

UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Trabajo Final de Grado

Análisis del Préstamo Personal Tasa Fija + UVA
ofrecido por una entidad bancaria de la ciudad de Río
Cuarto

Presenta

Fumero, María Carolina
D.N.I: 32.308.937

Directora

Lederhos, María Laura

Río Cuarto, Octubre 2019

Resumen

El presente trabajo, desarrollado en el marco de la culminación de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Río Cuarto, tiene por finalidad analizar uno de todos los productos que ofrece la sucursal de Río Cuarto del Banco Ciudad, mediante la aplicación de tres herramientas: Diamante de Porter, Ciclo de Vida del Producto y Matriz BCG. Esto permitirá realizar un diagnóstico sobre la posición actual del producto, para luego decidir sobre su futuro.

Indice

Resumen	1
Problema	4
Objetivos.....	5
General	5
Específicos	5
PARTE I: Marco teórico.....	6
CAPITULO I: EL PRODUCTO.....	6
Qué es y cómo se clasifica	6
CAPITULO 2: MISION Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	8
Planeamiento Estratégico	8
Posición estratégica de la empresa: herramientas que ayudan a determinarla	10
PARTE II: Aplicación Práctica	20
CAPITULO 3: EL SISTEMA FINANCIERO ARGENTINO	20
Historia del Sistema Financiero Argentino.....	20
Composición actual del sistema financiero argentino.....	23
El Banco de la Ciudad de Buenos Aires	24
CAPITULO 4: PRODUCTOS BANCARIOS	28
Productos Bancarios.....	28
CAPITULO 5: ANALISIS DEL PRODUCTO.....	31
Análisis del Préstamo Personal Tasa Fija + UVA con las herramientas propuestas	31
PARTE III: PROPUESTAS.....	45
CAPITULO 6: Cursos de acción posibles.....	45
PARTE IV: CONCLUSION.....	46
PARTE V: ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA	47

CAPITULO 7: ANEXOS	47
CAPITULO 8: BIBLIOGRAFIA.....	53

Problema

Existe consenso entre los autores respecto a la importancia de conocer en todo momento la posición estratégica de los productos de la empresa, para diagnosticar la situación actual, como así también diseñar cursos de acción futuros que le permitan operar y obtener ganancias. Para determinar el posicionamiento estratégico se deben analizar variables tanto internas como externas. Dicho posicionamiento es un factor clave para el éxito, ya que le permitirá a la empresa diferenciarse de la competencia, darle valor agregado a su oferta, ser elegida por el público, satisfacer las necesidades de sus colaboradores y generar utilidades para sus propietarios. Una sólida posición competitiva debe estar basada en alguna ventaja competitiva, y debe ser sostenible y perdurable en el tiempo.

Por lo expuesto anteriormente es que resulta fundamental determinar la posición estratégica de uno de los principales productos del Banco elegido para este trabajo, acotando el análisis a la ciudad de Rio Cuarto, donde tiene una sucursal de tres años de vida. Para esto se utilizarán tres herramientas: Estrategias Competitivas de Porter, Matriz BCG, y Ciclo de Vida del Producto.

Objetivos

General

Analizar la posición estratégica de uno de los productos que ofrece una entidad bancaria en la plaza Río Cuarto para la banca Individuos, utilizando como herramientas para ello la Matriz BCG, el Ciclo de Vida del Producto y las Fuerzas Competitivas de Porter.

Específicos

1. Realizar un análisis bibliográfico respecto de las siguientes temáticas que resultan relevantes para el cumplimiento del objetivo general del trabajo: productos, servicios, estrategias, herramientas para ayudar a delimitar estrategias, Matriz BCG, Ciclo de Vida del Producto, Análisis de las Fuerzas Competitivas de Michael Porter;
2. Seleccionar un producto de los ofrecidos por el banco y recabar la información necesaria para la realización del análisis propuesto;
3. Formular un diagnóstico de la posición estratégica actual del producto: i) averiguando la tasa de crecimiento del mercado y el porcentaje de participación que el banco ocupa; ii) averiguando el atractivo competitivo del producto según el Diamante de Porter; iii) aproximando en qué etapa del ciclo de vida se encuentra; iv) determinando en qué cuadrante de la Matriz BCG se ubica.-

PARTE I: Marco teórico

CAPITULO I: EL PRODUCTO

Qué es y cómo se clasifica

“Se define a un Producto como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad” (Kotler, Philip y Armstrong Gary, Marketing, 14° Edición, Pearson, México, 2012; p. 224).

Stanton en “Fundamentos de Marketing” (14° Edición, Mc Graw Hill, México, 2007.) propone una definición más amplia: “un Producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea. En esencia, pues, los clientes compran mucho más que un conjunto de atributos cuando adquieren un producto: compran satisfacción en la forma de los beneficios que esperan recibir del producto.”

Por su parte, Solana Ricardo F. (1998) define un Producto diciendo que “en un sentido amplio, puede ser identificado como un paquete de satisfacciones que comprende bienes físicos y servicios”.

Otro concepto lo encontramos en Adler, Martin Oscar (Producción y Operaciones, 1° Edición, 2004, Buenos Aires, Ediciones Macchi, p. 85): “se puede definir Producto, ya sea éste la fabricación de un bien, la prestación de un servicio, o la combinación de ambos, como algo que puede ser ofrecido en el mercado con la finalidad de que sea adquirido, utilizado o consumido, con el objeto de satisfacer un deseo o una necesidad.”

Los productos no son sólo bienes tangibles (como un auto o una golosina), sino que también pueden ser intangibles o servicios, como los que ofrecen los bancos.

Heizer y Render en “Principios de Administración de Operaciones” (7° Edición, 2009, Pearson Educación, México) señalan que es difícil definir qué es un servicio, dado que, hoy en día, una gran parte de los productos disponibles en el mercado son una combinación de un bien (tangente) y un servicio (intangente). No obstante, agrupan dentro de esta categoría a: reparación y mantenimiento, el gobierno, alimentación y hospedaje, transporte, seguros, comercio, finanzas, bienes raíces, educación, servicios legales, médicos y de entretenimiento, y otras ocupaciones profesionales.

En la siguiente tabla se presentan las diferencias que los autores encuentran entre productos y servicios (obra citada, pág. 11):

Atributos de los bienes (producto tangible)	Atributos de los servicios (producto intangible)
El producto puede revenderse.	La reventa del servicio es inusual.
El producto puede inventariarse.	Muchos servicios no pueden inventariarse.
Algunos aspectos de la calidad se pueden medir.	Muchos aspectos de la calidad son difíciles de medir.
La venta es distinta de la producción.	A menudo la venta es parte del servicio.
El producto es transportable.	El proveedor, y no el producto, suele ser transportable.
La ubicación de las instalaciones es importante para el costo.	El sitio de instalación es importante para establecer contacto con el cliente.
A menudo es fácil automatizar.	El servicio es a menudo difícil de automatizar.
El ingreso se genera primordialmente a partir del producto tangible.	El ingreso se genera primordialmente a partir de los servicios intangibles.

Fuente: Heizer y Render en "Principios de Administración de Operaciones" (7° Edición, 2009, Pearson Educación, México)

Stanton (obra citada, pág. 304) propone cuatro características distintivas de los servicios:

1 – **intangibilidad**: a diferencia de los productos físicos, los servicios no se pueden experimentar antes de su adquisición. Para reducir la incertidumbre, los compradores buscan signos que demuestren la calidad: sacarán conclusiones del establecimiento, las personas, la maquinaria, el material de comunicación, los símbolos y el precio.

2 – **inseparabilidad**: los servicios se producen y se consumen a la vez. No se pueden almacenar. Este no es el caso de los productos, que primero se fabrican, después se almacenan, posteriormente se distribuyen a través de numerosos vendedores, y finalmente se consumen. Si al servicio lo presta una persona, ésta es parte del servicio.

3 – **heterogeneidad**: para una empresa de servicios, o incluso para un vendedor individual, es difícil, sino imposible, estandarizar el producto. Cada unidad de servicio es un tanto diferente de otra del mismo servicio, debido al factor humano en la producción y la entrega. Para el comprador, esta condición significa que es difícil pronosticar la calidad antes del consumo.

3 – **carácter perecedero**: Los servicios no se puede guardar o mandar a inventario para uso futuro. El carácter perecedero crea desequilibrios potenciales en la

oferta y la demanda. Más aún, la demanda de muchos servicios fluctúa considerablemente por estación, por día de la semana, y por hora del día.

CAPITULO 2: MISION Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Planeamiento Estratégico

Cualquier empresa, sin importar cuál sea su negocio, el mercado en el que opere, y el tamaño que tenga, debe tener una estrategia definida para alcanzar sus objetivos, ya sean éstos crecer y ocupar posiciones de liderazgo, o simplemente sobrevivir.

La alta dirección es la encargada de esta difícil y esencial tarea: determinar el rumbo de la empresa. Y se la considera esencial porque de ella depende su éxito o fracaso. Pero esta tarea no es sólo preocupación de los niveles directivos, toda la empresa debe comprometerse con la consecución de los objetivos estratégicos.

Como primer paso para establecer la orientación de una empresa, la dirección debe estudiar cuáles son las condiciones del entorno externo y el ambiente interno de la misma, y hacer un diagnóstico inicial, que servirá como punto de partida.

Entre más profundo sea este análisis y el entendimiento de los factores externos e internos, mayor será la probabilidad de éxito. Aun cuando la lista de factores que se deben considerar es extensa, como mínimo debe abarcar la comprensión de:

1 – las fortalezas y debilidades de los competidores, así como las posibles entradas al mercado de productos nuevos, los productos sustitutos, y el compromiso de distribuidores y proveedores.

2 – los aspectos ambientales, tecnológicos, legales y económicos, actuales y pronosticados.

3 – el ciclo de vida del producto, que podría establecer límites a las estrategias.

4 – los recursos, fortalezas y capacidades disponibles dentro de la empresa, y las posibilidades de obtener aquellos recursos y capacidades que no están disponibles.

A continuación, la dirección se ocupará de definir la Misión de la empresa respondiendo cuidadosamente a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio y qué llegará a ser? La misión indica la razón de ser de una empresa, establece los límites dentro de

los cuales ésta operará, así como el concepto en torno al cual se posicionará para competir, establece su dirección a largo plazo y crea una fuerte identidad corporativa. En síntesis, la declaración de misión de una empresa determina “quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos”.

El paso siguiente en el proceso de planeación estratégica es la fijación de objetivos que transformen la declaración de misión en metas específicas de actuación por medio de las cuales se pueda medir el avance de la empresa. El reto de tratar de acortar la brecha entre el resultado real y el deseado impulsará a la empresa a ser más inventiva, y a emprender acciones específicas para mejorar su resultado financiero y su posición competitiva. Se necesitan dos tipos de objetivos: financieros y estratégicos. Los primeros son necesarios debido a que es crucial contar con un resultado financiero aceptable para conservar el bienestar y la vitalidad de la empresa. Y los segundos se requieren para proporcionar una orientación consistente que fortalezca la posición empresarial general. Los financieros por lo general se centran en indicadores como crecimiento de las ganancias, rendimiento sobre la inversión y flujo de efectivo. Sin embargo, los estratégicos se relacionan directamente con la posición competitiva general de una empresa, e incluyen patrones de resultado como crecer con más rapidez que el promedio de la industria, aumentar la participación de mercado, vencer a los competidores clave por medio de calidad en los productos o servicios a los clientes, lograr costos menores que los rivales, aumentar la reputación positiva y exclusiva de la empresa, consolidar la posición en mercados internacionales, ejercer el liderazgo tecnológico y la innovación, y desarrollar oportunidades atractivas de crecimiento, entre otros.

Los objetivos indican qué quiere lograr la empresa. Y para saber cómo lograrlos se formulan estrategias, que son cursos de acción expresados con diferentes grados de detalle según el área de responsabilidad (gerencia general, áreas funcionales, áreas operativas). Una vez elegidos, “los qué” de la misión, y los objetivos a largo plazo de la empresa deben permanecer sin cambios durante varios años. Por el contrario, “los cómo” de la estrategia evolucionan en forma constante, en parte como respuesta a un entorno externo turbulento, en parte por los esfuerzos de los directivos por crear nuevas oportunidades, y en parte por las ideas que surgen para mejorar las estrategias, las cuales se van desarrollando progresivamente de acuerdo al curso de los acontecimientos y conforme aumenta la experiencia directiva.

Y, por último, las etapas siguientes en la planeación estratégica son: la implementación de las estrategias, la evaluación de los resultados obtenidos y la retroalimentación de todo el proceso.

Posición estratégica de la empresa: herramientas que ayudan a determinarla

Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de la empresa, y sus oportunidades y amenazas externas. Es una herramienta de fácil uso para obtener una rápida visión general de la situación estratégica actual de la empresa.

Siguiendo a Thompson y Strickland en Dirección y Administración Estratégicas, Edición especial en español, McGraw Hill, 1998, conceptualizamos cada uno de los elementos del análisis FODA : un punto fuerte es algo que la empresa puede hacer muy bien o una característica que le proporciona una capacidad importante; puede consistir en una habilidad, una capacidad competitiva, un recurso valioso o un logro que da a la empresa una situación favorable en el mercado (como tener un mejor producto, un mayor reconocimiento, una tecnología superior o un mejor servicio al cliente). Un punto débil es algo que hace falta a la empresa o que ésta hace mal en comparación con otras, o bien una condición que la coloca en situación desfavorable.

Una vez que se han identificado los puntos fuertes y débiles, éstos se tienen que evaluar cuidadosamente. Algunos puntos fuertes son más importantes que otros porque influyen más para determinar el resultado, para competir con éxito y lograr una estrategia poderosa y una posición fuerte. De igual manera, algunos puntos débiles internos pueden ser críticos, mientras que otros no serán tan importantes o podrán subsanarse con más facilidad. Los puntos fuertes que tiene una empresa son importantes porque se pueden usar como la base sobre la cual construir la ventaja competitiva.

Los otros dos elementos del análisis FODA son externos a la empresa, provienen de su entorno. Una oportunidad en el mercado es un factor o circunstancia externa que, de ser aprovechado, puede mejorar la posición competitiva de la empresa. Sin embargo, existe una diferencia importante entre oportunidades del entorno y oportunidades de la empresa. No todas las empresas de la industria se hallan en una buena posición para ir

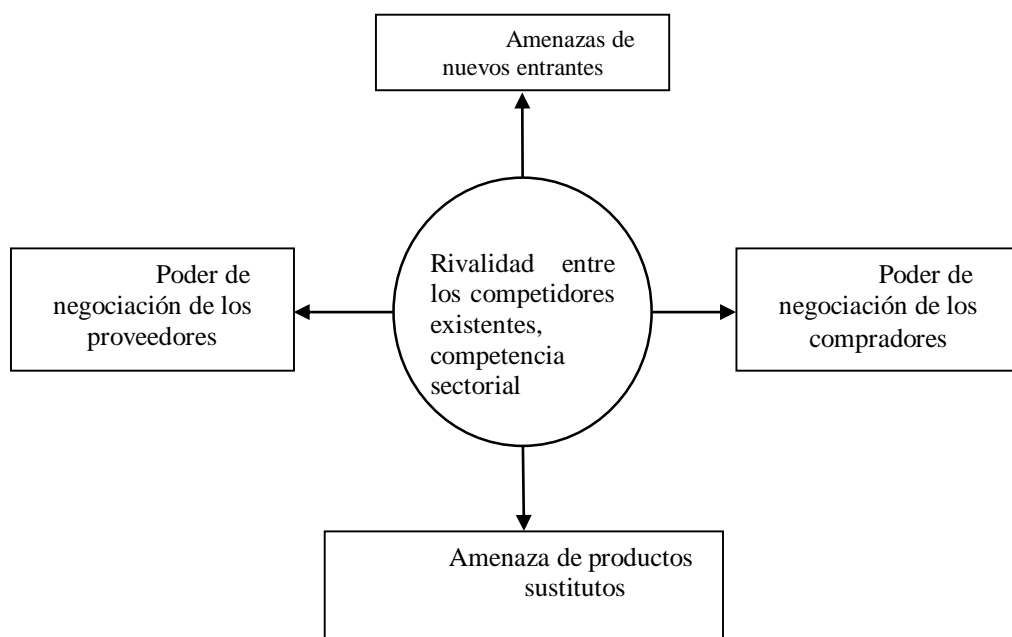
tras de todas las oportunidades que se presentan, algunas empresas están siempre mejor preparadas que otras. Las oportunidades más relevantes para una empresa son aquellas que ofrecen importantes vías de crecimiento y aquellas en las cuales la empresa tiene el mayor potencial para lograr una ventaja competitiva.

Con frecuencia, ciertos factores del ambiente externo imponen amenazas al bienestar de la empresa. Estas amenazas pueden provenir del surgimiento de nuevos y mejores productos de la competencia, de la entrada de nuevos competidores, de nuevas regulaciones, de cambios demográficos desfavorables, de cambios adversos en los tipos de cambio, etc. Estas situaciones, al igual que las oportunidades, necesitan una respuesta estratégica de la empresa para minimizar sus consecuencias y efectos adversos sobre su posición competitiva.

Las 5 fuerzas de competitividad de Porter

“La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente” (Porter Michael, Las Cincos Fuerzas Competitivas que Modelan la Estrategia, 2008, Harvard Business Review). Porter identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado: competencia sectorial, competidores potenciales, productos sustitutos, compradores y proveedores.

Las 5 fuerzas de Porter son las que se muestran en la figura siguiente:



Se explica cada una siguiendo a Kotler (obra citada, pág. 342):

Amenaza de nuevos participantes: el atractivo de un segmento varía en función de la altura de sus barreras de entrada y salida. El segmento más atractivo será aquel en el que las barreras de entradas sean altas y las de salida bajas. Pocas empresas podrán entrar en el sector, y las que no obtengan los beneficios esperados, podrán abandonarlo con facilidad.

El poder de los proveedores: si los proveedores tienen capacidad de negociación, esto pone en desventaja a la empresa. Los proveedores tienden a ganar capacidad de negociación cuando están integrados verticalmente, cuando existen pocos sustitutos, cuando el producto ofrecido es un insumo importante, y cuando los cambios de costo de proveedor son elevados. La mejor estrategia consiste en establecer relaciones satisfactorias y duraderas con los proveedores, o utilizar diversas fuentes de aprovisionamiento.

El poder de los compradores: el segmento no será tan atractivo cuando los compradores sean poderosos y capaces de capturar más valor. Su poder de negociación aumenta cuando se integran verticalmente, cuando el producto representa una fracción importante de los costos de los compradores, cuando el producto no se diferencia de los demás, cuando los costos de cambio de fabricante son bajos y cuando los compradores son sensibles al precio a causa de bajas utilidades. Una estrategia para defenderse en este punto es desarrollar relaciones duraderas y sólidas, y desarrollar ofertas superiores.

Productos sustitutos: son aquellos que satisfacen las mismas necesidades que el producto de la empresa. El sector será más atractivo cuanto menos sustitutos reales o potenciales haya.

Competencia sectorial: un segmento no resulta atractivo si ya está poblado por competidores numerosos, fuertes o agresivos. Aún menos atractivo resulta si es estable o se encuentra en fase de declive, si las ampliaciones de equipamiento se deben realizar a gran escala, si los costos fijos son elevados, si las barreras de salida son altas, o si los competidores tienen gran interés por permanecer en el segmento. Estas condiciones conducirán a frecuentes guerras de precios, batallas publicitarias, y lanzamientos de nuevos productos, lo que incrementará mucho las inversiones necesarias para poder competir de manera eficaz.

Por otro lado, y tal cual lo prevé Porter en el libro mencionado anteriormente, existen tres estrategias genéricas para enfrentarse a estas cinco fuerzas:

- 1 – Liderazgo en costos
- 2 – Diferenciación de productos.
- 3 – Focalización o alta segmentación (orientación a un nicho de mercado).

El ciclo de vida de los productos

Todas las empresas desean que sus productos disfruten de una larga y próspera vida en el mercado y con demanda, sino creciente, al menos constante. Sin embargo, esta situación nunca puede garantizarse, ya que existe un comportamiento o ciclo aplicable a todos los bienes y servicios que se puedan hallar en el mercado. Kotler (obra citada, pág. 322) propone las cuatro etapas en las que se divide este ciclo:

Introducción: periodo de crecimiento lento de las ventas luego del lanzamiento del producto al mercado. Las ganancias son nulas como consecuencia de los fuertes gastos que implica dicho lanzamiento. Este producto puede ser enteramente nuevo, o bien, puede ser que ya exista y se introduzca con alguna característica o funcionalidad novedosa. Para los productos totalmente nuevos, lo normal es que haya poca competencia directa. No obstante, si el producto es muy prometedor, numerosas empresas pueden entrar en la industria desde temprano. La razón entre los costos de promoción y las ventas alcanza la cifra más elevada en esta etapa del ciclo a causa de la necesidad de informar a los consumidores potenciales, inducir a la prueba del producto, y asegurar la distribución en todos los puntos de venta. Las empresas que planean lanzar un nuevo producto tienen que decidir cuándo introducirlo en el mercado. Ser el primero puede reportar una gran recompensa (los primeros usuarios memorizarán la marca, asimismo, esta primera marca determinará qué atributos deberá poseer la categoría de producto, la marca innovadora se suele dirigir al mercado medio por lo que captará un mayor número de usuarios, además de las ventajas de producción: reputación de empresa innovadora, economías de escala, liderazgo tecnológico, patentes, otras barreras de entrada), pero también supone riesgos y costos muy altos. Existen sobrados ejemplos de productos nuevos que no fueron aceptados por un número suficiente de consumidores y fracasaron en su etapa introductoria.

Crecimiento: si el producto sobrevive a la etapa anterior, pasa a la segunda que es la de crecimiento. En esta etapa se incrementan rápidamente las ventas. A los primeros compradores les gusta el producto, y otros comienzan a adquirirlo. Aparecen nuevos competidores que, atraídos por las oportunidades, introducen nuevas

características al producto e incrementan la distribución. Los precios se mantienen en el mismo nivel o se reducen ligeramente, en función de la velocidad a la que aumenta la demanda. Las empresas conservan sus gastos de promoción en el mismo nivel o en uno ligeramente superior para hacer frente a la competencia y generar preferencia por el producto en el mercado. Las ventas aumentan mucho más que los gastos de promoción, lo que provoca una disminución de la razón entre ambas variables. Las utilidades se incrementan durante esta fase como consecuencia de la distribución de los costos entre un volumen mayor de producción, además los costos disminuyen más rápidamente que el precio por efecto de la curva de aprendizaje del fabricante. Las empresas deben vigilar el momento de cambio hacia una tasa de desaceleración del crecimiento con el fin de adoptar nuevas estrategias. En la fase de crecimiento, la empresa se enfrenta a un compromiso entre una participación de mercado elevada y una ganancia importante. A través del gasto en la mejora del producto, en promoción y en distribución, la empresa puede lograr una posición dominante. Esto perjudicará las utilidades del momento, pero forjará expectativas de crecimiento en la siguiente etapa.

Madurez: en un momento dado del ciclo de vida, el índice de crecimiento de las ventas se reducirá, y el producto entrará entonces en la fase de madurez. Esta fase normalmente dura más que las anteriores, y en ella se encuentran la mayoría de los productos que se hallan en el mercado. Esta fase a su vez se subdivide en tres subfases: crecimiento, estabilidad, y declinación. En la primera, la tasa de crecimiento de las ventas empieza a disminuir y no existen nuevos canales de distribución que alimentar. En la segunda, se mantienen las ventas per cápita a causa de la saturación del mercado. La mayor parte de los consumidores potenciales han probado el producto y las ventas futuras se mantienen por el crecimiento de la población y la demanda sustituta del producto. En la tercera fase, la de declinación de la madurez, el nivel absoluto de las ventas comienza a disminuir y los clientes comienzan a adquirir otros productos. La progresiva disminución de las ventas crea un exceso de capacidad en el sector, lo que conduce a una intensificación de la competencia. Los competidores se esfuerzan por encontrar y penetrar nuevos nichos. Adoptan políticas de fuertes descuentos y precios de liquidación. Incrementan sus gastos publicitarios y de distribución, a la vez que sus presupuestos de investigación y desarrollo, con la finalidad de introducir mejoras en los productos y desarrollar extensiones de línea. En esta etapa los competidores más débiles se retiran del mercado y la industria consiste en un conjunto de competidores bien afianzados cuyo objetivo básico es incrementar o mantener la participación de mercado. Existen pocas empresas grandes que dominan el sector, y en torno de éstas,

multitud de empresas expertas en nichos. Algunas finalmente abandonan los productos más débiles y se concentran en los más rentables o en productos nuevos.

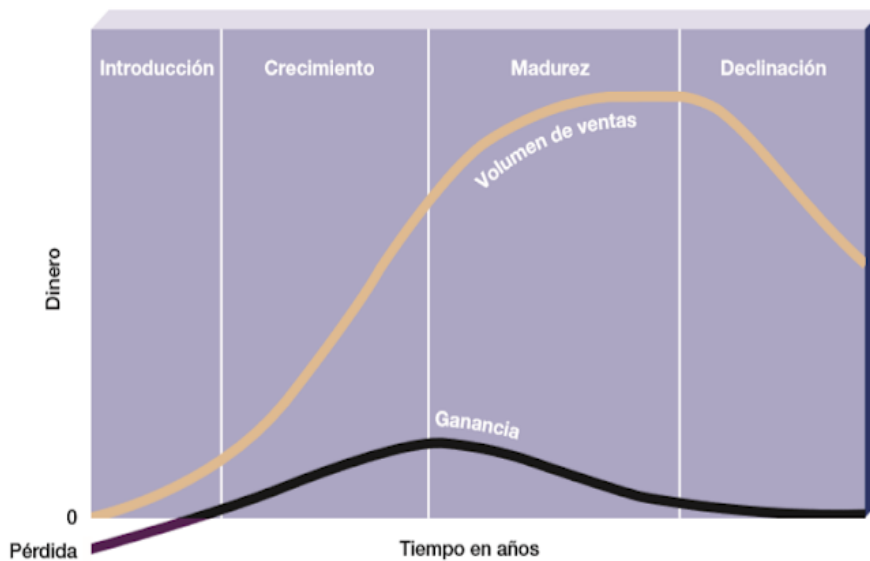
Declinación: las ventas del producto disminuyen por diversas razones, como los avances tecnológicos, los cambios en los gustos de los consumidores, y la intensificación de la competencia nacional e internacional. Todo ello conduce a un exceso de capacidad, reducción de precios y disminución de utilidades. En ocasiones, las ventas se hasta el nivel cero, o se mantienen congeladas en niveles muy bajos. Conforme esto ocurre, algunas empresas se retiran del mercado más rápidamente que otras en función de las barreras de salida del sector. Las que permanecen disminuyen el número de productos que ofrecen, abandonan los segmentos más pequeños y los canales más débiles, recortan el presupuesto de promoción y reducen los precios más aún. A menos que existan razones poderosas que lo aconsejen, mantener productos que se encuentran en esta fase es muy costoso para la empresa, y no solo por el monto no recuperado de los gastos totales, sino todos los costos ocultos: los productos débiles consumen mucho tiempo a la dirección de la empresa, necesitan ajustes frecuentes de precios e inventario, requieren series cortas de producción que vuelven muy caros los procesos, demandan la atención del personal de ventas y de publicidad cuya dedicación a los productos saludables resultaría más rentable, y además algunos de estos productos empañan la imagen de la empresa.

El ciclo de vida del producto consiste en la demanda agregada por un tiempo prolongado de todas las marcas que comprenden una categoría de producto genérico, y sirve para proyectar los distintos niveles de personal, de inventario, y de capacidad de planta mientras el producto pasa de una etapa a la siguiente. Un ciclo de vida se puede representar graficando el volumen agregado de ventas de una categoría de producto en el tiempo, años por lo común. Es útil también acompañar la curva del volumen de ventas con la correspondiente curva de utilidades de la categoría del producto, como se aprecia en la figura siguiente. Después de todo, finalmente a la compañía le interesan las ganancias, no sólo las ventas. Las formas de estas dos curvas varían de una categoría del producto a otra. No obstante, en la mayoría de las categorías, las formas básicas y la relación entre las curvas de ventas y de ganancias son como se ilustra en la figura siguiente. En este ciclo de vida característico, la curva de utilidades de la mayoría de los productos nuevos es negativa (lo que significa pérdida) a través de gran parte de la etapa introductoria. En la última parte de la etapa de crecimiento, la curva de utilidades empieza a decaer mientras que el volumen de ventas sigue subiendo. Las utilidades

declinan porque las empresas de una industria habitualmente tienen que aumentar sus esfuerzos de publicidad y ventas o reducir sus precios para sostener sus ventas ante la intensificación de la competencia en la etapa de madurez.

Gráficamente, el ciclo de vida puede visualizarse de la siguiente manera:

Introducción	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Ventas personales: Inducir a la prueba y vender bondades. Mayor número de visitas y seguimiento en la efectividad de las mismas.	Ventas personales: Ampliar cartera de clientes.	Ventas personales: Mayor posicionamiento, vender mejoras efectuadas, vender diferenciación de la marca.	Ventas personales: Visitas a clientes leales. Conservarlos.
Promoción de ventas: Utilizar una importante promoción de ventas.	Promoción de ventas: Reducir para aprovechar la demanda de los grandes consumidores.	Promoción de ventas: Mejorar para fomentar el cambio de la marca.	Promoción de ventas: Reducir el nivel al mínimo.



Fuente: Kotler, Philip y Armstrong Gary, Marketing, 14° Edición, Pearson, México, 2012.-

La matriz BCG

La matriz BCG (creada por la empresa de asesoría administrativa Boston Consulting Group) es una técnica que permite identificar los diferentes productos de una

organización en base a dos factores claves: su participación en el mercado en relación a la competencia y la tasa de crecimiento de dicho mercado, a fin de establecer las mejores estrategias a aplicarse en cada caso puntual.

Siguiendo al libro La Matriz BCG, 2016, en el eje vertical de la matriz se indica la tasa de crecimiento del sector o industria analizada y en el eje horizontal se refleja la participación relativa de mercado del negocio.

De esta manera, quedan conformados cuatro cuadrantes que representan cuatro categorías diferentes de productos, que luego permiten a la empresa definir las estrategias adecuadas para cada una y los requerimientos de efectivo que exigen.

Siguiendo a Stanton (obra citada, pág. 611), se explica cómo se caracteriza cada categoría:

Estrella: Participación alta en el mercado y tasa alta de crecimiento de la industria son características de esta categoría. Sin embargo, un producto con esos atributos plantea dificultades a la compañía porque requiere mucho efectivo para no dejar de ser competitivo en los mercados crecientes. Son imperativas unas estrategias de marketing agresivas para que las estrellas mantengan o aumenten su participación en el mercado.

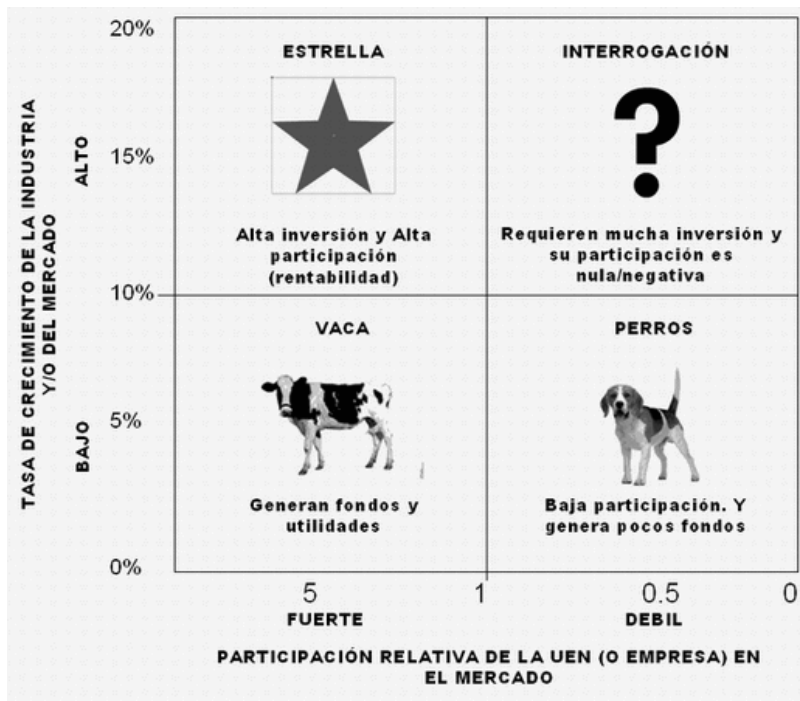
Vaca lechera: Estos productos tienen una gran participación en el mercado y hacen sus negocios en industrias maduras (de bajo crecimiento). Cuando el crecimiento de una industria disminuye, las estrellas pasan a esta categoría. Como la mayoría de los clientes se han quedado algún tiempo y todavía son leales, los costos de marketing de una vaca lechera no son elevados. En consecuencia, genera más efectivo del que puede invertirse con provecho en sus propias operaciones. Como resultado, las vacas pueden ser “ordeñadas” para sustentar la necesidad de recursos de otros productos. Las estrategias de marketing de las vacas de efectivo pretenden defender la participación en el mercado reforzando, principalmente, la lealtad del cliente.

Interrogante: Son productos caracterizados por una baja participación en el mercado, pero con una alta tasa de crecimiento de la industria. Una interrogación no ha alcanzado un punto de apoyo en un mercado en expansión muy competido. La duda en torno a estos productos es si pueden ganarse una participación adecuada en el mercado y ser rentables. Si la dirección opina que “no”, el producto debe discontinuarse. Si en cambio dice “sí”, la empresa debe proveer el efectivo para establecer una participación en el mercado (más efectivo del que la interrogación genera por sus propios medios). Las estrategias de marketing apropiadas se enfocan en tener una ventaja diferencial

fuerte y, por tanto, lograr el apoyo de los clientes. Su futuro es incierto y puede convertirse en cualquiera de los otros tres tipos.

Perro: Estos productos tienen una baja participación en el mercado y operan en industrias con tasas de crecimiento bajas. Normalmente, una empresa no encontraría prudente invertir fondos sustanciales en productos de esta categoría. Las estrategias de marketing para los perros pretenden maximizar cualquier ingreso potencial reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para ganar participación en el mercado. Pero la empresa también puede decidir discontinuar sus perros.

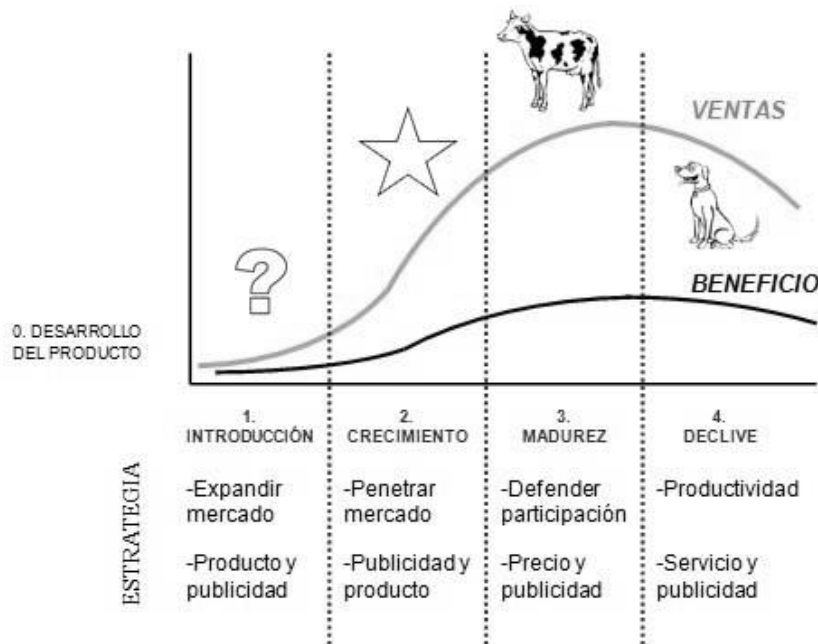
Gráficamente la matriz BCG queda representada como sigue:



Fuente: La Matriz BCG, 2016

Conjunción de matriz BCG y Ciclo de Vida de los Productos

Se puede demostrar la relación que existe entre los conceptos de estas dos herramientas:



Kotler Philip y Armstrong Gary, Fundamentos del Marketing 6° Edición, Prentice Hall, 2003

Análisis del producto por su valor

Heizer y Render proponen otro análisis para seleccionar los productos más prometedores y eliminar aquellos en los que ya no vale la pena invertir. Esta herramienta puede utilizarse de manera conjunta con las vistas anteriormente. El sustento teórico de esta herramienta está en el Principio de Pareto (enfocarse en pocos artículos importantes y no en muchos triviales) aplicado a la mezcla de productos. El análisis de los productos por su valor enlista los mismos en orden descendente de acuerdo con su contribución individual en pesos a la empresa. Como así también enlista la contribución total anual en pesos del producto. Un producto puede tener baja contribución unitaria pero gran contribución total debido a un importante nivel de ventas.

Este análisis del producto por su valor permite a la dirección evaluar las posibles estrategias más apropiadas para cada producto. Éstas pueden incluir el aumento del flujo de efectivo, el incremento de la participación de mercado, la reducción de los costos, como así también qué productos deberían eliminarse. Es decir, ayuda a la dirección a tomar decisiones estratégicas sobre la mezcla de productos.

PARTE II: Aplicación Práctica

CAPITULO 3: EL SISTEMA FINANCIERO ARGENTINO

Historia del Sistema Financiero Argentino

El sistema financiero de un país está formado por el conjunto de regulaciones, normativas, instrumentos, personas e instituciones cuyo fin primordial es canalizar el ahorro que generan los prestamistas (o unidades de gasto con superávit) hacia los prestatarios (o unidades de gasto con déficit), así como facilitar y otorgar seguridad al movimiento de dinero y al sistema de pagos. Leyendo en la página del Banco Central de la República Argentina (www.bcra.gov.ar) encontramos la historia del sistema financiero bancario argentino:

“Hasta 1881 el sistema monetario y financiero argentino estaba caracterizado por la convivencia de una multiplicidad de monedas emitidas por distintos bancos en el país o extranjeras. En 1881 se instauró una moneda nacional y se la vinculó al patrón oro pero la convertibilidad fue efímera y continuaron circulando lo que contemporáneamente llamaríamos cuasi-monedas, distintas al signo monetario nacional. Sólo después de renovadas crisis asociadas en muchos casos al endeudamiento externo, a principios del siglo XX, el país pudo volver al patrón oro y establecer un vínculo rígido entre el saldo del balance de pagos y la cantidad de dinero (suspendido entre 1914 y 1927 y, finalmente abandonado en diciembre de 1929).

Este rasgo combinado con la ausencia de una autoridad centralizada que controlara la esfera monetaria generaba una alta inestabilidad en el sistema. El estallido de la crisis bancaria de 1890-91 motivó la creación de instituciones como la Caja de Conversión y el Banco de la Nación que hasta la década de 1930 centralizan instrumentos y funciones que luego le serían propias al Banco Central.

Pero la falta de coordinación y las fluctuaciones del balance de pagos asociadas a los inestables movimientos de capital y también al perfil productivo del país, sesgado hacia la producción de productos primarios altamente vulnerable a los cambios en el mercado mundial, impidieron resolver la gran inestabilidad monetaria y financiera.

En este contexto, se sucedieron desde 1900 varios proyectos de Ley de creación de un ente rector responsable del ordenamiento y control del sistema monetario y bancario del país, destacándose el presentado por el presidente Hipólito Yrigoyen en 1917 que incluía una política monetaria activa, de avanzada para la época.

Ninguno de estos proyectos prosperó en el Congreso Nacional con una composición mayoritaria de orientación conservadora.

Una década más tarde, con el inicio de la crisis financiera internacional de 1929 el sistema monetario y financiero del país se mostró definitivamente agotado. La Argentina, con una economía absolutamente abierta, fue sacudida por las medidas proteccionistas de sus socios comerciales y también por la drástica disminución de los flujos de capitales, corriente de recursos clave para sostener su balance de pagos con una pesada carga de remesas de beneficios de las empresas extranjeras y del servicio de la deuda pública. La crisis obligó a instaurar el control de cambios y otras medidas de intervención estatal que configuraron un abandono en los hechos de los postulados del libre comercio. En ese contexto, y debido a sus repercusiones en el sistema bancario, se dieron las condiciones para la creación de un Banco Central que se hiciera cargo de centralizar el control de la política monetaria y cambiaria.

Producto de la reforma monetaria y bancaria de 1935 nace el Banco Central de la República Argentina (BCRA) como una entidad mixta con participación estatal y privada, que tenía entre sus funciones la exclusividad en la emisión de billetes y monedas y la regulación de la cantidad de crédito y dinero, así como la acumulación de las reservas internacionales, el control del sistema bancario y actuar como agente financiero del Estado. Se dota así a la autoridad monetaria de instrumentos que posibilitan ejercer el papel de “prestamista de última instancia” y la adopción de políticas anti cíclicas a fin de moderar las fluctuaciones económicas.

Bajo la gerencia de Raúl Prebisch (1935-1943) y con un esquema del control de cambios, el BCRA pudo realizar políticas anti cíclicas (“una política monetaria nacional”, la denominó Prebisch), mantener el servicio de la deuda externa e incluso rescatar con reservas disponibles parte de la deuda externa, en un contexto de fuerte alza de los precios de las exportaciones.

Sin embargo, la aplicación de políticas monetarias seguía estando condicionada por las preferencias e intereses de los inversores extranjeros – predominantemente británicos - que querían enviar sus ganancias al exterior y evitar devaluaciones de la moneda nacional.

En 1946 se dispuso la Nacionalización del BCRA, y su función prioritaria pasó a ser la de promover el desarrollo económico. De este modo, buscó reducir la proporción de préstamos hacia actividades especulativas, y en contraposición, enfocar los recursos hacia las actividades productivas.

En 1949 el BCRA pasó a depender del Ministerio de Finanzas de la Nación profundizando la política de orientación del crédito hacia la producción en actividades de importancia para el desarrollo del país.

Desde entonces y hasta 1976, con las alternancias político-económicas (y marcado por los sucesivos golpes militares) que caracterizan al período, el Banco Central jugó un papel muy importante en la regulación de las tasas de interés y en el otorgamiento de créditos selectivos para desplegar una estrategia de sustitución de importaciones, así como de promoción de exportaciones, con el objetivo de diversificar la matriz productiva y superar la etapa agroexportadora.

En esta alternancia de políticas se inscribe la reforma de 1957 cuyo objetivo era liberalizar el sistema financiero, eliminar la nacionalización de los depósitos y la asignación por el Banco Central del crédito. Al Banco se le otorga un mayor grado de autonomía, pero se prescribe que en el ejercicio de sus funciones se debía seguir las “directivas fundamentales del gobierno nacional en materia de política económica”. Asimismo, se limita el monto que el Banco puede prestarle al gobierno, pero no se abandona del todo el rol de la autoridad monetaria en el direccionamiento del crédito productivo, a través del control de la tasa de interés y el otorgamiento de redescuentos que permitían bajar sustancialmente el costo financiero los proyectos de inversión.

Con un nuevo quiebre del orden constitucional en 1976 la economía argentina sufrió un brusco cambio de rumbo. El golpe cívico-militar entendió que el proceso de sustitución de importaciones se había agotado e impulsó medidas de liberalización comercial y financiera, en particular de la tasa de interés y de los movimientos de capitales con el exterior.

El Banco -cuya carta orgánica no es modificada- se encuentra con nuevas tareas que emergen de esa liberalización de las tasas de interés, así como del ingreso masivo de nuevas entidades al sistema bancario bajo una nueva Ley de Entidades Financieras (aprobada en 1977). En conjunto, el cambio de rumbo configura una temprana y poco cuidadosa inserción de la Argentina en el proceso de globalización financiera que termina con una masiva crisis bancaria en el año 1980, una de balance de pagos en 1981 y la de la deuda externa a partir de 1982.

Con el restablecimiento de los gobiernos democráticos en 1983, y luego de un breve período hasta 1987 de políticas monetarias activas bajo algunas restricciones a los movimientos especulativos de capitales, en 1992 el plan de convertibilidad radicaliza aún más la política de liberalización iniciada en 1976.

Con el establecimiento de la convertibilidad, la oferta monetaria quedaba determinada por el flujo neto de divisas con el exterior y al Banco Central se le otorga el mandato unívoco de “preservar el valor de la moneda” para pasar a tener un papel muy similar al de la Caja de Conversión de 1899, aunque dotado de la atribución de supervisión del sistema bancario bajo una cierta descentralización en la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias (SEFyC). En 1992 se modifica la Carta Orgánica para acompasar la misión y funciones del Banco Central a los lineamientos de la política económica y en particular a la convertibilidad del peso con el dólar estadounidense.

Este período se caracterizó por una marcada baja en la tasa de inflación respecto a la que había prevalecido en las décadas previas. Inicialmente el régimen permitió una fuerte recuperación de la economía, pero resultó demasiado rígido, para acomodar shocks externos. Así la crisis rusa de 1998 precipitó una salida generalizada de fondos de mercados emergentes, que, en el contexto del tipo de cambio fijo propuesto por la Convertibilidad, precipitó a la Argentina en una profunda recesión, que finalmente derivó en la Ley de Emergencia Económica de 2002, donde se abandona la Convertibilidad hacia un esquema más flexible en el que el BCRA recupera la capacidad de efectuar políticas monetarias y cambiarias activas.

Vale rescatar de esa época una mejora sustancial en la calidad de la regulación prudencial del Banco Central, que permitió a la postre una mayor solvencia de las entidades financieras que operan en el país.

Una década más tarde, en marzo de 2012, se reestablece el mandato múltiple al Banco Central, devolviéndolo al servicio del desarrollo económico y la contribución a una mayor equidad social, pero preservando el objetivo de la estabilidad monetaria y la del sistema financiero como objetivos primarios de la institución.

Esta Carta Orgánica del BCRA también reestableció un vínculo más estrecho entre las decisiones de la SEFyC, el Directorio y la Presidencia del Banco Central, dado que la experiencia mundial durante la crisis financiera internacional que se iniciara en 2007 ha demostrado que la supervisión de las entidades debe mantenerse dentro de los bancos centrales.”

Composición actual del sistema financiero argentino

En la actualidad el sistema financiero argentino se compone por un total de 78 entidades, según información del Banco Central actualizada a octubre de 2018:

Composición del Sistema Financiero	Dic-2016	Dic-2017	Ago-2018	Set-2018	Oct-2018
CANTIDAD ENTIDADES FINANCIERAS	78	77	77	78	78
Bancos	63	62	62	63	63
Bancos Públicos	13	13	13	13	13
Bancos Privados	50	49	49	50	50
Bancos Locales de Capital Nacional	33	33	33	34	34
Bancos Locales de Capital extranjero	10	9	9	9	9
Bancos Sucursales de Entidades Financieras del Exter	7	7	7	7	7
Compañías Financieras	14	14	14	14	14
Compañías Financieras de Capital Nacional	5	5	5	5	5
Compañías Financieras de Capital Extranjero	9	9	9	9	9
Cajas de Crédito	1	1	1	1	1

INFORMACION ADICIONAL	Dic-2016	Dic-2017	Mar-2018	Jun-2018	Set-2018
Cantidad de cuentas corrientes	5.549.951	6.201.581	6.269.651	6.250.565	6.227.311
Cantidad de cuentas de ahorro	44.942.471	50.933.917	51.612.236	54.394.597	54.856.634
Cantidad de cajas de ahorro de ayuda social	5.795.417	7.165.319	8.170.297	6.951.879	6.640.883
Cantidad de cuentas previsionales	11.501.972	11.934.706	12.492.007	12.855.659	13.089.667
Cantidad de operaciones a plazo fijo Individuos	2.957.679	2.884.992	3.667.099	3.436.079	3.526.680
Cantidad de operaciones a plazo fijo Empresas	117.366	105.971	120.624	114.710	122.928
Cantidad de operaciones por préstamos hipotecarios	213.574	244.601	276.485	274.916	273.704
Cantidad de operaciones por préstamos prendarios	511.341	578.576	678.662	609.816	593.394
Cantidad de operaciones por otros préstamos	30.148.972	30.734.003	32.520.418	32.140.647	32.079.948
Dotación de personal	110.111	109.517	118.193	108.417	108.215
Cantidad de titulares por tarjetas de crédito	23.108.248	25.390.638	27.537.865	25.257.826	25.582.286
Cantidad de tarjetas de crédito (plásticos)	37.225.637	40.152.031	40.810.011	41.425.925	42.042.020
Cantidad de tarjetas de débito	41.100.750	45.213.411	46.276.931	47.368.836	47.762.827

El Banco de la Ciudad de Buenos Aires¹

El Banco Ciudad nació con el nombre de Monte de Piedad el 23 de mayo de 1878, cuando Buenos Aires no había sido federalizada y el contorno total del país estaba aún por definirse. Aunque la Ley 1129 de creación del Montepío se promulgó el 15 de octubre de 1877, recién un año después abrió sus puertas al público. El Monte de Piedad surgió para combatir la usura mediante préstamos de dinero sobre objetos diversos a un interés menor que el de plaza, orientado a actuar sobre las diferencias sociales. Ese

¹ Información relevada de la página web de la entidad www.bancociudad.com.ar

objetivo fundacional de "...servir a la clase proletaria, que es precisamente la que más necesita aprovechar de los beneficios de esta institución", según se lee en el libro de actas del Consejo de Administración correspondiente a la reunión del 10 de junio de 1878; ese destino marcado para proveer crédito barato y para actuar como regulador estatal del mercado financiero, no fue abandonado hasta el Banco de hoy. La Casa de la Virreina, que había pertenecido a la familia del Virrey del Pino, de las esquinas porteñas de Perú y Belgrano, fue la sede de la que fuera primer casa de empeño oficial de la ciudad, dedicada a atender a los vecinos de escasos recursos a quienes ayudó a satisfacer sus necesidades y a sobrellevar las crisis económicas suscitadas.

A lo largo de su crecimiento, la Institución cambió seis veces de nombre hasta llegar a la denominación actual, Banco Ciudad de Buenos Aires. La primera modificación significativa se produce en 1888 cuando, a partir de la Federalización de la Ciudad de Buenos Aires, es transferido a jurisdicción de la Capital Federal. El 30 de septiembre de 1904, mediante la Ley 4531, la Institución queda denominada como Banco Municipal de Préstamos y Caja de Ahorros. Con la nueva etapa municipal, se construye la primer Casa Matriz propia, en el terreno adquirido por la municipalidad el 22 de diciembre de 1888 en las calles Suipacha y Viamonte. Su sede central funcionó hasta 1968 en ese edificio, actual sede de la Oficina de Rentas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Con la nueva denominación también llegaron funciones propias de los bancos de crédito. Se lo facultó para otorgar préstamos sobre sueldos, pensiones, jubilaciones, pagadas por reparticiones nacionales o por la Municipalidad; títulos de la deuda pública nacional o provincial; cédulas hipotecarias o acciones cotizables en la bolsa de Comercio; mercaderías depositadas en las aduana o depósitos fiscales. Pero lo más significativo es que se le permitió recoger depósitos del público en Caja de Ahorros. Al mismo tiempo, la etapa que se inicia como Banco Municipal de Préstamos inaugura una política de presencia en todo el territorio de la ciudad de Buenos Aires que el Banco mantiene hasta el día de hoy como pilar esencial de crecimiento. Al fracaso de las tres primeras sucursales que la Institución ensayó en su etapa inicial y bajo jurisdicción provincial aún como Montepío, la expansión encarada en esta etapa encontró un signo satisfactorio. Esta extensión de actividades del Banco respondió a una estrategia acorde con el crecimiento de la ciudad a la que servía y a las necesidades que ésta le demandaba. Se planificaba apuntalar este crecimiento mediante una red que incluía sucursales, agencias, depósitos y lugares de exhibición, que resultaban ya indispensables al funcionamiento del establecimiento. Según palabras del presidente del Banco, Sr. Enrique Peña en marzo de 1916, esta extensión del servicio del Banco se corresponde con "el propósito del Establecimiento que responde a la misión de

combatir la usura en la forma más eficaz que sea posible. Entiende el Directorio, como ha tenido oportunidad de expresarlo otras veces, que es necesario aumentar el número de estas sucursales y agencias, que llevan los servicios del Banco fuera del radio de su Casa Matriz, facilitando así la utilización sin mayores molestias por parte de los que requieren sus servicios”.

El surgimiento de los movimientos de masas en nuestro país a partir de la década del `40, que integraron social y políticamente tanto a las clases urbanas derivadas de la inmigración europea como a los trabajadores rurales del interior que se transformaron en obreros industriales, impactaron sobre la evolución del Banco. Es así que los apellidos tradicionales de sus primeros directivos y funcionarios, comenzaron a entreverarse con los de los hijos -ahora con educación pública apalancando la movilidad social- de aquellos inmigrantes que habían sido protegidos de la usura y que ahora se encaminarán a mutualizarse y sindicalizarse como medio de alcanzar sus aspiraciones de clase. Sumado a lo que pasaba puertas adentro, en su relación con la sociedad, el crédito social de empeño comenzaba a ser una herramienta limitada en un país que se modernizaba, crecía y elevaba a sus habitantes a la categoría de ciudadanos. En efecto, el por entonces Banco Municipal debió asumir funciones más amplias requiriendo mayor cantidad de bocas de recaudación y un contacto más cercano con las necesidades de los nuevos actores sociales urbanos. Los nuevos profesionales y asalariados demandaban créditos para comprar la vivienda propia y acondicionarla, y los comerciantes y pequeños empresarios industriales necesitaban ampliarse y modernizarse a medida que el mercado interno se expandía.

El Banco mantuvo el crédito social de empeño como su actividad central hasta el año 1968, cuando se desarrolla el proceso que se conoce como "apertura comercial"; a partir del fondeo otorgado por los depósitos judiciales y su consolidación como agente financiero de la ciudad más importante del país. En esta nueva etapa, el 23 de mayo de 1968, en el 90 aniversario de la fundación del Banco, se inaugura la nueva casa Matriz -que continúa siendo su casa matriz actual- en las calles Florida y Sarmiento, significando un completo cambio de imagen que muchos llamaron "un segundo nacimiento del Banco". Su emplazamiento en pleno microcentro porteño, fue un signo evidente de la transformación que había experimentado la entidad y del cambio de imagen que buscaba instalar en esta nueva etapa. Esta transformación intentó plasmar en el edificio que había albergado a las Tiendas Ciudad de México, los nuevos conceptos sobre la moderna arquitectura bancaria, integrando la estructura metálica existente con una nueva concepción que cubría el inmueble con elementos vidriados.

La nueva imagen se basó en la aplicación de ladrillos vidriados de color en grandes superficies exteriores e interiores; la creación de un logotipo publicitario y el equipamiento de todas sus dependencias y sucursales. El 16 de mayo de 1972, cambia por última vez de nombre, producto de la necesidad de apertura de nuevas sucursales en territorio de la provincia de Buenos Aires. Pasa a denominarse, entonces, Banco de la Ciudad de Buenos Aires, denominación que mantiene hasta la actualidad. Durante los últimos 30 años, cuando el país se achicaba y se profundizaban las diferencias sociales que hoy padecemos, el Banco no fue ajeno a ese devenir, poniéndose en peligro su propia existencia. En pleno auge de las reformas de mercado impulsadas en la década del 90, se debatió cómo impedir que la gestión pública no fuera cooptada por intereses políticos o sectoriales, modernizara la institución y a la vez reestableciera objetivos de desarrollo económico y social fundacionales. Debate ganado por quienes planteaban sanear y modernizar desde la mano del sector público y se encaró desde fines de la década del 90 un proceso de estabilización patrimonial, informatización y procura de asistir al sector privado menos concentrado y más necesitado de servicios bancarios en la ciudad. A partir de este proceso de saneamiento y modernización de los últimos años, el Banco retomó el rol social que se fue afirmando a lo largo de su trayectoria institucional, brindando en la actualidad servicios financieros universales, baratos y de calidad a trabajadores, profesionales, jubilados y pequeños empresarios de nuestra región.

- **Misión:** promover la igualdad de oportunidades, el desarrollo económico, el empleo y la calidad de vida de los habitantes de las zonas donde opera el Banco, privilegiando el crédito social y la asistencia a la pequeña y mediana empresa.
- **Visión:** alcanzar un modelo de gestión pública de excelencia, brindando a nuestros clientes productos y servicios modernos y de calidad, mediante la innovación permanente y reflejando un compromiso prioritario con el desarrollo y con nuestro rol social.
- **Valores:** Inclusión, compromiso con el desarrollo y la innovación, Igualdad de oportunidades, transparencia, integridad.

Desde el año 2016 el Banco encaró un proceso de expansión e inauguró las cuatro primeras sucursales fuera de la ciudad de Buenos Aires, en las ciudades de La Plata, Mendoza, Córdoba y Rio Cuarto.

CAPITULO 4: PRODUCTOS BANCARIOS

Productos Bancarios

En general, los productos que ofrecen los bancos se encuentran entre los siguientes:

1 – Cajas de ahorro: tipo de cuenta bancaria para personas físicas en la que los depósitos pueden estar constituidos en pesos, dólares estadounidenses o, si existiera autorización del Banco Central, en otras monedas extranjeras. Genera un interés, y los retiros de fondos se realizan en el momento que el cliente lo necesite, limitados al saldo disponible.

2 – Caja de ahorro sueldo en pesos: Es una cuenta abierta a nombre de un trabajador para que la empresa donde presta servicios (como personal permanente o contratado bajo cualquiera de las modalidades previstas en la legislación vigente) le abone sus remuneraciones en dinero.

3 – Tarjetas de débito: Aquella que las instituciones bancarias entregan a sus clientes para que, al efectuar compras o locaciones, los importes de las mismas sean debitados directamente de una cuenta de ahorro o corriente bancaria del titular, o para extraer dinero de cajeros automáticos.

4 – Cuenta Corriente: tipo de cuenta bancaria para personas físicas o jurídicas en la que los depósitos captados por los bancos los obligan a pagar a la vista los cheques librados en las fórmulas que le fueron entregadas al cuentacorrentista. El cuentacorrentista está obligado a mantener suficiente provisión de fondos o contar con la correspondiente autorización escrita para girar en descubierto, a fin de que la entidad atienda los cheques comunes librados contra la cuenta.

5 – Tarjetas de Crédito: Su finalidad es posibilitar al usuario la realización de operaciones de compra o locación de bienes o servicios u obras y la obtención de préstamos y anticipos de dinero del sistema en los comercios e instituciones adheridos. Además, permite al titular diferir el pago o las devoluciones a fecha pactada, o financiarlo de acuerdo con alguna de las modalidades establecidas en el contrato, abonando a los proveedores de bienes o servicios los consumos del usuario en los términos pactados.

6 – Préstamos personales: En este contrato, el cliente (prestatario) recibe de una entidad financiera (prestamista) una cantidad de dinero (capital del préstamo) que puede contar (o no) con una garantía colateral. La promesa de pago es la base sobre la que el

prestamista otorga la asistencia. Dado que el prestamista está asumiendo un mayor riesgo, la tasa de interés puede ser mayor, o se le puede pedir que presente un codeudor que acepte pagar el préstamo en caso de que el cliente incumpla.

7 – Préstamos Prendarios: Es un contrato de financiamiento mediante el cual una entidad financiera (prestamista) facilita a un cliente (prestatario) una determinada cantidad de dinero (capital del préstamo) equivalente a un porcentaje del valor de un bien mueble que se entrega en garantía. Se constituye entonces un contrato prendario.

8 – Préstamos Hipotecarios: Es un contrato mediante el cual el cliente (prestatario) recibe de una entidad financiera (prestamista) una cantidad de dinero (capital del préstamo) equivalente a un porcentaje del valor de un bien inmueble que se entrega en garantía en el momento de la firma de la escritura traslativa de dominio, ante un escribano público. El cliente se obliga a devolver la cantidad, junto con los intereses correspondientes, mediante pagos periódicos (cuotas) hasta el momento del vencimiento del préstamo. Es un tipo de préstamo en el que la entidad financiera cuenta con una garantía especial para el recobro de la cantidad prestada al cliente, es decir, una hipoteca sobre un inmueble, generalmente de propiedad del cliente. De tal manera, en caso de que el cliente no pague su deuda, la entidad financiera prestamista podría recuperar la cantidad pendiente de cobro (total o parcialmente) mediante la venta del bien inmueble hipotecado, siguiendo el procedimiento de ejecución hipotecaria estipulado por ley.

9 – Inversiones: la inversión es el acto mediante el cual se usan ciertos bienes con el ánimo de obtener unos ingresos o rentas a lo largo del tiempo. La inversión se refiere al empleo de un capital en algún tipo de actividad económica o negocio, con el objetivo de incrementarlo. Dicho de otra manera, consiste en renunciar a un consumo actual y cierto, a cambio de obtener unos beneficios futuros y distribuidos en el tiempo. Las más comunes ofrecidas por los bancos con Plazos Fijos (Es un contrato que se realiza con la entrega de dinero o títulos valores (títulos públicos o privados) por parte del cliente a una entidad financiera, por un plazo determinado. La entidad emite y entrega un “certificado de depósito a plazo fijo”, que es el instrumento que acredita y prueba la operación. El depósito puede ser hecho en pesos, dólares estadounidenses o -si existiera autorización del Banco Central- en otras monedas extranjeras). Esta cuenta devenga un interés por el plazo que media entre la imposición y el vencimiento del depósito.) y Fondos Comunes de Inversión (Fondo administrado por una sociedad sujeta a la regulación y supervisión de la Comisión Nacional de Valores que invierte en distintas clases de activos (plazos fijos, títulos, acciones, etc.). Los inversores participan del

resultado -ganancias o pérdidas por la tenencia de activos del fondo. La Ley 24.083 la define de la siguiente manera: Patrimonio integrado por valores mobiliarios con oferta pública, metales preciosos, divisas, derechos y obligaciones derivados de operaciones de futuros y opciones, instrumentos emitidos por entidades financieras y dinero, pertenecientes a diversas personas a las cuales se les reconocen derechos de copropiedad representados por cuota partes caratulares o escriturales. Estos fondos no constituyen sociedades y carecen de personería jurídica.)

10 – Seguros: Un seguro es un contrato, denominado póliza de seguro, por el que una Compañía de Seguros (el asegurador) se obliga, mediante el cobro de una prima y para el caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura a indemnizar, dentro de los límites pactados, el daño producido al asegurado; bien a través de un capital, una renta, o a través de la prestación de un servicio.

Las cifras del cuadro siguiente muestran la cantidad de productos bancarios contratados:

PRODUCTOS (cantidad)	Dic-2016	Dic-2017	Mar-2018	Jun-2018	Set-2018
Cuentas corrientes	5.549.951	6.201.581	6.269.651	6.250.565	6.227.311
Cuentas de ahorro	44.942.471	50.933.917	51.612.236	54.394.597	54.856.509
Cajas de ahorro de ayuda social	5.795.417	7.165.319	8.170.297	6.951.879	6.665.440
Cuentas previsionales	11.501.972	11.934.706	12.492.007	12.855.659	13.139.186
Plazos fijos Individuos	2.957.679	2.884.992	3.667.509	3.436.489	3.559.017
Plazos fijos Empresas	117.366	105.971	120.654	114.740	123.260
Préstamos hipotecarios	213.574	244.601	276.485	274.916	274.483
Préstamos prendarios	511.341	578.576	678.662	609.816	572.185
Otros préstamos	30.148.972	30.734.003	32.534.229	32.154.458	31.905.427
Tarjetas de crédito (cantidad de titulares)	23.108.248	25.390.638	27.537.865	25.257.826	25.596.596
Tarjetas de crédito (plásticos)	37.225.637	40.152.031	40.810.011	41.425.925	42.013.749
Tarjetas de débito	41.100.750	45.213.411	46.276.931	47.368.836	47.906.743
Pago de Remuneraciones mediante Acreditación Bancaria	Dic-2016	Dic-2017	Set-2018	Oct-2018	Nov-2018
Cantidad de Cuentas	8.895.771	9.165.543	8.705.245	8.990.684	8.938.772
Cantidad de Empresas	205.518	226.494	229.025	241.202	240.802

Fuente: bcra.gov.ar

El Banco Ciudad en particular ofrece los siguientes productos para individuos:

- Caja de ahorro común, en pesos y en dólares
- Caja de ahorro sueldo, en pesos y en dólares
- Tarjeta de débito
- Tarjetas de crédito Visa y MasterCard
- Cuenta Corriente
- Préstamos Personales con tasa fija
- Préstamos Personales con tasa fija + uva

- Préstamos Hipotecarios con tasa fija + uva
- Inversión a Plazo Fijo en pesos, en dólares o en uvas
- Fondos Comunes de Inversión.

CAPITULO 5: ANALISIS DEL PRODUCTO

Análisis del Préstamo Personal Tasa Fija + UVA con las herramientas propuestas

En este capítulo se analizará el producto escogido con las herramientas Ciclo de Vida del Producto, Matriz BCG y Diamante de Porter, partiendo de la revisión del contexto internacional como local en los años 2017 y 2018, ya que se cree que el comportamiento de dicho contexto es determinante en el desempeño del Préstamo Personal UVA.

¿Qué es un crédito personal UVA? Un préstamo o crédito personal UVA es una modalidad de préstamo indexado. Así, el tomador se endeuda en esta moneda específica, la UVA (unidad de valor adquisitivo), y va devolviendo el capital adeudado más los intereses que componen su cuota, pero en pesos, de acuerdo a la cotización de la UVA del día del pago, la cual se encuentra publicada en la página de Banco Central de la República Argentina. Para dar un ejemplo del funcionamiento de este tipo de préstamos indexados, podemos hacer un paralelismo con la situación de tomar un préstamo en dólares, que luego tenemos que ir devolviendo en pesos.

Tomar un préstamo en UVA puede resultar conveniente cuando no hay inflación, o esta está controlada o es baja, y el nivel general de precios varía a la par que los aumentos salariales, de manera que la cuota a pagar represente durante toda la vida del préstamo, el mismo porcentaje de los ingresos del deudor. Cuando estas condiciones no se dan, y el aumento del precio de la uva es mayor que los aumentos salariales, puede ocurrir que el valor de la cuota supere el porcentaje de los ingresos del deudor pactado al contratar el préstamo. Ese es el principal riesgo de tomar este tipo de préstamos en economías inestables o con alta inflación.

Por el contrario, en economías estables, puede resultar una opción muy conveniente, ya que sus bajas tasas, respecto de las tasas de los préstamos tradicionales, permiten acceder a préstamos más importantes en cuanto al monto, y

pagar una cuota que puede llegar a ser hasta un 30% del valor de la cuota de un préstamo tradicional.

Escenario internacional y local 2017

El contexto internacional mostro signos de mejora durante 2017. La actividad económica mundial se aceleró tanto en los países avanzados como emergentes, en un marco de acotada volatilidad de los mercados financieros y bajas tasas de interés internacionales. En este escenario, resultaron positivas las condiciones crediticias para el país, mientras que los precios de las principales materias primas de exportación se mantuvieron relativamente estables, al igual que las monedas de los socios comerciales más importantes. De acuerdo a las estimaciones del Fondo Monetario Internacional, el crecimiento mundial registrado en 2017 ascendió al 3.7%, tras presentar en 2016 su tasa más baja desde la crisis financiera internacional 2008 – 2009 (3.2%). Adicionalmente, en el caso de los principales mercados de destino de las exportaciones argentinas, el Ministerio de Hacienda estimo un crecimiento ponderado de 2.6% para 2017, el cual represento una significativa aceleración respecto a la expansión de 1.4% observada en 2016.

Buena parte de esta mejora estuvo vinculada a la evolución de Brasil, determinante del desempeño económico de la región y el mayor demandante de manufacturas argentinas, cuyo nivel de actividad exhibió una recuperación, saliendo de la recesión que atravesó los dos años previos. El FMI estimo un aumento del PBI brasileño de 0.7% en 2017, tras dos fuertes contracciones consecutivas (-3.8% en 2015 y -3.6% en 2016).

En la Zona Euro, segundo destino comercial en importancia para el país, también se observó una consolidación de los avances recientes, esperando el FMI una expansión de la economía europea de 2.1% para 2017, la mayor de los últimos años.

Paralelamente, la economía de Estados Unidos una vez más mostro claras señales de crecimiento. La tasa de desempleo se redujo hasta niveles friccionales, habiendo alcanzado valores cercanos al 4%, ante un aumento del PBI del 2.2% para 2017, de acuerdo al FMI. Adicionalmente, se observó un gradualismo en la suba de tasas de interés de la Reserva Federal, movimiento que tuvo un impacto acotado sobre los mercados financieros globales.

Con respecto a China, principal demandante de productos primarios a escala mundial, el FMI estimo un crecimiento anual de 6.8%, en un marco de lenta implementación de las reformas para corregir su déficit fiscal y su aun elevada tasa de

inversión pública, y cuyos efectos fueron compensados por un mayor consumo e inversión privada.

En este sentido, el contexto internacional resulto positivo para nuestro país, con una aceleración del crecimiento mundial, estabilidad de los precios de los commodities, y favorables condiciones de financiamiento, si bien la mayoría de las economías presentaron tasas de crecimiento inferiores a las de la década que precedió a la última gran crisis financiera internacional y los precios de exportación se mantuvieron un escalón por debajo de los picos de 2017.

Con respecto al escenario local, el 2017, año electoral, mostró signos de una incipiente recuperación, de la mano de medidas como la eliminación del cepo cambiario, la regularización de las tarifas de los servicios públicos, la reconstrucción de las estadísticas públicas (Indec), el restablecimiento del dialogo con organismos internacionales de crédito (FMI), entre otras.

Uno de los primeros sectores en retomar la senda del crecimiento fue el agrícola. La liberalización del mercado cambiario, la quita de las retenciones a las exportaciones de cereales, la baja del impuesto a las ventas externas de soja y la eliminación de restricciones cuantitativas (“Roe Verde”), provocaron un gran cambio en la rentabilidad del sector agropecuario, impactando positivamente en los volúmenes producidos, alcanzándose una cosecha record histórica en la campaña 2016/17.

Otro de los segmentos que impulsó la actividad agregada fue la construcción. En un comienzo, el repunte estuvo vinculado a la obra pública, aunque con el correr de los meses, los proyectos de construcción privados comenzaron a recuperarse, traccionados por la creciente demanda de viviendas por parte de las familias, en respuesta a las nuevas líneas de créditos hipotecarios ajustados por la Uva (Unidad de Valor Adquisitivo), que disminuyeron drásticamente las barreras de acceso al financiamiento. A lo anterior, se agregó luego un repunte de la industria, y seguidamente, de los sectores de servicios.

A medida que el nivel de actividad avanzaba, se observó un impacto positivo en los niveles de empleo y salarios reales, elementos que también ayudaron a recomponer el consumo privado.

En cuanto a la evolución de los precios minoristas, el proceso de reducción de la inflación iniciado en la segunda mitad del 2016, continuó durante el 2017, aunque las variaciones del año se situaron por encima de las metas establecidas por el BCRA. En este contexto, dicho organismo mantuvo una política monetaria contractiva, con tasas

de interés de referencia fuertemente positivas en términos reales, procurando profundizar el proceso de desinflación.

Y en lo que se refiere a la evolución del tipo de cambio, las elevadas tasas de interés domésticas ayudaron a mantener acotados los movimientos en el mercado cambiario.

Escenario internacional y local 2018

Durante el 2018, si bien el crecimiento económico mundial se mantuvo relativamente estable, los mercados financieros internacionales se presentaron más volátiles, en un marco de subas de tasas de interés en los Estados Unidos. En este escenario, se generaron condiciones crediticias más restrictivas para los países en desarrollo, acompañadas por una masiva salida de capitales en dichas economías y una depreciación generalizada de sus monedas respecto al dólar.

De acuerdo a las estimaciones del Fondo Monetario Internacional, el crecimiento mundial alcanzó el 3.7% en 2018, observándose una mínima desaceleración con respecto a 2017 (3.8%). El menor ritmo de expansión se debió al magro desempeño de las economías avanzadas europeas y asiáticas, principalmente la Zona Euro y Japón, mientras que la economía estadounidense registró su mayor crecimiento desde la crisis 2008-2009.

En este sentido, la economía estadounidense tuvo un avance robusto (2.9%), acelerando su crecimiento considerablemente con respecto al 2017 (2.2%). El sustancial estímulo fiscal, sumado a una política comercial más proteccionista, empujó su PBI por encima del potencial, llevando la tasa de desempleo a niveles inferiores al 4%, los más bajos en los últimos 50 años. Como contrapartida, este comportamiento generó presión sobre los precios internos, alcanzando la inflación un 2.4% promedio anual, el registro más elevado desde el año 2011.

En este contexto, la Reserva Federal elevó su tasa de interés de política a un 2.5%, realizando cuatro incrementos consecutivos de un cuarto de punto a lo largo del 2018. El gradual endurecimiento de la política monetaria norteamericana, tuvo efectos en los mercados globales, con impacto también en nuestro país.

Durante el 2018 se observó una mayor volatilidad en los mercados financieros internacionales, registrándose salidas de capitales en las principales economías emergentes, sobre todo en aquellas con fundamentos macroeconómicos más débiles. En este sentido, las condiciones crediticias en general, y para Argentina en general, se

deterioraron considerablemente con respecto al 2017, si bien los precios de las materias primas de exportación se mantuvieron relativamente estables.

Por su parte, la economía brasileña, determinante del desempeño económico de la región y el mayor demandante de manufacturas argentinas, mostró una recuperación en 2018, aunque con un avance moderado. Luego de registrar una caída acumulada del 7% en los años 2015 y 2016, en lo que fue una de sus mayores crisis de los últimos 40 años, el país vecino retomó la senda del crecimiento en 2017 registrando una suave recuperación (1.1%), que continuó en 2018 (1.3%).

En la Zona Euro, segundo destino comercial de importancia, se registró una desaceleración en su crecimiento en 2018 (1.8%) con respecto a 2017 (2.4%). La performance del bloque se vio influenciada por el desempeño de las principales economías europeas, como Alemania y Francia, que moderaron considerablemente su tasa de expansión con relación a la del año anterior.

Con respecto a China, principal demandante global de productos primarios, en 2018 creció un 6.6%, desacelerando con respecto a lo observado en 2017 (6.9%), en un marco de tensiones comerciales con Estados Unidos, que afectaron el crecimiento económico mundial.

En suma, el contexto internacional no resultó favorable para nuestro país. Si bien el crecimiento mundial se mantuvo estable, los principales destinos de las exportaciones argentinas se mostraron más débiles, a la vez que los mercados financieros presentaron una mayor volatilidad condicionando las fuentes de financiamiento al mundo emergente, viéndose Argentina particularmente afectada, mientras se encontraba en un proceso de corrección gradual de sus desequilibrios fiscal y externo.

Respecto al escenario local, a fines del 2015 y principios del 2016, la actual Administración Nacional tomó una serie de medidas que apuntaron a normalizar los desequilibrios macroeconómicos, las cuales, si bien tuvieron inevitablemente un efecto contractivo a corto plazo, permitieron que la economía comience a mostrar una recuperación en la segunda mitad del 2016, que se extendió durante el 2017 e inicios del 2018.

Sin embargo, luego de registrar expansión durante siete trimestres consecutivos, en el segundo trimestre del 2018, la economía local volvió a experimentar una caída. A las malas condiciones climáticas que perjudicaron seriamente la producción agrícola, se sumó un contexto financiero internacional más volátil, que afectó a los países

emergentes con posiciones externas más débiles, como Argentina y Turquía. Ambos factores tuvieron un considerable efecto negativo en la balanza de pagos y en las condiciones de financiamiento de las cuentas públicas, interrumpiéndose el crecimiento verificado hasta entonces.

A mediados de abril, la Argentina tuvo una fuerte presión sobre su balanza de pagos, cuando inversores locales y extranjeros decidieron desarmar posiciones en activos denominados en moneda local. Para contrarrestar la salida de capitales, las autoridades incrementaron las tasas de interés de corto plazo, ajustaron aún más la política fiscal, e intervinieron en el mercado de cambios vendiendo divisas. Poco después de tomar estas medidas, el Gobierno Nacional anunció su intención de acudir al Fondo Monetario Internacional para solicitar un Acuerdo Stand By² excepcional, con el objetivo de disminuir la incertidumbre en torno a las necesidades financieras del sector público en el corto plazo.

El primer acuerdo con el FMI, alcanzado en junio, establecía un financiamiento de USD 50.000 millones en un plazo de tres años, el cual buscaba restaurar la confianza del mercado, reduciendo las necesidades de financiamiento a través de un ajuste fiscal mayor al planteado originalmente como objetivo por el Gobierno. De esta manera, se intentaba alcanzar un déficit primario de del 1.3% del PBI en 2019 y un equilibrio de las cuentas públicas en 2020.

A pesar del acuerdo, las turbulencias en el mercado financiero local continuaron, la actividad económica mostró una caída mayor a lo esperada, mientras que las expectativas de inflación permanecieron al alza en un contexto de volatilidad cambiaria. Al mismo tiempo, la reversión de los flujos de capitales desde los principales mercados emergentes, provocaron que el acceso al financiamiento siga siendo limitado para la Argentina.

En este contexto, las autoridades nacionales acordaron con el FMI una ampliación del financiamiento Stand By para hacer frente a las necesidades financieras que no podrían ser cubiertas a través de colocaciones de deuda en el mercado.

Para reforzar el programa económico, el Gobierno Nacional decidió: (i) eliminar el déficit fiscal primario en 2019 y lograr superávit en 2020; (ii) adoptar un estricto control de agregados monetarios estableciendo un ancla nominal robusta para la política

² El Acuerdo Stand-By, es el instrumento crediticio típico empleado por el Fondo para otorgar préstamos a los países de mercados emergentes y avanzados. La duración de un Acuerdo Stand-By es flexible, y generalmente abarca un período de 12–24 meses, pero no mayor de 36 meses, acorde con la necesidad de atender problemas de balanza de pago a corto plazo. (www.telam.com.ar)

monetaria; (iii) mantener un tipo de cambio flotante, con reglas claras de intervención cambiaria por parte del BCRA en caso de que el valor de la divisa sobrepase ciertos límites preestablecidos; y (iv) aumentar el crédito solicitado al FMI para hacer frente a las necesidades fiscales y a la balanza de pagos.

Como contrapartida, el nuevo acuerdo con el FMI, aprobado en octubre, estableció un aumento del financiamiento a USD 57.000 millones, junto a un adelantamiento de los desembolsos previamente pactados para 2020-2021, despejando las dudas del programa financiero del gobierno para el 2019.

En los primeros tres meses del nuevo esquema monetario, se logró reducir la volatilidad e incertidumbre imperantes hasta ese momento en el mercado financiero local. En contraposición, el nivel de actividad mostró un retroceso, en la medida que, a la sequía de comienzos de año, se sumaron los efectos de la fuerte depreciación del peso, el aumento de las tasas de interés, la marcada caída de los salarios reales, y la reducción del gasto público de capital, lo cual afectó la producción industrial, la construcción y el comercio.

En cuanto al Sistema Financiero Doméstico, en 2018 se observó una retracción del crédito al sector privado, en un marco de desmejora del escenario macro económico. Tras una notable expansión de los niveles de intermediación durante el 2017, que se vio reflejada en un aumento del crédito medido en términos reales, los préstamos al sector privado en moneda local se expandieron nominalmente un 19.6% en 2018, por debajo de la inflación del período. Con un crecimiento de 74.5%, el crédito hipotecario fue el segmento de crédito que registró un incremento en términos reales, explicado en gran medida por el desempeño positivo durante el primer semestre del año, previo al inicio de la volatilidad en el mercado financiero.

Por su parte, el crédito al consumo registró una contracción en términos reales. Los préstamos personales mostraron un incremento nominal de 21.1%, mientras que las financiaciones con tarjetas de crédito crecieron un 29.1%, a la vez que la merma en la demanda por bienes durables arrastró las líneas de créditos prendarios, que aumentaron solamente un 12.5%.

En lo que respecta a las financiaciones en moneda local a las empresas, también se observó una caída. Los adelantos en cuenta corriente al sector corporativo se expandieron un 19.3%, mientras que las líneas de descuentos de documentos se contrajeron un 10.4% en términos nominales. Por su parte los préstamos en moneda extranjera, orientados mayormente al sector exportador, crecieron un 5%, medidos en

dólares durante 2018, producto de un escenario que tendió a favorecer a los sectores productores de bienes transables internacionalmente.

Al igual que lo ocurrido con el crédito, la evolución de los depósitos mostró una contracción en términos reales, aunque mucho más moderada, registrando los depósitos del sector privado en moneda local una suba del 41.9%, impulsados por el incremento de los depósitos a plazo (66.4%), que presentaron un notable incremento durante el último trimestre del año en un marco de fuerte alza de las tasas de interés y desarme del stock de Lebacs por parte del BCRA. En este sentido, a pesar de la mayor volatilidad registrada en el mercado cambiario, no se observaron signos de tensión considerables en materia de depósitos bancarios.

En lo que respecta a los niveles de morosidad, el ratio de irregularidad del crédito al sector privado se ubicó en 3.1% en diciembre de 2018, aumentando 1.2 puntos porcentuales respecto del nivel observado a fines del 2017. Este indicador se mantiene aún en un rango de valores bajos, tanto en una comparación histórica como internacional. El coeficiente de irregularidad de los créditos a las empresas alcanzó 2.4% en diciembre (1.5 puntos porcentuales más), mientras que en los préstamos a las familias se situó en 4% (1.1 puntos porcentuales más), y la mora de los préstamos hipotecarios se mantuvo en niveles muy bajos (0.19% de la cartera para líneas en UVA).

En lo que hace a la rentabilidad de las entidades financieras, se registraron a nivel agregado utilidades nominales anuales equivalentes a 3.9% del activo y 34.4% del patrimonio neto. Adicionalmente, el sistema financiero argentino mantuvo elevadas tasas de liquidez y capital, en un marco regulatorio en línea con los estándares recomendados a nivel global, lo cual permitió amortiguar los shocks económicos negativos.

En resumen, tras haberse recuperado en 2017, en el último año el sistema financiero se contrajo en el marco del deterioro de las condiciones macro económicas. A pesar de esto, el sistema bancario mostró claros signos de solidez: mantuvo sanos niveles de liquidez y solvencia, junto con una baja morosidad de su cartera comercial, a la vez que no se registraron caídas de los depósitos durante los meses de mayor volatilidad cambiaria.

Préstamo Personal Tasa Fija+ UVA

El producto a analizar con las herramientas descriptas en capítulos anteriores es el Préstamo Personal Tasa Fija más Uva Segmento Plan Sueldo, perteneciente a la cartera de consumo del banco Ciudad.

A continuación, realizamos un análisis FODA del banco para comprender mejor su posición actual en el mercado:

- **Fortalezas:**

- Capacidades fundamentales en áreas clave, como Gerencia de Sucursales y Gerencia de tecnología
- Clara dirección hacia la posición de Banca Pública de excelencia, modernización total, y expansión comercial hacia el interior del país
- Recursos financieros adecuados y humanos de alta calidad humana y profesional
- Excelente imagen corporativa entre clientes y no clientes
- Un reconocido líder en el mercado
- Estrategias de las áreas funcionales bien pensadas y cohesivas
- Fondeo propio por depósitos judiciales
- Gran inversión en publicidad
- Posición líder en el mercado del producto Préstamo Hipotecario
- Altos directivos capaces, bien formados, innovadores y comprometidos
- Exitosa expansión de mercado iniciada en 2016 hacia el interior del país, lo que hace que en el plan estratégico del banco esté como objetivo estratégico seguir con las aperturas de sucursales, en 2019 en Tucumán y Salta, y 2020 Rosario y Neuquén
- Firma de gran cantidad de convenios con empresas y comercios para ofrecer beneficios con tarjetas de crédito (descuentos + cuotas sin interés) convenientes tanto para los clientes como para los comercios y empresas, y muy difíciles de igualar por la competencia para este producto específico

- **Debilidades:**

- Poca presencia en el interior, ya que hay solo tres sucursales.
- Poco conocimiento de la marca en el interior, lo cual es un tema muy importante a considerar en el proceso de expansión

- Recambio generacional en la alta dirección, lo que a veces trae resistencias al cambio y a la modernización
- Sistemas actuales obsoletos en comparación a la banca privada
- Burocracia y excesivos tramites lo que enlentece los procesos y genera demoras para clientes internos y externos

- **Oportunidades:**
 - Por primera vez, este año el banco estará presente en la muestra anual de la Sociedad Rural Rio Cuarto con el propósito de incursionar en el sector agropecuario

- **Amenazas:**
 - Apertura de nuevas sucursales de bancos de la competencia en las mismas plazas donde el banco se está expandiendo, lo que achica la porción de mercado a captar
 - Incremento de las tasas lo que reduce la demanda de productos crediticios tanto de la banca de individuos como empresas
 - Contexto económico desfavorable, con suba de tasas, inflación e incertidumbre, lo que reduce la propensión del público a endeudarse, y genera temor sobre la marcha de la economía y desconfianza en el sistema bancario (recordando la experiencia vivida en 2001)
 - Al volverse más rígidas las condiciones para la toma de productos de crédito, el público se dirige a entidades financieras, que ofrecen productos en condiciones más flexibles, pero con costos de usura. Se los puede considerar productos sustitutos de los productos bancarios
 - Al descender la tasa de empleo, y costar mucho más conseguir trabajo por las condiciones actuales de la economía, el mercado potencial decrece, y los clientes actuales entran en mora en el pago de sus compromisos
 - Cambios en la política que puedan afectar al Banco, como ocurrió cuando los depósitos judiciales, históricamente en custodia de Banco Ciudad, fueron trasladados al Banco Nación, lo cual representó un grave problema que puso en juego la supervivencia del banco. Luego de un largo proceso judicial se logró recuperarlos.

Diamante de Porter

Análisis de las cinco fuerzas de competitividad

1 – Poder de negociación de compradores o clientes: el cliente tomador de los productos bancarios en general, y de los préstamos personales en particular, no tiene poder de negociación ya que firma un contrato de adhesión, en el que cada cláusula está definida previamente por la entidad bancaria, y el cliente no tiene ninguna posibilidad de modificar alguna de ellas.

2 – Poder de negociación de los proveedores: cuando una sucursal quiere colocar préstamos personales, se pueden presentar dos situaciones respecto al origen de los fondos a prestar: 1. Que la sucursal sea superavitaria en sus depósitos, por lo que pueda prestar sus propios fondos excedentes, o bien, 2. Que la sucursal no tenga fondos excedentes, por lo que tenga que pedirlos a la Mesa de Dinero, y pagarle por ello la Tasa de Transferencia, la que actualmente está alrededor del 65%, o sea más cara que la tasa de los préstamos que ofrece el banco. Esta tasa viene impuesta por la propia casa matriz de banco, y nada puede hacer la sucursal para negociarla. Los importes pagados en concepto de tasa de transferencia impactan directamente sobre la rentabilidad de la sucursal, siendo uno de los principales rubros de egresos de fondos. Por esta razón, la sucursal debe trabajar duro para conseguir depósitos y generar excedentes que luego pueda colocar, y conseguir así ser autosustentable.

3 – Productos Sustitutos: la necesidad de fondos que un cliente busca satisfacer por medio de un préstamo UVA también puede ser total o parcialmente cubierta por otros tipos de préstamos personales: a tasa fija, hipotecarios, prendarios, tarjetas de crédito, o bien pidiendo dinero prestado a familiares o amigos. La razón por la que el cliente elige tomar un préstamo UVA, es, en principio, la baja tasa de interés, que le permite acceder a un mayor importe, pagando cuotas muy inferiores a las que pagaría por el mismo importe en un préstamo a tasa fija.

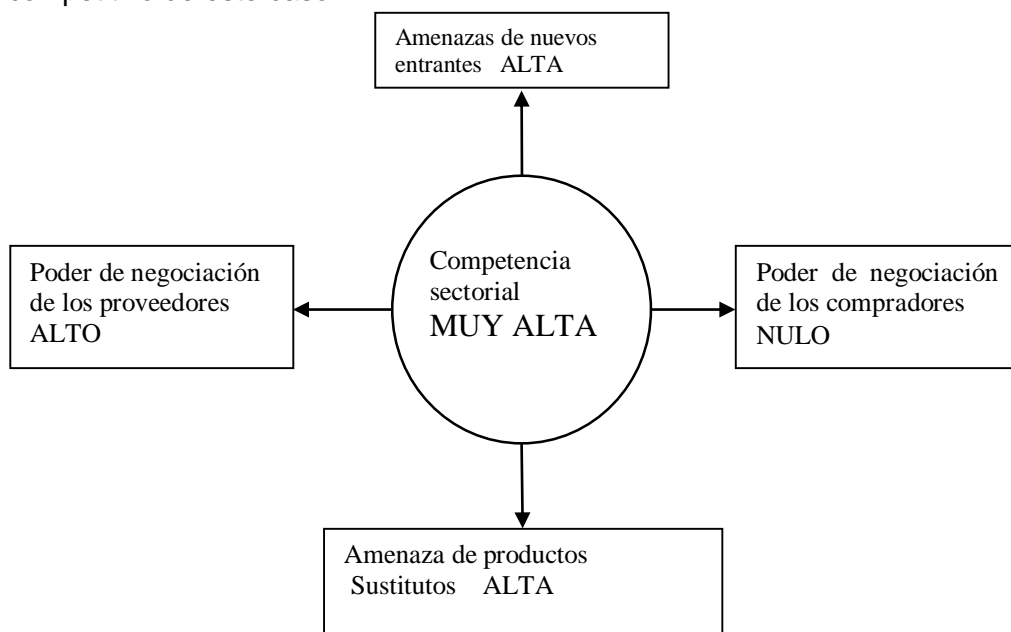
4 – Nuevos Entrantes o Participantes: cuando un banco quiere expandirse y abrir una nueva sucursal, cuenta con una barrera de entrada muy importante: una habilitación o permiso que debe otorgarle el Banco Central de la República Argentina, quien dispone en su Comunicación A 6612 (última modificación 17/12/2018) cuáles son las Normas para la Expansión de Entidades Financieras y Bancarias en el país y en el Exterior. En enero de 2016, el BCRA anunció una serie de medidas para flexibilizar la apertura de sucursales bancarias, algo que era muy demandado por las entidades, y que les permitió finalmente concretar sus planes de expansión, que en muchos casos estuvieron frenados por hasta por tres años. Producto de esto, sólo en el 2016, el BCRA

aprobó la apertura de 87 sucursales de 17 bancos públicos y privados, casi el triple de los que había sido autorizado en 2015.

Durante el 2018 y lo que va del 2019, nuevas sucursales de varios bancos abrieron en Rio Cuarto: Galicia Sucursal Sur y Nación Empresas, por ejemplo. Y otras tantas están en camino a hacerlo, como la sucursal del Banco de La Pampa (esta última a media cuadra de la sucursal Rio Cuarto de Banco Ciudad).

5 – Competencia Sectorial: actualmente en la ciudad de Rio Cuarto hay 18 sucursales de bancos públicos y privados, lo que supone una fuerte competencia tanto en el segmento de Individuos como en el de Pequeñas y Medianas Empresas. Más aún si consideramos que los productos ofrecidos son estandarizados, que la diferenciación está dada por la atención personalizada que haga única la experiencia del cliente, y que la demanda crece por el aumento poblacional y por la incorporación de nuevas personal al mercado laboral, dada la madurez del mercado. No obstante, los principales bancos públicos y privados del país siguen eligiendo esta localización en sus planes de expansión. Esto se debe al potencial de la ciudad para la producción agropecuaria, la construcción, el comercio y los servicios, como así también la presencia de universidades públicas y privadas. Además de estos factores locacionales específicos, y ya hablando específicamente de los productos bancarios disponibles en la plaza, los de Banco Ciudad se encuentran en una posición muy competitiva, principalmente por sus bajos costos, y además destacan la calidad y agilidad en la atención, atributos que son los más valrados por el público a la hora de elegir un banco para operar.

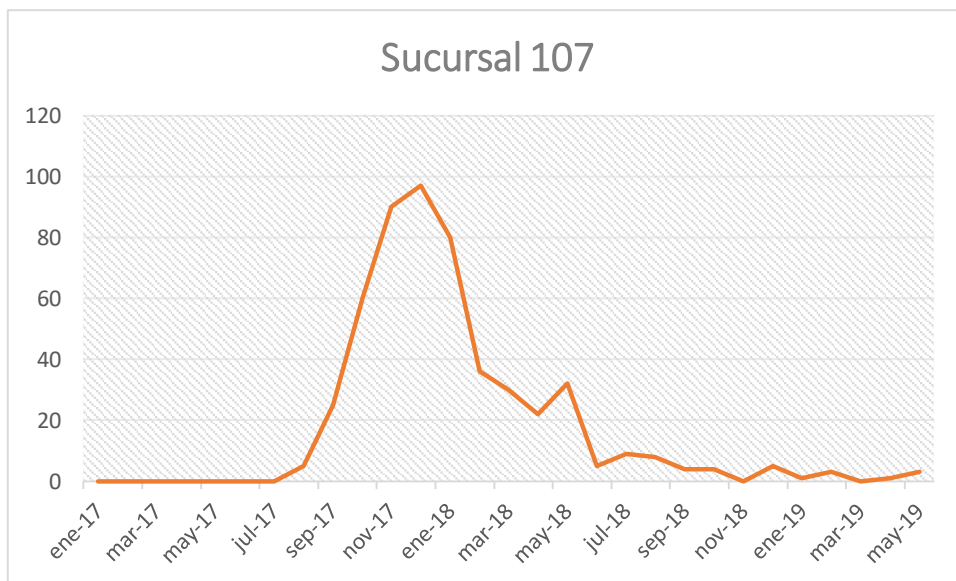
El diamante de Porter nos queda graficado como sigue, y nos indica el escaso atractivo competitivo de este caso.



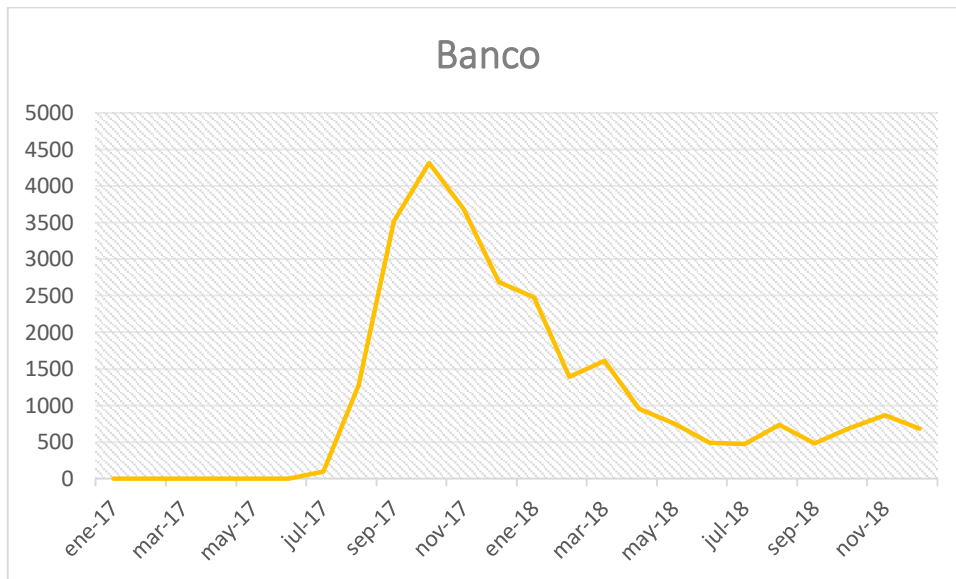
Ciclo de Vida del Producto

De acuerdo a lo analizado anteriormente, el CVP nos describe la historia de las ventas de un producto a través del tiempo. Esto es un reflejo de los cambios de la demanda, los cuales responden a múltiples factores: cambios tecnológicos, cambios en los gustos de los consumidores, incremento de la competencia, cambios en el contexto económico, político, social, e internacional, etc.

Para analizar el ciclo de vida del producto Préstamo Personal Tasa Fija + UVA se recabó información correspondiente al nivel de colocación de dicho producto, tanto en montos como en unidades, de la sucursal de Rio Cuarto como de todo el Banco, durante los años 2017, 2018 y el periodo comprendido entre enero y mayo de 2019, información que se encuentra disponible en el Anexo 2 , y con la cual se elaboraron los siguientes gráficos:



Elaboración propia en base a datos brindados por la organización.



Elaboración propia en base a datos brindados por la organización.

Al observar los comportamientos de estas curvas y analizarlos en términos del CVP, podemos notar que tanto las fases de introducción y crecimiento se cumplen como lo establece la teoría: los primeros meses del año 2017 la colocación en nula debido a la novedad del producto; luego de hacerse conocido, sus ventas comienzan a crecer hasta llegar a su punto máximo en diciembre de 2017, momento en el cual comienzan a decaer, iniciando así una acelerada etapa de declive prácticamente ininterrumpida que se extiende hasta el final del periodo analizado. Esto se produce como respuesta a los acontecimientos ocurridos: la mega devaluación del peso en mayo del 2018, la constante suba de la inflación y las tasas de interés, y la volatilidad de los mercados financieros internacionales. En consecuencia, cae la confianza de la gente en el producto, y por ende cae su demanda, la que desde entonces no volvió a recuperarse. Esto no indica que la precipitada llegada del producto a su etapa de declive, “salteando” la etapa de madurez, no se puede atribuir a sus características, ni a cambios en los gustos de los consumidores ni en los patrones de la demanda, sino a la influencia del contexto político-económico nacional. Además de esto, tampoco se buscó revertir esta situación por parte, ya sea del gobierno como de los bancos oferentes, modificando o re diseñando el producto para morigerar sus efectos negativos, y así repuntar sus ventas.

Matriz BCG

Para ubicar el Préstamo Personal UVA en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz BCG debemos conocer dos variables: la participación relativa del producto en el mercado, y la tasa de crecimiento de ese mercado.

El Informe de Actividad de Sucursales 2018 elaborado por la Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión, nos brinda esta información: respecto de la primera variable, el informe estima una participación de mercado del producto para diciembre de 2018 de un 4%. Dicho porcentaje se valora bajo. Y de la lectura de los gráficos elaborados en base a dicho informe y presentados en el título anterior, surge también que el mercado para el 2018 y comienzos del 2019 decreció ininterrumpidamente hasta casi prácticamente desaparecer.

Esto ubica al Préstamo Personal UVA en el cuadrante inferior izquierdo de la matriz correspondiente a la categoría de productos **Perro**.

PARTE III: PROPUESTAS

CAPITULO 6: Cursos de acción posibles

Cuando una empresa quiere tomar decisiones sobre qué hacer con determinados productos, debe estudiar cuál es su posición competitiva actual, y en base a ello, planificar el futuro. En el capítulo dos se estudiaron tres herramientas útiles para esta tarea estratégica: el Diamante de Porter con sus 5 Fuerzas de Competitividad, el Ciclo de Vida del Producto y la Matriz BCG, las que se aplicaron al producto Préstamo Personal Tasa Fija + UVA del Banco Ciudad.

Gracias a este minucioso análisis se pudo determinar que este producto no tiene atractivo competitivo, dados los siguientes factores: el contexto económico y político del país, la gran cantidad de productos sustitutos, la marcada competencia sectorial, la escasa o casi nula demanda, su acelerada ubicación en la última etapa del ciclo de vida condicente con categoría de Producto Perro en la Matriz BCG.

El banco deberá determinar cuál será el futuro de este producto dentro de su cartera. ¿Y cuáles pueden ser sus opciones? Una de las alternativas posibles es eliminarlo, dejar de ofrecerlo y sólo conservar la cartera actual, aguardando sus vencimientos. Excede los alcances de este trabajo el abordaje de la mora de la cartera Uva, pero se puede afirmar que es otra variable de crucial importancia a la hora de

decidir el futuro del producto. Una segunda alternativa es dejar de ofrecerlo de manera activa, pero mantenerlo en la cartera a la espera de que las condiciones del contexto, que fueron sus enemigas y las que provocaron su fracaso, mejoren de la mano de las elecciones, para volver a ocupar así el lugar de préstamo personal accesible para las familias que ocupó en 2017. Y, por último, una tercera opción, quizá la más proactiva por parte del Gobierno y los bancos, podría ser rediseñar el producto de manera que la gente confíe en que podrá pagarlo. Un avance ya se hizo al respecto con la nueva cláusula de “Extensión del plazo”, lo que permite reducir el importe la cuota mensual extendiendo el plazo del préstamo, lo cual viene a ser una forma de alivianar la carga que la misma supone para las familias asalariadas, pero que, claramente, no resuelve el problema de fondo que es el impacto de la inflación en el ajuste de las cuotas.

PARTE IV: CONCLUSION

Tal como se planteó en los objetivos del trabajo, se pudo determinar que el Préstamo Personal Tasa Fija + Uva no resulta competitivamente atractivo, de acuerdo a una lectura integral de las herramientas utilizadas y del escenario que acompañó la oferta de dicho producto. Esto no es porque en sí mismo no sea competitivo, sino porque debe estar acompañado, para tener éxito, de una política económica que mantenga baja la tasa de inflación.

En los préstamos indexados por algún tipo de coeficiente, como el Préstamo Personal Tasa Fija + UVA, ajustable por el CER (Coeficiente de Estabilización de Referencia), el futuro de las cuotas depende de la evolución de dicho índice. Como éstos suelen basarse en la evolución del nivel general de precios – y la inflación representa el incremento general, sostenido y continuo de los mismos – el impacto acumulativo que tiene la inflación sobre el indexador y sobre el capital adeudado y las cuotas, puede ser temible para el deudor. El principal inconveniente que surge con la indexación de préstamos, es que, generalmente, los ingresos de los deudores no acompañan el incremento de las cuotas, o sólo lo hacen parcialmente. Esta situación se agudiza conforme la inflación continúa y los salarios se ajustan por debajo de la misma.

Compartimos la postura de Dumrauf, Guillermo quien señala en el artículo “Efectos de la indexación en los sistemas de préstamos: ¿Puede haber ganadores sin perdedores?” (2003; www.dumrauf.com.ar) que puede llegarse a una situación tal que el deudor no pueda seguir abonando las cuotas. En vista de que los coeficientes de indexación son creados por los Gobiernos, éstos suelen proponer enmiendas, como caps (limitación del crecimiento del índice a aplicar) o extensiones de plazo, que, en la

realidad, son absolutamente ineficaces cuando se piensa en la satisfacción conjunta de todos los actores económicos involucrados, y no solucionan el problema de fondo. La única forma en la que puede funcionar la indexación, y los préstamos puedan ser pagados, es una política económica que permita mantener una tasa de inflación baja.

PARTE V: ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA

CAPITULO 7: ANEXOS

ANEXO 1

Personal Ciudad Veloz Mercado Abierto UVA

Características del Préstamo

-Beneficiarios:

-Empleados en relación de dependencia que no acreditan el sueldo en el BCBA - Independientes y Monotributistas. - Jubilados y Pensionados que no acreditan sus haberes en el BCBA.

-Destino de los fondos: Atención de necesidades de tipo general.

-Monto del Préstamo: Hasta \$500.000.

-Moneda: Unidades de Valor Adquisitivo (UVA). La Unidad de Valor Adquisitivo es una unidad de medida que se actualiza diariamente según el Coeficiente de Estabilización de Referencia (CER). El valor de la UVA se publicará diariamente en la web del BCRA.

-Plazo: Hasta 48 meses.

-Amortización: Sistema Francés.

-Tasa de interés: Fija del 16,40% T.N.A (Tasa Nominal Anual)

-Relación Cuota/Ingreso: 20% de los ingresos netos del solicitante y/o de su grupo familiar.

-Cobro de Cuota: Débito automático en cuenta.

-Garantía: A sola firma.

-Forma de Cancelación: Se aceptarán cancelaciones anticipadas totales o parciales, aceptándose seis (6) cuotas como mínimo. Dichas sumas se imputarán a la disminución del capital con el recalcule de intereses correspondiente. La comisión se aplicará sobre

el monto de la cancelación anticipada. Comisión por cancelación: 4% + IVA Para cancelaciones totales no se cobrará comisión por cancelación cuando: a) Haya transcurrido al menos la cuarta parte del plazo original del préstamo, o b) 180 días corridos desde su otorgamiento, de ambos plazos el mayor. bancociudad.com.ar

-Extensión del plazo: Cuando el importe de la cuota a pagar por el cliente supere en 10% el valor de la cuota que resultaría de haber aplicado a ese préstamo un ajuste de capital por el Coeficiente de Variación de Salarios (CVS) desde su desembolso, el cliente tendrá el derecho de extender en hasta 25% el plazo original del préstamo. La extensión del plazo podrá efectuarse todas las veces que se cumpla la condición establecida, pero deberá respetarse el límite máximo de hasta 25% del plazo original del préstamo.

-Requisitos para el Otorgamiento En General -D.N.I. - L.C. o L.E. (original y fotocopia).

-No registrar antecedentes desfavorables en el sistema financiero y en los sistemas del Banco. -No registrar deuda alimentaria.

-En Relación de Dependencia como planta permanente -Antigüedad mínima: un 1 año en el empleo ó 6 meses en el empleo actual, con continuidad laboral de 1 año en empleo anterior. -Últimos 3 recibos de haberes. -En caso de percibir horas extras, y gratificaciones y/o comisiones, se deberán presentar los últimos 12 recibos de haberes. Jubilados y Pensionados -No se requerirá antigüedad. -Último recibo de pago de haberes. Independientes -Antigüedad mínima: 1 año inscripto en la A.F.I.P., la que se comprobará por Constancia de C.U.I.T. o formulario de inscripción (original y fotocopias). -Certificación de los Ingresos Netos mensuales promedio del último año periodo fiscal, extendida por Contador Público y con firma certificada por el Consejo Profesional respectivo (de corresponder). La certificación deberá expresar que la misma se realiza sobre la base de la DD.JJ. de Ganancias correspondiente al período XX y que se corresponden a ingresos de (1ra., 2da., 3era., o 4ta categoría), debiendo dejar claro si la misma presenta saldo a favor o caso contrario presentar el pago. -Últimos 3 pagos de aportes previsionales (original y fotocopias), independientemente de su fecha de vencimiento. -Según corresponda: título habilitante, matrícula, habilitación municipal, contrato social y acta de asamblea con designación de autoridades vigentes (original y fotocopias). Para todos los casos, en su defecto, los pagos realizados por débito automático obrantes en los resúmenes de tarjetas de crédito o cuentas bancarias. bancociudad.com.ar Monotributistas -Antigüedad mínima: 1 año inscripto en la A.F.I.P., la que se comprobará por Constancia de inscripción de Monotributista (original y fotocopias). -Para computar los ingresos, se tomarán los máximos establecidos en las

categorías impositivas establecidas por la AFIP, en la cual se encuentre empadronado el cliente. -Cumplir una antigüedad mínima de 6 meses de inscripción en la categoría que se utilice para el cálculo de sus ingresos. -Últimos 6 pagos de Monotributo (Incluye Monotributo Social), independientemente de su fecha de vencimiento. Para todos los casos, los pagos realizados por débito automático obrantes en los resúmenes de tarjetas de crédito o cuentas bancarias.

Sujeto a calificación crediticia.

ANEXO 2

Informe de colocación Préstamos Personales Uva

Informes de Actividad, Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión

UNIDADES	
Mes	Suc. 107
ene-17	0
feb-17	0
mar-17	0
abr-17	0
may-17	0
jun-17	0
jul-17	0
ago-17	5
sep-17	25
oct-17	60
nov-17	90
dic-17	97
ene-18	80
feb-18	36
mar-18	30
abr-18	22
may-18	32
jun-18	5
jul-18	9
ago-18	8
sep-18	4
oct-18	4
nov-18	0
dic-18	5
ene-19	1
feb-19	3
mar-19	0
abr-19	1
may-19	3

Análisis del Producto Préstamo Personal Tasa Fija + Uva de una entidad bancaria de Rio Cuarto

Mes	Bco.
ene-17	0
feb-17	0
mar-17	0
abr-17	0
may-17	0
jun-17	0
jul-17	97
ago-17	1.273
sep-17	3.519
oct-17	4.313
nov-17	3.684
dic-17	2.684
ene-18	2.474
feb-18	1.395
mar-18	1.614
abr-18	951
may-18	754
jun-18	488
jul-18	476
ago-18	736
sep-18	483
oct-18	689
nov-18	865
dic-18	680

Análisis del Producto Préstamo Personal Tasa Fija + Uva de una entidad bancaria de Rio Cuarto

MONTOS	
Mes	Suc. 107
ene-17	\$ -
feb-17	\$ -
mar-17	\$ -
abr-17	\$ -
may-17	\$ -
jun-17	\$ -
jul-17	\$ -
ago-17	\$ 914.000
sep-17	\$ 4.977.499
oct-17	\$ 10.815.500
nov-17	\$ 20.380.167
dic-17	\$ 25.342.969
ene-18	\$ 17.330.000
feb-18	\$ 7.585.900
mar-18	\$ 5.576.305
abr-18	\$ 5.046.722
may-18	\$ 7.455.800
jun-18	\$ 980.394
jul-18	\$ 1.467.900
ago-18	\$ 1.649.200
sep-18	\$ 283.900
oct-18	\$ 650.000
nov-18	\$ -
dic-18	\$ 1.297.000
ene-19	\$ 65.000
feb-19	511000
mar-19	\$ -
abr-19	\$ 600.000
may-19	\$ 663.800

Mes	Bco.
ene-17	0
feb-17	0
mar-17	0
abr-17	0
may-17	0
jun-17	0
jul-17	\$ 24.936.638
ago-17	\$ 298.054.228
sep-17	\$ 751.438.625
oct-17	\$ 898.060.001
nov-17	\$ 775.364.150
dic-17	\$ 587.079.928
ene-18	\$ 473.342.653
feb-18	\$ 270.138.398
mar-18	\$ 329.879.953
abr-18	\$ 210.856.155
may-18	\$ 176.704.011
jun-18	\$ 112.657.349
jul-18	\$ 107.055.647
ago-18	\$ 158.443.378
sep-18	\$ 102.494.791
oct-18	\$ 132.459.841
nov-18	\$ 178.231.217
dic-18	\$ 126.944.905

CAPITULO 8: BIBLIOGRAFIA

Kotler, Philip y Armstrong Gary. "Marketing", 14° Edición, Pearson, México, 2012.-

Kotler Philip y Armstrong Gary, Fundamentos del Marketing 6° Edición, Prentice Hall, 2003

Stanton, "Fundamentos de Marketing". 14° Edición, Mc Graw Hill, México, 2007.-

Solana Ricardo F." Producción". Editorial Buenos Aires. Ediciones Interoceánicas. 1993.-

Adler, Martin Oscar. "Producción y Operaciones". 1° Edición, Buenos Aires, Ediciones Macchi. 2004.-

Heizer y Render. "Principios de Administración de Operaciones". 7° Edición. Pearson Educación, México, 2009.-

Thompson y Strickland. “Dirección y Administración Estratégicas”. Edición especial en español, McGraw Hill, México, 1998.-

Porter Michael, “Las Cincos Fuerzas Competitivas que Modelan la Estrategia”. Harvard Business Review. 2008.-

Informe de Actividad de Sucursales. Año 2017. Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión. Banco de la Ciudad de Buenos Aires.

Informe de Actividad de Sucursales. Año 2018. Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión. Banco de la Ciudad de Buenos Aires. -

Dumrauf, Guillermo. “Efectos de la indexación en los sistemas de préstamos: ¿Puede haber ganadores sin perdedores? “. www.dumrauf.com.ar. 2003.-

www.bcra.gov.ar

www.bancociudad.com.ar

www.telam.com.ar