



Centro Regional Universitario Córdoba - IUA
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

PROYECTO DE GRADO

**“IMPLEMENTACION DE NUEVOS CANALES DE
COMUNICACIÓN SOBRE DEUDA CREDITICIA”**

**Alumnos: MARTINEZ CINTAS FACUNDO
SCHINNER AGUSTIN**

Docente Tutor: RICCI MARIA BEATRIZ

Córdoba, noviembre 2018



INDICE

Dedicatorias

Agradecimientos

Resumen y palabras clave

Glosario de palabras

Objetivos y alcance del trabajo

Introducción

Marco teórico

CAPITULO N° 1: PRESENTACION DEL BANCO DE CORDOBA

Introducción

1 Breve Historia del Banco de Córdoba

1.1 Misión

1.2 Visión

1.3 Valores

1.4 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

1.5 Objetivos Estratégicos

1.6 Relevamiento del Entorno

2 Organización del Banco de Córdoba

2.1 Descripción de la Organización

2.2 Estructura del Banco de Córdoba

2.3 Organigrama General del Banco de Córdoba

2.4 Participación e Integrantes del Directorio

2.5 Responsabilidades Generales del Banco de Córdoba



2.6 Responsabilidades de la Subgerencia General

2.7 Funcionamiento entre los distintos departamentos

2.8 Estado de Situación Patrimonial

2.9 Estado de Resultados

3 Proceso de Control y Recupero Crediticio

3.1 Lineamientos generales

3.2 Clasificación de la Cartera Morosa

3.3 Clasificación de las Gestiones de Mora

3.4 Ratios de Control

3.5 Informes e Indicadores de Gestión

3.6 Indicadores de Control de Gestión

3.7 Ratios de Mora

Conclusión

CAPITULO N°2: ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL BANCO.

Introducción

1. Análisis de la información

1.1 Análisis del Entorno.

1.1.1 Macroentorno.

1.1.2 Microentorno.

1.1.2.1 Competidores

1.1.2.2 Clientes

1.1.2.3 Proveedores



1.2 Análisis Financiero

1.2.1 Análisis del mercado Financiero

1.2.2 Análisis del contexto macroeconómico.

1.2.3 Análisis particular del Sector.

1.2.4 Composición del Sistema Financiero Argentino

1.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

1.3.1 Poder de negociación de los compradores clientes.

1.3.2 Poder de negociación de los proveedores.

1.3.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes.

1.3.4 Amenaza de sustitutos.

1.3.5 Rivalidad entre competidores.

1.4. Análisis Matriz FODA.

1.4.1 Fortaleza

1.4.2 Debilidades.

1.4.3 Oportunidades

1.4.4 Amenazas.

2. DIAGNOSTICO

2.1. Planteamiento del problema

2.1.1 ¿Qué está pasando?

2.1.2 Causas

2.1.3 Diagnóstico

Conclusión

CAPITULO N° 3: PROPUESTA DE MEJORA

Introducción

1 Propuesta de utilización de los nuevos canales de comunicación

1.1 Planificación de la propuesta de mejora



1.2 Formulación del Plan Estratégico

2 Redes sociales y nuevas plataformas como canales alternativos de comunicación

2.1 WhatsApp. Implicancia en el Banco de Córdoba

2.2 Instagram/ Facebook/ Twitter. Implicancia en el Banco de Córdoba

2.3 Chatbots. Nueva plataforma de comunicación

3 Alcance de la propuesta

3.1 Alcance por cartera de clientes y por red social

3.1.1 Alcance en la cartera de consumo o banca de personas

3.1.1.1 Instagram, Twitter y Facebook

3.1.1.2 WhatsApp

3.1.1.3 Chatbots

3.1.2 Alcance en la cartera comercial o banca de empresas

4 Beneficios, mejora en la calidad de la información y disminución de las tasas de mora

4.1 Beneficios del proyecto

4.2 Mejora en la calidad, cantidad y tipo de información sobre clientes

4.3 Disminución de las tasas de mora

5 Control del proyecto

5.1 Control preventivo y correctivo

5.1.1 Control preventivo

5.1.2 Control correctivo

5.2 Control con indicadores cualitativos y cuantitativos

5.2.1 Indicadores cualitativos

5.2.2 Indicadores cuantitativos

5.3 Proceso de control y retroalimentación

Conclusión



Universidad de la
Defensa Nacional



Conclusión general del trabajo

Bibliografía

Anexos

Anexo N° 1: Política de gestión de recupero crediticio

Anexo N° 2: Tabla: actividades automáticas de recupero



Universidad de la
Defensa Nacional



Dedicatorias

Dedicamos este proyecto a nuestros familiares, amigos y seres queridos por estar incondicionalmente presente en cada momento. Acompañando y alentando en cada paso, brindando la motivación necesaria para no bajar los brazos



Universidad de la
Defensa Nacional



Agradecimientos

Le agradecemos especialmente a nuestra directora de proyecto María Beatriz Ricci por guiarnos, brindarnos su paciencia y buena predisposición en todo momento.

A Osvaldo Levis, Gerente de Control y Recupero Crediticio del Banco de Córdoba, por su colaboración y apoyo ante nuestras inquietudes, como así también por proporcionarnos información útil para el desarrollo del proyecto.

Al Banco Provincia de Córdoba S.A. y al Instituto Universitario Aeronáutico, por darnos los conocimientos y valores necesarios para formarnos como profesionales y principalmente como personas.



Universidad de la
Defensa Nacional



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, 29 de Noviembre de 2018

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Integrantes: SCHINNER, AGUSTIN – CARRERA: LIC. EN ADMINISTRACION

MARTINEZ CINTAS, FACUNDO – CARRERA: LIC. EN ADMINISTRACION

Profesor Tutor del PG: RICCI, MARIA BEATRIZ

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores

Presidente: **KHALIL, Amalia**

1er Vocal: **FLORES, Lourdes**

.....



Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.

- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.

- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

..... -
.....
.....
.....



Resumen y palabras clave

El trabajo tiene el ánimo de conocer los procesos, acciones y decisiones actuales en el sistema de gestión de cobranza del Banco de Córdoba, lo que implica el estudio de los canales de comunicación que se utilizan con el fin de reducir la deuda.

El desafío es proponer la utilización de nuevos canales alternativos, entre ellos, las redes sociales que ayuden en la eficiencia de la gestión de cobro, en complemento con los canales tradicionales ya conocidos.

Se busca mediante el empleo de estos canales contribuir a la mejora de los procesos mencionados precedentemente, y cooperar en la disminución de los índices de mora o deuda.

La información se recolecta de registros internos del Banco de Córdoba, reportes del área de gestión de cobranza y recupero crediticio, como así también de fuentes secundarias entre las cuales se destacan, consultas bibliográficas, páginas de Internet y publicaciones en plataformas Web.

Palabras clave:

Canales de comunicación, Sistema de Cobranza, Redes Sociales, Deuda



Glosario de palabras

CRM (Customer relationship management): modelo de gestión de toda organización, basada en la satisfacción del cliente.

Fintech: aquellas industrias financieras que aplican la tecnología para mejorar las actividades bancarias.

Hashtags: etiqueta que forma parte de una cadena de caracteres formada por una o varias palabras concatenadas y precedidas por una almohadilla o numeral con el fin de que, tanto el sistema como el usuario, la identifiquen de forma rápida.

IVR: o también denominado “respuesta de voz interactiva” es una tecnología de telefonía que les permite a los clientes interactuar con un sistema de atención del Banco a través de menús de voz configurables en tiempo real. En un sistema IVR, las personas que llaman se les dan la posibilidad de seleccionar las opciones pulsando las teclas

Marketing digital: acciones y estrategias comerciales que se ejecutan en los canales de internet: redes sociales, blog y webs, fotos, etc.

Redes sociales: estructura social compuesta por un conjunto de grupos, comunidades y organizaciones vinculados unos a otros a través de relaciones sociales.

Smartphone: o también denominado “teléfono inteligente”, es un tipo de ordenador de bolsillo que combina los elementos de una Tablet con los de un teléfono móvil.



Objetivos y alcance del trabajo

Debido al contexto económico financiero desfavorable provocado por la crisis de la República Argentina, se han detectado un aumento importante en los índices de mora, por tal motivo el Banco de Córdoba decidió implementar en el mercado el uso de las redes sociales como medio de información para ofrecer cancelaciones y facilidades de pago para sus clientes.

Para poder cumplimentar con las métricas del Banco Central de la República Argentina y ser un Banco competitivamente fuerte en el mercado, necesita poder disminuir índices de mora y provisionar menos para poder ser una entidad rentable.

Al registrar porcentajes elevados de deuda, debido a la severa crisis económica informada anteriormente, el Banco de Córdoba pierde fidelidad en el sistema financiero y eso impacta, en el ámbito externo, al impedimento de seguir otorgando préstamos y tarjetas a sus clientes y, en el ámbito interno, a la imposibilidad de abrir nuevas sucursales y generar nuevos puestos de trabajo.

Por tal motivo, el proyecto analiza el segmento de clientes que se encuentren en mora en el Banco y promueve la utilización de nuevos canales de comunicación de cobranza que ayuden a la cancelación o refinanciación de deudas.

Se establecen los siguientes objetivos para este proyecto.

Objetivo General:

Proponer la utilización de canales alternativos de comunicación para contribuir a bajar los índices de mora en la gestión de cobranza de Bancor.

Objetivos Específicos:

- Analizar y proponer el uso de canales de comunicación como medio de recolección de información confiable de clientes en mora.
- Proporcionar al Banco herramientas que ayuden a la mejora en los índices de mora en la cartera de clientes.
- Facilitar al Banco un sistema de alerta temprana, relacionada con vencimientos próximos de los clientes.



Universidad de la
Defensa Nacional



- Realizar una propuesta al Banco de medios de comunicación dirigido a que el cliente se informe y regularice su situación de deuda con mayor facilidad y de modo más amigable.



Introducción

Se realiza una investigación con el objetivo de conocer los procesos, acciones, tácticas y decisiones que conducen al control y recupero de deudas crediticias de Bancor. El desafío es poder implementar, además de los existentes, nuevos medios de comunicación de deuda crediticia a fin de poder disminuir índices de mora y previsión.

La información es recolectada a partir de entrevistas a los Gerentes de áreas de Control y Recupero Crediticio, Departamento de Riesgo, Marketing, Riesgo Minorista, Gerencias Zonales, Gerencia de organización y Procesos y Sucursales de Córdoba.

Además, se solicitó información estadística sobre el crecimiento en la utilización de nuevos canales de comunicación.

Se usó información de fuentes secundarias como: consultas bibliográficas, información registrada en las páginas de Internet, publicaciones en revistas y artículos de publicación masiva relacionadas con el sector bancario.

El presente trabajo se desarrolla en tres capítulos en los que se procura facilitar la comprensión de su mecanismo y alcance.

En el capítulo 1, se desarrolla la introducción a la historia de la institución, cómo se compone su estructura organizativa, sus responsabilidades y objetivos y las principales gestiones de recupero segmentados por cartera de clientes.

En el capítulo 2, se realiza un análisis de la información y un diagnóstico tanto del contexto macroeconómico donde opera el Banco de Córdoba como en el ambiente interno.

En el capítulo 3, se analizan las implicancias de las redes sociales en el sistema financiero, los beneficios que traen aparejado la implementación de los medios digitales y la disminución en los índices de mora. Asimismo, se plantea la propuesta de innovación de la comunicación de la cobranza como clave de este proyecto.



Marco teórico

Para realizar este proyecto primero es necesario entender el concepto de la investigación de campo, cuyo significado se aplica recabando datos e información a través del uso de técnicas de recolección (como entrevistas o encuestas), con el fin de proponer una respuesta a alguna situación o problema planteado.

Es necesario planificar y diseñar una investigación. El diseño constituye el plan general que tiene el investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o bien, comprobar la hipótesis de una investigación. Éste desglosa las estrategias básicas que el analista adopta para generar información exacta e interpretable.

Este proyecto se basa en una investigación orientada hacia un Marketing Estratégico, el cual se dirige explícitamente a la ventaja competitiva y a los consumidores a lo largo del tiempo, teniendo un alto grado de coincidencia con la estrategia de la empresa.

Espinoza (2016, Pág. 29) define el marketing estratégico como: “la metodología de análisis y conocimiento del mercado, que tiene el objetivo de detectar oportunidades que ayuden a la empresa a satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma más óptima y eficiente, que el resto de competidores”

Por lo tanto, el desarrollo del marketing estratégico se basa en el análisis de los consumidores, competidores y otras fuerzas del entorno que puedan combinarse con otras variables para alcanzar una estrategia integrada.

La estrategia de la empresa es contemplada mediante un Plan de Marketing, pudiendo así establecerse la forma en que las metas y objetivos de la misma se materialicen. Según Espinoza (2016, Pág. 31): “para que el marketing operativo (acción del marketing) tenga éxito, requiere previamente de un análisis, una planificación y una serie de estrategias efectivas que se trabajan en la dimensión del marketing estratégico”.

Po lo cual la materialización de la estrategia se da mediante las acciones y decisiones de un marketing táctico, para que desempeñe un papel fundamental entre la empresa, sus clientes y sus competidores.

Partiendo de la definición anterior, nos resultará mucho más claro identificar qué es un plan estratégico de marketing. Según Tuero (2017, pág. 40) se puede definir como: “el compendio de decisiones y acciones que se han de poner en marcha para alcanzar los objetivos de marketing partiendo de un completo análisis de la empresa y el mercado”.

Estas acciones se traducen en el mix de marketing o la mezcla de mercadotecnia; la cual Kotler (2010, pág. 56) la define como: “un grupo de herramientas de marketing las cuales son combinadas para producir la respuesta a la cual se quiere llegar con respecto al mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto, aunque hay muchísimas posibilidades estas pueden reunirse en 4 variables que se conocen como “las 4 p”: Precio, Plaza, Producto y Promoción.”

Este trabajo se basa en la promoción o comunicación de la gestión de cobranza. En todo plan de marketing de una empresa, dicha comunicación es una herramienta primordial para estar bien posicionada en el mercado. De hecho, a través de ésta, se muestra la imagen que se quiere imponer, permitiendo un posicionamiento cada vez más competitivo.

Para llevar adelante una eficiente comunicación se usa la mezcla comunicacional, la cual es la combinación específica que una compañía usa para alcanzar sus objetivos de marketing. Esta consiste en publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo.

Giangreco (2014, pág. 23) define estas herramientas del mix de la siguiente manera:

“Publicidad: Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personales de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado.

Promoción de ventas: Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.

Relaciones públicas: Establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos de una empresa mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables.

Ventas personales: Presentación personal de la fuerza de venta de la empresa, con el propósito de vender y de forjar relaciones con el cliente.

Marketing directo: Conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, para obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones duraderas con el cliente”

Esta mezcla comunicacional puede desarrollarse mediante el marketing digital el cual engloba todas las estrategias y acciones que se desarrollan a través de medios digitales, y no por canales tradicionales.

Es por esto que las entidades financieras utilizan cada vez más en su gestión de cobranza medios modernos informáticos, plataformas y redes sociales. Ya que tienen un alcance masivo y son herramientas eficientes para la comunicación; otorgando una serie de beneficios a las empresas que lo utilizan.

Según Reyes (2013, Pág.2): “las áreas de la información y de la comunicación se han visto potenciadas gracias al desarrollo de la tecnología, creándose lo que se conoce bajo el nombre de TIC o tecnologías de la información y la comunicación, las cuales han revolucionado los procedimientos de transmisión de la información”.

Así también Reyes (2013, Pág. 3) expresa que “las TIC son una parte de las tecnologías emergentes que hacen referencia a la utilización de medios informáticos para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información en las distintas unidades o departamentos de cualquier organización”.

Las TIC son sinónimo de progreso y sofisticación. En el Sistema Financiero, éstas han tenido un triple impacto. Primero, por el lado de la oferta, han mejorado la eficiencia de las entidades permitiendo una significativa reducción

de costos en el procesamiento de las operaciones y la autogestión de los clientes (cajeros automáticos y banca por internet) que ha vuelto al sector más competitivo. Segundo, por el lado de la demanda, las TIC han introducido nuevos competidores de origen tecnológico no encuadrados en las regulaciones financieras (conocidos como “fintech”) caracterizados por la inmediatez de su contacto con el cliente y su gran e innovadora personalización de las necesidades de los clientes a costos muy reducidos, lo que las hace muy competitivas en relación a la banca tradicional. Por último, aparece el impacto sobre el negocio de los bancos de las innovaciones que se están produciendo en el sistema de pagos de la economía.

Dentro de las TIC se encuentran las redes sociales, herramientas de alcance masivo que pueden ser utilizadas por las organizaciones para llegar a un número muy alto de personas, que quizás en otro tiempo no podían llegar.

Penguin y William (2014, Pág. 34) consideran que las redes sociales son:

“Una estructura capaz de comunicar entre sí a personas o instituciones. A través de internet se pueden establecer relaciones que creen grupos o comunidades con intereses comunes. Suponen un contacto ilimitado y a tiempo real. Esto se consigue gracias a la interactividad, uno de sus rasgos más distintivos y novedosos. Las redes permiten establecer un contacto mutuo entre emisor y receptor”

La capacidad inherente de las redes sociales es la difusión viral, la cual Penguin y William (2014, Pág. 34) la definen como: “La facultad para hacer que un contenido llegue a un gran número de personas de forma fácil y directa”.

Estos mismos autores aclaran que: “La actualización es constante y los sucesos se pueden comunicar en el momento en el que ocurren. Por este motivo, es importante tener contenidos suficientes. Los usuarios se sentirán más atraídos por una cuenta que hace publicaciones diarias que por una que ofrece información de forma intermitente”

Las redes sociales pueden cumplir distintas funciones además del ámbito privado de cada persona, son una herramienta útil en la información y

comunicación, en la aplicación del marketing, entre otros. Estas herramientas pueden ser usadas para contribuir a la gestión de cobranza.

Entre las redes sociales y plataformas más usadas a nivel global están las mundialmente conocidas:

1. **Facebook:** es una red que permite a las personas comunicarse con sus familiares y amigos de una forma fácil. Por otro lado, las empresas buscan en Facebook acercar sus marcas a la audiencia, ayudar a sus clientes y, crear tráfico hacia el sitio web oficial. Es la red social con más usuarios activos con más de 2000 millones.
2. **Instagram:** Instagram cuenta con más de 1.000 millones de usuarios activos en un mes. Es una red social que está dirigida a Smartphone, tanto Android como iOS. Está orientado a fotografías y videos realizados en un momento específico y compartido a través de la red social. Instagram es una red social que las empresas pueden utilizar para fortalecer su marca y acercarla a la audiencia.
3. **Twitter:** cuenta con más de 350 millones de usuarios activos en un mes. Limita la longitud de sus mensajes 280 caracteres y permite integrar fotografías y videos. Es importante anotar que Twitter fue el creador de los hashtags (términos acompañados de un signo de numeral “#” bajo los que se puede seguir tendencias).
4. **WhatsApp:** es una aplicación de mensajería para teléfonos inteligentes, que envía y recibe mensajes mediante Internet, complementando servicios de mensajería instantánea, servicio de mensajes cortos o sistema de mensajería multimedia” Mejía Llanos (2018).

El uso de estas nuevas herramientas como canales de comunicación trae beneficios y agrega valor a las empresas. Para Scidà (2017, pág. 14): “estos beneficios pueden traducirse en:

- **Creación de comunidad.** Las redes sociales permiten a las empresas crear de manera fácil una comunidad con su público objetivo.

- **Fidelización de clientes.** Si se utiliza el conocimiento que se adquiere del cliente para ajustar la propuesta de valor de la empresa, se logrará una mayor fidelización.
- **Difusión de la información.** Las redes sociales son una excelente herramienta de propagación de la información de la empresa.
- **Mejorar el servicio al cliente.** Las redes sociales pueden mejorar el servicio al cliente para lo cual es ideal que haya una integración entre las redes sociales y el sistema de CRM”.

Las entidades financieras destinan parte de sus acciones y prestaciones a generar un sistema de comunicación dirigido al recupero crediticio, es por ello, que deben direccionar sus esfuerzos en crear un modelo de gestión de cobranza que sea eficiente y evite incurrir en elevados porcentajes de recupero de deudas.

La deuda se define como las obligaciones contraídas con un tercero. Como contrapartida, el deudor debe integrar el monto en una fecha pautada, agregando al importe un interés que representa la ganancia del acreedor.

Para poder disminuir estos índices de mora, se pueden aplicar las tecnologías de información al modelo de comunicación de cobranzas, ya que tienen una fuerte repercusión en los negocios del banco.

Dicho modelo de cobranza es utilizado para tener un orden en las cuentas por cobrar. Según Montaña (1993, Pág. 58): “un sistema de comunicación de cobranza se define como el proceso administrativo que tiene por objeto recuperar el importe de las ventas en la fecha de vencimiento de las cuales dependen los ingresos para las entidades financieras”.

Por lo tanto un buen sistema de comunicación de cobranza permite a los bancos ser más eficientes en cuanto a su gestión de cobro, ya que facilita el manejo de los mismos, es decir, por medio de un sistema donde se identifiquen cuentas vencidas y luego se clasifiquen de acuerdo a la duración de los estados de deuda de los clientes.

Para Ettinger y Goliet (2000, pág. 293) “la cobranza es fundamental para el éxito de cualquier entidad financiera, sus utilidades dependen especialmente del ciclo y la frecuencia de reinversión del capital”.

De igual modo, Ettinger (2000, Pág. 293), explica que “los procesos para la cobranza revisten gran importancia, debido a que capacitan a la entidad financiera para reinvertir su capital, mantener el volumen de las ventas y desarrollar hábitos de pago puntual en los clientes”.

Generalmente se aplican varios procedimientos de cobranzas. Cuando una deuda se vence por largo tiempo, el proceso de cobro se torna más estricto y personal. Según Scidá (2017, pág. 23) existen varias técnicas de procedimientos fundamentales de cobranza, en el orden normalmente aplicado en los procesos de cobro.

- **Notificación por escrito.** Después de ciertos números de días posteriores al vencimiento de una cuenta por cobrar, la empresa suele enviar una carta en términos formales, recordando al cliente lo adeudado. Si se hace caso omiso de dicha carta, se envía otra más exigente.
- **Llamadas telefónicas.** Si las notificaciones por escrito no dan ningún resultado, el gerente de crédito de la empresa puede llamar al cliente y exigirle al pago inmediato. Si el cliente presenta una explicación adecuada, se puede convenir la prórroga del periodo de pago.

En líneas generales los procedimientos de cobranza varían de acuerdo a la morosidad que presente el cliente, direccionando los esfuerzos desde una llamada amistosa a través del teléfono, hasta una gestión más fuerte por parte del abogado de la empresa que lo motive a honrar sus compromisos. Lógicamente esta última acción deteriora la relación acreedor-deudor y limita las ventas a crédito.

Las acciones que se planifican y ejecutan, para llevar a cabo la mencionada cobranza de un producto, se consideran estrategias que son adecuadas tanto en las condiciones establecidas por el banco, como las del cliente,

quien con anterioridad en el momento de otorgarle el crédito, conoce la manera de cómo se le hará el cobro.

Este proceso de gestión de cobranza, es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una entidad financiera. Siendo también cursos de acción planificados que se diferencian generalmente por el alcance y la magnitud de acción a seguir, la cual debe estar dirigida hacia el cambio de condiciones futuras, para el logro de los objetivos.

En este orden de ideas Kootz y Weihrich (1996, Pág. 123), la definen como la “Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una entidad financiera y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlo.

Por consiguiente el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, son recursos cada vez más importantes para la consecución de los objetivos.

A continuación, se detalla el desarrollo de la banca a nivel global, y en paralelo hitos destacados del banco con relación a su proceso de tecnificación.

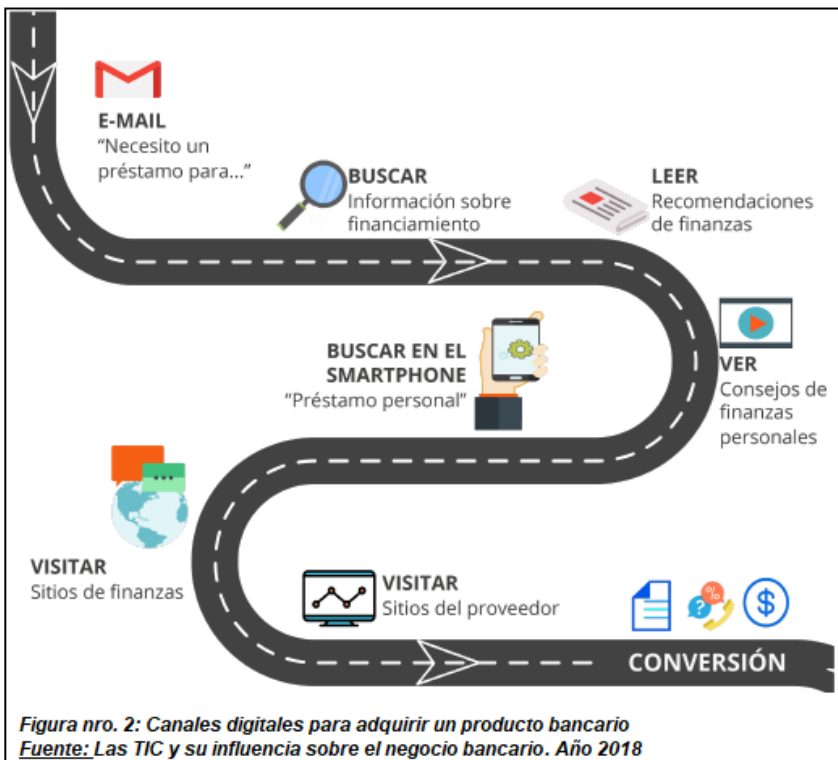


Actualmente, los bancos continúan siendo los protagonistas en el mundo de los medios de pago y no puede ser de otra manera, pues ellos controlan

mayoritariamente las redes por donde estos circulan. Sin embargo desde hace poco tiempo la sensación es que el guion está cambiando. Jugadores como Google y Facebook han empezado a ofrecer servicios más convenientes para el usuario y amenazan con relegar a los bancos a convertirse en meros proveedores de infraestructura, alejados de la relación con el cliente. Esto no es nuevo, ya ha pasado antes en el mundo de las telecomunicaciones; empresas como WhatsApp o Skype, crearon servicios sobre la infraestructura de las empresas de telecomunicaciones generando un valor extraordinario para el usuario.

Internet ha cambiado radicalmente los hábitos de compra de los individuos y las empresas, aportando gran cantidad de información y ofreciendo la posibilidad de acceder en forma simultánea e instantánea a varias opciones de compra, con el consiguiente aumento de la competencia entre los oferentes y un mayor bienestar en términos de dinero y tiempo para los consumidores.

A continuación, se detalla un gráfico en donde se representa cómo el cliente va interiorizándose con los medios digitales para poder solicitar un producto bancario:



Como se puede observar en el gráfico, las TIC influyen de manera directa sobre el negocio bancario, se utilizan canales digitales para las distintas actividades de la empresa.

Síntesis

Este proyecto se basa en la investigación y análisis de un marketing estratégico que contemple la estrategia y los objetivos del sector financiero.

Para alcanzar y cumplir los objetivos del marketing estratégico, se hace necesario, orientar acciones y decisiones mediante un plan de marketing, es decir, un marketing táctico el cual debe desarrollarse de acuerdo a las necesidades del sector financiero bajo análisis.

Este sector tiene como una de sus funciones la de otorgar créditos a sus clientes. Y como contrapartida, el área de gestión de cobranza es el proceso de comunicación destinado a cobrar a los clientes que incurren en mora, debido al incumplimiento del pago de sus créditos, mediante canales de comunicación tradicionales.

En un plan acción de marketing, la comunicación como elemento del mismo, cumple un rol esencial en la funcionalidad del sistema de gestión de cobranza, ya que se utiliza como medio de suma importancia para relacionarse con los deudores e intentar así disminuir los índices de mora.

Por lo tanto, el surgimiento de nuevas tecnologías de comunicación, como plataformas y redes sociales, constituyen herramientas eficientes y canales alternativos muy útiles para la gestión de cobro, que están al alcance de cualquier institución; permitiendo mejorar estos procesos, ya que proporcionan una serie de ventajas y beneficios con respecto a los demás canales.



CAPITULO N° 1: PRESENTACION DEL BANCO DE CORDOBA

Introducción

La presente unidad tiene como objetivo poder explicar el motivo por el cual fue creado un banco que pudiera atender la necesidad de instrumentar medios de pago para fomentar las operaciones de intercambio comercial e impulsar la creciente actividad productiva en la provincia.

En línea con la visión y misión institucional, Bancor promueve el desarrollo de las familias, las empresas y la comunidad en general a través de su amplia red de unidades de negocios y servicios (sucursales, centros de atención y terminales, entre otros), que se diferencia de las demás entidades financieras ya sea porque se encuentra presente donde otros no están o en virtud de que cumple servicios sociales que no reportan beneficios económicos para la entidad.

En esta unidad también se mencionan quienes son los integrantes de la organización, que funciones cumplen y cuáles son sus principales responsabilidades, es por ello que para la elección de sus autoridades y del equipo de conducción, Bancor toma como variable de análisis la experiencia y las capacidades de cada candidato tanto en su actividad profesional, como el desempeño en la institución.

Además de las responsabilidades internas, se explica la Responsabilidad Social Empresarial, algo que para Bancor siempre fue su principal misión y es la de “brindar servicios financieros a todos los sectores de la sociedad para fomentar el desarrollo económico de la provincia”, la cual se mantiene a través de sus 143 años de trayectoria.

Por otro lado, en este capítulo se expone los procedimientos y las variables que se tienen en cuenta para realizar una campaña de recupero. Se define la gestión que debe tratarse con el cliente, de acuerdo al tipo de Mora (Temprana, Prejudicial y Judicial) en la que se encuentre posicionado.

Y por último, se detalla los ratios de control que realiza la Subgerencia de Recupero crediticios basados en indicadores que serán definidos en este capítulo.

1 Breve Historia del Banco de Córdoba

El 22 de septiembre de 1873, en una casona alquilada frente al paredón del Convento de la Merced, exactamente en el número 24 de calle 25 de Mayo, iniciaba sus operaciones el Banco Provincial de Córdoba.

Hacia dos años llegaba a la ciudad el ferrocarril proveniente de Rosario. La población había crecido significativamente a partir del importante número de inmigrantes establecidos. A la vez, circulaba más dinero proveniente de otras provincias. Tales factores contribuyeron a que empezara a debatirse, en distintos círculos, la idea de conformar un banco que pudiera responder a los requerimientos del nuevo contexto social y económico que tenía lugar en la Docta.

El primer intento oficial de organizar el crédito en Córdoba fue llevado a cabo por Mariano Fraguero. Con una vasta trayectoria política, el exministro de Hacienda de Justo José de Urquiza creó en 1858, cuando era gobernador de la Provincia, la llamada Caja de Depósitos y Consignaciones. Con muchas dificultades, la Caja —como se la conocía— operó durante 13 años, pero se disolvió por falta de capital. Sus empleados trabajaban *ad honorem* y el organismo no contaba con fondos suficientes para otorgar préstamos.

Paralelamente, funcionaban en la época algunos bancos privados, como el Banco de Otero, Banco de Londres, Banco del Río de la Plata, Banco Argentino, Banco de Río Cuarto y Banco Comercial de Santa Fe. El crédito estaba en manos de las mencionadas casas o de simples particulares. Los requisitos de colocación, el elevado interés y los brevísimos plazos lo tornaban inaccesible para las mayorías.

Quien captó la necesidad de la comunidad cordobesa de ese tiempo de fundar un banco sólido, que representara los intereses de sus habitantes y pudiera promover el desarrollo de la región, fue el doctor Tomás Garzón, ministro de Hacienda del gobernador Juan Antonio Álvarez.

Pese a las arduas gestiones realizadas, tanto en el ámbito legislativo como en el privado, Garzón no logró que la entidad que soñaba para Córdoba fuese enteramente estatal. Designios del destino, quien sí lo lograría años más tarde



fue su hijo, el doctor Félix Garzón, quien ejercía la presidencia de la entidad en 1902. Según indica el diario “**El Progreso**” de la época, el impedimento de obtener un empréstito por parte de banqueros ingleses fue una de las causas que llevaron a que la institución se conformara como entidad mixta, integrada mayoritariamente por fondos privados y una minoría estatal. La misión social —que se ha sostenido y transmitido hasta la actualidad— del flamante Banco Provincial, quedó expresada en palabras del propio Tomás Garzón y en la primera Carta Orgánica, redactada por el legislador José Olmos: “Proporcionar dinero a bajo interés y a plazos razonables, al comerciante como al industrial, al propietario como al humilde trabajador y así llegará día que nivelaremos en lo posible las diversas clases sociales”. Además de las propias operaciones comerciales, el banco en sus inicios tuvo la facultad de emitir papel moneda, manteniendo una reserva de metales superior a la tercera parte de los billetes en circulación.

Entre 1880 y 1881 se abren las primeras sucursales en Río Cuarto, Villa María, San Pedro y Bell Ville. A los diez años de su apertura, sus emisiones de billetes constituían la mayor parte del dinero circulante en el territorio cordobés y se había convertido en un verdadero auxiliar de transformación social, haciendo sentir su influencia en las distintas zonas de la provincia. Con la misma visión y el compromiso que tuvo su fundador de contribuir al progreso de los distintos sectores, Bancor, la entidad financiera más antigua del interior del país, acompaña desde 1873 los proyectos de los cordobeses, buscando propiciar la igualdad de oportunidades para el bienestar de la comunidad.

1.1 Misión

El Banco de Córdoba actúa sujeto a criterios de rentabilidad, seguridad y eficiencia, según establece el Directorio, y a los principios que rigen la buena práctica bancaria. Para ello, tiene como misión facilitar actividades productivas radicadas en el territorio provincial mediante el otorgamiento de servicios bancarios adecuados a su operatoria en los diferentes segmentos y modalidades, estimula la actividad económica, promueve el mercado local y regional de capitales mediante su participación responsable y colabora en el



desarrollo de las familias, fijando distintas estrategias que, acorde a su naturaleza, ayudan en el desarrollo económico provincial.

1.2 Visión

Ser un Banco de desarrollo regional líder, reconocido por su solidez, eficiencia y competitividad, por su excelencia operativa y calidad de atención, así como por su fuerte compromiso con el progreso del sector productivo de la provincia, la región y la comunidad en general.

1.3 Valores

Orientación al cliente / Sustentabilidad Compromiso social / Evolución Trabajo en equipo / Profesionalismo

1.4 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

En Bancor la Responsabilidad Social Empresaria tiene su lugar a través del Programa de Sustentabilidad a partir del cual se manifiesta a través compromiso e interés por la sociedad, la preservación del medio ambiente y el cuidado de los factores que inciden en una economía sostenible. Como se mencionó anteriormente en la **misión**, es un Banco cuya razón de ser es: *“proveer servicios y productos financieros de calidad, eficientes y competitivos, propiciando el desarrollo de la región y de nuestros recursos humanos; logrando ser referentes de una gestión sustentable en nuestra comunidad.”* De la misma, se desprenden algunos ejes referenciales que hacen a la gestión de la sustentabilidad:

- **Desarrollo regional:** comprometidos con el desarrollo de cada rincón de la provincia, nuestros planes y acciones están orientados a fortalecer la economía en los lugares más postergados.
- **Bienestar de las personas:** con la premisa *“todas las personas son importantes”* trabajamos para mejorar su calidad de vida, entendiendo que el desarrollo como seres humanos se da tanto dentro como fuera de la Institución.



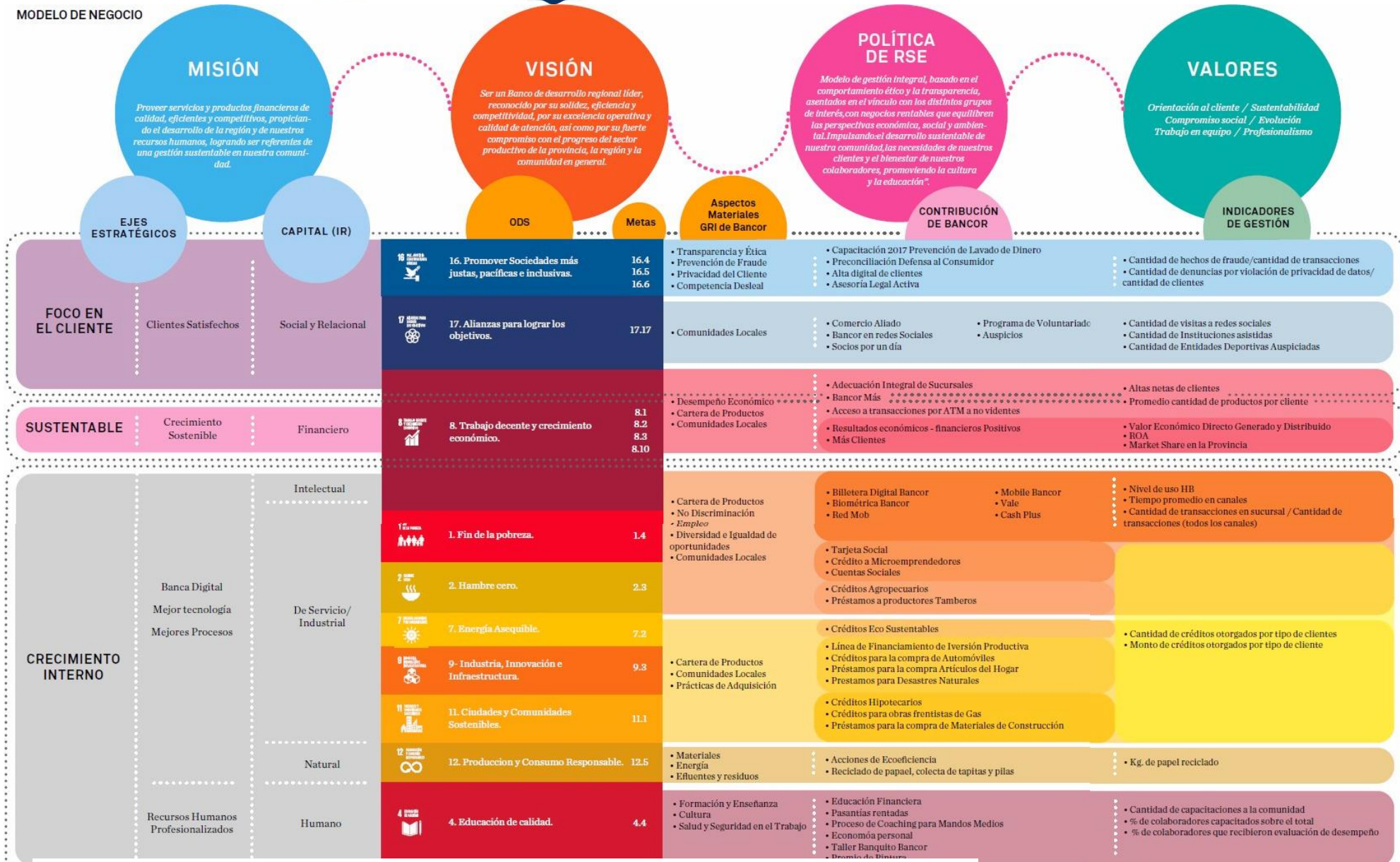
- **Diálogo:** entendemos que la estrecha relación con los grupos de interés genera la fluidez de información necesaria para encontrar oportunamente la solución a nuevos desafíos.
- **Educación y cultura:** la educación es uno de los pilares de la sociedad. Como tal nace en el seno de la familia y continúa en los ciclos educativos de escuelas y universidades. En Bancor adoptamos acciones y responsabilidades de aportar con educación financiera a dicho aprendizaje, que incluye herramientas que mejoran las finanzas personales.
- **Cuidado del planeta:** basamos esta premisa en la acción de ahorro de energía, agua y papel, teniendo en cuenta que cada uno de los miembros de Bancor son agentes responsables del cuidado del medio ambiente. Además, controlamos el accionar de nuestros proveedores para que cumplan con estándares de sustentabilidad.

Los mismos constituyen los pilares de nuestra **Política de Responsabilidad Social Empresaria:**

Según Daniel Tillard, presidente de Bancor: “Quienes formamos parte de Bancor **nos proponemos ser un banco líder**, adoptando a la **responsabilidad social empresaria como un modelo de gestión integral**, basado en el comportamiento ético y la transparencia, cuyos pilares se asientan en el **vínculo con los distintos grupos de interés**, y que contenga una manera de **hacer negocios rentables** con acciones que **equilibren las perspectivas económicas, sociales y ambientales**.”

Entendemos que este compromiso se debe renovar continuamente impulsando: ***El desarrollo sustentable de nuestra comunidad, las necesidades de nuestros clientes y el bienestar de nuestros colaboradores, promoviendo la cultura y la educación***”.

MODELO DE NEGOCIO



Cuadro Nro. 1. Modelo del Negocio de Banco de Córdoba
Fuente: Reporte Integrado de Responsabilidad Social y Económica 2017

El cuadro detallado anteriormente muestra el modelo del Negocio que pretende Bancor a través de su misión, visión, valores y responsabilidad social empresarial, con el objetivo de propiciar el desarrollo económico y social de la región de Córdoba.

1.5) Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de la Subgerencia de Control y Recupero Crediticio son:

- Definir las pautas y políticas de recupero para todos los productos del Banco;
- Promover la mejora continua de los procesos de control de instrumentación y seguimiento crediticio de manera que se realicen en forma más eficiente y asegurando los controles;
- Velar para que las propuestas de crédito a considerarse cumplan con la Política de Créditos.
- Realizar un seguimiento de la cartera comercial y asimilable a consumo basado en indicadores previamente establecidos cuya finalidad es la detección temprana de hechos o situaciones que indiquen o alerten sobre el posible deterioro de las condiciones económicas, patrimoniales o financieras de estos clientes respecto de su estado observado en la última calificación.
- Monitorear y controlar el cumplimiento de las relaciones técnicas establecidas por normas del BCRA, referentes a la graduación del crédito, fraccionamiento del riesgo crediticio, asistencias a clientes vinculados, financiaciones significativas y evolución de las provisiones por riesgo de incobrabilidad.

1.6) Relevamiento del Entorno

Este análisis está compuesto por todos aquellos factores o fuerzas externas que afectan el entorno de la organización y que no son controlables por esta. Se realizó un estudio de las principales variables del entorno externo que afectan e influyen a Bancor.

Entorno económico: La situación económica del país no es muy alentadora, el mismo se encuentra en una etapa de crisis con varias variables en estado crítico, hay factores que afectan el poder de compra de los clientes y el patrón de gastos de los mismos. Del análisis y estudio surgen los siguientes datos:

- **Tasa de inflación:** Una de las principales variables económicas que afectan el funcionamiento de la economía de un país es la inflación, la cual se la define como la suba generalizada de los precios. La medición del Indec sobre la inflación del mes de julio de 2018 fue de 3,1%, siendo los sectores que reflejaron las mayores subas: el transporte (5,2%), recreación y cultura (5,1%), mantenimiento de hogar (4,2), .La inflación acumulada en lo que va del año alcanzo el 19,6%, y en términos interanuales el aumento de precios llego al 32,1%. Se estima que la inflación del año 2018 se aproximara a una brecha de entre 30% a 37%. Cabe aclarar que el país tiene un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), en el cual se puso el techo del 32 % de inflación para este año, de acuerdo a los pronósticos es probable que este limite se exceda por lo que el país deberá presentar “una propuesta de respuesta política” a dicho organismo, siendo incierto la estimación sobre esta variable a largo plazo.
- **Producto Bruto Interno (PBI) y actividad económica:** El país se encuentra en recesión, por lo que se estima que habrá una caída del 2,5% del PBI en el presente año y un crecimiento estimado del 1,5% para el año 2019. Otro valor preocupante es el déficit de cuenta corriente estimado para el 2019, el cual se acercara al 3 % del PBI.

La actividad económica cayó 5,8% en el quinto mes del año, afectada por la contracción de los principales rubros.
- **Financiación del país:** En estos momentos Argentina atraviesa dificultades palpables en la caída del 50 % del valor en dólares de las empresas que cotizan en esta misma moneda, un tipo de cambio record, con alza de 66 % en 2018 y un riesgo país en torno a los 700 puntos básicos que impide el financiamiento en los mercados de capitales.

Se realizó un acuerdo cerrado hace meses atrás con el FMI para garantizar un financiamiento por USD 50000 millones.

- Tasas de créditos y depósitos: Existe un creciente sector en cuanto a la toma de créditos, el cual viene creciendo sostenidamente en un 139 % interanual, pero se estima que debido a las tasas de referencias este porcentaje puede disminuir.

Luego de la corrida cambiaria, el BCRA decidió subir las tasas de referencia a un 40 % en los depósitos, la cual se ha transformado en el precio de dinero más alto del mundo, seguidos por países como Surinam (25%), Venezuela (21,7) y Haití (20 %).

- Tasas de cambio de la moneda: El país se encuentra en una situación de crisis cambiaria, con una constante suba en el precio del dólar por lo que hay una mayor devaluación del peso, como consecuencia llevo a que muchos argentinos perdieran su confianza en la moneda local y eligieran el dólar como refugio para sus ahorro.
- Tasa de desempleo: la tasa de desempleo en el primer trimestre del año alcanzo el 9,1%, aumento casi 2 puntos porcentuales con respecto al cierre del año 2017, a nivel país esta tasa se traduce en aproximadamente dos(2) millones de personas.
- Tasa de empleo: Por otro lado la tasa de empleo, es decir, el porcentaje de personas que están activas y que tienen trabajo, también tubo una suba, ya que se ubico en 42,5% entre enero y marzo de este año, un 1,1% mas que el mismo periodo de 2017.
- Tendencias futuras: Las variables económicas exhiben un inevitable deterioro en 2018; el salto cambiario de 30% en poco mas de cinco meses, la histórica sequía y una inflación que se acelera respecto al 2017 degradaron las expectativas de crecimiento, se estima una retroceso en la expansión del PBI, por lo que se ubicaría en la brecha de entre 0,5% al 1% de crecimiento del PBI. Acudir al FMI para asegurarse el financiamiento, a cambio de un mayor compromiso para reducir el

déficit fiscal, también ratifica que el gasto público no será motor de la economía.

Entorno político: Del estudio de las variables que afectan el entorno político de Bancor surgió la siguiente información:

- **Clima de la política, nivel de actividad del gobierno:** Históricamente se puede considerar que el clima político argentino siempre fue cambiante, dinámico y con fluctuaciones. En el presente no es la excepción, debido al estado crítico de las variables económicas, el clima político se encuentra en un estado convulsionado, con diversas críticas de la población hacia las políticas del Gobierno Nacional, principalmente a las políticas públicas y monetarias del mismo. El nivel de actividad del gobierno se ha enfoca en políticas paliativas sobre la economía con una gran cantidad de políticas monetarias destinadas a frenar la corrida cambiaria y la aceleración de la tasa de inflación. Es necesario aclarar que se está próximo a una nueva elección del cargo de Presidente de la Nación, por lo que la actividad política se irá acrecentando y es posible que se produzca un cambio de rumbo en la economía si el oficialismo no consigue mantener el cargo. Por otro lado como parte del acuerdo del Gobierno con el FMI, se comenzó a reducir el déficit fiscal por lo que hay un recorte en las políticas sociales y públicas del Estado.
- **Estabilidad y riesgo político:** Se puede afirmar que existe un escenario político bastante agitado, con una cierta polarización entre estar a favor o no del gobierno. Es un ambiente bastante dinámico y para nada estable.

Entorno Socio-cultural y demográfico: El entorno socio-cultural se compone de las variables que afectan valores percepciones, preferencias y comportamiento básicos de una sociedad; por otro lado el entorno demográfico estudia las poblaciones humanas, en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación entre otros datos estadísticos.

- **Variable socio-cultural:** Se puede afirmar que la sociedad argentina está altamente familiarizada con los créditos; los jóvenes adultos son el

sector que más toma créditos y en segunda instancia la gente un poco más mayor (arriba de los 55 años). Se puede confirmar que hay un alto porcentaje de la sociedad que son potenciales clientes, o potenciales tomadores de préstamos, pero que por falta de conocimiento, falta de información o temor no acuden a tomarlo.

- Variable demográfica: El trabajo abarca la provincia de Córdoba, por lo que es necesario analizar cómo se compone su población. Actualmente la población de la provincia es de 3567654 de habitantes. La ciudad de Córdoba es la ciudad más poblada de la provincia con 1329064 habitantes; de los cuales el 48 % son hombres y el 52 % son mujeres, el aproximadamente 56% de la población se encuentra en un rango etario de entre 18 a 55 años, los cuales son potenciales tomadores de préstamos.

Entorno Tecnológico: Son elementos de cambio que pueden suponer tanto el éxito como el fracaso de una organización y dan lugar a nuevos productos a nuevos productos, nuevos procesos, canales de comunicación que se traducen en oportunidades de mercado. Existen nuevos procesos y gestiones estratégicas para manejar las empresas, como así también nuevos medios de comunicación, que pueden ser usados para alcanzar a un número mayor de habitantes, y para de igual manera facilitar el servicio que se brinda. Los medios de comunicación y las redes sociales son herramientas modernas utilizadas por casi la totalidad de las organizaciones en sus procesos, dándole diferentes funcionalidades. Se puede afirmar que el mundo en que vivimos está en constante cambio, es un entorno dinámico en el cual cada vez más se encuentra presente el uso de nuevas tecnologías y los nuevos medios de comunicación mediante el uso de las redes sociales como herramientas. A modo de ejemplo se pueden nombrar WhatsApp, Instagram, Facebook, Twitter etc, como redes sociales utilizadas como nuevos canales de comunicación (marketing digital) para llegar a un mayor número de personas. El crecimiento del marketing digital como aplicación de estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales es muy amplio.

Entorno Legal: Se analizan las variables de regulación como leyes, regulaciones, normas que influyan en mayor o menor medida el sector financiero.

- Los encajes bancarios, son un factor legal importante a tener en cuenta, ya que es la parte de los depósitos que los bancos deben mantener inmovilizados para hacer frente a los retiros de efectivo por parte del público, por lo tanto limitara y afectara a la cantidad con la que Bancor cuenta para otorgar créditos.
- Con respecto al cobro en mora, existen ciertos limitantes legales a tener en cuenta en la gestión de cobro de los mismos.
- No existe por el momento un marco regulatorio claro en cuanto a la utilización de los nuevos canales de comunicación para el cobro de mora.
- Es importante tener en cuenta la regulación de las entidades financieras mediante la ley nacional n° 21526, leyes provinciales n° 8718, n° 8837, n° 9134.

Entorno Ecológico: Un punto a tener es el cuidado del medioambiente y las nuevas políticas empresarias abocadas hacia una responsabilidad ecológica. El uso del papel para envío de cartas o diferentes tipos de información a los clientes es un recurso cada vez más escaso, por lo que disminuir esto con el uso de redes sociales (de manera digital) contribuiría al cuidado del medioambiente y a concientizar mediante la responsabilidad de la empresa hacia el planeta Tierra.

2 Organización del Banco de Córdoba

2.1 Descripción de la Organización

En concordancia con la orientación productiva de la Provincia de Córdoba, el banco focaliza sus esfuerzos dentro del área comercial hacia líneas de crédito a las pymes en general y al sector agropecuario (motor del desarrollo económico provincial) en particular; y dentro de la banca de individuos, hacia



los préstamos personales, aprovechando la gran masa de empleados públicos provinciales con cuentas de haberes dentro del banco.

Aproximadamente el 70 % de las altas de préstamos del 2014 pertenecen al sector privado y banca de empresas, reflejando que solo una tercera parte del volumen de negocios surgen de los empleados de la administración pública y jubilados provinciales.

El banco tiene aproximadamente un millón de clientes, de los cuales la mayoría son empleados de la administración pública y jubilados provinciales, lo que implica una importante base de clientes en el sector de banca minorista y en el sector de pequeñas y medianas empresas, las cuales sustentan aproximadamente el 77 % de los depósitos del banco en cuenta corriente y en menor medida los plazos fijos.

El sector público no financiero alcanza aproximadamente el 23 % del total a partir de los depósitos a la vista, siendo una fuente estratégica de fondeo de bajo costo y estable, dado su carácter “a la vista” y a partir de la estabilidad demostrada por el sector público durante los años de crisis financiera y, luego, a partir de la recuperación del sistema financiero con la mejor performance dentro de este.

2.2 Estructura del Banco de Córdoba

La composición del paquete accionario del Banco de la Provincia de Córdoba S.A. es el siguiente: Superior Gobierno de la Provincia de Córdoba 99,30 % y Corporación Inmobiliaria Córdoba 0,70 %. El Directorio está integrado por un mínimo de tres y un máximo de cinco directores titulares y hasta cuatro directores suplentes. La Alta Gerencia está conformada por la Gerencia General, responsables de las Subgerencias Generales y Gerencias que reportan a Directorio y Gerencia General de manera directa.

Conforme al Estatuto Social, el banco cuenta con un Comité Ejecutivo, integrado por el Presidente y el Director Ejecutivo. A este comité le compete, entre otras atribuciones, encomendar a funcionarios que invistan el máximo nivel gerencial, la ejecución y seguimiento de las normas y políticas emanadas de los órganos de la institución.



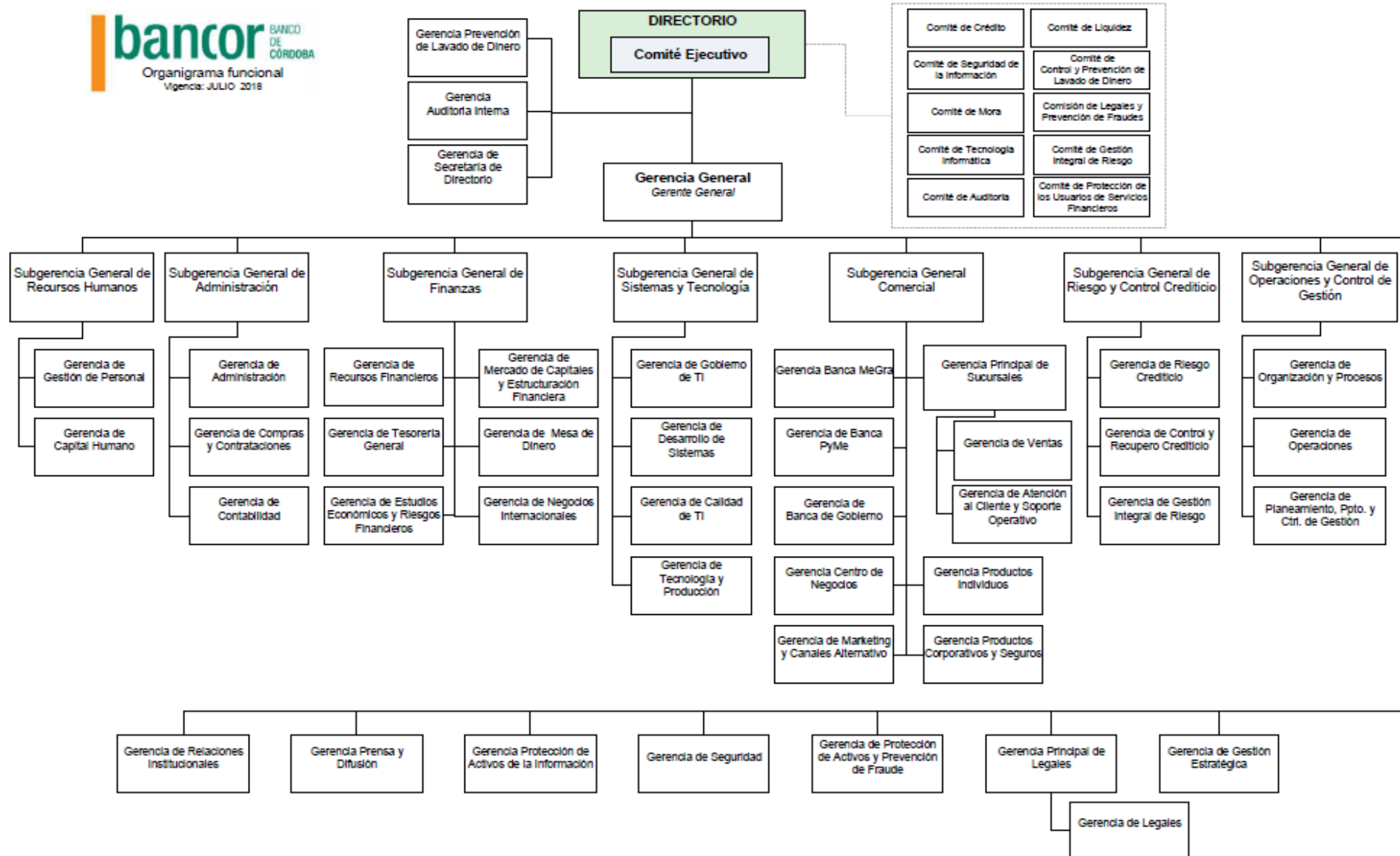
El banco también está conformado por comités y comisiones, de los cuales participan directores como así también gerentes de primera línea, los cuales fijan políticas y establecen líneas de acción respecto de determinadas cuestiones normativas y/o legales. Entre los comités y comisiones más importantes podemos mencionar:

- **Comité Ejecutivo:** Encargado de controlar y dirigir aspectos generales del desarrollo del negocio de la entidad de manera de alcanzar un adecuado funcionamiento dentro de los parámetros establecidos por el Directorio.
- **Comité de Auditoría.** Evalúa el funcionamiento de los sistemas de control interno del banco. A tales efectos, identifica, evalúa, solicita y realiza el seguimiento hasta la implementación de la remediación de las observaciones realizadas por la Auditoría Interna.
- **Comité de Crédito:** Revisar y aprobar las políticas y productos de crédito del banco, participando como instancia de aprobación de las líneas vigentes, según lo establezcan los procedimientos y las regulaciones de los entes de contralor.
- **Comité de Liquidez:** Aplicar las políticas financieras definidas por el Directorio que permitan un adecuado manejo de los recursos financieros y la rentabilidad de las operaciones, de manera que aseguren niveles de disponibilidad razonables para atender eficientemente los compromisos financieros.
- **Comité de Control y Prevención de Lavado de Dinero:** Planificar, coordinar y velar por el cumplimiento de las políticas que en materia de prevención de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo que establezca y haya aprobado el Directorio atendiendo a lo establecido en la normativa vigente de los entes de contralor correspondientes.
- **Comité de Tecnología Informática:** Garantizar que los objetivos, políticas, planes de sistemas y en general las actividades de tecnología, sistemas y seguridad informática estén alineados con los objetivos generales del Directorio y de los organismos regulatorios.



- **Comité de Seguridad de la Información:** Garantizar el mantenimiento del activo informático y el que constituye la información y el seguimiento de las actividades relativas a la seguridad de la información, considerando las amenazas y las vulnerabilidades asociadas a cada entorno tecnológico, su impacto en el negocio, los requerimientos y los estándares vigentes.
- **Comité de Gestión Integral de Riesgos:** Asegurar la administración de los riesgos y supervisar su encuadramiento dentro de los límites de riesgo establecidos por el Directorio.
- **Comisión de Legales y Prevención de Fraudes:** Constituir la instancia previa al tratamiento en Directorio de todas las cuestiones legales elevadas por las diversas áreas o dependencias y de aquellas derivadas a expresa solicitud del Directorio.

2.3 Organigrama General del Banco de Córdoba



Cuadro Nro 2. Organigrama funcional 2018.
Fuente: Portal Informativo Banco de Córdoba

2.4 Participantes e Integrantes del Directorio

- **PRESIDENTE:**

Daniel Tillard: Licenciado en Economía, egresado de la Universidad Nacional de Córdoba en el año 1983, completó el IX Curso Interamericano de Desarrollo de Mercado de Capitales en el Instituto Brasileiro de Mercado de Capitales , año 1984 y el Programa de Alta Dirección en la Universidad Austral, año 2010. Desempeñó diversas posiciones directivas y gerenciales: Director del Banco Provincia de Bs As, Presidente de Provincia Bursátil SA, Director de Red Link SA y Director Suplente de SEDESA Seguros de Deposito SA. Anteriormente, fue Gerente Técnico de la Bolsa de Comercio de Córdoba y del Instituto de Investigaciones Económico Financieras de la misma entidad. Actualmente se desempeña como Presidente del Banco de Córdoba

- **VICEPRESIDENTE:**

Cr.Hugo Escañuela: Contador Público, título otorgado en la UNC. Además es Especialista en Finanzas egresado de la Universidad de San Andrés, Buenos Aires. Desde que se graduó, pasó por diferentes áreas de la empresa Sancor Cooperativa de Seguros desde 1992 hasta el 2002. Luego tuvo un paso breve por PREVENCION ART y fue Miembro de la Comisión Fiscalizadora de la Corporación Inmobiliaria de Córdoba. Desde el año 2005 es miembro del Directorio del Banco de la Provincia de Córdoba, llegando a ser Presidente en el 2015. Actualmente es el Vicepresidente de la Institución.

- **DIRECTORA EJECUTIVA:**

Lic. Pilar Montarcé: Licenciada en Ciencias de la Computación, egresada de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la UBA. Docente del Postgrado de Especialización en Gerenciamiento por Resultados y Control de Gestión de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. En el ámbito profesional se ha desempeñado como asesora de Presidencia del Banco Provincia de Bs. As. desde el año 2008 al



2016 y del Converse Bank en Armenia entre 2009 y 2010. Ha sido Directora de Red Link desde el año 2008 al 2013. Ha sido Gerente General de Bapro Informática y Comunicaciones S. A. entre los años 2001 y 2005. Tiene una amplia experiencia en Dirección de proyectos en Administración Financiera Pública tanto en la Argentina (Ministerio de Economía de la Nación) como en el exterior (México, Perú, República Dominicana, Nicaragua y Colombia, entre otros).

- **DIRECTOR:**

Dr. Ramiro Sosa Navarro: Se graduó de Doctor en Economía, en la Universidad de Paris-Evry val d'Essonne, Francia, donde además obtuvo la Maestría en Macroeconomía, Econometría y Métodos Cuantitativos. Previamente, se graduó de Licenciado en Economía y Master en Finanzas en la Universidad Torcuato Di Tella, Argentina. En el ámbito de la actividad profesional desarrollada en Argentina el Dr. Sosa Navarro ha trabajado en el planeamiento y desarrollo de nuevos negocios, en su mayoría en el sector de las Energía Alternativas y los Mercados de Carbono. Actualmente, se desempeña como Director del Banco Provincia de Córdoba.

- **DIRECTORA**

Cra. Marta Emilia Zabala: Contador Público (Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Río Cuarto) se ha desempeñado como Presidente del Directorio de Lotería de Córdoba S.E. (2011-2015), Banco de la Provincia de Córdoba, Gerencial Zonal Río Cuarto (2007-2011), Gerente de Administración Min. de Producción y Empleo de la Prov. de Córdoba (2005-2007), Gerente Mi pyme Min. de Producción y Empleo de la Prov. de Córdoba (2003-2005), Asesora en Comercio Exterior Secretaria de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Río Cuarto (2000-2003). Actualmente se desempeña como Directora de Bancor.

2.5 Responsabilidades Generales del Banco de Córdoba

El Cuerpo Gerencial del Banco se encuentra conformado por la Gerencia General, las Subgerencias Generales y por todas las Gerencias que forman parte de la estructura organizacional.

Adicionalmente a las responsabilidades y funciones que le correspondan a cada miembro del cuerpo gerencial que están relacionadas con las áreas que gestiona, se presentan una serie de responsabilidades que son comunes a todos los miembros de dicho cuerpo gerencial, las que se detalla a continuación:

- ✓ Identificar, evaluar, monitorear, controlar y mitigar los riesgos a las que están expuestas los procesos que transversalmente cruzan las áreas de su responsabilidad.
- ✓ Proponer mitigantes efectivos para los riesgos identificados dentro de los procesos que transversalmente atraviesan las áreas bajo su responsabilidad
- ✓ Realizar el seguimiento de los riesgos identificados y elevar el grado de cumplimiento de los planes de mitigación al Comité del que forman parte, o al Comité de Gestión Integral de Riesgo en caso de no pertenecer a ninguno, con la periodicidad que determine el Directorio
- ✓ Ser responsable de la gestión de riesgos para los procesos que atraviesan las áreas bajo su responsabilidad y de la implementación de las estrategias y objetivos aprobados por el Directorio para las mismas
- ✓ Gestionar las distintas áreas teniendo en cuenta las opiniones de los Comités afines.
- ✓ Implantar sistemas apropiados de control interno, estableciendo un canal de información periódico con el Directorio, a los efectos de la evaluación del nivel de cumplimiento que permita el eventual ajuste a las políticas y objetivos
- ✓ Otorga conformidad de las reparaciones de los bienes propiedad Bancor
- ✓ Participar de la entrega de donaciones realizadas a organismos públicos.

- ✓ Definir los procesos y criterios de control que deben ser utilizados para asegurar el cumplimiento de los requisitos que son impuestos por los organismos de control para el funcionamiento de las respectivas áreas.
- ✓ Asegurar la correcta generación de información propia de la operación de las respectivas áreas para la conformación y respaldo de los reportes de gestión y regímenes informativos que le competen.

2.6 Responsabilidades de la Subgerencia General

RESPONSABILIDADES	
FUNCIONES	DETALLE
Facilitar/ Coordinar	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las tareas vinculadas a la gestión del riesgo, de manera de cumplimentar los objetivos estratégicos del Banco. • Generar las condiciones operativas y administrativas para que toda la organización cumpla las políticas generales que surgen de las normativas vigentes en cuanto a la gestión integral del riesgo. • Asesorar a las distintas áreas del Banco, respecto de las asistencias crediticias que otorga la Entidad. • Entender en los proyectos de normas reglamentarias relacionadas con los regímenes de asistencia crediticia. • Interpretar, comunicar e implementar las políticas de crédito establecidas por el Directorio. • Participar en la aclaración de conceptos con las áreas solicitantes en lo referido al otorgamiento de créditos u otra instancia del proceso, para asistir a algún miembro de su equipo en el caso que sea necesario o de alto nivel de complejidad. • Participar en la definición de productos junto con las áreas de producto, aportando definiciones y pautas a nivel de riesgo y tasas de recupero esperadas. • Asistir a las áreas internas en materia de análisis de riesgos.

<p>Controlar/ Supervisar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el otorgamiento de créditos/ márgenes y otras gestiones realizados por su equipo de trabajo de acuerdo a las políticas y procesos vigentes. • Supervisar los resultados de los planes de mitigación de riesgos y de las pruebas de estrés de manera de proponer lineamientos de acción correctivos en caso que corresponda • Controlar y supervisar el cumplimiento de las políticas y procedimientos vigentes, tanto en la Subgerencia General que lidera como en las áreas con las que tiene trabaja en forma coordinada • Entender en la administración de las garantías a base de las cuales se otorgarán las asistencias a los Clientes, asegurando que los registros contables, informáticos y administrativos reflejen en forma permanente la situación de cada caso en particular. • Intervenir en los procesos de otorgamiento de créditos cuando sea necesario por el nivel de autorización requerido.
<p>Administrar/ Gestionar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los objetivos estratégicos fijados por el Directorio y asegurar que éste reciba información relevante, integra y oportuna que le permita evaluar la gestión y analizar si las responsabilidades que asigna se cumplen efectivamente. • Analizar los informes estadísticos de líneas aprobadas, en mora, en estado de recupero y establecer los lineamientos a seguir según el estado y características de cada cartera • Identificar, analizar, valorar y priorizar el tratamiento de los riesgos • Dirigir, coordinar y supervisar el otorgamiento de asistencias a los individuos, empresas o entidades financieras, conforme a lo previsto en la normativa vigente de la Entidad. • Promover la mejora continua de los procesos de las Gerencias que componen su área de manera que se realicen en forma más eficiente y asegurando los controles.

**Ejecutar/
Realizar**

- Establecer un sistema de control interno efectivo verificando el accionar de las gerencias a su cargo de manera consistente con las políticas y procedimientos establecidos por el Directorio
- Implementar políticas, procedimientos, procesos y controles necesarios para gestionar las operaciones y riesgos en forma prudente
- Liderar el desarrollo metodológico y seguimiento del modelo de pruebas de estrés
- Liderar el diseño del marco para la evaluación de resultados y del plan de contingencia
- Asesorar al Gerente General y al Directorio en los temas de incumbencia de su área presentando la documentación y/o información que le sea requerida

2.7 Funcionamiento entre los distintos departamentos

- Realizar todas las tareas que le sean encomendadas por la Superioridad y esté relacionada con sus funciones específicas, siendo responsable por lo actuado
- Mantener la confidencialidad de la información que maneja en su ámbito de acción
- Atender como contingencia y en su ausencia del superior inmediato, los requerimientos relacionados con su función específica, salvo disposición superior en contrario
- Mantenerse permanentemente informado y cumplir en el ámbito de su competencia, las disposiciones internas, normas reglamentarias y disposiciones legales aplicable a las actividades que realiza en el Banco.
- Mantenerse informado y cumplir las normas vigentes de Seguridad Física que le corresponden de acuerdo a las y tareas que desarrolla.

- Mantenerse informado y cumplir las normas vigentes de acceso a la información y a los sistemas computarizados, asegurando mantener a resguardo las llaves o claves de acceso a los mismos.
- Proponer formalmente al superior inmediato las mejoras en los procesos, o actualizaciones de las normativas que contribuyan a la optimización de las tareas que desarrolla y a la mejora continua.
- Colaborar con sus superiores para el logro de los objetivos de las áreas operativas de las que forman parte en tiempo y forma.
- Identifica la necesidad de reparación de bienes y realiza la solicitud correspondiente.
- Firmar electrónicamente la recepción de su recibo de sueldo digital en los tiempos establecidos

2.8 Estado de Situación Patrimonial

A continuación se presenta el detalle de los estados contables vinculando los conceptos económicos y financieros con acciones de la institución, sus productos y con una definición de la participación de los diversos grupos de interés dentro de la distribución del valor.

CONCEPTO	VALOR	VARIACIÓN INTERANUAL
ACTIVOS	\$ 66.662.106	43%
Disponibilidades	\$ 12.062.765	37%
Títulos Públicos y Privados	\$ 16.651.697	42%
Préstamos (*)	\$ 32.295.509	50%
Otros Créditos por Intermediación Financiera	\$ 3.620.732	13%
Participación en Otras Sociedades	\$ 25.414	360%
Créditos Diversos	\$ 985.758	149%
Bienes de Uso	\$ 660.362	102%
Bienes Diversos	\$ 144.701	-49%
Bienes Intangibles	\$ 191.661	-4%
Partidas Pendientes de Imputación	\$ 23.507	29%
PASIVO	\$ 62.304.342	42%
Depósitos	\$ 55.903.710	40%
Otras obligaciones por intermediación financiera	\$ 3.301.345	35%
Obligaciones negociables (**)	\$ 875.546	100%
Obligaciones diversas	\$ 2.103.641	61%
Previsiones	\$ 104.513	88%
Partidas pendientes de imputación	\$ 15.587	61%
PATRIMONIO NETO	\$ 2.780.589	43%
RESULTADOS (presupuesto aprobado inicial)	\$ 1.577.175	89%

Cuadro Nro. 3. Estado de Situación Patrimonial

Fuente: Reporte Integrado de Responsabilidad Social y Económica 2017

2.9 Estados de Resultados

	CONCEPTO	VALOR	VARIACIÓN INTERANUAL
VALOR ECONÓMICO GENERADO	TOTAL INGRESOS	\$ 13.878.078	29%
	Ingresos Financieros	\$ 10.795.570	29%
	Ingresos financieros en Pesos	\$ 10.510.268	27%
	Ingresos financieros en Mon.Ext.	\$ 285.302	113%
	Ingresos por Servicios	\$ 2.670.125	31%
	Ingresos por Servicios en Pesos	\$ 2.639.968	31%
	Ingresos por Servicios en Moneda Extranjera	\$ 30.157	43%
Utilidades diversas	\$ 412.383	34	
VALOR ECONÓMICO DISTRIBUIDO	TOTAL EGRESOS	\$ 12.300.904	24%
	Egresos Financieros	\$ 3.807.889	1%
	Egresos Financieros en Pesos	\$ 3.074.223	-3%
	Egresos Financieros en Mon.Ext.	\$ 11.772	-56%
	Impuestos IIBB	\$ 721.894	24%
	Cargos por Incobrabilidad Neto	\$ 709.534	39%
	Egresos por Servicios	\$ 766.853	19%
	Egresos por Servicios en Pesos	\$ 581.679	15%
	Egresos por Servicios en Moneda Extranjera	\$ 4.849	31%
	Impuestos IIBB	\$ 180.325	31%
	Gastos de Administración	\$ 5.773.625	34%
	Gastos en personal	\$ 3.006.497	26%
	Gastos Administrativos	\$ 2.767.128	44%
	PÉRDIDAS DIVERSAS	\$ 171.835	69%
	Impuesto a las Ganancias	\$ 1.071.168	88%
VALOR ECONÓMICO RETENIDO	RESULTADO	\$ 1.577.175	89%

Cuadro Nro. 4. Estado de Resultados

Fuente: Reporte Integrado de Responsabilidad Social y Económica 2017

Las cifras de los presentes estados contables, surgen de los libros de contabilidad de la Entidad, están expresados en miles de pesos y han sido preparados de acuerdo con las normas contables establecidas por el BCRA.

3 Proceso de Control y Recupero Crediticio

3.1 Lineamientos Generales

La gestión intenta procurar que el proceso de recupero sea rápido, con una adecuada relación costo/beneficio y tratando de no deteriorar la relación con el cliente y su voluntad de pago.

En general se otorga un tratamiento diferencial al deudor que dé respuesta positiva al reclamo realizado efectivizando pagos parciales o acordando planes de refinanciación, respecto de aquel deudor que no se presente a regularizar el atraso o que no formalice ninguno de los planes que el Banco le ofrezca.

Se induce al deudor para que cumpla con sus obligaciones en tiempo oportuno informándolo sobre los inconvenientes y perjuicio que le ocasionará si no regulariza sus obligaciones vencidas.

La mora en el cumplimiento de las obligaciones implica, automáticamente, limitaciones operativas en el resto de los productos que tenga otorgados y restricciones para acceder a nueva asistencia por el BPC, excepto las que se otorguen para la regularización de la mora.

Se debe mantener acción sostenida de reclamo y en plazo determinado, resolviendo a su finalización el curso a seguir.

Todos los sectores vinculados con la asistencia crediticia ya sea en el otorgamiento o en el recupero de los fondos deben ser proactivos tanto para prever situaciones o hechos que a posterior sean generadoras de mora, como para ejecutar acciones de recupero dentro del marco normativo.

3.2 Clasificación de la Cartera Morosa

Conforme al tipo de operación y relación de los clientes con las unidades operativas colocadoras y administradoras de los distintos productos, se considera necesario clasificar la cartera crediticia a efectos de un tratamiento diferenciado tanto por el atraso que registra como por las características propias de los negocios, como sigue:

- **Cartera de Consumo**: deudores de productos de crédito destinados a la adquisición de bienes de consumo (préstamos personales: a sola firma, prendarios), financiación de tarjetas de crédito, créditos para compra, construcción, refacción de vivienda propia (préstamos hipotecarios) y adelantos en cuenta corriente Banca Individuos.
- **Cartera comercial**: deudores de asistencia financiera, personas físicas o jurídicas, no incluidas en la definición de cartera de consumo.

3.3 Clasificación de las Gestiones de Mora

Las gestiones sobre la cartera en mora se ejecutan según el grado de atraso que registre:

1. Mora Temprana
2. Mora Pre-Judicial Interna
3. Mora Pre-Judicial Externa (sólo para Cartera Consumo: Préstamos Personales y Tarjetas de Crédito)

4. Mora judicial

1. **MORA TEMPRANA:**

Esta etapa comprende las primeras gestiones de recupero, se desarrollan desde el día posterior al vencimiento y durante el plazo que se determine según el tipo de cartera y producto:

- **Cartera Comercial:**

Las gestiones están a cargo de funcionarios de la Sucursal/Filial y funcionario superior, quienes durante el plazo asignado contarán con información diaria de las operaciones vencidas a efectos de contactar al cliente recordándole el vencimiento operado e incumplido y requerirán su regularización.

Evalúan y resuelven todas las acciones preventivas y ejecutivas conducentes a regularizar la situación de atraso y mantener a salvaguarda el patrimonio del Banco, considerando siempre mejorar las garantías sobre la operación original.

Toda solicitud de espera que realice el cliente, debe contener plazo cierto y ser fundado en hechos concretos que evidencien voluntad de pago y no una manera de dilatar el inicio de acciones más enérgicas por parte del Banco.

Al finalizar el plazo de gestión asignado o si antes de dicho plazo se consideran agotadas las gestiones, el responsable de la unidad operativa debe emitir un informe conteniendo las gestiones realizadas y resultado alcanzado. Este informe tiene que contener todos los datos identificatorios del cliente, operaciones y garantías que registra a la fecha de informe, gestión desarrollada y una conclusión objetiva y cualitativa del cuadro de situación, con opinión fundada que permita a los continuadores de la tarea tomar las acciones que correspondan al caso.

Éste informe será dirigido a la Subgerencia de Recupero, suscrito por quien realizó las gestiones y funcionario superior a cargo de la unidad operativa.

- **Cartera Consumo**

Las gestiones están a cargo de la Subgerencia de Recupero a través de operadores de Call Center, quienes durante el plazo asignado y con la frecuencia que se establezca para cada acción de llamado, contactan

telefónicamente al cliente informándole sobre el vencimiento impago y requiriéndole la regularización inmediata del atraso o dentro del plazo de gestión de la mora temprana.

En caso que el cliente requiera un plazo que excede al asignado a la etapa de mora temprana, se lo deriva para su atención a la Sucursal donde tiene radicado el producto o al Contact Center a efectos de acordar y formalizar alguno de los planes alternativos que el Banco ofrece para regularizar el atraso.

Se le transmiten avisos indicando que la falta de regularización del atraso o la no concurrencia para acordar un plan de regularización, lo hace pasible de acciones más enérgicas y gravosas por parte del Banco

Los clientes sobre los cuales no se tengan datos para gestionar a través del Call Center son informados e intimados mediante carta de igual tenor al mensaje telefónico.

2. MORA PREJUDICIAL INTERNA

- **Cartera Comercial:**

Las gestiones están a cargo de la Subgerencia de Recupero mediante la actuación de recuperadores desde la finalización de las gestiones en la etapa de mora temprana y por el plazo asignado a ésta gestión.

La Subgerencia de Recupero, en base al informe de las gestiones desarrolladas en la etapa de mora temprana sobre todo lo actuado en el período a su cargo y conocimiento que se tiene de la calidad y capacidad de pago del cliente, analiza el caso a fin de determinar las acciones a seguir, requiriendo si lo considera necesario:

- A. Participación de la Subgerencia de Litigios: La participación será la de asesorar y dar inicio a las acciones tendientes a preservar las acreencias del Banco o mejorar las garantías existentes, conforme a las pautas establecidas por el Banco y las instrucciones requeridas por la Subgerencia de Recupero.
- B. Participación de la Gerencia de Riesgo para evaluar la viabilidad de la propuesta económica ofrecida por el deudor.

Las gestiones se realizan durante el período asignado, salvo que antes del vencimiento del plazo se determinara que no hay voluntad de pago por parte del deudor, derivándose inmediatamente en ése caso las actuaciones a la Subgerencia de Litigios para el inicio de las acciones judiciales.

Los planes de regularización que proponga el deudor son analizados por la Subgerencia de Recupero y elevados para su aprobación según las facultades que se otorguen en base al plazo e importe de la deuda.

Cuando se consideren agotadas las gestiones y el cliente no haya efectuado una propuesta o la misma sea rechazada, la Subgerencia de Recupero eleva los antecedentes a la Subgerencia de Litigios para el inicio de las acciones legales.

Excepcionalmente quien tenga la facultad para aprobar la propuesta de regularización, puede extender el plazo de negociación por el tiempo que considere conveniente, bajo informe fundado emitido por la Subgerencia de Recupero.

Si durante el plazo en que se gestiona la regularización en la sucursal o en cualquier instancia posterior en que se encuentre dicha gestión, los sectores afectados advierten hechos o acciones que pongan en peligro el recupero de la financiación otorgada, los responsables deberán informar inmediatamente la situación planteada a la Subgerencia de Recupero, aportando los antecedentes que permitan una rápida evaluación del caso tendiente a la toma de medidas específicas y en su caso diligenciar sin demora el inicio de las acciones legales.

- **Cartera Consumo:**

Las gestiones de reclamo está a cargo de la Subgerencia de Recupero mediante la actuación de recuperadores, desde la finalización de las gestiones de la etapa de mora temprana y por un plazo determinado.

Las gestiones consisten en llamados telefónicos con mensajes indicando que dado el incumplimiento de las promesas de pago, la insuficiencia del pago realizado o la no concurrencia a regularizar el atraso, determinar restricciones operativas en otros productos donde figure como titular, en plazo perentorio se



considera por vencida la totalidad de la deuda que registra en el Banco, y eventualmente el comienzo de acciones legales.

Los deudores son atendidos donde se presenten, ya sea en la Sucursal o en Contact Center, tanto para informarse sobre las alternativas existentes para regularizar su situación como para acordar y formalizar el plan elegido.

Las sucursales cuentan con la asistencia y supervisión de la Subgerencia de Recupero para la información que necesiten a efectos de resolver los casos que se presenten y las acciones que lleven a cabo para la regularización de la deuda en mora.

Las sucursales son informadas periódicamente sobre la situación en general de la cartera en mora y en particular respecto de acciones específicas que tome la Subgerencia de Recupero sobre los deudores vinculados con la Sucursal.

3. MORA PREJUDICIAL EXTERNA

Finalizadas las gestiones de la etapa prejudicial interna y sobre los deudores de cartera consumo que no hayan dado respuesta positiva, se realizan gestiones de recupero a través de Estudios Jurídicos, que se contraten a dichos efectos, por un plazo determinado y como última instancia previa al inicio de acciones legales.

La Subgerencia de Recupero determina los casos que se asignan a los Estudios Jurídicos y verifican al vencimiento del plazo el resultado obtenido, el que se tiene como referencia para las asignaciones siguientes.

4. MORA JUDICIAL

La Gerencia de Legales - Subgerencia de Litigios tiene a su cargo el inicio, seguimiento y control de todas las acciones legales sobre la cartera morosa que le haya sido transferida.

Las acciones legales comprenden la deuda consolidada del cliente se encuentre vencida o no.

Al inicio de toda acción legal se debe prever la gestión inmediata de medidas cautelares sobre el flujo de fondos y bienes del deudor reticente.

A los efectos de la asignación de causas, se considera, en conjunto, el resultado económico obtenido por cada estudio y el resultado y calidad de los procesos judiciales.

- **Cartera Comercial:**

Concluidas y sin resultado positivo las tratativas de arreglo con el deudor la Subgerencia de Recupero eleva la solicitud de inicio de acción legal a la Subgerencia de Litigios, quien en base al informe del estudio jurídico actuante y la documentación disponible decide el inicio de acciones legales o no.

- **Cartera Consumo:**

Finalizadas las gestiones de reclamo prejudicial y en base al informe del estudio jurídico actuante y los montos mínimos de deudas establecidos para el inicio de acciones judiciales sobre los casos que serán objeto de acción legal.

3.4 Ratios de Control

La Subgerencia General de Riesgo y Control Crediticio a través de la Gerencia de Control y Recupero realiza mensualmente el proceso de seguimiento de la cartera comercial y comercial asimilable a consumo basado en indicadores previamente establecidos cuya finalidad es la detección temprana de hechos o situaciones que nos indiquen o alerten sobre el posible deterioro de las condiciones económicas, patrimoniales o financieras de estos clientes respecto de su estado observado en la última calificación. Una vez detectado algún indicador negativo o alerta (fuera de los parámetros preestablecidos), se disparan Acciones Preventivas (baja total o parcial de los márgenes calificados vigentes o solicitud de evaluación del alerta a las áreas de riesgo y comerciales), a efectos de evitar darles nueva asistencia crediticia o limitar la misma solo a líneas de corto plazo y con menor riesgo crediticio. El objetivo de este proceso es el de generar alertas para revisar las calificaciones de clientes que muestran algún grado de deterioro en los principales indicadores o parámetros de calificación. Es decir analizar márgenes de crédito previamente aprobados, con facultades para suspender la vigencia de los mismos cuando los indicadores asumen determinados valores, evitando nuevas financiaciones

hasta tanto se realice una revisión comercial y de riesgos del cliente que defina la conveniencia o no de su rehabilitación para operar a crédito.

Por otra parte, la Gerencia de Control y Recupero monitorea y controla el cumplimiento de las relaciones técnicas establecidas por normas del BCRA, referentes a la graduación del crédito, fraccionamiento del riesgo crediticio, asistencias a clientes vinculados, financiaciones significativas y evolución de las provisiones por riesgo de incobrabilidad.

En cuanto al seguimiento de la mora la Gerencia de Control y Recupero confecciona y emite mensualmente un informe que es tratado en el comité respectivo, en el cual se detalla la evolución de la mora con respecto al mes anterior, segmentado por cartera (comercial, comercial asimilable a consumo y cartera de consumo), abierto por producto y según al mercado en el cual se haya originado.

3.5 Informes e Indicadores de Gestión

- **Informe de Mora**

Para el seguimiento de la mora, la Gerencia de Control y Recupero Crediticio confecciona y emite mensualmente un informe que es compartido con la Alta Gerencia (Director Ejecutivo, Gerente General, Subgerente General de Riesgo y Control Crediticio, Gerente Principal de Legales, Gerente de Control y Recupero Crediticio y Gerente de Legales). Este informe indica la evolución de la mora con respecto al mes anterior, segmentado por cartera (Comercial, Comercial Asimilable y Consumo), abierto por producto y según el mercado en el cual se haya originado.

- **Informe de Indicadores Y Control de Límites**

El informe expone la situación de los indicadores seleccionados por Banco de Córdoba para la gestión y administración del riesgo en su cartera de clientes y su comparación con los límites definidos en correlato con las mejores prácticas y en pos de realizar una eficaz administración de éstos. La Gerencia de Gestión Integral de Riesgos monitorea con la periodicidad establecida en los manuales el valor de los indicadores de riesgo de crédito y el control

correspondiente contra los límites o umbrales definidos por el Directorio con respecto a los mismos.

Asimismo, el responsable del área de riesgos reporta los resultados del seguimiento realizado en caso de existir situaciones de excesos detectadas respecto de los límites establecidos, indicará las posibles acciones de encuadramiento implementadas frente a la situación planteada.

En la categoría de Riesgo de Crédito, se realiza una apertura de la cartera en función de las bancas que la componen: Individuos, Comercial Asimilable y Comercial. Se efectúa un seguimiento efectivo y periódico de la calidad de la cartera crediticia, tanto a nivel agregado como a nivel de portafolios específicos. El deterioro de cualquier indicador relacionado con la calidad y provisiones es monitoreado mensualmente y constituye una alerta para tomar medidas y priorizar.

Divulgaciones cualitativas:

A. El alcance y la definición de exposiciones en mora y deterioradas a efectos contables y las diferencias, si las hubiera, entre mora e incumplimiento con fines contables y reguladores.

- **Mora:** computa a partir de la fecha de vencimiento de las operaciones.
- **Deterioro:** Se considera deterioro de las exposiciones cuando las mismas son clasificadas en las siguientes situaciones establecidas por el ente regulador (BCRA): Situación 3 (Con problemas y de riesgo medio), Situación 4 (Con alto riesgo de insolvencia y riesgo alto) y Situación 5 (Irrecuperable).

B. La medida en que las exposiciones en mora (superior a 90 días) no se consideran deterioradas y los motivos para ello.

No se considerarán deterioradas las exposiciones con más de 90 días de mora cuando:

- Correspondan a exposiciones para las cuales los clientes son clasificados por criterios subjetivos (Establecidos por el ente regulador-BCRA), analizando aspectos relacionados a capacidad de pago, tipo de

dirección, posición dentro de la competencia, sector en el que desarrolla su actividad. Este análisis corresponde al realizado para la cartera comercial.-

- Correspondan a Disposiciones del ente regulador (BCRA) mediante las cuales se establece otro criterio de clasificación: Clientes declarados en emergencia agropecuaria, se clasificarán en situación 3 cuando la mora en el cumplimiento de sus operaciones supere los 136 días (disposición transitoria de aplicación hasta el 31/12/2017).

C. Descripción de los métodos utilizados para determinar el deterioro.

Es determinado en función a las categorías de clientes, establecidas por el ente regulador:

- ✓ Cartera de Consumo o Vivienda: Créditos Personales, Tarjetas de Créditos, Hipotecarios para Vivienda.
- ✓ Cartera Comercial Asimilable a Consumo: Créditos Comerciales que no superen la suma de \$ 3.600.000.
- ✓ Cartera Comercial: Créditos a Empresas orientados a financiar la inversión, la producción y la comercialización de los bienes y servicios requeridos tanto por la demanda interna como por la exportación del país, cuando el total de asistencia del cliente supera la suma de \$ 3.600.000.

Definición de deterioro (en función a criterios establecidos por el BCRA):

Cartera Consumo y Comercial asimilable a consumo: Se clasifican en forma Objetiva según:

Situación	Atraso en el cumplimiento de sus obligaciones
1- Normal	Hasta 31 días
2- Riesgo Bajo	De 31 a 90 días
3- Riesgo Medio	De 91 a 180 días
4- Riesgo Alto	De 181 días hasta 1 año
5- Irrecuperable	Más de 365 días

Cuadro Nro.5: Cantidad de días de mora por situación de clientes.

Fuente: Elaboración propia

- MORA (atraso de pago)
- Situación Jurídica (concurso preventivo, convenio de pagos, quiebra, etc.)
- Información de la base de deudores que administra el BCRA (clasificación en otras entidades y deudores morosos de ex entidades en liquidación)
- Existencia de refinanciaciones

3.6 Indicadores de Control de Gestión

Situación 1- Normal

Indicadores:

- Flujo de fondos: demuestra capacidad para atender adecuadamente todos los compromisos financieros.
- Situación financiera: Líquida
- Cumplimiento de sus obligaciones: Regular
- Dirección calificada y honesta, muy profesional y técnica, con adecuados sistemas de control interno.
- Sistema de información: Adecuado
- Sector de la actividad económica al que pertenece: Con tendencia futura aceptable
- Sea competitivo en su actividad.

Situación 2.1 Con seguimiento especial- En observación

Indicadores:

- ✓ Flujo de fondos: Demuestra la posibilidad de atender la totalidad de sus compromisos financieros. Sin embargo, existen situaciones posibles que, de no ser controladas o corregidas oportunamente, podrían comprometer la capacidad futura de pago del cliente.

- ✓ Situación financiera y de rentabilidad: Buena, con moderado endeudamiento
- ✓ Atrasos en el cumplimiento de sus obligaciones: hasta 90 días.
- ✓ Dirección: calificada y honesta
- ✓ Sistema de información: adecuado, permita conocer en forma regular la situación financiera y económica del cliente
- ✓ Sector de la actividad económica al que pertenece: Con presencia de aspectos cuestionables.
- ✓ Mantenga convenios de pago resultantes de concordatos judiciales o extrajudiciales homologados (incluyendo los acuerdos preventivos extrajudiciales homologados) a vencer o arreglos privados concertados en forma conjunta con entidades financieras acreedoras cuando se haya cancelado, al menos, el 15% del importe involucrado en el citado acuerdo.
- ✓ Mantenga arreglos privados con la entidad financiera que cuenten con la opinión del auditor externo de la entidad sobre la factibilidad del cumplimiento de la refinanciación, cuando se haya cancelado, al menos, el 15 % del importe involucrado en el citado acuerdo y siempre que dicho acuerdo se haya alcanzado cuando el deudor se encontraba categorizado en los niveles “con alto riesgo de insolvencia” o “irrecuperable”.

Situación 2.2 En negociación o con acuerdos de refinanciación:

Incluye aquellos clientes que ante la imposibilidad de hacer frente al pago de sus obligaciones en las condiciones pactadas, manifiesten fehacientemente antes de los 60 días contados desde la fecha en que se verificó la mora en el pago de las obligaciones, la intención de refinanciar sus deudas, observando los demás indicadores pertinentes indicados para la situación 2.1 (anterior)

Situación 3- Con problemas.

Indicadores:

- ✓ Flujo de fondos: Demuestra problemas para atender normalmente la totalidad de sus compromisos financieros y que, de no ser corregidos, esos problemas pueden resultar en una pérdida para la entidad financiera.
- ✓ Situación financiera: ilíquida con imposibilidad de atender el pago de la totalidad del capital y de los intereses de las deudas, pudiendo cubrir solamente estos últimos.
- ✓ Atraso: Hasta 180 días,
- ✓ Dirección: De poca capacidad y/o experiencia y/o de honestidad poco clara y/o débil y/o con sistemas de control interno objetables
- ✓ Sistema de información: Adecuado
- ✓ Cuento con refinanciaciones reiteradas y sistemáticas del capital adeudado vinculadas a una insuficiente capacidad para su pago aun cuando abone los intereses y siempre que no haya quitas en el capital, que no se reduzcan las tasas de interés pactadas -salvo que ello derive de las condiciones del mercado- o que no sea necesario aceptar bienes en pago de parte de las obligaciones.
- ✓ Cuando al menos se haya cumplido con el pago, sin haber incurrido en atrasos superiores a 31 días, del 5% de las obligaciones refinanciadas y la totalidad de los intereses devengados, con más el porcentaje acumulado que pudiera corresponder si la refinanciación se hubiera otorgado de haberse encontrado el deudor en categorías inferiores, podrá reclasificárselo en niveles superiores (“en observación” o “en situación normal”) si, además, se observan las otras condiciones previstas en la correspondiente categoría.
- ✓ Mantenga convenios de pago resultantes de concordatos judiciales o extrajudiciales homologados (incluyendo los acuerdos preventivos

- extrajudiciales homologados) a vencer o arreglos privados concertados en forma conjunta con entidades financieras acreedoras cuando aún no se haya cancelado el 15% del importe involucrado en el citado acuerdo.
- ✓ Mantenga convenios de pago resultantes de concordatos judiciales o extrajudiciales homologados (incluyendo los acuerdos preventivos extrajudiciales homologados) a vencer o arreglos privados concertados en forma conjunta con entidades financieras acreedoras cuando aún no se haya cancelado el 15% del importe involucrado en el citado acuerdo.
 - ✓ Incurra en atrasos recurrentes, incumplimiento de hasta 180 días respecto de condiciones contractuales o nulo movimiento en las cuentas con la entidad.
 - ✓ Sector de la actividad económica al que pertenece: Tendencia futura no sea firme, y tenga una perspectiva de disminución de los ingresos y los beneficios, o exista la posibilidad de que se reduzca la demanda de los productos.
 - ✓ Competencia: Se encuentre ubicado bajo la media del sector con dificultades para enfrentar la competencia y con problemas leves en materia de adecuación a la tecnología. Presente problemas en su relación con proveedores y clientes.
 - ✓ Mantenga arreglos privados con la entidad financiera que cuenten con la opinión del auditor externo de la entidad sobre la factibilidad del cumplimiento de la refinanciación, cuando aún no se haya cancelado el 15 % del importe involucrado en el citado acuerdo y siempre que dicho acuerdo se haya alcanzado cuando el deudor se encontraba categorizado en los niveles “con alto riesgo de insolvencia” o “irrecuperable”.
 - ✓ Haya sido demandado judicialmente por la entidad para el cobro de su acreencia, cuando ello se encuentre vinculado a la falta de pago y registre mora en el pago de las obligaciones no superior a 180 días. Se excluyen los casos en que las acciones se refieren a la discusión sobre otros aspectos contractuales.

Situación 4- Con alto riesgo de insolvencia

Indicadores:

- ✓ Flujo de fondos: Demuestra una alta improbabilidad de atender la totalidad de sus compromisos financieros.
- ✓ Situación Financiera: Ilíquida y muy alto nivel de endeudamiento, con resultados negativos en la explotación y obligación de vender activos de importancia para la actividad desarrollada y que materialmente sean de magnitud significativa.
- ✓ Dirección: Incompetente y/o deshonesto. Se observe descontrol en los sistemas internos.
- ✓ Tenga un sistema de información inadecuado, lo que impide conocer con exactitud la real situación financiera y económica de la empresa.
- ✓ cuenta con refinanciaciones del capital adeudado y de los intereses devengados vinculadas a una insuficiente capacidad para su pago, con otorgamiento de quitas o con reducción en las tasas de interés pactadas o cuando haya sido necesario recibir bienes en pago de parte de las obligaciones.
- ✓ Situación jurídica: haya sido demandado judicialmente por la entidad para el cobro de su acreencia cuando ello se encuentre vinculado a la falta de pago y registre mora en el pago de hasta un año.
- ✓ Haya solicitado el concurso preventivo, celebrado un acuerdo preventivo extrajudicial aún no homologado o se le haya requerido su quiebra, en tanto no hubiere sido declarada, por obligaciones que sean iguales o superiores al 20% del patrimonio del cliente o por obligaciones entre el 5% y menos del 20% del patrimonio cuando persista el pedido de quiebra luego de transcurridos 90 días desde que ésta haya sido requerida.

- ✓ Atraso en el cumplimiento de sus obligaciones: Superior a 180 días respecto de las condiciones contractuales.
- ✓ Sector de la actividad económica al que pertenece: Pobre tendencia futura, perspectivas de ingresos y beneficios escasos o negativos.
- ✓ Competencia: se encuentre ubicado muy por debajo de la media del sector con muy serios problemas para enfrentar la competencia.
- ✓ Tecnología: Requiere urgente modernización

Situación 5- Irrecuperable

Indicadores:

- ✓ Las deudas muestran una incobrabilidad es evidente al momento del análisis.
- ✓ Situación Financiera: Mala con suspensión de pagos, quiebra decretada o pedido de su propia quiebra, con obligación de vender a pérdida activos de importancia para la actividad desarrollada y que materialmente sean de magnitud significativa. El flujo de fondos no alcanza a cubrir los costos de producción.
- ✓ Atraso: Superior a un año
- ✓ Cuenta con refinanciación del capital y sus intereses y con financiación de pérdidas de explotación. A este fin, el cómputo de los plazos no se interrumpirá por el otorgamiento de renovaciones cuando previamente no se haya producido la cancelación efectiva de las obligaciones vencidas, es decir sin recurrir a financiación directa o indirecta de la entidad.
- ✓ Dirección: Incompetente y/o deshonesto y/o capaz de realizar actos fraudulentos. Prácticamente no existe control interno.
- ✓ Sistema de información: Inadecuado, lo que impide conocer con exactitud la real situación financiera y económica de la empresa. La

información que se presenta no es confiable pues no cuenta con la adecuada documentación respaldatoria. En general, la información no es consistente y no está actualizada.

- ✓ Sector de la actividad económica al que pertenece: En extinción, con graves problemas estructurales o que estén requiriendo una reestructuración generalizada.
- ✓ Competencia: se encuentre ubicado en la porción más baja dentro de su sector, no hallándose en condiciones de competir y con una tecnología obsoleta no rentable.

3.7 Ratios de Mora

A continuación se detalla la situación de los clientes que pertenecen al Mercado Cerrado (clientes con acreditación de haberes en Bancor) y Mercado Abierto (publico Monotributista y No Monotributista), segmentado por el tipo de cartera (Comercial, Consumo o Vivienda y Comercial Asimilable al consumo) en donde se puede observar los montos adeudados expresados en millones de pesos y los ratios mencionados en porcentajes durante el periodo de diciembre de 2016 a marzo 2018.

BANCO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA S.	dic 16	dic 17	ene 18	feb 18	mar 18
CARTERA COMERCIAL (\$)	\$ 7.122,31	\$ 12.221,04	\$ 13.009,94	\$ 12.598,25	\$ 13.660,28
Total cartera sobre financiaciones (%)	31,51	35,89	36,68	35,4	36,64
C.COM.Sit.1: En situación normal (%)	99,37	99,43	99,47	99,37	99,22
C.COM.Sit.2: Con seguimiento especial (%)	0	0	0	0,05	0,05
C.COM.Sit.3: Con problemas (%)	0,4	0,15	0,12	0,13	0,37
C.COM.Sit.4: Con alto riesgo de insolvencia (%)	0,2	0,21	0,16	0,18	0,13
C.COM.Sit.5: Irrecuperable (%)	0,02	0,21	0,25	0,26	0,24
C.COM.TOTAL GARANTIZADO - Garantías Preferidas A y B (%)	10,89	8,88	8,97	9,16	8,86

Cuadro Nro. 6. Situación de deudores - Cartera Comercial. Montos expresados en millones de pesos.

Ratios expresados en %

Fuente: Informe Financiero – Página Oficial del Banco Central de la República Argentina

BANCO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA S.	dic 16	dic 17	ene 18	feb 18	mar 18
CARTERA DE CONSUMO O VIVIENDA (\$)	\$ 13.802,02	\$ 19.508,04	\$ 20.108,12	\$ 20.647,41	\$ 21.240,61
Total cartera sobre financiaciones (%)	61,07	57,28	56,7	58,01	56,97
C.CON.Sit.1: En situación normal (%)	95,81	96,15	95,94	95,67	95,12
C.CON.Sit.2: Riesgo bajo (%)	1,67	1,51	1,49	1,88	2,33
C.CON.Sit.3: Riesgo medio (%)	0,95	0,77	1,01	0,95	0,98
C.CON.Sit.4: Riesgo alto (%)	1,18	1,17	1,12	0,99	1,05
C.CON.Sit.5: Irrecuperable (%)	0,39	0,39	0,44	0,51	0,52
C.CON.Sit.6: Irrecuperable por disposición técnica (%)	0	0	0	0	0
C.CON.TOTAL GARANTIZADO - Garantías Preferidas A y B (%)	9,11	11,18	11,6	11,77	11,66

Cuadro Nro. 7. Situación deudores. Cartera de Consumo o Vivienda. Montos expresados en millones de pesos.

Fuente: Informe Financiero – Página Oficial del Banco Central de la República Argentina

BANCO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA S.	dic 16	dic 17	ene 18	feb 18	mar 18
CARTERA COMERCIAL ASIMILABLE A CONSUMO (\$)	1.675,94	2.325,91	2.348,39	2.347,17	2.383,09
Total cartera sobre financiaciones (%)	7,42	6,83	6,62	6,59	6,39
C.CAC.Sit.1: En situación normal (%)	96,78	97,65	97,9	97,45	97,16
C.CAC.Sit.2: Riesgo bajo (%)	0,8	0,9	0,8	1,06	1,34
C.CAC.Sit.3: Riesgo medio (%)	0,42	0,49	0,25	0,41	0,46
C.CAC.Sit.4: Riesgo alto (%)	0,98	0,69	0,74	0,79	0,73
C.CAC.Sit.5: Irrecuperable (%)	1,02	0,28	0,31	0,3	0,31
C.CAC.TOTAL GARANTIZADO - Garantías Preferidas A y B (%)	25,51	25,03	25,53	24,67	23,82

Cuadro Nro. 8. Situación deudores. Cartera Comercial asimilable a consumo. Ratios expresados en %

Fuente: Informe Financiero – Página Oficial del Banco Central de la República Argentina

En líneas generales, lo que podemos ver en estos tres cuadros segmentados por carteras, es como se le fue dando el tratamiento a la mora en el transcurso del tiempo. Para ello, Bancor focalizó su objetivo en impulsar grandes campañas de comunicación y facilitación de financiaciones que se pudieron otorgar a sus clientes en el transcurso del 2017 y principios de 2018, a través de la utilización de los canales de comunicación de cobranzas tal como Facebook, WhatsApp, Twitter, Call center, IVR y Cartas.-



Conclusión

A modo de cierre de esta Unidad, se puede concluir que Bancor esta ligada al sector público, la transparencia es un factor fundamental en el accionar del Banco, tanto para los grupos de interés externos como para los internos. Bancor asume el compromiso de trabajar en una línea ética que represente los valores de la sociedad cordobesa.

Además, al ser un Banco regional, el interés por las comunidades de Córdoba es un factor estratégico. La cercanía, los productos sociales y de incentivo a las industrias locales son cuestiones de suma relevancia y constituyen la base sobre la cual se piensan las acciones de Bancor.

La razón de ser de Bancor son sus clientes; por eso trabaja para mejorar el rendimiento del negocio, contribuyendo a una cultura de integración y teniéndolos en cuenta en cada una de sus acciones.

Bancor se esfuerza por estar cerca de sus clientes y para ello transforma permanentemente su modelo comercial para ofrecer mayor disponibilidad y acortar la distancia de acceso a sus servicios. La presencia y la proximidad son dos cualidades que caracterizan al Banco de Córdoba, lo que se ve representado con sus sucursales en sitios donde a veces es la única entidad financiera en la localidad y también a través del desarrollo de nuevos canales alternativos para facilitar el acceso al sistema bancario y financiero.

CAPITULO Nº2: ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL BANCO

Introducción

Luego de realizar el relevamiento de la información, se procede al análisis de la misma. El estudio del macroentorno mediante el cuadro en el cual se ve el grado de influencia de cada variable en su entorno permite observar las fuerzas indirectas que afectan al banco y en que grado estas influyen sobre el funcionamiento. El microentorno permite conocer las fuerzas directas, sobre estas la empresa tiene poder de decisión, son factores directos y claves para el día a día de la organización. Luego se procede a realizar el análisis del sector financiero; en todo sector se dan características particulares del mismo y un ambiente distinto, es importante conocer como esta compuesto el sector financiero. Junto con el análisis de las 5 fuerzas de Porter; estos análisis permiten obtener la información necesaria para realizar la matriz FODA, conociendo las fortalezas y debilidades internas, así como las amenazas y oportunidades externas; la cual permite ver en que se esta fallando y proponer una propuesta de mejora. El estudio de la información permite encontrar la problemática, las causas y realizar una propuesta de mejora.

1 Análisis de la información

1.1 Análisis del entorno

Es una herramienta de análisis que consiste en estudiar todo lo que rodea a la organización y que influye sobre este en menor o en mayor medida. Esto permite conocer el ámbito en el cual funciona la empresa y en consecuencia actuar rápidamente, tomar ventaja de las oportunidades antes que los competidores y así responder a las amenazas del entorno antes de que haya producido un daño significativo.

1.1.1 Macroentorno

Este análisis está compuesto por todos aquellos factores o fuerzas externas que afectan el entorno de la organización y que no son controlables por esta. Los factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales; representan todas las fuerzas

externas que tienen impacto indirecto sobre la empresa y que existen independientemente de que haya actividad comercial o no.

A continuación se realiza un cuadro del análisis surgido en el macroentorno de Bancor, especificando las variables por factores externos, y el grado de influencia que estas tienen en la actividad de la empresa; siendo 1 el mas bajo hasta el 5 el más alto.

Entornos	Grado de influencia				
	1	2	3	4	5
Económico					
➤ Tasa de inflación.			X		
➤ Producto bruto interno (PBI)				X	
➤ Tasas de créditos y depósitos.					X
➤ Financiación del país.	X				
➤ Tasa de cambio de la moneda.		X			
➤ Tasa de desempleo.		X			
➤ Tasa de empleo.		X			
➤ Tendencias y proyecciones a futuro					X
Político					
➤ Clima político y actividad de actividad del Gobierno.		X			
➤ Estabilidad y riesgo político.			X		
Demográfico y sociocultural					
➤ Composición de la población	X				
➤ Tamaño de la población.		X			
➤ Estructura etaria de la población		X			
➤ Nivel de riqueza de la población			X		
➤ Conductas de consumo	X				
➤ Valores sociales.	X				
Tecnológico					
➤ Nuevas tecnologías de autogestión					X
➤ Medios modernos de comunicación					X
➤ Software de gestión administrativa			X		
Legal					
➤ Encajes bancarios					X
➤ Gestión de cobro de mora				X	
➤ Regulación de entidades financieras (Leyes, decretos, reglamentaciones)					X

Cuadro Nro. 9. Análisis de la influencia en las variables del macroentorno

Fuente: elaboración propia

Como conclusión se observa que las variables de los entornos económicos, legales y tecnológicos son los que influyen en un grado mayor a la actividad del sector financiero, es decir de Bancor. Las variables económicas son las más críticas al momento de analizar el funcionamiento del sector, ya que se encuentran estrechamente ligados; el sector financiero muchas veces es utilizado como una herramienta para la economía de un país, y de igual manera el funcionamiento y el nivel de actividad de este sector depende de la evolución de las variables económicas.

Otro entorno que influye en un alto grado al sector es el entorno legal; este sector cuenta con una basta reglamentación legal en cuanto a su funcionamiento, actividades, entre otras acciones. Existen Leyes Nacionales como la Ley N° 21526 Ley de Entidades Financieras que es la principal regulatoria de las entidades financieras, pero además existen decretos, reglamentaciones y otras leyes que influyen en mayor o menor medida.

El entorno Tecnológico se ha convertido en las últimas décadas en un entorno con variables críticas, ya que en el medioambiente cambiante y dinámico de las empresas, y debido al fenómeno de la globalización, las nuevas tecnologías se convierten en una estrategia esencial que puede ser utilizada y transformada a una ventaja competitiva que marque la diferencia con la competencia.

En el análisis del entorno ambiental es necesario aclarar que Año a año Bancor continúa trabajando en pos de disminuir el impacto que genera en el medioambiente. Es por ello que, además de seguir aplicando la normativa de ecoeficiencia y de reciclar insumos tales como el papel y los tecnológicos, ha trabajado también en la recolección de pilas, baterías y tapas de plástico. La cobertura de este aspecto material es interna y externa. Su alcance se limita a los materiales utilizados y residuos generados por la entidad que principalmente son papel y energía, pero también se extiende al reciclado de materiales que no son insumos de Bancor sino que son generados por su personal en la vida diaria.

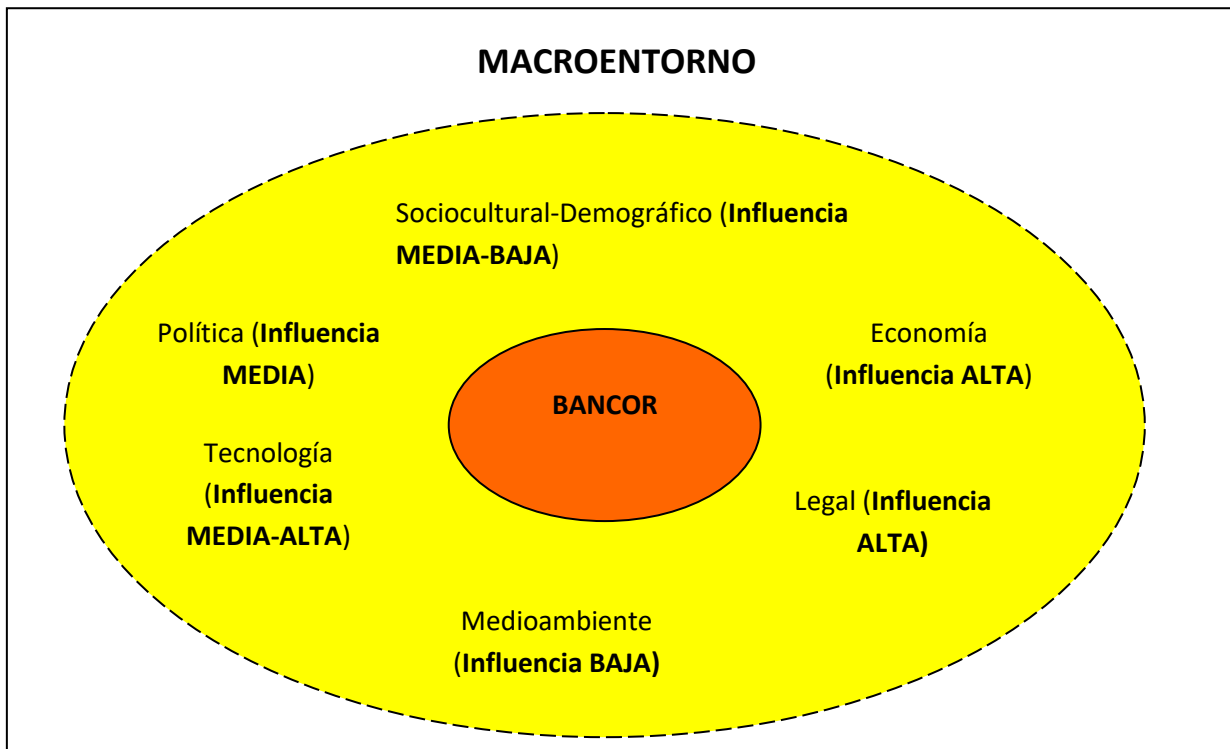


Grafico Nro 1. Grado de influencia por entorno

Fuente: *Elaboración Propia*

1.1.2 Microentorno: También es llamado entorno operativo o específico, ya que en ella engloba un conjunto de variables, fuerzas o factores que generan influencias directas sobre la organización, y que esta tiene poder de decisión e influencia sobre las mismas.

1.1.2.1 Competidores: En la Provincia de Córdoba, hay un gran número de organizaciones las cuales prestan servicios idénticos o similares a los de Bancor. Tanto entidades privadas como públicas, así como organizaciones que prestan dinero (otorgan créditos).ejemplo de organizaciones privadas y competidores directos de Bancor son Banco Galicia, Banco BBVA Frances, Banco Santander, Créditos YA, Credimas, etc, como así también Organizaciones públicas como Banco Nación, Banco Santa Fe, Banco Santiago, etc.

Por otro lado es importante destacar que existe una nueva competencia a la de la banca tradicional, en algunos casos sustitutos del sistema financiero y en otros casos complementarios, las nuevas plataformas y sistemas de redes

como PayPal, Bitcoin, Kantox entre otras compiten en un nicho de mercado a los bancos tradicionales. Estas cuentan con la ventaja de una excelente imagen entre el público más joven y que aún hay una amplia proyección para desarrollarse; Las innovaciones tecnológicas, mejoras de escalabilidad y regulaciones favorables han impulsado este tipo de plataformas.

Las entidades financieras están inmersas en un proceso de transformación digital,; que a pesar de las estructuras y rigideces que poseen (empleados, oficinas, back office) la digitalización se ha convertido en el objetivo número uno de la mayoría de las entidades financieras.

Las grandes multinacionales y cadenas de supermercados llevan años fidelizando a sus clientes a través de sus tarjetas de compra y la financiación de las mismas (tarjeta Carrefour, tarjeta Falabella, entre otras); también empresas especializadas en pagos internacionales han competido con las entidades financieras desde hace tiempo.

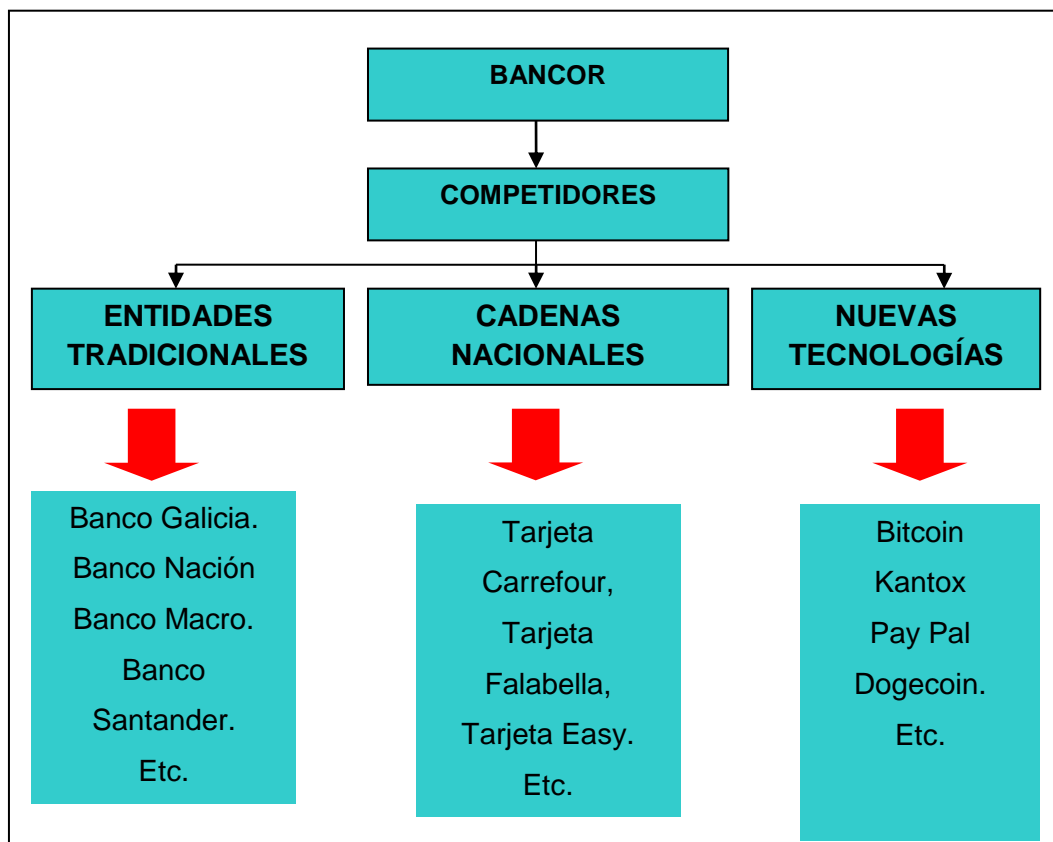


Gráfico Nro. 2. Competidores de Bancor
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior se pueden observar los tres grupos de competidores del banco, cada grupo o sector competidor tiene características específicas, las bancas tradicionales compiten de forma directa y en la totalidad del sector financiero; las cadenas nacionales mediante las tarjetas, compiten en la financiación y el crédito otorgado a los clientes; y por último las nuevas tecnologías mediante plataformas modernas de autogestión o soporte financiero están en un crecimiento y desarrollo constante, mantienen un dinamismo muy importante por lo cual pueden ser competencia en varios sectores.

1.1.2.2 Clientes: Los clientes de Bancor se pueden clasificar en dos ramas.

Con respecto al sector o banca de empresas, los créditos, cerca del 72 % son otorgados a Pymes y al sector agropecuario principalmente, el número de clientes empresas en el año 2017 es de 21182 clientes (motor provincial de desarrollo económico); los créditos son subsidiados con fondos provinciales para estimular la actividad económica comercial, industrial y agropecuaria.

En el sector banca de personas la mayoría de los clientes son empleados públicos provinciales y jubilados provinciales bancarizados a través del banco que cobran por esta misma institución, pero también ofrecen otro tipo de servicios financieros como préstamos y depósitos con tasas competitivas

Existe una fidelización de una porción del mercado hacia este banco, debido a las facilidades para obtener el crédito y a los planes de incentivo y subsidios provinciales otorgados a través de esta entidad. En los últimos años se vio un fuerte crecimiento en los potenciales clientes, cada vez más argentinos buscan obtener créditos.

Durante el año 2017 se consolidaron las líneas de inversión productiva, las líneas para el sector agropecuario y las asistencias por emergencias de desastres naturales. La cobertura es tanto interna como externa, tanto por lo que es la investigación y desarrollo de nuevos productos financieros como también en referencia a la llegada a los distintos clientes.

Bancor cuenta con presencia en 207 localidades, con 1296043 clientes individuales, un 7% más que en año 2016; y con 21182 clientes empresas. Cuenta con un total de 142 sucursales y 93 centros de atención.

El banco está en constante crecimiento buscando dar mas soporte técnico, tecnológico y de administración principalmente a las zonas mas alejadas del interior de Córdoba.

Desde hace unos años se viene implementando la utilización de camiones o trailer, creando una flota móvil totalmente automatizadas con la función de dar soporte y brindar un mejor servicio a los clientes principalmente en eventos festivos, lugares turísticos donde haya concurrencia masiva de público; de igual manera esta flota permite ampliar el servicio de cajeros automáticos.

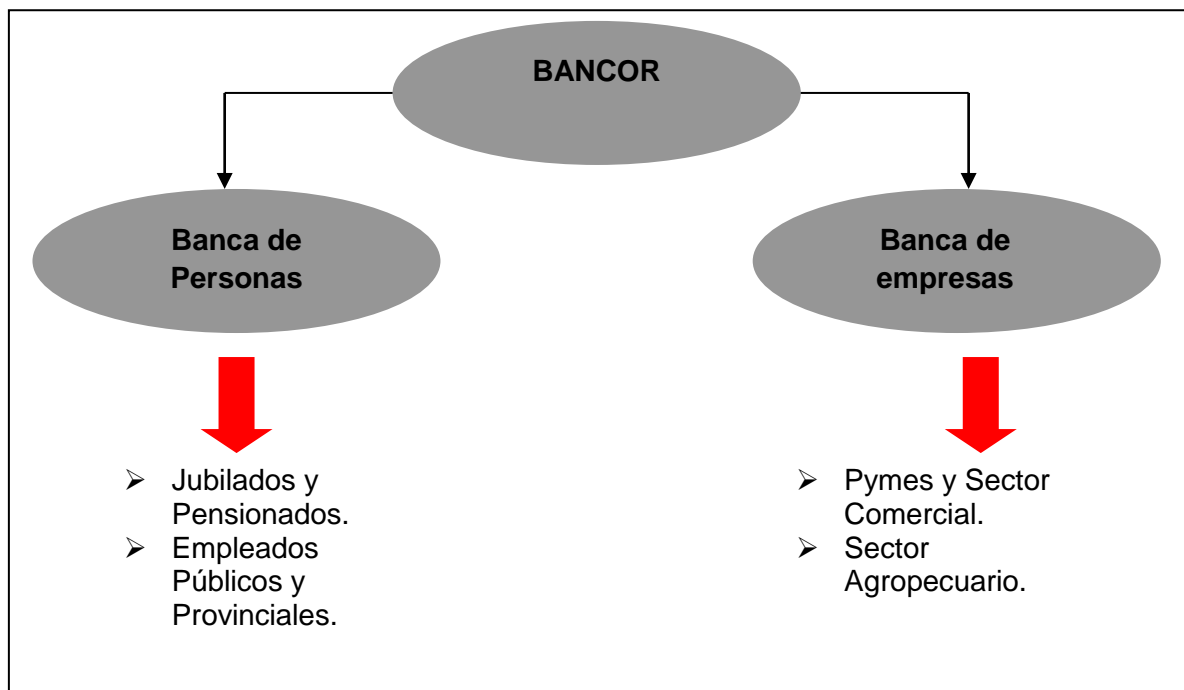


Gráfico Nro. 3. Clientes de Bancor
Fuente. Elaboración Propia

Bancor cuenta principalmente con dos sectores o grupos de clientes, divididos en individuos y empresas, como cada sector estos tienen sus propias características y los servicios que se ofrecen varían de acuerdo a las características del mismo.

En el siguiente gráfico (gráfico nº 4) se puede observar la distribución geográfica de los clientes individuales o personas en relación con la cantidad y tipo de servicios prestados. Es decir el cliente por el tipo de cuenta que utiliza.

En el mismo se observa que en la zona central, y los departamentos de San Justo y Río Cuarto, se encuentra la mayor concentración de clientes.

En el resto de la provincia se tiene presencia y participación en todos los departamentos, si bien el porcentaje de población en los mismos es mucho menor, existe un potencial crecimiento del banco en los sectores; principalmente la necesidad de dar más soporte técnico a los clientes del mismo.

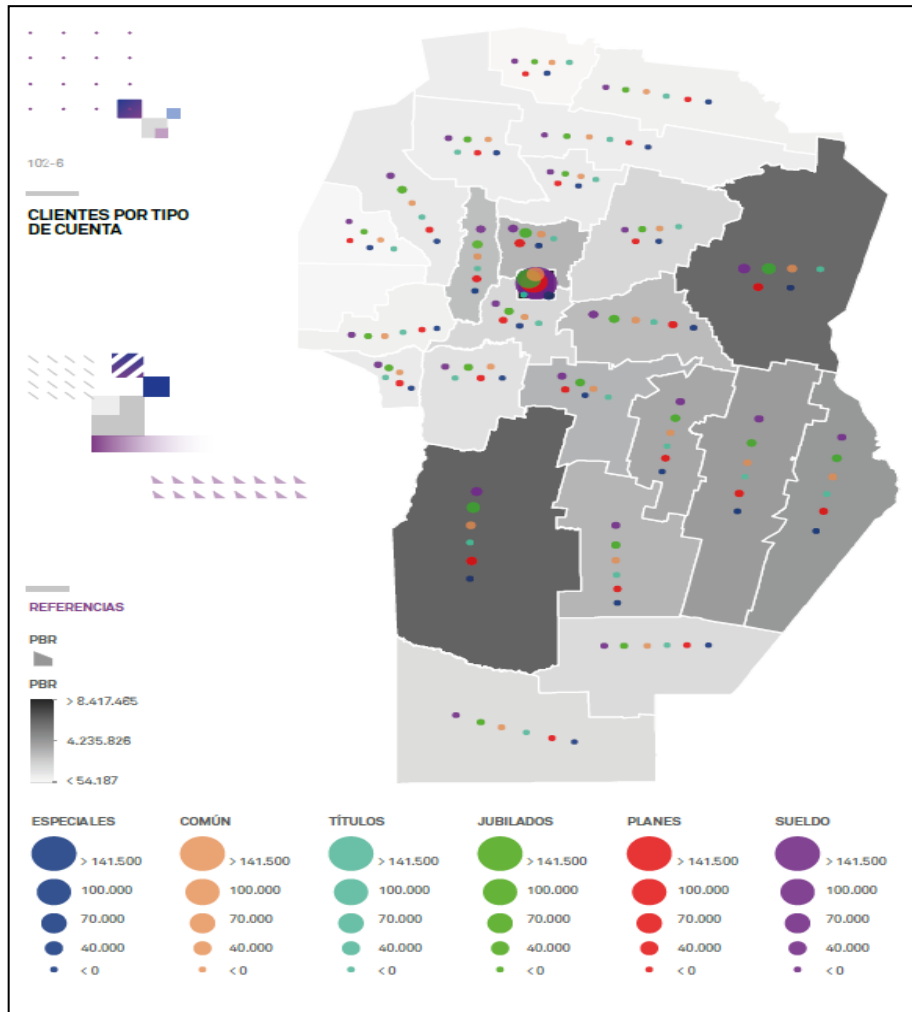


Figura Nro 3. Clientes por el tipo de cuenta. Año 2017

Fuente: Reporte Integrado de Responsabilidad Social y Económica 2017

La distribución geográfica por tipo de actividad que desarrolla es necesaria para conocer los distintos tipos de clientes y que servicios se les puede ofrecer. Los servicios van a varias de acuerdo al tipo de cliente; a modo de ejemplo el sector agropecuario tendrá ciertas necesidades de crédito, diferentes en mayor o menor medida al sector comercial, o de construcción entre otros.

Se puede observar en el siguiente gráfico (gráfico nº 5) que en el sector agropecuario se encuentran la mayor cantidad de clientes; seguidos por el sector de servicios y el sector comercial. Los sectores de construcción e industria y minería son sectores con menos cantidad de clientes pero con potencial crecimiento también.

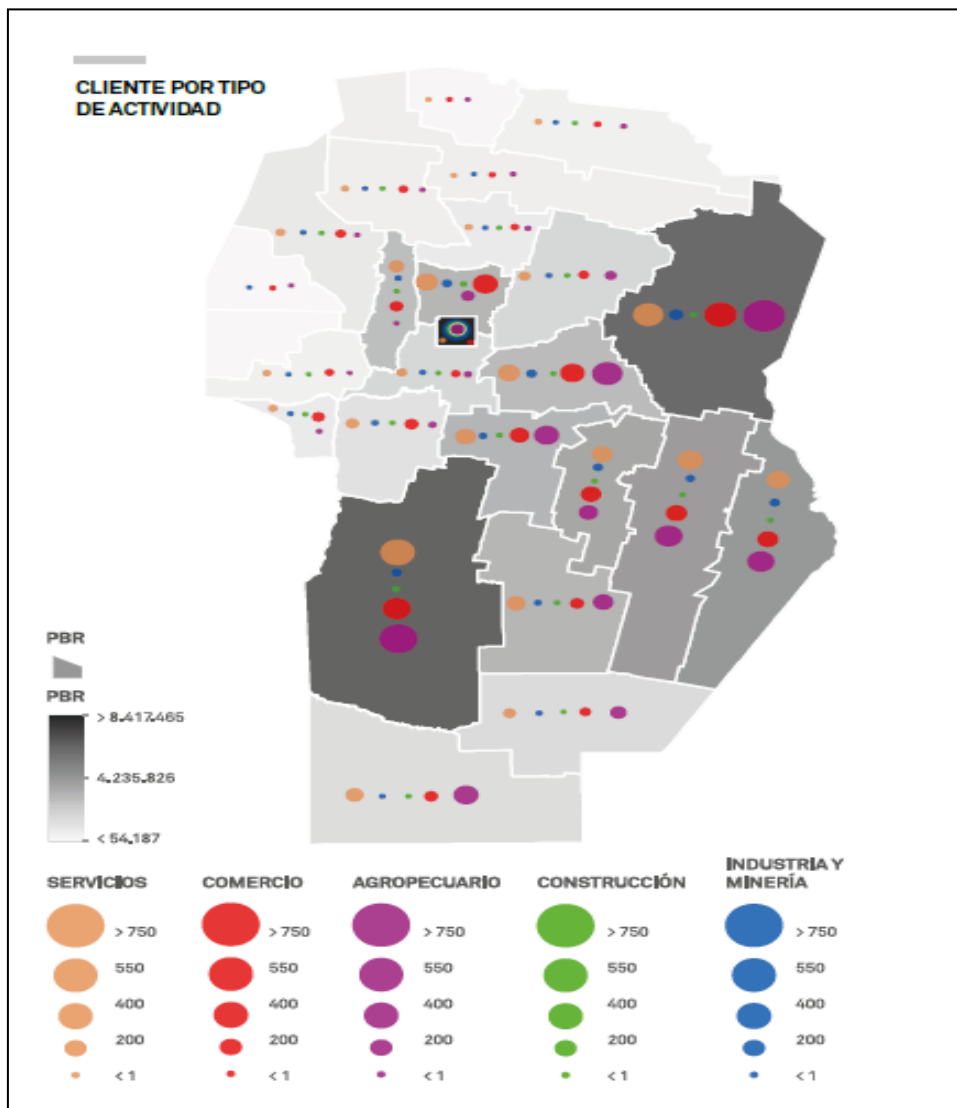


Figura Nro 4. Clientes por tipo de actividad

Fuente: Reporte Integrado de Responsabilidad Social y Económica 2017

1.1.2.3 Proveedores: El Banco juega un doble papel, muchas veces simultáneo, como proveedor (de dinero) mediante créditos, anticipos, etc; y como cliente cuando capta recursos monetarios a cambio de una remuneración. Se diferencian 2 clases de proveedores; por un lado los proveedores de liquidez (dinero en efectivo) para ser prestado mediante créditos son los mismos clientes que eligen ahorrar o invertir en la Institución mediante depósitos en plazo fijo, toda clase de inversiones, etc. que a la vez el banco pasa a ser su cliente porque usa ese efectivo para prestarlo luego de descontar los encajes. Y por otro lado están los proveedores de las plataformas utilizadas de marketing, sistemas de información, soportes de las tecnologías usadas, soporte de la red de cajeros automáticos (Link), etc.; es decir, todo el soporte en los procesos de acción que tiene Bancor.

Existen 1338 proveedores y 2677 colaboradores en el funcionamiento del banco, de los cuales el 61 % son proveedores locales.

A continuación se presenta un gráfico con la división de estos proveedores y el porcentaje que representan en la composición del total de gasto en proveedores.



Figura Nro. 5. Proveedores por rubro

Fuente: Reporte Integrado de Responsabilidad Social y Económica 2017

1.2 Análisis Financiero

1.2.1 Análisis del Mercado Financiero

Para conocer el mercado competitivo del Banco de Córdoba S.A. es fundamental realizar el análisis del contexto macroeconómico del país para luego interpretar el escenario actual del mercado financiero en el cual se desempeña.

1.2.2 Análisis contexto macroeconómico:

Luego de la crisis del 2002, el nivel de actividad se recuperó fuertemente, creciendo un 8,8 % promedio para el período 2003 al 2007. Hasta el año 2007, gracias al fuerte dinamismo del sector externo, se evidenció una importante entrada de divisas, con niveles de inflación inferiores al 12%, lo que permitió un tipo de cambio estable y competitivo. Esto, sumado a un fuerte crecimiento en casi todos los sectores de la economía, llevó a presentar tasas de crecimiento del PBI cercanas al 9% en promedio para esos años, lo que a su vez permitió tasas de interés estables y épocas de bonanza para la mayoría de las actividades.

Entre los años 2008 y 2009, la crisis global que comenzó como una crisis financiera internacional y luego se trasladó al sector real de la economía, trajo como consecuencia la reducción en los niveles de producto en la mayoría de las regiones, lo que contrajo fuertemente el comercio mundial. Esto significó una disminución de la demanda agregada y caídas en los precios de los commodities que Argentina exporta, lo que redujo el volumen exportado. A esto se sumó un factor interno, la crisis del campo, que al enfrentar al gobierno y al sector productivo provocó que el nivel de actividad cayera aún más.

Hacia mediados del año 2010, el mundo comenzó a salir de la crisis, de la mano de importantes políticas de estímulo, lo que implicó que las tasas de interés internacionales disminuyeran y se recuperara la demanda global, aumentando los precios de los commodities. Esto fue recuperando los niveles de exportaciones de nuestro país aumentando la entrada de divisas y provocando ciertas mejoras en el nivel de actividad. En los últimos años, si bien el nivel de actividad global fue incrementándose, los problemas internos como

el fuerte incremento en la tasa de inflación (cercana al 30 % interanual), las trabas al comercio exterior y la fijación de un tipo de cambio cada vez menos competitivo llevó a que el incremento del nivel de actividad fuera menor al esperado, siendo este de apenas 1,9% para el año 2012 y cercano al 3% para 2013.

1.2.3 Análisis particular del sector

En los últimos años la actividad de intermediación financiera comenzó a recuperarse, luego de una de las crisis más profundas como fue la del año 2002, a medida que los distintos agentes económicos volvían a confiar en el sistema financiero.

La recuperación de los niveles de consumo público y privado, sumado al fuerte dinamismo de las exportaciones, principalmente de bienes primarios y manufacturas de origen agropecuario, llevó a un importante incremento en el nivel de actividad en todos los sectores. Así, los depósitos aumentaron de manera sostenida y el crédito comenzó a incrementarse, fundamentalmente el orientado al sector privado: consumo mayoritariamente (préstamos personales y tarjeta de crédito) y sector productivo. Si bien este proceso de crecimiento se evidenció desde la salida de la crisis del año 2002 a la actualidad, se vio interrumpido en los años 2008 y 2009 debido a la crisis financiera internacional y a la crisis del campo a nivel local. De esta forma, la actividad de intermediación financiera se vio resentida por las caídas en el nivel de actividad y por la incertidumbre y la reducción en el nivel de liquidez que provocó la crisis.

Desde el año 2003 y sobre todo después de la crisis financiera internacional, la regulación e intervención estatal sobre el sistema financiero fue incrementándose. La actuación del BCRA se orientó principalmente a monitorear la solidez de las entidades financieras que operaban, en términos de capitales mínimos, encajes, normas de fraccionamiento y concentración. A su vez, dados ciertos hechos de inseguridad, se establecen numerosas normas tendientes a minimizar estos riesgos y a favorecer el uso de medios electrónicos de pago, y al mismo tiempo se toman medidas orientadas a beneficiar la utilización de los servicios bancarios a un rango más amplio de la



población como son la cuenta gratuita universal, la eliminación en el cobro de cargos a las transferencias, etc.

A partir del año 2012, se acentúa aún más la intervención en el sistema financiero con algunas medidas orientadas establecer parámetros por parte de la autoridad de aplicación. Es así que a mediados del período 2013, a través de normas como las comunicaciones “A” 5460, “A” 5482 del BCRA y otras, se limitan las comisiones y cargos que pueden cobrar las entidades financieras, estableciendo topes máximos para los cargos por mantenimiento de cuentas corrientes, cajas de ahorro, paquetes de tarjetas de crédito, etc., topes máximos a las tasas de interés aplicadas a ciertos productos como tarjetas de crédito y préstamos personales, entre otras. Por otro lado, con la entrada en vigencia de la Comunicación “5516” del BCRA, se establecen líneas destinadas a financiar inversión productiva con tasas máximas, las cuales se orientan a pequeñas y medianas empresas. Estas líneas se establecían como un porcentaje de la capacidad prestable de cada entidad (5%), y debían ser colocados en un período de tiempo determinado. Es así que comienzan a tener una participación más relevante los préstamos al sector productivo.

En los últimos años, si bien el nivel de actividad global fue incrementándose, los problemas internos como el fuerte aumento en la tasa de inflación, las trabas al comercio exterior y la fijación de un tipo de cambio cada vez menos competitivo, llevó a que el incremento del nivel de actividad fuera menor al esperado. Esto sumado a la creciente regulación acreditada en el sistema financiero que quita a las entidades margen de acción para estabilizar sus ingresos al compás de una marcada inflación, fueron afectando a la baja la rentabilidad de las instituciones financieras y el sector en general.

Finalmente, la devaluación de enero del año 2014; el fuerte aumento de tasas de interés activas y pasivas; las medidas implementadas por el Banco Central que establecen topes a los niveles de tasas de interés que pueden fijar las entidades financieras y los niveles de inflación que siguen creciendo, se espera una mayor erosión en la rentabilidad de los bancos y cierto deterioro en sus balances para el período 2015.



1.2.4 Composición del Sistema Financiero Argentino

El Banco Central de la República Argentina (BCRA) comenzó a funcionar el 31 de mayo de 1935 en medio de una reforma monetaria y financiera que permitió reunir distintas funciones en un único organismo rector del sistema financiero.

En el diseño del BCRA fue vital la labor de Raúl Prebisch, quien buscó hacer posible la moderación de las fluctuaciones económicas en el contexto de la crisis del '30 que azotó a la economía y al comercio mundial. El primer presidente del BCRA fue Ernesto Bosch y Raúl Prebisch el primer gerente general. Desde sus inicios, el Banco Central fue instrumentado para llevar adelante operaciones de redescuento hacia los bancos comerciales, vigilar el cumplimiento de la Ley de Bancos, ser el agente financiero del gobierno y regular la cantidad de dinero y crédito de la economía. La ley de creación del BCRA establecía que sería una institución mixta, donde el capital era aportado, mitad por el Gobierno Nacional, y la otra mitad por bancos nacionales y extranjeros establecidos en el país. Esto cambiaría recién en el año 1946, cuando el 25 de marzo se dispuso la nacionalización del BCRA, pasando a ser completamente del

Estado y asumiendo un rol más amplio en la búsqueda del pleno empleo y el desarrollo económico.

El BCRA mediante un marco legal compuesto de leyes y decretos regula todo el funcionamiento del sistema financiero. A partir de la Ley N.º 24.144 (Carta Orgánica del BCRA), la Ley N.º 21.526 (Ley de entidades Financieras) y la Ley N.º 25326 (Ley de protección de datos) se enmarca el tema de este proyecto. La primera asegura que las políticas crediticias están orientadas a establecer la estabilidad económica del país y hacia la búsqueda del desarrollo económico con equidad social. La Ley N.º 21.526 identifica y regula las entidades bancarias y no bancarias. La diferencia entre ellas es que estas últimas no están habilitadas para captar fondos reembolsables del público, por ejemplo una sociedad de crédito hipotecario es una entidad no bancaria, tienen la finalidad de conceder préstamos hipotecarios, y se financian mediante la emisión de diversos tipos de títulos, como las cédulas hipotecarias y otros instrumentos cuya rentabilidad deriva de los ingresos por intereses que

perciben estas entidades en sus operaciones de préstamos. Y Por último la Ley Nº 25326 de protección de datos personales tiene por objeto la protección integral de datos personales asentados en archivos, registros, banco de datos, u otros medios técnicos de tratamiento de datos, sean públicos o privados.

1.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Al realizar el estudio del entorno de la organización permite obtener las herramientas para desarrollar el modelo estratégico del Diamante de Michael Porter, lo cual permite analizar la competencia dentro del sector y desarrollar una estrategia de negocios. Las 5 fuerzas consisten en la relación de las mismas que determinan la intensidad de la competencia, rivalidad y cuan atractiva es el sector en relación a las oportunidades. Este análisis se complementa con el análisis del microentorno y el análisis de la matriz Foda.

1.3.1 Poder de negociación de los compradores o clientes: En este sector, existen muchos proveedores, por lo que los clientes pueden aumentar su capacidad de negociación a menor precio y mayor calidad ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor; la organización puede darle mas poder de negociación a los clientes con la finalidad de mejorar la calidad de los productos financieros.

El sistema financiero, más precisamente los bancos tanto privados como nacionales o provinciales, se rigen en cuanto a la estructura de precios por las regulaciones y políticas de las entidades nacionales como la Superintendencia Bancaria y el Banco Central de la República Argentina (BCRA).

El poder de negociación puede resumirse en la posibilidad de renegociar el pago de la deuda y del interés del crédito, ya que Bancor como otras empresas del sector le dan al cliente esta posibilidad de acordar un plan de pago en cuotas que contemplen el pago los préstamos y los intereses; y en el caso de depósitos la negociación se basa en el interés que los clientes van a percibir por ese capital prestado al banco, de igual manera existen tasas de referencia impuestas por el BCRA por lo que la variación de las tasas de interés entre los bancos no será significativa.

1.3.2 Poder de negociación de los proveedores: este poder se refiere a la amenaza sobre el sector por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en los costos del sector. Existe un alto poder de negociación de los proveedores, debido a la importancia de estos en los procesos administrativos y principalmente en la importancia que estos tienen en los procesos operativos. Hoy en día y la tendencia a futuro es el manejo de las operaciones financieras a través de las nuevas tecnologías y sistemas por lo que las áreas operativas y de sistemas son de una enorme importancia en la vida de la organización

Los proveedores son un aspecto crítico en el funcionamiento del día a día en el banco; existen proveedores de sistemas de software (software SAP utilizado por Bancor), proveedores de cajeros automáticos y sistemas como Banelco o Link (Bancor trabaja con la red de cajeros Link), los software de apoyo a la gestión administrativa, los servidores de autogestión de clientes (homebanking) y página web. Estos constituyen una red, los cuales tienen un alto poder de negociación, debido al lugar crítico que ocupan en el funcionamiento operativo del banco.

1.3.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes: Se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos competidores. Mientras menores sean las barreras, más fácil será entrar al mercado, por lo tanto constituirá una amenaza al sector. Se identifica seis barreras que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva, las cuales son economías de escala, diferenciación del producto, inversiones de capital, desventaja en costes independientes de escala, acceso a los canales de distribución y política gubernamental.

Los nuevos competidores se dividen en tres escenarios posibles:

La creación de un banco desde cero: este escenario es casi inexistente debido a las barreras normativas que hay, para la creación de un nuevo banco, es necesario la aprobación del BCRA, además de otras barreras como la alta inversión de capitales, el desconocimiento sobre el banco de parte de posibles clientes.

Posible fusión absorción de instituciones (compra): Esta situación se fue dando en las últimas dos décadas, en las cuales institución del exterior adquirieron, se fusionaron o absorbieron otras locales, si bien hoy en día existen regulaciones sobre estas acciones, y recomendaciones de organismos internacionales sobre este tema para proteger a las entidades financieras sobre riesgos financieros y operativos. Uno de los casos de absorción o compra del paquete mayoritario, es el caso de Banco Patagonia; en el año 2011 el Banco do Brasil adquirió el 51 % del paquete accionario del grupo controlante. Otro caso emblemático es el de BBVA Banco Francés, en la compra del Banco Bilbao Vizcaya de acciones representativas del Banco Francés, pasando a llamarse BBVA Francés.

Ingreso de entidades financieras extranjeras: si bien esta situación se dio en los años 90 luego de un pequeño freno, en la actualidad constituye la principal amenaza para los bancos nacionales o de capital privado argentino. En la última década ha resurgido el arribo de entidades financieras extranjeras al país, principalmente con la metodología de compras de paquetes mayoritarios de entidades financieras menores, y con la finalidad también de funcionar como nexos entre el país y las inversiones extranjeras, previa aprobación del BCRA. Algunos casos más recientes son los del Banco Comercial e Industrial de China, por sus siglas en inglés ICBC, y el banco británico HSBC (The Hong Kong and Shanghai Banking Corporation).

1.3.4 Amenaza de productos sustitutos: Hace referencia a los servicios o productos que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes. En este caso la amenaza surge cuando el cliente puede alterar su decisión de compra, especialmente si el sustituto ofrece mejor calidad o menor precio, ya que limita el precio que se le asigna al servicio.

En este sector se pueden observar dos servicios que son sustitutos y que compiten con Bancor.

Las tarjetas de crédito y el otorgamiento de préstamos compiten con los bancos tradicionales, las principales empresas que compiten son: Tarjeta Naranja, Tarjeta Nevada, Tarjeta Falabella, Tarjeta Mercado Pago, Tarjeta Cabal, Tarjeta Grupar entre otras.

Por otro lado las principales empresas que compiten en el sector de otorgamiento de préstamos con el banco son: Créditos ya, Préstamos Personales, Dinero Ya, Corefin, Credil, Efectivo si, entre otras.

Estas empresas compiten en cuanto al otorgamiento de créditos o financiación pero no en la captación de fondos.

1.3.5 Rivalidad entre los competidores: Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado. La rivalidad define la rentabilidad del sector, cuanto menos competidores se encuentran, normalmente será mas rentable.

Se da por los productos servicios que se ofrecen como cuentas sueltas, cajas de ahorro, cuenta corriente, tarjetas de crédito y debito. Existe una fuerte rivalidad con los bancos tradicionales y otras entidades financieras en cuanto a al precio que son las tasas pasivas y activas (de prestamos y por otorgamiento de créditos), en cuanto a la infraestructura (cantidad de sucursales, cajeros automáticos), calidad de la atención y diversidad de medios para operar (medios electrónicos, utilización de redes sociales, aplicaciones móviles).

La rivalidad en este sector es dinámico influenciado por el desarrollo tecnológico y en constante cambio, por lo que obliga a estar en la vanguardia de los nuevos canales de comunicación.

1.4 Análisis de la matriz FODA:

El FODA es una herramienta de estudio de la situación de una organización en el cual se analizan las características internas (Fortalezas y debilidades) y su situación externa (Amenazas y oportunidades).

1.4.1 Fortalezas: Son los atributos internos que le permiten a Bancor generar una ventaja competitiva sobre el resto de los competidores. Las mismas son:

- Larga trayectoria y consolidación en la Provincia de Córdoba.
- Fidelización de clientes.
- Variedad de Servicios y productos financieros.

- Excelente campaña de publicidad por medios de comunicación.
- Facilidad para la obtención de créditos (prestamos por cajero).
- El gobierno de la Provincia de Córdoba brinda un soporte financiero como depositante y prestario.
- Amplia red de sucursales en todos los departamentos de la Provincia de Córdoba, incluso en otras provincias.
- Capacitaciones constantes al personal del banco.
- Solvencia económica.
- Buena imagen del Banco a nivel provincial.

1.4.2 Debilidades: Son aquellos elementos, recursos, aptitudes que tiene la organización y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la misma; es decir son problemas internos, que una vez identificados a través del desarrollo de una estrategia pueden eliminarse.

- Altas tasas de los préstamos.
- Porcentaje bajo de recuperación por mora.
- Canales tradicionales de comunicación.
- Falta de nuevos canales de comunicación.
- Falta de inversión en las nuevas tecnologías.
- Alta influencia de las políticas de gobierno, ya que es un banco público.
- Altos gastos administrativos-operativos.

1.4.3 Oportunidades: Son aquellos factores positivos que se generan en el entorno de la organización y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

- Mayor tendencia de la población a tomar créditos.
- Aparición de nuevos canales de comunicación y nuevas tecnologías (desarrollo tecnológico).
- Crecimiento en la bancarización de operaciones.

- Creciente de la tendencia al trabajo y cooperación mutua entre empresas del sector financiero.
- Expectativa de crecimiento de servicios financieros.

1.4.4 Amenazas: Son situaciones negativas, externas que pueden atentar contra la organización.

- Ambiente político cambiante (inestabilidad política).
- Incertidumbre en cuanto a políticas del gobierno Nacional y Provincial.
- Restricciones impuestas por el BCRA.
- Competencia por las nuevas redes sociales (nuevos canales de comunicación).
- Desarrollo de nuevas plataformas y sistemas financieros.
- Crisis económica.
- Potencial ingreso de nuevos competidores al sector.

2 Diagnostico de la problemática

2.1 Planteamiento de la problemática.

2.1.1 ¿Qué está pasando?

Existe hoy en día un problema que es similar en todas las empresas del sector, y es la alta tasa de incumplimiento en el pago de los créditos, es decir, un porcentaje alto de deuda crediticia o mora. Si bien existen diferentes etapas en la mora, el objetivo del banco en este sector es el del recupero de la deuda crediticia, principalmente disminuyendo el porcentaje de deuda como así también recuperar lo máximo de la deuda posible.

Bancor otorga créditos tanto para el sector comercial, agro e industrial como así también a los jubilados, empleados públicos; pero existe por diversas razones un porcentaje de las obligaciones contraídas por tomar estos créditos que no se cumplen, por lo que los clientes entran en mora.

2.1.2 Causas del Problema

Las causas son variadas en cuanto a cada caso en particular, pero se observan tres causantes que son similares en la mayoría de los casos.

Por un lado la falta de información y principalmente de conocimiento financiero del tomador de crédito en cuanto a las tasas, los sistemas de amortización y el vencimiento de las cuotas del pago del crédito.

La segunda causante puede resumirse en la falta de utilización y desarrollo de medios de comunicación masivos, modernos y que permitan llegar al cliente de forma más directa e informar el vencimiento de cuotas, estado que se encuentra en cuanto a su mora.

Por último, el país está atravesando una situación de recesión y crisis lo que agrava el poder de cumplimiento que tienen los clientes para el pago de las cuotas de su crédito; la falta de liquidez en los tomadores de préstamos repercute en el cumplimiento de todas las obligaciones asumidas por este.

2.1.3 Diagnóstico de la problemática

Como sabemos parte esencial del funcionamiento de una empresa de servicios es los sistemas de comunicación que esta implemente y utiliza, en un mundo dinámico y globalizado, existen cada vez más canales y medios de comunicación que permiten llegar de forma más directa y masiva a las personas. Estos nuevos canales, permiten obtener mejores resultado en la consecución de los objetivos, y no implementarlo puede ser una desventaja competitiva importante.

La cercanía con los clientes implica no solo presencia física, sino la posibilidad de brindarles herramientas tecnológicas mediante nuevos canales digitales para que puedan realizar transacciones con mayor facilidad, velocidad y desde cualquier parte del mundo; pero así también para que sean un eficiente medio de comunicación en cuanto a las operaciones y acciones que este realiza en el banco.

La innovación es la clave para el éxito futuro de las empresas y las nuevas tecnologías las herramientas esenciales para conseguirlo.

Hoy en día se hace cada vez más necesario buscar canales alternativos de comunicación, que contemplen los distintos sectores de la sociedad y las distintas particularidades de cada uno de los clientes

Si bien durante el año 2017 en Bancor se promovió fuertemente el desarrollo de aplicaciones Web y para teléfonos celulares, además de la aplicación de mejoras en el parque tecnológico de sucursales; hace falta un mayor desarrollo y un plan integral estratégico que contemple las redes sociales como herramientas eficientes para la comunicación con alcance masivo. Además de estas redes no existe la utilización de chatbots, que hoy en día es una herramienta cada vez más común en las grandes empresas, y que permitiría ser una ventaja competitiva

Si bien se esta incursionando de a poco en este nuevo escenario mundial de globalización, es necesario realizar un plan estratégico que contemple las debilidades de la empresa, las revierta y las convierta en ventajas competitivas.

Actualmente Bancor está en una transición en la cual evalúa estos nuevos medios para empezar a implementarlos como canales efectivos. Los métodos ya tradicionales que utiliza en algunos casos como cartas, avisos notificados y llamadas son cada vez menos efectivos y costosos. Los clientes tienen una baja aceptación de estos métodos y muchas veces no llegan a su destino por lo que no cumplen su funcionalidad.

Debido al alto porcentaje de mora y la baja eficiencia que se tiene para disminuir dichos porcentajes con los canales tradicionales, se hace necesario innovar y adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes.

Conclusión

Luego de analizar la información se puede concluir que el sector financiero como todo sector tiene características singulares que lo hacen único. Es un sector sumamente competitivo en el cual hoy en día la competencia va más allá de los bancos tradicionales y en el cual la tecnología comienza a jugar un papel fundamental

Las entidades financieras son influenciadas de manera externa en mayor medida que otros sectores, ya que tienen un papel muy importante en la



economía de un país; son actores que se ven influenciados influyen de manera directa en la situación del país, su crecimiento, en la sociedad en su conjunto y en otros sectores económicos.

Al ser actores principales del funcionamiento de un país y en este caso Bancor al ser una entidad pública ligada al gobierno es influenciada en un alto grado por las variables económicas, legales y políticas.

Como toda competencia en todo sector, se encuentra en constante dinamismo, en cual se hace necesario un plan estratégico que contemplen las necesidades del consumidor y la implementación de nuevas tecnologías para destacarse y tener una ventaja competitiva.

Bancor como muchas empresas se encuentra incursionando en el uso de las nuevas tecnologías como herramientas eficaces y eficientes de comunicación, por lo que se puede observar que no tiene un plan estratégico integral que contemple objetivos, procesos, medios y elementos de control; y se puede afirmar que se trata de un debilidad la cual es necesaria abordarla y trasformarla en una fortaleza.

La comunicación es esencial en el funcionamiento de toda empresa, y la estrategia para la obtención de resultados positivos un camino necesario para ser competitivo en un ambiente mundial y globalizado cada vez más competitivo y dinámico. Adelantarse a los cambios y adaptarse flexiblemente a la dinámica del entorno son características esenciales para Bancor.

CAPITULO N° 3: PROPUESTA DE MEJORA

Introducción

En este capítulo se propone mejorar la comunicación de deudas crediticias a los deudores del Banco de Córdoba a través del uso de otros medios modernos de información.

Como primer objetivo, la gestión de cobranza busca lograr un contacto directo con el deudor, lo cual se vale del uso de canales de comunicación como Facebook, WhatsApp, Twitter a fin de detectar a los “principales deudores” y así poder recabar información útil que servirá como ayuda para las gestiones que se van a realizar, es decir en qué momentos del día se frecuenta las redes sociales o se maneja el servicio de mensajería de WhatsApp, esto nos ayuda a saber que el aviso de la cobranza llegara en el tiempo oportuno. Es importante saber cómo y cuándo enviar el mensaje de cobranza.

La innovación de la comunicación de la cobranza es la clave de este proyecto ya que facilita la relación directa con el cliente las 24 hrs.

Para lograr que las redes sociales sean eficientes, se debe dividir el mercado de clientes según rangos de edad y nivel socioeconómico para conocer el comportamiento de cada uno. El mensaje o aviso impulsa a la cancelación o regularización de la deuda a fin de poder bajar índices de mora y previsión.

1 Propuesta de utilización de los nuevos canales de comunicación

Para hacer un buen manejo de los canales de comunicación es importante determinar el momento adecuado para poder enviar el anuncio de deuda. Para ello se debe dividir el segmento de clientes que posee tiempos ociosos en algún momento del día a fin de que el mensaje no “pase por alto”. Por tal motivo, se recurrirá al uso de la herramienta de WhatsApp, con la cual se crearán respuestas automatizadas que serán ajustadas por el sector de Control y Recupero Crediticio, en la cual funcionara como una especie de contestador que sirva para dar respuestas a los clientes sin la necesidad de tener que contratar a un operador bancario para realizar esta tarea. Para ello se necesita crear:

- **Saludo de bienvenida.** Este mensaje se enviará a la persona, informando que tiene una deuda en Bancor.
- **Mensaje de ausencia.** Este mensaje se enviará cuando una persona nos escriba fuera del horario comercial que hayamos marcado.
- **Respuestas rápidas.** Son mensajes que pueden ser configurados para escribir respuestas ya prediseñadas. Por ejemplo, cuando se requiera consultar donde se puede regularizar la deuda que ponga automáticamente “deberá presentarse en cualquier sucursal Bancor más cercana”
- **Saludo de despedida.** Este mensaje se enviara una vez que la persona ya haya sido informada y notificada.

Es importante destacar que ante la utilización de este tipo de aplicación, siempre se tiene que tener en cuenta que el cliente haya entendido el mensaje y lo haya recibido correctamente. A su vez, se debe tener presente que las campañas de WhatsApp para empresas son realmente peligrosas si se realizan sin precaución, además de cumplir con la ley se debe de ser cuidadoso con hacer SPAM. Con respecto al uso de WhatsApp en el ámbito empresarial es necesario tener en cuenta dos puntos importantes:

1. **Perder demasiado tiempo en la gestión de WhatsApp.** Multitud de empresas intentan gestionar WhatsApp como un sistema de comunicación con sus usuarios pero al final dedican mucho tiempo en su gestión.
2. **Ser invasivo (no ser SPAM).** En WhatsApp hay que llegar al cliente de forma directa y rápida, el mensaje debe ser enviado en forma concisa, para evitar que muchos clientes que utilizan WhatsApp bloqueen fácilmente a los contactos reiterativos. Para ello se debe tener en cuenta algunos puntos:
 - No reenviar mensajes a **personas que no han respondido** a los últimos mensajes (para ello habría que emitir preguntas para comprobar su interacción y así medir si le es interesante este canal de comunicación).

- **No reenviar mensajes con un periodo menor a una semana o un mes** (dependiendo de la aceptación del usuario a nuestros mensajes).

Crear vínculos con los clientes no es tarea de cobranza, pero si esta labor se realiza a lo largo de la gestión del crédito, la posibilidad de recaudar cuentas morosas aumenta significativamente.

Para el caso de los Chatbots, se establecerá en la página de Bancor, un asistente que responda todas las consultas y reclamos de los clientes que se encuentren en mora, servirá como un servicio extra al servicio de mensajería de WhatsApp.

Establecer vínculos con el cliente de manera anticipada aumentará el conocimiento propio del cliente y mejorará el contacto en el momento de la cobranza. Aprovechar la creación de mayores vínculos con los clientes a través de redes sociales o de medios automatizados como WhatsApp para el envío de información aumenta el interés de los clientes en ser contactados. Obtener los permisos adecuados para el manejo y uso de esta información personal es ahora un mandato legal. Tener los sistemas actualizados y en cumplimiento de la ley se vuelve, entonces, una tarea adicional para la operación. Con los permisos adecuados se puede conocer el comportamiento del cliente para desarrollar mejor la tarea de la cobranza.

La gran mayoría de clientes en mora desean pagar pero muchas veces no tienen conocimiento de cómo arreglar su deuda. Para ello, la tecnología analítica permite establecer procesos dinámicos, creativos y flexibles que eleven el valor presente neto de la cobranza y el valor esperado del cliente al mejorar la relación. Está en nuestras manos desarrollar y aprovechar, a través de una gestión inteligente de cobranza, la información con la que contamos.

1.1 Planificación de la propuesta de mejora

Actualmente, el Banco de Córdoba utiliza medios de comunicación de deudas crediticias a través de llamados telefónicos, IVR y cartas. El principal problema se presenta en la falta de calidad de los datos, lo cual conlleva en uno de los inconvenientes más graves que tiene hoy por hoy el Banco.

En contrapartida a este problema, proponemos la incorporación de nuevos canales de comunicación que tengan, como otros tantos objetivos, la obtención de una buena calidad de datos que permita acelerar y administrar de mejor manera los costos y las iniciativas para obtener mejores rentabilidades.

Mencionamos, a continuación, algunos beneficios que traería planificar esta nueva propuesta de mejora:

- **Toma de decisiones de negocio oportunas**, en base a información confiable, validada y limpia.
- **Ahorro de tiempo y recursos** para explotar la información.
- **Mejorar la confianza, buenas relaciones e imagen** del Banco antes sus clientes y potenciales frente a la competencia.

Es importante aclarar, que la influencia de las redes sociales y WhatsApp, generará un vínculo más fuerte entre el Banco y el deudor, ya que le permitirá a la organización tener una mayor relación para poder recabar toda la información que necesita para contactarse con el cliente y así poder mejorar su base de datos.

Como segunda propuesta a este proyecto, lo que se pretende es utilizar estos medios digitales para poder anticiparnos a que el cliente no caiga en mora, es decir, poder enviar un mensaje por WhatsApp que informe el importe y el vencimiento de su préstamo o Tarjeta Cordobesa ya que, en muchos casos, nuestros clientes desconocen el importe adeudado o bien, su fecha de vencimiento de resumen. Esta alternativa motiva a que se han presentado numerosos casos en la que el cliente del Banco de Córdoba ha retirado el dinero antes de que sistema de cobranza haya podido debitarse, lo cual genera que a los días posteriores se generen llamados telefónicos o cartas que representan un costo mayor para el banco, que solamente haber podido enviarle un WhatsApp para recordarle su próxima fecha de vencimiento.

Como tercera alternativa de mejora, lo que pretendemos lograr con este proyecto es atraer a los deudores a regularizar su deuda, ofreciéndole cancelaciones con quitas de intereses y facilidades de pago. Esto permitirá,

que los clientes del Banco puedan liberar el consumo de sus límites de compra y así, poder seguir consumiendo.

1.2 Formulación del Plan Estratégico

Se propone un plan que integre a todo el segmento de clientes del Banco de Córdoba que posean productos y se encuentren en situación de mora entre 1 y 90 días, a fin de evitar, que luego de ese período se den de bajas productos y generen cambios de situación de 2 a 3 en el sistema financiero. Para ello, se requiere una integración con el área de Marketing, Recupero y Control Crediticio y la gerencia de sistemas para poder llegar a todos los clientes, a través del uso de las redes sociales.

Como primera medida, se generaran mensajes vía WhatsApp a los clientes informándoles que tienen sus productos en mora y condiciones de refinanciación. Lugar y requisitos que deben presentar.

Como segunda disposición, se generaran en Facebook e Instagram avisos de propuestas de cancelación y refinanciación de deudas con quitas de intereses para lograr atraer a los clientes.

Y por último, se propone habilitar un chatbots para que los clientes puedan evacuar sus dudas a través de un asistente de consultas las 24 horas, con esta última medida generara, tanto las sucursales como el call center, puedan descomprimirse de este tipo de reclamos e inquietudes.

2. Redes sociales y nuevas plataformas como canales alternativos de comunicación

2.1 WhatsApp. Implicancia en el Banco de Córdoba

Actualmente, se sabe que WhatsApp es una herramienta social utilizada por una gran cantidad de usuarios a diario. Por tal motivo, numerosos bancos utilizan este recurso para captar la atención de sus clientes y establecer campañas de publicidad, ya que así llegan de forma más directa y rápida con los clientes. Por tal motivo, pretendemos utilizar esta herramienta como medio



de comunicación de deudas a través de un mensaje en donde se deje especificado el importe adeudado y las condiciones para regularizarlo.

WhatsApp cumple el rol de ser una app que permite la comunicación directa con el cliente en el proceso de gestión de cobranza. La necesidad de estar cerca del cliente es un valor añadido muy demandado y de enorme efectividad de cara a la imagen de Bancor.

Al ser una aplicación bidireccional, WhatsApp permite la comunicación y recepción verificada de la información de mora que se le ha sido enviada al deudor previo al consentimiento. Esta característica, además de promover la fidelización del cliente, es un sistema de interés para recordar que tiene que acercarse a los puntos comerciales a regularizar su deuda.

2.2 Instagram/ Facebook/ Twitter. Implicancia en el Banco de Córdoba

Tanto como Facebook, Instagram y Twitter se han convertido en herramientas muy utilizadas por Bancor, como canales de comunicación de eventos, lanzamientos de nuevos productos, ofertas de préstamos y tarjetas de crédito, etc. Es por ello, que se tomará como parte del proyecto la utilización de estos medios para poder mantener informados al sector de deudores del banco, acerca de información del horario de atención de los centros de negocios y de las modalidades de pago y requisitos formales que se necesitan para poder regularizar la deuda, esto implicará que ya nuestro clientes se encontraran informados al momento de presentarse en la sucursal.

La utilización de esta herramienta va a ayudar a poder descomprimir al Call Center y a sucursales de una serie de consultas e inquietudes sobre cómo proceder en el caso de regularizar una deuda.

Por otro lado, es importante que la utilización de estos medios ayuda a la imagen corporativa de Bancor y fomenta la participación de la organización en el mercado.

A continuación se muestra la cantidad de seguidores, hashtags, “me gusta” en Instagram, como así también amigos en Facebook y “Tweets” en Twitter

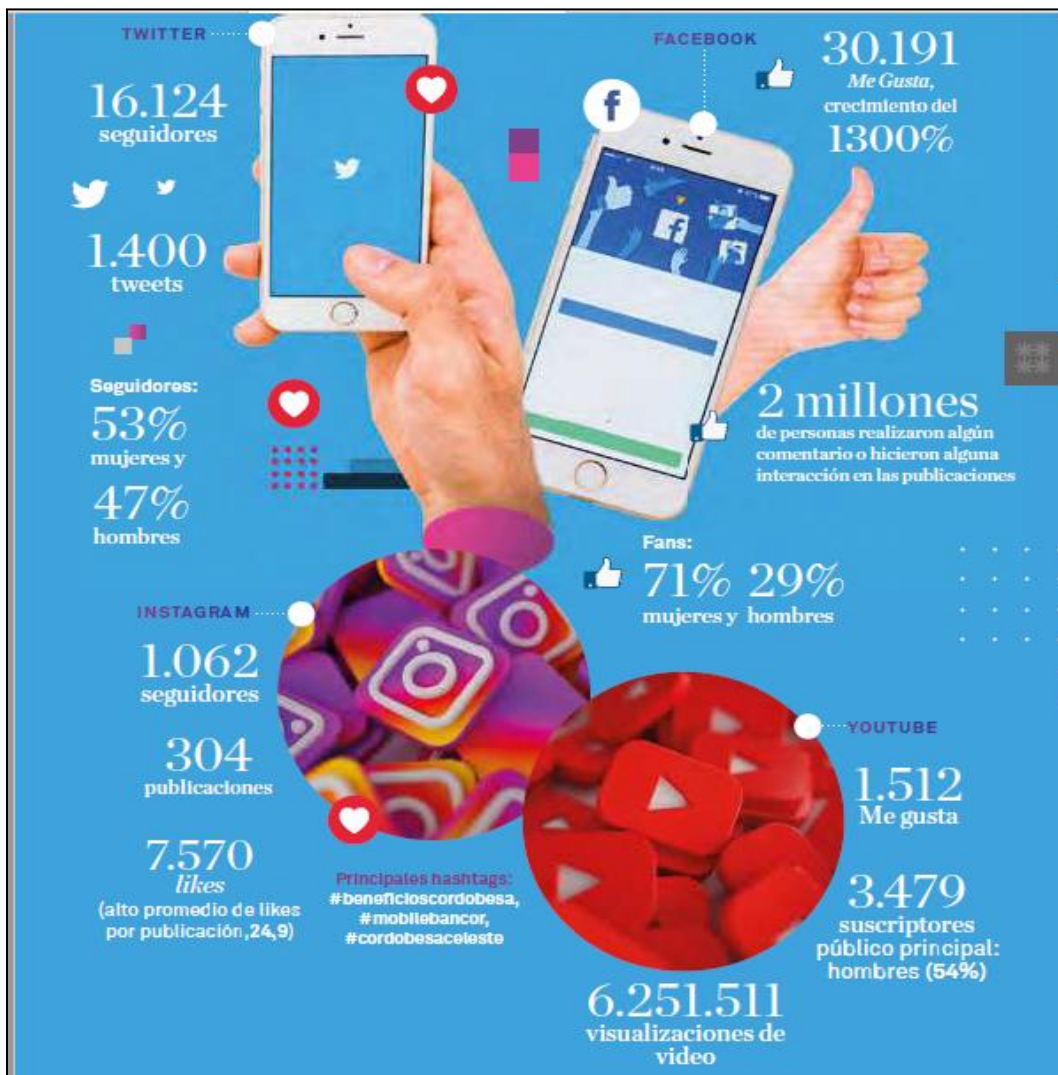


Figura Nro. 6. Implicancias de las Redes Sociales en Banco de Córdoba
Fuente: Reporte Integrado de Responsabilidad Social y Económica 2017

Con el objetivo de gestionar las comunicaciones externas con mayor fluidez, Bancor tuvo una fuerte presencia comunicacional en las redes sociales. Esto significó el fortalecimiento de la inmediatez a la hora de comunicar en tiempo real, compartiendo contenidos e imágenes que fomentaron a la transparencia e inclusión, llegando a nuevos públicos. Bancor aumento la utilización de Internet, más específicamente a través de la tecnología móvil, con el uso de nuevas aplicaciones.

2.3 Chatbots. Implicancia en el Banco de Córdoba

La incorporación de un servicio de Chatbots hace que sea muy fácil para los clientes interactuar como lo harían con los representantes de atención al

cliente en Bancor. Sin embargo son baratos y más competentes. Estos bots también pueden dar recomendaciones a los clientes en base a una gama de datos recopilados de consultas simples e interacciones previas. Actualmente, los bancos utilizan los chatbots para encargarse de los procedimientos de servicio comunes y ahorrar tiempo y dinero en la contratación de asistentes.

Además de brindar la información necesaria, los chatbots también tienen un impacto significativo en el recupero. Los mejores chatbots automatizan el procedimiento de gestión de cobranza completo, simplificándolo de principio a fin. Tanto Bancor como cualquier otra entidad financiera puede usar un bot para simplificar las gestiones de cobranza, lo que a la larga ahorra tiempo y dinero.

Posiblemente, el principal beneficio de usar un chatbots para pequeñas empresas es que puede abordar las preguntas de los clientes de una manera muy efectiva y eficiente, y si el cliente aún no está satisfecho con la respuesta, puede ponerlo en contacto con un representante de atención al cliente. Sin embargo, un chatbots equipado con preguntas frecuentes suele ser muy hábil a la hora de proporcionar respuestas satisfactorias a los interrogantes.

Aunque los chatbots aún son una tecnología novedosa, incorporarlos en su pequeña empresa puede darle una ventaja frente a sus competidores y abrirle las puertas de varios mercados objetivo para su negocio en todo el mundo.

3. Alcance de la propuesta en los clientes

3.1 Alcance por cartera y red social.

El alcance de la propuesta está dirigido a todos los clientes que posean productos con el Banco de Córdoba y que habitan tanto en la capital como en el interior de la provincia de Córdoba

Actualmente, la población en general y principalmente la de centros urbanos, viven y desarrollan las actividades cotidianas en las redes sociales.

En el tema de la comunicación de masas, las redes sociales han cobrado considerable vigencia en los últimos años, siendo más notables su incursión e influencia en todos los ámbitos de la sociedad.

Las tendencias a futuro indican que es un proceso de crecimiento sostenido y en constante mutación, en el cual cada vez mas operaciones se pueden desarrollar por estos nuevos canales de comunicación.

La mayor utilización de estos medios se da en los jóvenes nacidos entre 1993 y 2015, pero también existe un interés muy grande y cada vez más aceptación de la generación “millenians” (nacidas entre 1980 y 1995). Estas generaciones tiene una gran participación en el mercado de consumo, y las redes afectan directamente los hábitos de consumo principalmente en los más jóvenes en un 80% de sus compras que son influenciadas por lo que ven en las plataformas.

Por lo tanto las redes sociales tienen un alcance masivo, por lo que la utilización de estas redes como WhatsApp, Instagram, Twitter, Facebook, así como otras modernas plataformas como los Chatbots, permitirá ser un canal alternativo altamente eficaces para disminuir las provisiones que el banco destina para recupero por mora.

Para comprender y analizar el alcance de estos canales de comunicación que tienen sobre los clientes de Bancor, es necesario un análisis por separado de la cartera de consumo y la cartera comercial.




3.1.1 Alcance en la cartera de consumo o banca de personas.

En la cartera de consumo o banca de personas existe una marcada división de los clientes del banco por edades. Y existe una relación entre la edad y la red social utilizada, por lo que cada red social será ideal para cierto grupo etario de clientes.

3.1.1.1 Instagram, Twitter y Facebook.

En el siguiente cuadro se puede observar el porcentaje de clientes por rango etario que utiliza habitualmente las nuevas tecnologías y el grado de aceptación de las mismas, lo cual permite observar la proyección del impacto

de las redes en los clientes de Bancor en la cartera de consumo o banca de personas.

Rango etáreo			
Jóvenes (menores de 24 años)	72%	50%	33%
Millennial (24 a 33 años)	82%	35%	20%
Adulto (34 a 53 años)	81%	16%	16%
Adulto mayor (54 años o más)	85%	10%	10%

Cuadro nº 10: “Alcance de la propuesta de mejora en porcentaje de población para la cartera de consumo o banca empresa”

Fuente: Carrier y Asociados. Año 2017

Como se puede observar cada red social impacta de diferente manera en las diferentes edades, por lo que la propuesta es la utilización de diferentes redes dependiendo del rango etáreo al cual se le va a realizar la gestión del cobro y para la prevención de la mora, de igual manera se podrá hacer hincapié en la cercanía con el cliente.

El alcance de estas redes sociales en los clientes de Bancor permite utilizar cierta red social dependiendo del cliente que se trate.

En la gama de clientes jóvenes la principal herramienta para comunicar sobre la situación de deuda, es el uso de WhatsApp, Instagram y Facebook, ya que son, las de mayor llegada a este rango etario. Este grupo es el que usa en mayor porcentaje la totalidad de las redes sociales.

En la gama de clientes jóvenes de entre 24 a 33 años que posean deuda, será conveniente utilizar WhatsApp y Facebook. Ya que tienen un bajo conocimiento y utilización de Instagram y Twitter.

En la gama de clientes adultos, el Facebook y el WhatsApp son las herramientas a utilizar por Bancor en el proceso de gestión de cobranza.

En la gama de adultos mayores, es la que presenta mayor complicación en el uso de redes sociales, de igual modo el Facebook y WhatsApp son los canales alternativos con llegada para informar sobre la deuda.

A continuación se muestra en un gráfico la red social a utilizar por rango etario para la comunicación sobre la deuda crediticia, es decir que red social utilizar para que rango de edad.

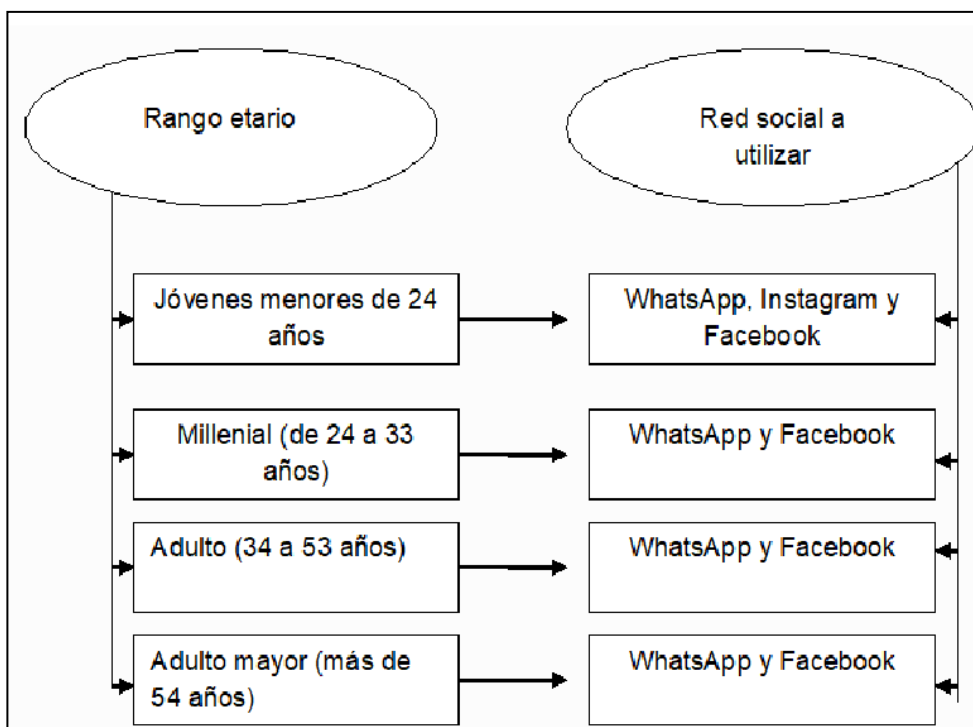


Gráfico nro. 5: Utilización de las redes sociales por edad del cliente en la banca de persona
Fuente: Elaboración Propia. Año 2018

3.1.1.2 WhatsApp

Se propone la utilización de este servicio de mensajería instantánea que permite llegar a casi la totalidad de los clientes morosos del banco con el fin de que pueda comunicar e informar la situación de mora en la que se encuentre el cliente y facilite al mismo, un servicio de atención diferenciado. Esta aplicación es la de mayor alcance y de más fácil manejo para todo el rango de edad.

Para ello se selecciona el segmento de cliente por edad y se analiza el momento del día en donde exista una mayor utilización de la aplicación.

Es importante analizar el período adecuado en la cual se enviara el mensaje de información de la mora ya que con ello, se podrá lograr que el mensaje sea leído y se le dé la importancia que merece.

Cabe aclarar que el servicio de atención al cliente por la app de mensajería instantánea está limitado a responder consultas sobre productos y servicios. Por ejemplo, se puede preguntar las condiciones de regularización o cancelación de deuda o hacia donde se puede dirigir el cliente en caso de no estar satisfecho con la información.

3.1.1.3 Chatbots

A modo de complementar los anteriores canales, se propone la utilización de Chatbots, como un sistema integrado y complementario, con las redes sociales y los canales alternativos. Esta nueva plataforma permitirá tener una mayor cercanía hacia el cliente siendo una herramienta ideal para guiar las gestiones que quiere realizar el cliente y evacuar las dudas.

Mediante un chat automatizado, el cliente que entre a la plataforma de Bancor podrá comenzar una conversación con una maquina que identifica características por grupos de clientes; y de esta forma realizar alguna gestión en el pago de deuda, informarse sobre la condición y estado de la misma, o la de transferirse a otro sector. Y si el cliente aún no está satisfecho con la respuesta, puede ponerlo en contacto con un representante de atención al cliente

Es una plataforma de fácil uso similar a la del chat de WhatsApp, y ameno para el manejo de cualquier cliente. Es un canal complementario a la utilización de las redes ya que podrán usarlo solo las personas que accedan a la plataforma de Internet.

3.1.2 Alcance en la cartera comercial o banca de empresas.

La cartera comercial tiene otro tipo de tratamiento, ya que se trata de otro tipo de cliente y de otros productos financieros, la gestión de cobro también difiere de la cartera de consumo. Se estima que el 83% de las pequeñas y medianas empresas usan cotidianamente alguna de las siguientes redes sociales (Twitter, WhatsApp, Facebook o Instagram).

Y la totalidad de las empresas grandes o comercios utilizan las redes en sus actividades día a día.

Estas proyecciones permiten observar el grado de aceptación y alcance que tendrán las mismas en la cartera comercial para disminuir la tasa de mora.

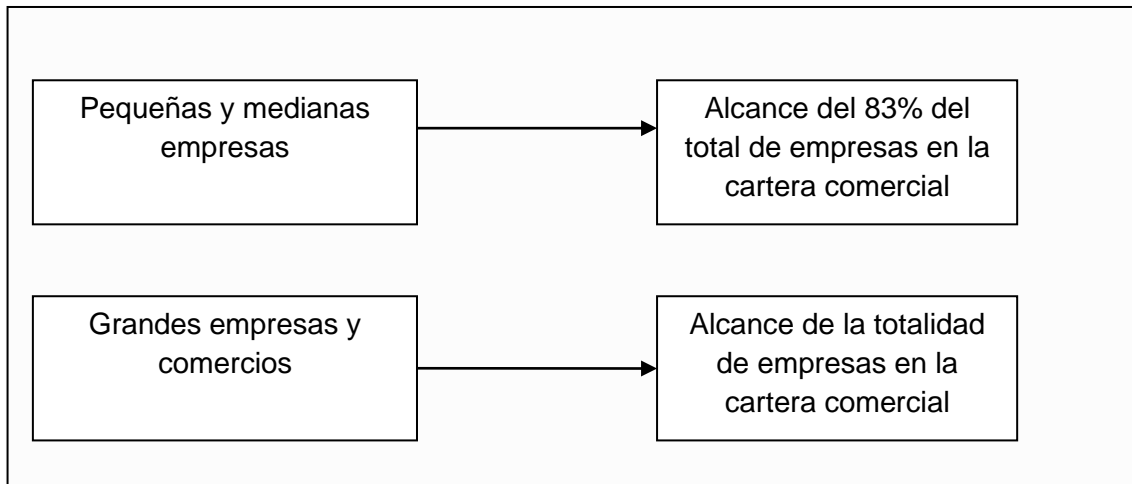


Gráfico Nro 6. Alcance de las redes sociales en la cartera comercial

Fuente: *Elaboración propia*

Todas estas proyecciones tanto para la cartera de consumo como la cartera comercial, se hacen en base al alcance y porcentaje de uso de las redes sociales. Tanto para prevenir como para disminuir las tasas de la mora.

Se puede observar que estos canales alternativos tienen mucha más llegada y alcance que los canales tradicionales por lo que implementados correctamente mediante un plan estratégico permitirá disminuir las tasas de mora y conseguir información de mayor calidad de los clientes.

4. Beneficios, mejora de la calidad de la información y disminución de las tasas de mora

Los beneficios son muchos y amplios en relación al costo que implica la implementación de estos nuevos canales, pero se centra en dos los cuales son de vital importancia para este proyecto y lo hacen viables; el beneficio de mejorar la calidad de la información del Banco de Córdoba y como consecuencia el beneficio de disminuir las tasas de mora actuales.

4.1 Beneficios del proyecto

Se puede detallar los siguientes beneficios de implementar este proyecto con los canales alternativos:

- Prevención de la mora
- Disminución de los índices de morosidad;
- Vínculos más cercanos con los clientes durante la gestión de cobranza;
- Toma de decisiones de negocios de forma más oportuna;
- Mejora en la relación, confianza y buena imagen de Bancor;
- Ahorro en el tiempo de los procesos de cobranza;
- Bajo costo en la implementación de estos canales alternativos;
- Mayor eficiencia en los procesos de cobro.

4.2 Mejora en la calidad, cantidad y tipo de la información sobre los clientes.

En el capítulo nº2 se especificó que una de las causas de los índices de mora es la falta de comunicación en cuanto al aviso y la falta de conocimiento de los clientes sobre su situación con los servicios financieros adquiridos en el banco.

La utilización de los canales alternativos, permitirán mejorar la obtención de la información sobre cada cliente, para luego proceder a la cobranza de su mora; mejorando la calidad, tipo y cantidad de la información que ya existe en las bases de datos del banco.

En muchos casos el banco no puede contactarse con los deudores debido a que no cuenta con la cantidad de información suficiente. Un número de teléfono, una dirección o un mail incorrectos tienen la consecuencia de no poder contactarse con el deudor e informarle su situación de mora.

Con el alcance masivo de las redes, y mediante distintas acciones dependiendo de la red social, se puede obtener esta información que el banco necesita y mejorar la calidad de la base de datos para que posteriormente la gestión de cobro utilice los mismos para contactar al cliente.

4.3 Disminución de las tasas de mora

Como consecuencia del alcance y la mejora en la base de datos, las tasas de mora pueden bajar de manera significativa. Es decir, contactándose con la mayor cantidad de deudores, informándoles su situación y proponiendo acciones para regularizarla los índices de deudores pueden bajar de manera significativa; los canales de comunicación alternativos son las herramientas esenciales para conseguirlo.

Se estimó mediante el proyecto y en cuanto al promedio de alcance de las redes sociales en los clientes del banco, que las tasas de mora pueden disminuir en un rango entre el 15% al 25%.

En el siguiente cuadro se puede apreciar la situación comparativa entre los porcentajes de mora por cartera de cliente actuales del año 2018 y la situación hipotética con la implementación de las redes sociales y los chatbot (se utiliza un porcentaje medio de disminución de las tasas, un 20%). Podemos observar que la implementación de los nuevos canales alternativos disminuye aproximadamente un 20% los índices de mora.

Esto traducido a ahorro de dinero y dado el volumen grande de transacciones que maneja Bancor se traduce en un importante volumen de liquidez que el banco dejaría de perder. Esta es una proyección estimativa, la cual a largo plazo se puede ir mejorando y disminuir aun más los índices de mora.

	CARTERA COMERCIAL		CARTERA ASIMILABLE		CARTERA DE CONSUMO		TOAL DE CARTERA	
	% de mora	%total cartera	% de mora	% total cartera	% de mora	% total cartera	% de mora	% total cartera
Canales tradicionales	0.79%	41.55%	4.12%	7.43%	4.67%	51.02%	3.02%	100%
Canales alternativos	0.632 %	41.55%	3.29%	7.43%	3.73%	51.02%	2.41%	100%

Cuadro Nro. 11: “Comparación de la situación actual con la proyección de disminución de tasas de mora con los nuevos canales

Fuente: Elaboración propia en base a reportes provistos por la Gerencia de Recupero

Como se fue tratando a lo largo de este proyecto la finalidad es implementar canales alternativos para disminuir el porcentaje de mora de los clientes que tiene el banco.

Se observa en el siguiente cuadro el grado de disminución de la tasa de mora de acuerdo a la etapa en la gestión de cobro que se encuentra. En las primeras etapas el porcentaje de disminución es mas alto utilizando estos canales, y luego va decreciendo pero de igual manera son menores a los canales tradicionales. La propuesta contempla el uso de forma conjunta los canales alternativos y los tradicionales, de ninguna manera el reemplazo de los mismos.

Etapas	Mora temprana	Mora pre-judicial interna	Mora prejudicial externa	Mora judicial
Grado de disminución y porcentaje	Alto (17,50%)	Medio alto (12%)	Medio (8,33%)	Bajo (3,20%)

Cuadro Nro. 12: “Disminución por etapa de gestión de cobro”

Fuente: *Elaboración propia*

5 Control del proyecto

Es necesario tener un control estratégico que conste de varias fases y retroalimente de manera positiva constantemente al sistema de comunicación, y en caso de desviarse de los objetivos y metas propuestas, corregir el rumbo a tiempo a fin de evitar males mayores.

Se propone realizar un control cada 6 meses durante el primer año y anualmente en los siguientes años para ver como va evolucionando el proyecto.

El control debe hacerse mediante la medición de ciertas variables tanto cualitativas como cuantitativas, con indicadores de control que permitan dar alarma en caso de algún problema. Para llevar a cabo los controles, siempre

deben verificarse las carteras de clientes en relación con las fases y etapas del proceso de gestión de cobranza.

Es primordial tener una visión en conjunto en la cual no se pierdan de vista los objetivos a alcanzar.

En el siguiente grafico se presenta el esquema de control propuesto para este proyecto:

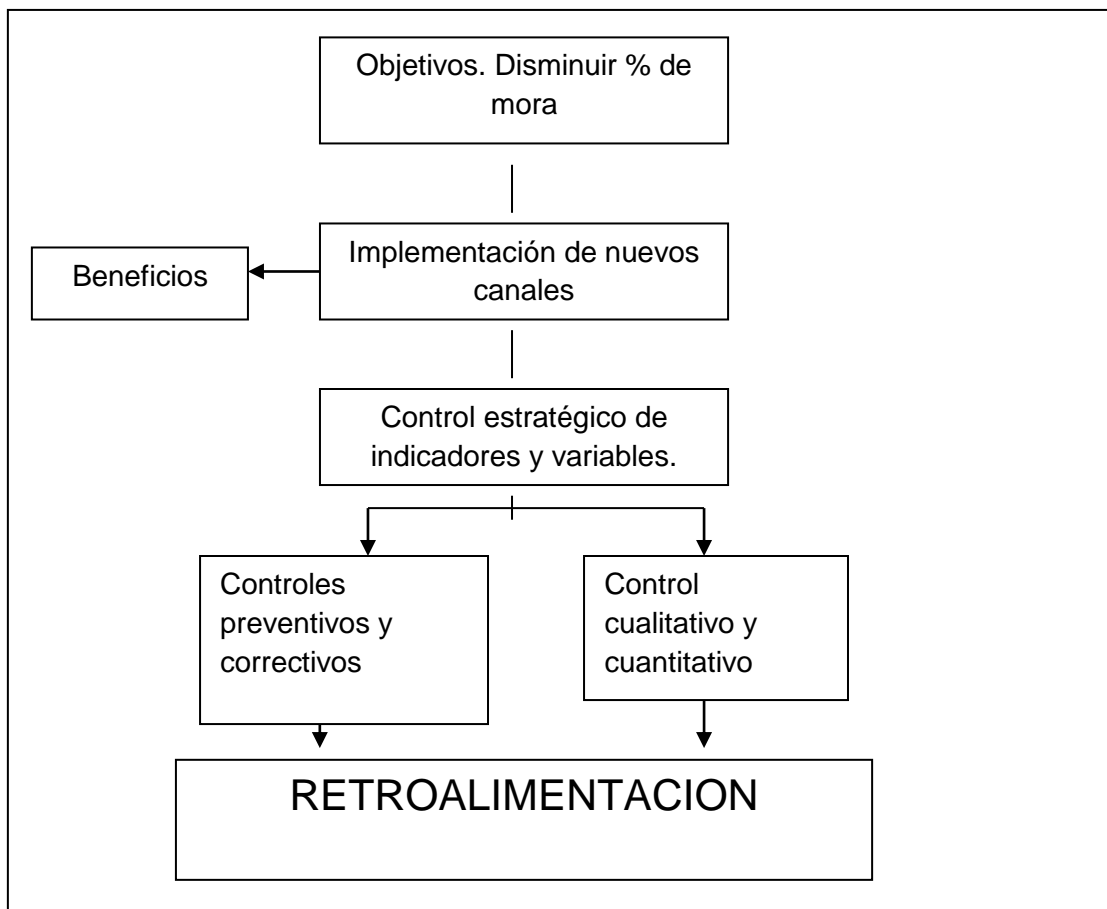


Gráfico Nro 7. Sistema de control
Fuente: elaboración propia

En el anterior gráfico, se presenta el sistema de control a utilizar para evaluar la propuesta, en el cual el objetivo es utilización de canales alternativos que complementan a los canales tradicionales en el sistema de gestión de cobranza y de esta forma bajar los índices de deuda. Se propone un control estratégico mediante variables e indicadores, que permitan prevenir y corregir posibles desvíos de los objetivos arriba detallados.

Se proponen indicadores de índole cuantitativos como índices de mora, riesgo de cliente, efectividad de pago; como así también indicadores de índole cualitativo como satisfacción del cliente con los nuevos canales, aceptación de los mismos. Mediante parámetros y mediciones estos indicadores permiten obtener resultados del proyecto y en base a eso controlar si el objetivo de usos de nuevos canales y disminución de deuda se están cumpliendo. Se propone también un valor de alarma o limite que permita identificar problemas y poder corregir los desvíos y fallas. El sistema que utilice Bancor en caso de realizar la implementación debe ser un sistema integral y en el que exista una retroalimentación para asegurar el éxito del mismo.

5.1 Control preventivo y correctivo

5.1.1 Control preventivo

El control preventivo como indica la palabra se propone para prevenir los posibles desvíos antes que sucedan, para eso es necesario contar con indicadores cualitativos y cuantitativos.

Realizando análisis de los índices como tasas de mora, satisfacción del cliente, recupero, entre otros. Utilizando las mismas redes como herramienta para hacer encuestas a los clientes.

Los resultados sirven de retroalimentación para el mismo proceso y para desviarse de los objetivos que se persiguen en el proyecto.

5.1.2 Control correctivo

Este control esta propuesto para corregir los desvíos que puedan llegar a surgir en la implementación del proyecto y que no sigan la línea de la estrategia.

Los indicadores que sirven en este caso son los cuantitativos que permiten conocer los resultados sobre la implementación de los nuevos canales. Tales como tiempo de repuesta, alcance de clientes, tasa de mora, costo/beneficio entre otros.

5.2 Control con indicadores cualitativos y cuantitativos.

5.2.1 Indicadores cualitativos

Son indicadores o índices que serán de gran ayuda para los controles preventivos y los correctivos, se deberán llevar 2 veces por año, mediante encuestas en las mismas redes, por lo que no traen aparejados altos costos.

Los indicadores cualitativos propuestos para este proyecto:

Satisfacción del cliente: para conocer si el cliente acepta y se encuentra a gusto con el uso de los nuevos canales. Si la recepción es buena o lo encuentra invasivo. Se puede realizar através de encuestas en las mismas redes sociales.

Voluntad de pago del cliente: Para conocer si el cliente tiene voluntad de cancelar su deuda y regularizar su situación.

5.2.2 Indicadores cuantitativos

Estos indicadores o índices numéricos permiten conocer la situación actual del proyecto y pasada una vez que se implemente, es esencial y de vital importancia ya que la finalidad del proyecto es disminuir las tasas de mora.

Los indicadores cuantitativos propuestos son:

- Índice o tasa de mora: es el porcentaje de mora que existe por cartera de cliente, es decir, permite conocer la cantidad de clientes por cartera que se encuentran en una situación de irregularidad con el pago de los servicios financieros. Es el indicador primordial para ver el resultado del proyecto; si luego de implementar las redes sociales y nuevas plataformas este índice baja, y con una proyección de disminuir al transcurrir los años.
- Alcance de los canales alternativos: Porcentaje de clientes a las cuales se puede contactar, informar y avisar de forma efectiva sobre la deuda que poseen con Bancor.

- Tiempo de respuesta por parte de los clientes: tiempo estimado promedio de respuesta en la cual responden los clientes en las redes sociales.
- Efectividad de los canales alternativos: Porcentaje de cobro y regularización de los clientes que se contactan desde las redes sociales y chatbots. Este indicador esta complementado con la voluntad de pago.
- Informe de mora y Riesgo de Crédito: Evolución de la mora a lo largo del primer año segmentado por cartera de producto y porcentaje de riesgo de no cobro de los deudores.

Indicador	Unidad de medida	Valor mínimo	Valor máximo	Valor de alerta
Satisfacción del cliente	Satisfacción con los nuevos canales en porcentaje	Insatisfecho 50%	Satisfecho 100%	Insatisfecho Menor al 50%
Tiempo de respuesta a los nuevos canales	Días en los que el deudor regulariza su situación luego de recibido el aviso	Antes del primer día de vencimiento (no hay mora)	De 31 a 90 días (existe mora)	Mayor a 90 días
Voluntad de pago y efectividad de los canales de comunicación	Porcentaje sobre si el deudor quiere regularizar su deuda a partir del aviso	60% (nivel de voluntad bajo)	90% (nivel de voluntad alto)	Menor al 60 %
Índice de mora	Porcentaje de mora	0 %	1,88%	Mayor al 3 %
Alcance de los nuevos canales	Porcentaje de clientes	50%	85%	Menor al 50%
Riesgo de crédito (no cobro de clientes)	Días	Hasta 31(normal)	De 185 a 365 (riesgo alto)	Mas de 365 (irrecuperable)

Cuadro Nro 13. Indicadores cualitativos y cuantitativos del sistema de control
Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior se exponen los indicadores tanto cualitativos como cuantitativos a utilizar en el sistema de control del proyecto de Bancor. Estos indicadores están relacionados con los objetivos del proyecto y los del mismo banco. Existen parámetros o valores para observar si los objetivos se están cumpliendo, y valores de alarma para identificar los problemas que vayan surgiendo. Si un indicador excede o esta por debajo del valor de alarma, implica que hay un desvío de los objetivos que se propusieron.

5.3 Proceso de control y retroalimentación

Los indicadores proporcionan la información necesaria para prevenir y corregir errores o desvíos en la efectividad del uso de los canales alternativos para hacer más eficiente el sistema de cobranza de parte del banco.

Es necesario que exista un proceso de control integral, en el cual el eje sean los objetivos que puedan ser comparador verificando si se cumplen mediante los resultados que arrojan los indicadores. La obtención de resultados dentro de los parámetros de valores máximos y mínimos de los indicadores indican que se están cumpliendo los objetivos de una mayor eficiencia de los canales de comunicación en la gestión de cobro, y como consecuencia la baja en las tasas de mora.

Este sistema de control debe retroalimentar con información la implementación y los procesos de comunicación en las redes sociales. Si existen desvíos o fallas detectados mediante indicadores, se deben tomar acciones correctivas, cambiando los procesos, estrategias, utilizando más un canal que otro, entre otras acciones. De igual si los resultados son dentro de los parámetros la retroalimentación debe ser mejorar los resultados de los indicadores, esa información debe servir para aumentar la eficiencia en los procesos de cobranza.

Proceso de control del proyecto:

1. Medición del rendimiento real mediante los indicadores arriba propuestos (mediante informes mensuales del banco, encuestas por redes sociales)

2. Comparación del resultado de los indicadores en el sistema de control con el objetivo de la eficiencia mediante canales alternativos de la gestión de cobranza
3. Toma de decisiones para corregir desvíos en los objetivos en caso que los indicadores den el valor de alarma
4. Retroalimentación, para mejorar los resultados y procesos de la propuesta

Para que el sistema de control pueda funcionar se necesita que los indicadores se los tome y evalúe en forma conjunta, no de manera aislada, si no interrelacionados, observando la causa y efecto de los mismos, como así también que tengan una cierta periodicidad (mensualmente, trimestralmente). Todos los indicadores propuestos están interrelacionados los unos con los otros, por ejemplo, el índice de mora no podría bajar si no existe una alta satisfacción del cliente, un alto porcentaje de respuesta entre otros.

Conclusión

Como se planteo en el anterior capítulo el problema de este sector de Bancor son los sistemas tradicionales de comunicación (carta, mail y llamado telefónico) de la deuda que los clientes mantiene con la entidad, estos sistemas no son del todo efectivos por distintas causas; una de ellas y la más importante es la falta de una información de calidad que pueda ser utilizada de manera eficiente y útil para la gestión de cobro de deuda; esto trae aparejado un incremento en las tasas de mora que maneja el banco, lo que le trae mayores pérdidas monetarias.

En base a este problema se plantea como propuesta la implementación de nuevos canales de comunicación, alternativos y complementarios de los ya existentes. Estos canales modernos como las redes sociales (Instagram, WhatsApp, Twitter, Facebook) como así también las nuevas plataformas como los chatbots tienen un alcance masivo en la población con un bajo coste en la implementación y utilización de las mismas. Estas cuentan con numerosas ventajas para agregar valor y ser aprovechadas por la empresa.

La propuesta se basa en dos aristas claves, la utilización de estos medios para obtener información de calidad y en cantidad sobre los clientes deudores, para poder utilizar esta información en la gestión de cobranza de manera eficiente; utilizándola para avisar, informar y facilitar la situación particular de cada deudor dándole las mayores comodidades para regularizar su situación como así también para la toma de decisiones sobre el cobro.

Al contar con información clave y de calidad, se esta en ventaja en cuanto a las necesidades particulares de cada deudor; esta información debe ser utilizada para disminuir la tasa de mora que existe por cartera de cliente. Se estimo que en un principio en los primeros años se puede llegar a disminuir en un 20% con altas posibilidades, de ir mejorando los canales y obtener mejores resultados a largo plazo.

Por ultimo para que el proyecto cumpla con los objetivos se hace necesario implementar y llevar adelante un sistema estratégico de control, con indicadores de índole cualitativos y cuantitativos para conocer si existe algún desvío o si se están cumpliendo las metas propuestas, para prevenir o corregir los errores de la implementación. Pero este control debe recabar información y servir de retroalimentación al proceso, para mejorar los procesos en las redes sociales, la relación mediante estos canales con los clientes y así conseguir el objetivo de disminuir el porcentaje de mora existente, disminuyendo las pérdidas del banco.



Conclusión general del trabajo

Dada la evidencia puesta anteriormente demuestra que Bancor, como otras entidades financieras, posee un alto índice de mora en su cartera, lo cual se traduce en pérdidas para el banco. Esta situación se da debido a dos causas importantes; la falta de información de calidad sobre deudores y la comunicación ineficiente del banco con el cliente para avisar sobre su situación con respecto a la deuda.

Bancor está incursionando y comenzando a apostar en el uso de nuevas tecnologías y redes sociales. De igual manera no se ha desarrollado un plan estratégico de comunicación mediante canales alternativos que este dirigido a la consecución de objetivos particulares como disminuir las tasas de mora.

Por las razones mencionadas, la utilización de las redes sociales como WhatsApp, Instagram, Twitter, Facebook y las nuevas plataformas como Chatbots; mediante un plan estratégico de canales alternativos que apoyen a los canales tradicionales (llamadas telefónicas, carta, mail) pueden dar un enorme valor a la empresa, permitirle obtener información de calidad mediante un alcance masivo, de fácil uso y a muy bajo costo; y en consecuencia utilizar esa información para la gestión de cobro, buscando disminuir la tasa de mora.

En la actualidad empresarial, existe un ambiente dinámico y en constante cambio; las nuevas tecnologías son herramientas cada vez más eficientes y con un alto potencial de crecimiento, que toman un rol fundamental en las actividades cotidianas en la mayoría de las empresas. El uso de estas nuevas herramientas marca la diferencia, otorgando un valor enorme a la empresa y proporcionando una ventaja sobre las demás.



Bibliografía

- CHANNON, Derek F. 1990. *Marketing y dirección estratégica en la banca*. Buenos Aires. Editorial Díaz Santos.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. 2010. *Metodología de la investigación*. México D.F. Editorial McGraw-HILL / Interamericana editores, S.A. de C.V.
- ILDEFONSO GRANDE, Esteban. 1999. *Marketing de los servicios*. Madrid. Editorial ESIC.
- SABCHIS PALACIO, Joan y CAMPS TORRES, Joaquín. 2003. *Dirección estratégica Bancaria*. Buenos Aires. Editorial Díaz Santos.
- LEVIS, Osvaldo. 2017. *Políticas de Control y Recupero Crediticio del Banco de Córdoba. Quiénes somos?*. Portal del Banco de Córdoba.
- PENGUIN, William. 2014. *¿Qué son las redes sociales y para qué se utilizan?* Madrid, España. YOSEO Marketing. Recuperado de: <https://www.yoseomarketing.com/blog/que-son-las-redes-sociales-para-que-se-utilizan/> (26/10/2014)
- MEJIA LLANO, Juan Carlos. 2018. *¿Qué son las redes sociales: beneficios y cuáles son las más usadas?* Recuperado de: https://www.juancmejia.com/redes-sociales/que-son-las-redes-sociales-beneficios-y-cuales-son-las-mas-utilizadas/#4_Redес_Sociales_mas_usadas (17/08/2018)
- JOURNET, Carlos Hugo. 2016. *142 años del Banco de la Provincia de Córdoba. Diario La Voz del Interior*. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/espacio-de-marca/pura-historia-bancor-cumplio-142-anos> (23/09/2017)
- Sitio web del Banco de Córdoba. *Disciplina del Mercado*. Recuperado de: https://www.bancor.com.ar/718_APP/media/2817/disciplina_de_mercado_mar_2017pdf.pdf (01/03/2017)



- Sitio web del Banco Central de la República Argentina. *Situación de deudores*. Recuperado de http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_situacion_deudores.asp?bco=00020&nom= (01/07/2018)
- Sitio web del Banco de Córdoba. 2017. *Información de Estados Contables*. Recuperado de https://www.bancor.com.ar/718_APP/institucional/información-pública/estados-contables/ (01/06/2018)
- Sitio web del Banco Central de la República Argentina. *Marco legal completo del sistema financiero argentino*. 2018. Recuperado de. <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/SistemasFinancierosYdePagos/MarcoLegalCompleto.pdf> (01/05/2018)

Anexo N°1



**POLITICA DE GESTION DE
RECUPERO CREDITICIO**

I. LINEAMIENTOS GENERALES

La gestión procurará que el proceso de recupero sea rápido, con una adecuada relación costo/beneficio y tratando de no deteriorar la relación con el cliente y su voluntad de pago.

En general se dará un tratamiento diferencial al deudor que dé respuesta positiva al reclamo realizado efectivizando pagos parciales o acordando planes de refinanciación, respecto de aquel deudor que no se presente a regularizar el atraso o que no formalice ninguno de los planes que el Banco le ofrezca.

Se inducirá al deudor para que cumpla con sus obligaciones en tiempo oportuno informándolo sobre los inconvenientes y perjuicio que le ocasionará si no regulariza sus obligaciones vencidas.

La mora en el cumplimiento de las obligaciones implicará, automáticamente, limitaciones operativas en el resto de los productos que tenga otorgados y restricciones para acceder a nueva asistencia por el BPC, excepto las que se otorguen para la regularización de la mora.

Se deberá mantener acción sostenida de reclamo y en plazo determinado, resolviendo a su finalización el curso a seguir.

Todos los sectores vinculados con la asistencia crediticia ya sea en el otorgamiento o en el recupero de los fondos deben ser proactivos tanto para prever situaciones o hechos que a posterior sean generadoras de mora, como para ejecutar acciones de recupero dentro del marco normativo.

II. CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA MOROSA

Conforme al tipo de operación y relación de los clientes con las unidades operativas colocadoras y administradoras de los distintos productos, se

considera necesario clasificar la cartera crediticia a efectos de un tratamiento diferenciado tanto por el atraso que registra como por las características propias de los negocios, como sigue:

- **Cartera de Consumo:** deudores de productos de crédito destinados a la adquisición de bienes de consumo (préstamos personales: a sola firma, prendarios), financiación de tarjetas de crédito, créditos para compra, construcción, refacción de vivienda propia (préstamos hipotecarios) y adelantos en cuenta corriente Banca Individuos.
- **Cartera comercial:** deudores de asistencia financiera, personas físicas o jurídicas, no incluidas en la definición de cartera de consumo.

III. CLASIFICACIÓN DE LAS GESTIONES DE MORA

Las gestiones sobre la cartera en mora se ejecutarán según el grado de atraso que registre:

1. Mora Temprana

2. Mora Pre-Judicial Interna
3. Mora Pre-Judicial Externa (sólo para Cartera Consumo: Préstamos Personales y Tarjetas de Crédito)
4. Mora Legal

III.1. Mora Temprana

Esta etapa comprende las primeras gestiones de recupero, se desarrollarán desde el día posterior al vencimiento y durante el plazo que se determine según el tipo de cartera y producto:

III.1.1. Cartera Comercial:

Las gestiones estarán a cargo de funcionarios de la Sucursal/Filial y funcionario superior, quienes durante el plazo asignado contarán con información diaria de las operaciones vencidas a efectos de contactar al cliente recordándole el vencimiento operado e incumplido y requerirán su regularización.

Evaluarán y resolverán todas las acciones preventivas y ejecutivas conducentes a regularizar la situación de atraso y mantener a salvaguarda el patrimonio del Banco, considerando siempre mejorar las garantías sobre la operación original.

Toda solicitud de espera que realice el cliente, debe contener plazo cierto y ser fundado en hechos concretos que evidencien voluntad de pago y no una manera de dilatar el inicio de acciones más enérgicas por parte del Banco.

Al finalizar el plazo de gestión asignado o si antes de dicho plazo se consideran agotadas las gestiones, el responsable de la unidad operativa deberá emitir un informe conteniendo las gestiones realizadas y resultado alcanzado. Este informe deberá contener todos los datos identificatorios del cliente, operaciones y garantías que registra a la fecha de informe, gestión desarrollada y una conclusión objetiva y cualitativa del cuadro de

situación, con opinión fundada que permita a los continuadores de la tarea tomar las acciones que correspondan al caso.

Éste informe será dirigido a la Subgerencia de Recupero, suscrito por quien realizó las gestiones y funcionario superior a cargo de la unidad operativa.

III.1.2. Cartera Consumo

Las gestiones estarán a cargo de la Subgerencia de Recupero a través de operadores de Call Center, quienes durante el plazo asignado y con la frecuencia que se establezca para cada acción de llamado, contactarán telefónicamente al cliente informándole sobre el vencimiento impago y requiriéndole la regularización inmediata del atraso o dentro del plazo de gestión de la mora temprana.

En caso que el cliente requiera un plazo que excede al asignado a la etapa de mora temprana, será derivado para su atención a la Sucursal donde tiene radicado el producto o al Contact Center a efectos de acordar y formalizar alguno de los planes alternativos que el Banco ofrece para regularizar el atraso.

Se le transmitirán avisos indicando que la falta de regularización del atraso o la no concurrencia para acordar un plan de regularización, lo hará pasible de acciones más enérgicas y gravosas por parte del Banco

Los clientes sobre los cuales no se tengan datos para gestionar a través del Call Center serán informados e intimados mediante carta de igual tenor al mensaje telefónico.

III.2. Mora Prejudicial Interna

III.2.1. Cartera Comercial

Las gestiones estarán a cargo de la Subgerencia de Recupero mediante la actuación de recuperadores desde la finalización de las gestiones en la etapa de mora temprana y por el plazo asignado a ésta gestión.

La Subgerencia de Recupero, en base al informe de las gestiones desarrolladas en la etapa de mora temprana sobre todo lo actuado en el período a su cargo y conocimiento que se tiene de la calidad y capacidad de pago del cliente, analizará el caso a fin de determinar las acciones a seguir, requiriendo si lo considera necesario:

- a)** Participación de la Subgerencia de Litigios: La participación será la de asesorar y dar inicio a las acciones tendientes a preservar las acreencias del Banco o mejorar las garantías existentes, conforme a las pautas establecidas por el Banco y las instrucciones requeridas por la Subgerencia de Recupero.

- b)** Participación de la Gerencia de Riesgo para evaluar la viabilidad de la propuesta económica ofrecida por el deudor.

Las gestiones se realizarán durante el período asignado, salvo que antes del vencimiento del plazo se determinara que no hay voluntad de pago por parte del deudor, derivándose inmediatamente en ése caso las actuaciones a la Subgerencia de Litigios para el inicio de las acciones judiciales.

Los planes de regularización que proponga el deudor serán analizados por la Subgerencia de Recupero y elevados para su aprobación según las facultades que se otorguen en base al plazo e importe de la deuda.

Cuando se consideren agotadas las gestiones y el cliente no haya efectuado una propuesta o la misma sea rechazada, la Subgerencia de Recupero elevará los antecedentes a la Subgerencia de Litigios para el inicio de las acciones legales.

Excepcionalmente quien tenga la facultad para aprobar la propuesta de regularización, podrá extender el plazo de negociación por el tiempo que considere conveniente, bajo informe fundado emitido por la Subgerencia de Recupero.

Si durante el plazo en que se gestiona la regularización en la sucursal o en cualquier instancia posterior en que se encuentre dicha gestión, los sectores afectados advierten hechos o acciones que pongan en peligro el recupero de la financiación otorgada, los responsables deberán informar inmediatamente la situación planteada a la Subgerencia de Recupero, aportando los antecedentes que permitan una rápida evaluación del caso tendiente a la toma de medidas específicas y en su caso diligenciar sin demora el inicio de las acciones legales.

III.2.2. Cartera Consumo

Las gestiones de reclamo estarán a cargo de la Subgerencia de Recupero mediante la actuación de recuperadores, desde la finalización de las gestiones de la etapa de mora temprana y por un plazo determinado.

Las gestiones consistirán en llamados telefónicos con mensajes indicando que dado el incumplimiento de las promesas de pago, la insuficiencia del pago realizado o la no concurrencia a regularizar el atraso, determinará restricciones operativas en otros productos donde figure como titular, en plazo perentorio se dará por vencida la totalidad de la deuda que registra en el Banco, y eventualmente el comienzo de acciones legales.

Los deudores serán atendidos donde se presenten, ya sea en la Sucursal o en Contact Center, tanto para informarse sobre las alternativas existentes para regularizar su situación como para acordar y formalizar el plan elegido.

Las sucursales contarán con la asistencia y supervisión de la Subgerencia de Recupero para la información que necesiten a efectos de resolver los casos que se presenten y las acciones que lleven a cabo para la regularización de la deuda en mora.

Las sucursales serán informadas periódicamente sobre la situación en general de la cartera en mora y en particular respecto de acciones específicas que tome la Subgerencia de Recupero sobre los deudores vinculados con la Sucursal.

III.3. Mora Prejudicial Externa

Finalizadas las gestiones de la etapa prejudicial interna y sobre los deudores de cartera consumo que no hayan dado respuesta positiva, se realizarán gestiones de recupero a través de Estudios Jurídicos, que se contraten a dichos efectos, por un plazo determinado y como última instancia previa al inicio de acciones legales.

La Subgerencia de Recupero determinará los casos que se asignarán a los Estudios Jurídicos y verificará al vencimiento del plazo el resultado

obtenido, el que se tendrá como referencia para las asignaciones siguientes.

III.4. Mora Judicial

La Gerencia de Legales - Subgerencia de Litigios tendrá a su cargo el inicio, seguimiento y control de todas las acciones legales sobre la cartera morosa que le haya sido transferida.

Las acciones legales comprenden la deuda consolidada del cliente se encuentre vencida o no.

Los montos de deudas para el inicio de acciones judiciales son los establecidos en el Anexo III de la presente política.

Al inicio de toda acción legal deberá preverse la gestión inmediata de medidas cautelares sobre el flujo de fondos y bienes del deudor reticente.

A los efectos de la asignación de causas, se considerará, en conjunto, el resultado económico obtenido por cada estudio y el resultado y calidad de los procesos judiciales.

III.4.1. Cartera Comercial

Concluidas y sin resultado positivo las tratativas de arreglo con el deudor la Subgerencia de Recupero elevará la solicitud de inicio de acción legal a la Subgerencia de Litigios, quien en base al informe del estudio jurídico actuante y la documentación disponible decidirá el inicio de acciones legales o no.

III.4.2. Cartera Consumo

Finalizadas las gestiones de reclamo prejudicial y en base al informe del estudio jurídico actuante y los montos mínimos de deudas establecidos para el inicio de acciones judiciales en el Anexo III de la presente política la Subgerencia de Litigios decidirá sobre los casos que serán objeto de acción legal.

IV. INFORMES DE CONTROL Y GESTIÓN

Por cada cartera y sector interviniente se emitirán informes mensuales sobre lo actuado a efecto de ser tratado en el Comité de Mora y elevado al Directorio.

V. OTROS ASPECTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN DE MORA

En Anexo II se establecen las condiciones, plazos, formalidades y facultades de actuación sobre procedimientos y acciones a ejecutar y resolver en el proceso de recuperación crediticia

La modificación del contenido del Anexo II es competencia del Comité de Mora.

V.1. Plazos de Gestión:

Se establecerán plazos de actuación para cada instancia.

Las excepciones a los plazos establecidos podrán otorgarse con aprobación de Subgerencia de Recupero o instancias superiores y bajo informe fundado de quien tenga a su cargo las gestiones.

V.2. Refinanciación:

Serán autorizados por niveles diferenciados en función del importe de la deuda, conforme lo establecido en Anexo II de la presente política.

Se exigirá el cumplimiento de requisitos mínimos que sin afectar el control y la ejecutabilidad de las operaciones faciliten su instrumentación.

V.3. Quitas

Las facultades para el otorgamiento de quitas sobre capital, intereses compensatorios y punitivos serán otorgadas en función del importe de

capital adeudado y considerando que es un tratamiento de excepción, conforme lo establecido en Anexo II de la presente política.

V.4. Deuda no ejecutable

Al finalizar el proceso de recupero se presentan situaciones especiales que es necesario resolver mediante un tratamiento diferenciado.

V.4.1. Deuda por importes no significativos

A efectos de resolver situaciones en las que el costo de las acciones legales es mayor que la deuda a recuperar y de incierto resultado, se determinará el importe y las condiciones a cumplimentar para no iniciar las acciones legales.

La determinación del importe mínimo estará a cargo del Comité de Mora y se encuentra establecida en el Anexo III del presente documento.

Para considerar a la deuda como no ejecutable deberán haberse cumplido todas las gestiones de recupero previas a Mora Legal y determinarse la insolvencia del deudor o no poder localizarlo.

Se entiende por deuda el saldo deudor correspondiente a todas las operaciones que el cliente registre al momento del análisis.

El cliente que sea objeto de éste tratamiento será registrado como “deudor con cese de gestión” y tendrá restricciones para acceder a nuevas asistencias y otorgamiento de productos que comercialice el Banco.

V.4.2. Partidas de escasa significación

Se definen como tal las resultantes de los procesos operativos vinculados con la regularización de deuda, tales como: diferencias de intereses, de gastos, renovaciones de tarjetas dadas de baja.

El Comité de Mora establecerá el importe y tratamiento para su cancelación.

V.5. Deudores con antecedentes de cumplimiento irregular

Como resultado del proceso de recupero de deudas en mora surge, que algunas se regularizan luego de reiteradas y numerosas gestiones de distinto tenor y otras no fueron atendidas por sus titulares.

Se considera conveniente llevar un registro de antecedentes que incluya tanto a los deudores sobre los cuales para el recupero de la asistencia ha sido necesaria la gestión externa y/o judicial, como a los que no cancelaron la asistencia otorgada, a efectos de considerar dicha situación como antecedente negativo o restrictivo cuando deba ser evaluado ante la solicitud de nueva asistencia u otorgamiento de productos que impliquen riesgo crediticio.

Se deberá establecer una instancia que permita resolver las solicitudes de excepción a las restricciones planteadas.

V.6. Bienes Adquiridos en Defensa de Créditos

Como resultado de las negociaciones, ya sea en instancia prejudicial como judicial, pueden surgir alternativas por las cuales sea conveniente la recepción de bienes de propiedad del deudor, como la mejor manera de regularizar la situación de mora, en tal caso debe considerarse:

- a)** Los bienes deben ser prioritariamente de propiedad del deudor.
- b)** Deben ser bienes registrables salvo excepción acordada por el Comité de Créditos de Directorio.
- c)** Libres de gravámenes y de cualquier tipo de restricción que impida o dificulte su inmediata realización.

- d)** Cuando el bien sea recibido en dación de pago, el valor por el cual se toma será el menor que resulte de la comparación entre el valor de
- e)** tasación (valor de realización inmediata) menos los gastos de adquisición y el de deuda actualizada mas los gastos de adquisición
- f)** En el caso de bienes recibidos por vía judicial, el valor a defender en remate será el de realización inmediata según tasación efectuada por el Banco, disminuido en el importe de los gastos que debe incurrirse para afrontar regularización de deudas impositiva, traslado y todo tipo de gastos para su venta o el importe de la deuda mas gastos judiciales de ambos el menor.

- g)** Establecer un procedimiento que permita un adecuado control y autorización de las distintas acciones que implica la administración del bien desde su ingreso hasta la realización del mismo

Anexo N° 2

VI.1. Actividades automáticas de recupero (Tarjeta de Crédito y Préstamo)

ACTIVIDADES PARA TARJETA DE CRÉDITO														
Es funcionario público?											NO			
Es familiar de funcionario Público?														
Fallecido?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Aduce Fallecimiento/Fraude?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Tiene gestión en CRM no vencida?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Es préstamo?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Es Tarjeta de Crédito?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Teléfono Erróneo?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Dirección Errónea?										NO				
Realizó pago en los últimos 30 días?														NO
Monto de Deuda	> \$50	> \$50	>120	>120	>120	> \$250	> \$50	> \$350	> \$50	> \$100	> \$500	> \$50	> \$500	> \$200
Días de Mora	6 a 12	10 a 14	15 a 21	22 a 26	27 a 33	37 a 43	44 a 48	49 a 55	56 a 60	61 a 70	71 a 77	78 a 82	83 a 89	> 90
Crea la Clase de Operación:	ZFC1	ZIV1	ZFC1	ZIV2	ZFC1	ZFC3	ZIV3	ZFC3	ZIV3	ZCP2	ZFC3	ZIV3	ZFC3	ZCE1
Actividad de Recupero (*)	Call Center MT 1	IVR 1	Call Center MT 1	IVR 2	Call Center MT 1	Call Center MT 3	IVR 3	Call Center PI 3	IVR 3 gral	Carta Postal 2	Call Center PI 3	IVR 3	Call Center PI 3	Gestión Prej Ext

ACTIVIDADES PARA PRÉSTAMOS CARTERA DE CONSUMO												
Es funcionario público?									NO			
Es familiar de funcionario Público?												
Fallecido?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Aduce Fallecimiento/Fraude?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Tiene gestión en CRM no vencida?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Es préstamo?	SI	SI	SI	SI		SI			SI		SI	
Es Tarjeta de Crédito?	NO	NO	NO	NO		NO			NO		NO	
Teléfono Erróneo?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO		NO	NO	NO	
Dirección Errónea?								NO				
Realizó pago en los últimos 30 días?												NO
Monto de Deuda	> \$100	> \$50	> \$100	> \$200	> \$50	> \$200	> \$50	> \$100	> \$290	> \$50	> \$290	> \$200
Días de Mora	15 a 21	22 a 26	27 a 33	37 a 43	44 a 48	49 a 55	56 a 60	61 a 70	71 a 77	78 a 82	83 a 89	> 90
Crea la Clase de Operación:	ZFC1	ZIV2	ZFC1	ZFC3	ZIV3	ZFC3	ZIV3	ZCP2	ZFC3	ZIV3	ZFC3	ZCE1
Actividad de Recupero (*)	Call Center MT 1	IVR 2	Call Center MT 1	Call Center MT 3	IVR 3 gral	Call Center PI 3	IVR 3	Carta Postal 2	Call Center PI 3	IVR 3	Call Center PI 3	Gestión Prej Ext

(*) Actividades de recupero previstas:

- Call Center MT: se realiza un llamado telefónico con mensajes para clientes en mora temprana diferenciados según los días de mora y la clase de operación (tipo 1/tipo 2 ó tipo 3).
- IVR: se envía un mensaje telefónico grabado, con mensaje diferenciado según los días de mora y el tipo de operación.
- Carta Postal: se envía una carta postal simple al domicilio del deudor, con texto diferenciado según la etapa en que se encuentre.