



TESIS DE GRADO  
EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

**ANÁLISIS INTEGRAL DEL SISTEMA  
FINANCIERO ARGENTINO: DESARROLLO DE  
HERRAMIENTAS DE GESTIÓN**

Autor: Andrés T. Lawson  
Legajo: 46.232

Director de Tesis:  
Doctorando, MBA, Ing. Ind. Rifat Lelic

2011



## **RESUMEN**

El objetivo de esta tesina consiste en desarrollar una herramienta de gestión orientada a la alta gerencia de una institución financiera con la finalidad de que esta pueda tomar mejores decisiones a la hora de diagramar la estrategia de la entidad y, consecuentemente, mejorar los retornos sobre las inversiones realizadas. Este documento presenta un estudio en profundidad del atractivo intrínseco del mercado (análisis externo) así como también de las capacidades de ganar de los principales bancos de la Argentina (análisis interno) a lo largo de los respectivos segmentos socio-económicos de clientes bancarios.

El contenido de esta tesina de grado se divide en cinco grandes capítulos, cada uno con sus objetivos específicos. En el primer capítulo se presenta el problema al cual se pretende abordar por medio de este estudio: la escases de información disponible acerca del Sistema Financiero Argentino, la complejidad de su análisis y la dificultad en la toma de decisiones estratégicas por parte de los bancos. En el segundo capítulo, se introduce el concepto de segmentación por nivel socio-económico y se realiza dicho estudio para la población Argentina para luego determinar la penetración de cada segmento en el Sistema Financiero Argentino obteniendo de esta forma el total de individuos bancarizados para cada segmento. En el tercer capítulo, se desarrolla la metodología para conformar el análisis acerca de la rentabilidad del mercado financiero argentino en donde se consigue establecer una medida del atractivo de cada segmento en función de los retornos y de la contribución en pasivos netos de cada segmento. En el cuarto capítulo, se efectúa un relevamiento acerca de la posición competitiva de los principales bancos privados de la nación en función de la porción de mercado de cada uno, el conocimiento y salud de la marca y las capacidades críticas por las cuales brindan la atención a sus clientes. En el quinto capítulo, se presentan los resultados y conclusiones del análisis así como también un ejemplo de los imperativos estratégicos que se derivan a partir de las conclusiones pertinentes del estudio.



## **ABSTRACT**

The objective of this thesis is to develop a management tool- aimed at the senior management of a financial institution- in order to improve the process of decision making with regards to charting the strategy of the entity and, consequently, improving the returns on investments. This document contains an in depth study of the attractiveness of the Argentine financial market (external analysis) and a competitive landscape of the major banks and the capabilities needed in order to acquire competitive advantages (internal analysis) for each socio-economic segments clients.

The content of this thesis is divided into five main chapters, each with specific objectives. In the first chapter the main problem is stated and addressed: the scarcity of information available about the Argentine financial system, the complexity of its analysis and the difficulty faced by banks in making strategic decisions. In the second chapter, the concept of socio-economic segmentation is introduced in order to categorize the Argentine population and to find out the total number of individuals in each cluster who have access to financial services. The third chapter includes the methodology used so as to convey an analysis of the Argentine Financial Market in terms of returns over investment and the contribution of net liabilities across each segment. The fourth chapter includes a survey about the competitive position of the leading private banks in terms of market share, brand awareness, loyalty and an assessment of the critical skills needed in order to serve each segment. The last chapter presents the overall results of the analysis, as well as an example of the strategic imperatives that derives from the relevant conclusions stipulated.



## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, me gustaría agradecer a mi director de Tesis, Rifat Lelic, por comprometerse a formar parte de este estudio y aportar sus conocimientos para enriquecer los contenidos de la misma, así como también, contribuir a mi formación tanto profesional como personal.

A los demás docentes del ITBA, por su dedicación y empeño en formar, día a día, a profesionales con capacidades técnicas, integridad y valores.

A mis amigos de la facultad, por la relación que hemos construido en estos años y las experiencias que hemos sabido atravesar juntos.

Y a toda mi familia, especialmente a mis padres, Eduardo y Ana, que siempre me han brindado su apoyo y me han permitido alcanzar una educación privilegiada; y a mi novia, Camila, por compartir junto a mí un sin fin de momentos de alegría juntos.



## TABLA DE CONTENIDOS

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	SEGMENTACIÓN SOCIOECONÓMICA DE LA POBLACIÓN ARGENTINA.....	3
II.1.	Introducción a la segmentación socio-económica.....	3
II.2.	Enfoque metodológico .....	4
II.3.	Resultados de la segmentación socio-económica .....	8
II.4.	Conclusiones .....	12
III.	RENTABILIDAD Y ATRACTIVIDAD DEL SISTEMA FINANCIERO ARGENTINO POR NSE .....	13
III.1.	Introducción al Sistema Financiero Argentino .....	13
III.2.	Préstamos y Depósitos: Apertura en Persona Física y Persona Jurídica .....	15
III.3.	Calculo de los ingresos por producto del Sistema Financiero Argentino .....	18
III.4.	Apertura de los ingresos por segmento socio-económico.....	20
III.5.	Calculo de ingreso ajustado por riesgo para los segmentos de NSE.....	25
III.6.	Resultado neto por producto para los diferentes segmentos de NSE.....	28
III.7.	Conclusiones.....	32
IV.	POSICIÓN COMPETITIVA DEL MERCADO FINANCIERO ARGENTINO.....	35
IV.1.	Introducción.....	35
IV.2.	Mercado General.....	36
IV.3.	Segmento de clientes de Renta Alta.....	40
IV.4.	Segmento de clientes de Renta Media.....	43
IV.5.	Segmento de clientes de Renta Baja.....	46
IV.6.	Conclusiones.....	49
V.	CONCLUSIONES FINALES .....	53
VI.	BIBLIOGRAFÍA.....	59
VII.	Anexo I: Cuestionario empleado en la segmentación demográfica .....	60
VIII.	Anexo II: Construcción del algoritmo para la clasificación socio-económica.....	62
IX.	Anexo III: Tabla de asignación de niveles.....	64
X.	Anexo IV: Balance del sistema financiero .....	66
XI.	Anexo V: Evolución de las tasas activas y pasivas .....	67
XII.	Anexo VI: Principales indicadores del modelo económico.....	68
XIII.	Anexo VIII: Introducción al NPS .....	69



## I. INTRODUCCIÓN

El Sistema Financiero Argentino comprende la interacción entre las instituciones financieras de la nación y los individuos que se encuentran bancarizados, es decir, aquellos que tiene acceso a la prestación de servicios por parte de los bancos.

Si bien hay información pública disponible acerca del mercado financiero argentino, principalmente recopilada por el Banco Central de la Republica Argentina<sup>1</sup> (BCRA), la misma cuenta con un nivel de apertura y detalle muy bajo lo cual imposibilita o dificulta poder contar con la granularidad necesaria para la toma de decisiones. Consecuentemente, los directivos de los bancos tienen una escasa visión acerca de cuáles son los segmentos y productos mas atractivos del mercado resultando en un desafío poder establecer la estrategia y, posteriormente, direccionar el flujo de dinero para maximizar el retorno sobre la inversión realizada.

Del mismo modo que es necesario realizar una evaluación externa del mercado, también es importante considerar cuales son los factores críticos o cualidades que debe desarrollar un banco para poder lograr una ventaja competitiva en cada uno de los segmentos y aumentar sus posibilidades de transformarse en el líder de mercado.

Habiendo mencionado los puntos anteriores, esta tesina pretende indagar en profundidad tanto en una evaluación externa del mercado como en la posición competitiva de un determinado banco con la finalidad de generar una herramienta de gestión que sea replicable para cualquier institución financiera de la República Argentina. En definitiva, este análisis permitirá a la alta gerencia colocar a los diferentes sub-segmentos del sistema financiero en una matriz de dos dimensiones: Atractivo del segmento y posición competitiva del 'Banco X' en el mercado. De esta forma, en función del cuadrante en donde caiga cada segmento, se podrá definir los imperativos estratégicos y las acciones a realizar en cada conjunto homogéneo de individuos.

---

<sup>1</sup> [www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar)

La figura I.1 muestra, a modo de ejemplo, el resultado esperado del análisis donde las bolas de color celeste representan los diferentes segmentos. Es menester aclarar que, para posicionar a cada segmento en sus respectivas coordenadas en el gráfico, es necesario establecer un método de decisión lógico y objetivo que otorgue un puntaje adecuado en función de las variables más relevantes para cada uno de los dos eje. Lo que se resolvió utilizar en esta tesina es un promedio ponderando 4 o 5 indicadores clave relacionados con la rentabilidad de cada segmento y la posición competitiva del banco.

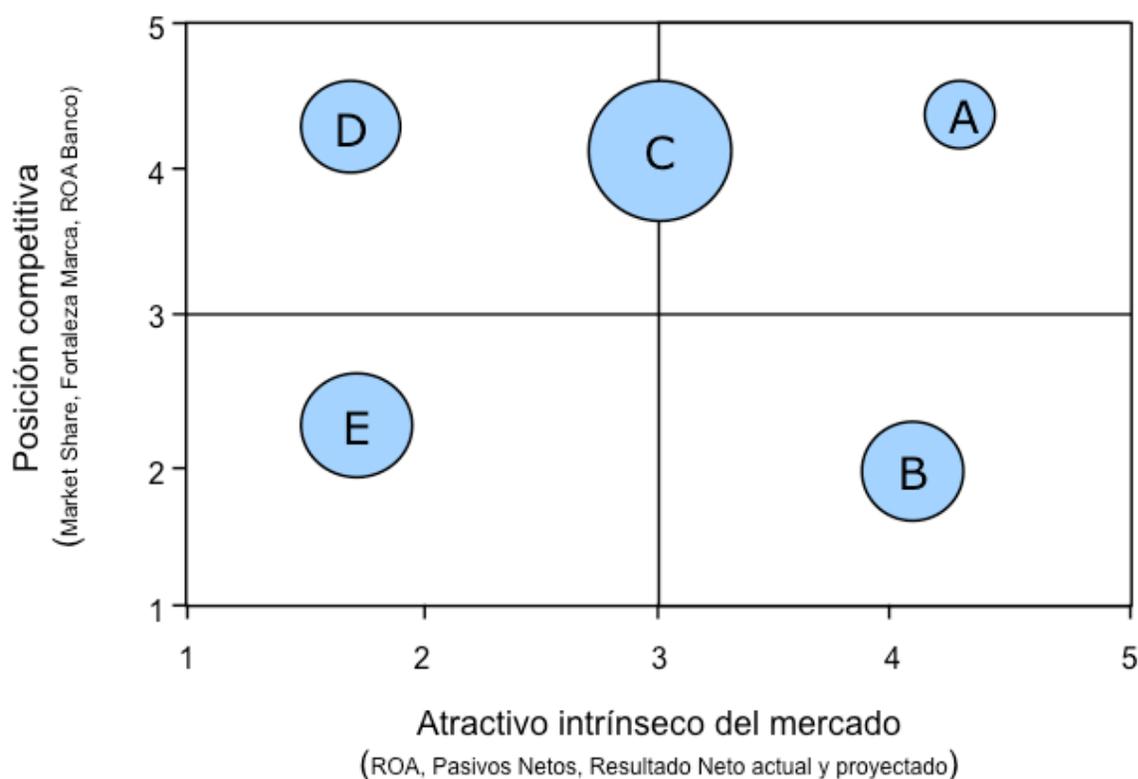


Figura I.1 Análisis del atractivo de del Mercado y posición competitiva por segmento

## II. SEGMENTACIÓN SOCIOECONÓMICA DE LA POBLACIÓN ARGENTINA

### II.1. Introducción a la segmentación socio-económica

La segmentación socio-económica consiste en estratificar y categorizar a los hogares de la población de una determinada región según un conjunto de variables que sean representativas para la medición de su posición social. Como resultado, se obtienen grupos homogéneos de individuos a lo largo de una escala con pautas objetivas y estrechamente definidas que describen lo que significa pertenecer a cada determinado nivel.

Si bien se han elaborado diferentes procedimientos para realizar una clasificación socio-económica, en este estudio se ha optado por emplear la metodología desarrollada por la “Comisión de Enlace Institucional”<sup>2</sup> conformado por las siguientes instituciones

- Asociación Argentina de Marketing (AAM)
- Cámara de Empresas de Investigación Social y de Mercado (CEIM)
- Sociedad Argentina de Investigadores de Marketing y Opinión (SAIMO)

El principal motivo para emplear esta técnica radica en el hecho de que toma como base de análisis información pública disponible en la Encuesta Permanente de Hogares<sup>3</sup> (EPH). Esta es una encuesta realizada por el INDEC -de acceso público y publicación trimestral- que permite y asegura la replicabilidad de la metodología en el futuro para evaluar cómo ha evolucionado la pirámide social del país, así como también, sus respectivas tendencias. Esto es un detalle no menor, puesto que el propósito de esta tesis es desarrollar una herramienta de gestión para mejorar la toma de decisiones y, consecuentemente, las fuentes de información del modelo deben ser constantes y estables a lo largo del tiempo.

---

<sup>2</sup> Comisión de Enlace Institucional, 2006. Nivel Socio-Económico de Argentina

<sup>3</sup> <http://www.indec.gov.ar/>

## II.2. Enfoque metodológico

El capítulo en cuestión pretende explicitar los principales lineamientos considerados para el desarrollo de la segmentación socio-económica de los hogares de la República Argentina.

A modo de referencia, la Comisión de Enlace Institucional<sup>4</sup> define los siguientes criterios guía a tener en cuenta en el proceso de segmentación:

- Basarse en el concepto tradicional de capacidad de consumo del hogar a través de variables indirectas que sean predictivas de dicho parámetro
- Tomar como base del análisis la información de la EPH por su confiabilidad, magnitud y alcance:
  - La EPH provee datos precisos con respecto a la inserción ocupacional y el nivel educacional de los individuos del hogar
  - Los criterios clasificatorios están homologados internacionalmente
  - Esta permanentemente actualizada
- Elaborar la clasificación en forma de árbol, es decir, a través de una estructura lógica de decisión.
- Procurar el máximo posible de sencillez para facilitar su actualización y su comparación en el futuro
- Elaborar una escala que sea definible fácilmente en términos de lo que significa pertenecer a cada determinado nivel.

Es menester destacar algunas consideraciones en el enunciado anterior. Por empezar, la estratificación de la población es realizada a nivel de hogar y no de individuos. Es decir, la categorización de los individuos sucede indirectamente a través de la estratificación de los hogares.

Por otro lado, la clasificación del hogar no está basada en los ingresos del mismo, sino que se constituye en función de un algoritmo en forma de árbol<sup>5</sup> que considera las siguientes variables y categorías sobre el principal sostén del hogar:

---

<sup>4</sup> Comisión de Enlace Institucional, 2006. Nivel Socio-Económico de Argentina

<sup>5</sup> El algoritmo en forma de cuestionario se encuentra en el Anexo I

## A. INSERCIÓN DEL PRINCIPAL SOSTEN DEL HOGAR EN EL SISTEMA PRODUCTIVO

- (1) Condición de actividad del PSH
  - Activo
    - (i) Ocupado
    - (ii) Desocupado
  - Inactivo
    - (i) Jubilado/pensionado
    - (ii) Rentista
- (2) Calificación de la tarea<sup>6</sup>
  - Profesional
  - Técnico
  - Operativo
  - No calificado
- (3) Modalidad Laboral: Relación con el sistema productivo
  - Empleador
  - Empleado
  - Cuenta propia / Independiente
- (4) Jerarquía laboral<sup>7</sup>:
  - Directivo
  - Jefe
  - Ejecución propia (Trabajador)
- (5) Tamaño de la organización
  - Microempresa: hasta 5 personas ocupadas
  - Pequeñas: de 6 a 40 personas
  - Medianas: de 41 a 200 personas
  - Grandes: Más de 200 personas
- (6) Intensidad laboral
  - Ocupado pleno
  - Subocupado (Menos de 35 horas semanales)

## B. EDUCACIÓN FORMAL DEL PRINCIPAL SOSTEN DEL HOGAR

- (1) Sin estudios
  - Sin educación formal
  - Primario incompleto

---

<sup>6</sup> La calificación alude al grado de complejidad de la tarea desarrollada en una ocupación. Para mayor información ver Anexo II

<sup>7</sup> Para mayor información ver Anexo II

- (2) Primario
  - Primario completo
  - Secundario incompleto

- (3) Terciario
  - Terciario completo
  - Universitario completo

C. COBERTURA DE SALUD

- Obra social (Incluye PAMI)
- Prepaga
- Ni paga ni le descuentan

D. CANTIDAD DE PERSONAS EN EL HOGAR QUE TIENE INGRESOS PROPIOS REGULARES CON RELACIÓN AL TOTAL DE MIEMBROS

- Hasta 40% de los miembros son aportantes.
- Mas del 40% y hasta el 69% de los miembros son aportantes
- Mas del 69% y hasta el 100% de los miembros son aportantes

E. INDICADORES DE INDIGENCIA

- Reciben planes Jefes y Jefas
- Carecen de baño en el hogar
- Vivienda ocupada de hecho

A partir de las definiciones previas se ha elaborado una escala<sup>8</sup> con definiciones objetivas que delimitan la pertenencia por parte de un hogar a los respectivos niveles socio-económicos. A continuación, la tabla II.2.1 presenta, a modo de resumen, las principales variables mencionadas anteriormente según las características de cada segmento:

---

<sup>8</sup> Para ver el detalle completo y el procedimiento de categorización del NSE del hogar ver Anexo III

Segmento de NSE		Ocupación de PSH		Educación PSH
		Calificación	Descripción	
Clase Alta	AB	Profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Socio/dueño de empresas medianas o grandes</li> <li>Directivo de grandes empresas</li> <li>Rentista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universidad completa</li> <li>Posgrado</li> </ul>
	C1	Profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directivos de pymes</li> <li>Directivos de 2da. línea de gran empresa</li> <li>Socio/dueño de empresas pequeñas</li> <li>Profesionales independientes con ocupación plena</li> <li>Profesional dependiente</li> <li>Rentista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universidad completa</li> <li>Posgrado</li> </ul>
Clase Media Alta	C2	Técnico Profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profesional dependiente</li> <li>Profesionales independientes sin ocupación plena</li> <li>Jefes en empresas medianas y grandes</li> <li>Docente universitario ocupado pleno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Univ. completa</li> <li>Terc. Completa</li> </ul>
Clase Media Media	C3	Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empleado</li> <li>Jefes de empresas chicas y medianas</li> <li>Cuentapropista ocupado pleno</li> <li>Docente primario/secundario ocupado pleno</li> <li>Jubilados/pensionados c/educación terciaria completa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secundaria completa</li> <li>Terciaria incompleta</li> <li>Univ. Incompleta</li> </ul>
Clase Media Baja	D1	Operario / Sin Calificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empleado</li> <li>Cuentapropista de calificación operario</li> <li>Jubilados/pensionados c/educ. secundaria completa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secundaria incompleta</li> <li>Primaria completa</li> </ul>
Clase Baja	D2	Sin calificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jubilados/pensionados c/educ</li> <li>Cuentapropista no calificado</li> <li>Empleada doméstica</li> <li>Jubilados/pensionados c/educ. primaria o inferior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primaria incompleta</li> </ul>
	E	Sin calificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo inestable / "Plan Trabajar"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primaria incompleta</li> </ul>

Tabla II.2.1 Descripción de los niveles socio-económicos

### II.3. Resultados de la segmentación socio-económica

El presente capítulo presenta los resultados del algoritmo de segmentación aplicado a la base de datos de la EPH correspondiente al tercer trimestre del 2009, provisto por el INDEC.

Dicho análisis contempla un total de 18 mil hogares que agrupan aproximadamente 60 mil individuos.

Por cuestiones de practicidad y tamaño de los diferentes segmentos se ha optado por unificar los segmentos AB / C1 y D2 / E conformando la siguiente escala:

- ABC1
- C2
- C3
- D1
- D2/E

A continuación, se presenta en la figura II.3.1 la descripción de la pirámide poblacional de individuos de la Argentina (en términos porcentuales) en función de las categorías mencionadas anteriormente

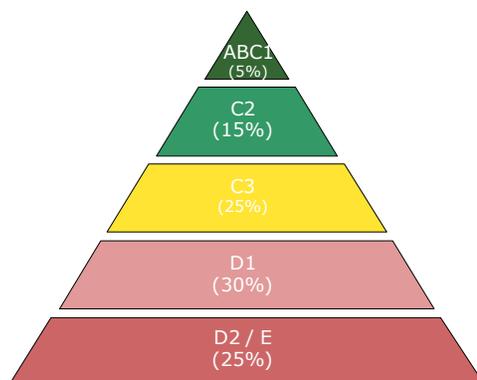


Figura II.3.1 Pirámide poblacional Argentina

Si extrapolamos esto al total de individuos de la nación es posible obtener el número de hogares e individuos en cada nivel socio-económico, tal como lo muestra la tabla II.3.2:

Segmento	Ingresos Mensual Promedio Hogar <sup>9</sup>	Población (Millones)			Bancarización > 18 años <sup>10</sup>
		Hogares	Personas	Mayores 18 años	
ABC1	20.700	0,5	2	1,5	~67%
C2	8.600	1,6	6	4,5	~52%
C3	4.800	2,7	10,1	7,3	~40%
D1	2.500	3,6	12,2	8,3	~31%
D2/E	880	3,6	10,1	6,5	~13%
<b>TOTAL</b>		<b>12</b>	<b>40,4</b>	<b>28,1</b>	

Tabla II.3.1 Segmentación socio-económica de la población Argentina

Como se puede observar, se ha incluido la penetración de la bancarización en cada segmento sobre el universo de los individuos con más de 18 años de edad. Como era de esperarse, el nivel de bancarización disminuye con el nivel socio-económico partiendo de ~67% en el segmento ABC1 y arribando al ~13% en el segmento D2/E.

A su vez, se ha aprovechado la amplitud de la encuesta permanente de hogares para agregar el promedio de ingresos por segmento. Si bien es necesario recalcar que la segmentación no está directamente correlacionada con el nivel de ingresos de un determinado hogar, esta variable nos permite situar y poner en perspectiva cual es el promedio de ingresos percibido por una familia tipo en cada nivel socio-económico

<sup>9</sup> Ingreso mensual promedio del hogar calculado sobre el último ingreso registrado por el grupo familiar del hogar

<sup>10</sup> Brain Consulting Group, Octubre 2009, Empadronamiento de la Población Bancarizada y Determinación de Espacios de Bancarización

A partir de la tabla anterior, se puede estimar que hay aproximadamente 10 millones de personas insertas en el Sistema Financiero Argentino y se dividen a lo largo de los segmentos según la tabla II.3.3:

Segmento	Población Bancarizada (Millones)
ABC1	1,0
C2	2,3
C3	2,9
D1	2,6
D2/E	0,8
<b>TOTAL</b>	<b>9,7</b>

Tabla II.3.2 Población bancarizada de la Argentina

A título informativo y con la finalidad de enriquecer el análisis, a continuación se presenta en la figura II.3.2 el nivel de bancarización de algunos países de Latinoamérica con la finalidad de evaluar la situación relativa de la Argentina.:<sup>11</sup>

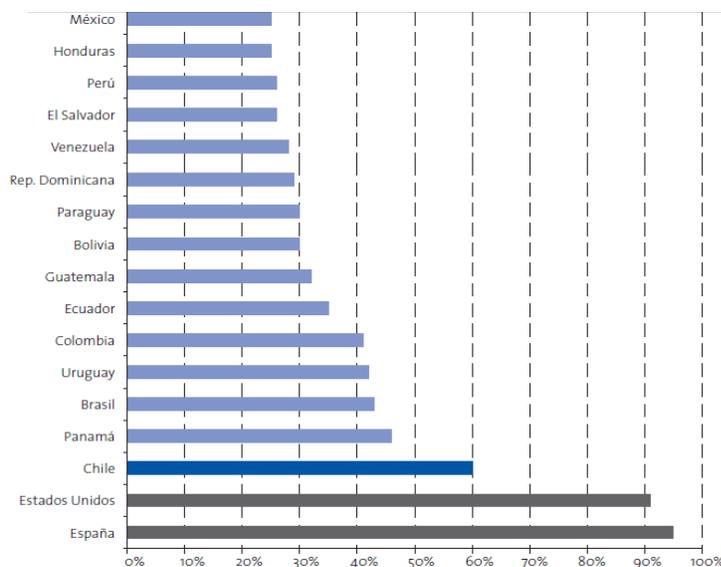


Figura II.3.2 Niveles de bancarización en Latinoamérica

<sup>11</sup> Honohan, 2007, "Cross-country variation in household access to financial services"

De esta forma, se pone de manifiesto que la Argentina- con un porcentaje de bancarización sobre la población económicamente activa de aproximadamente 30%- se encuentra en los niveles más bajos de la región junto a Paraguay y Bolivia. Esto resalta el hecho que el índice no es bajo únicamente a nivel absoluto sino que también lo es comparativamente con el resto de las geografías de América del Sur.

## II.4. Conclusiones

A lo largo de este capítulo se ha realizado una descripción de la metodología empelada para segmentar a la población por nivel socioeconómico y, posteriormente, la misma ha sido aplicada para obtener el número de individuos bancarizados.

Este es el primer paso para desarrollar la herramienta de gestión que permita un mayor entendimiento del sistema financiero argentino a nivel de cada segmento socio-económico. Sin embargo, es necesario instaurar el hábito de reproducir dicho estudio anualmente para poder visualizar los cambios en la pirámide poblacional así como también el incremento en la penetración de los individuos en el sistema financiero.

Lo interesante de esta información radica en el hecho que, a partir del total de individuos bancarizados por segmento y en función de la cantidad de clientes de un determinado banco, se puede saber con bastante exactitud la porción de mercado de cada competidor en cada respectivo segmento. De esta forma, se pueden establecer metas de crecimiento objetivas y llevar un seguimiento de su cumplimiento y las desviaciones correspondientes.

Para un futuro análisis, fuera del alcance de esta tesina, sería interesante analizar por qué es tan bajo el índice de bancarización de la Argentina, tanto en términos absolutos como relativo al resto de Latinoamérica y desarrollar una propuesta para que más individuos puedan tener acceso a servicios financieros formales. Esto es algo que se ha ido desarrollando en varios países de la región, como ser Perú y Colombia, a través de nuevas tecnologías (Banca Móvil, Comercios adheridos que permiten depositar/extraer dinero, etc.) que logran extender el servicio prestado por los bancos a geografías remotas y con bajos costos de atención.

### III. RENTABILIDAD Y ATRACTIVIDAD DEL SISTEMA FINANCIERO ARGENTINO POR NSE<sup>12</sup>

Uno de los objetivos de la tesis, que será abordado en este capítulo, es evaluar el atractivo de cada segmento socioeconómico en función de los saldos activos y pasivos y los ingresos generados por el total de la industria a raíz de la utilización de los diferentes productos y servicios provistos por los bancos. Para esto, se construirá un modelo económico financiero sobre la información pública disponible en el Banco Central de la República Argentina (BCRA) y empleando las conjeturas que permitan desglosar esta información para los diferentes segmentos. Consecuentemente, se desarrollará una herramienta que permita mejorar la toma de decisiones y enfocar los recursos en los clústeres más rentables del mercado

#### III.1. Introducción al Sistema Financiero Argentino

El sistema financiero argentino tiene un volumen de activos de \$504 miles de millones y un volumen de pasivos de \$441 miles de millones<sup>13</sup> tal como se observa en la figura III.1.1:

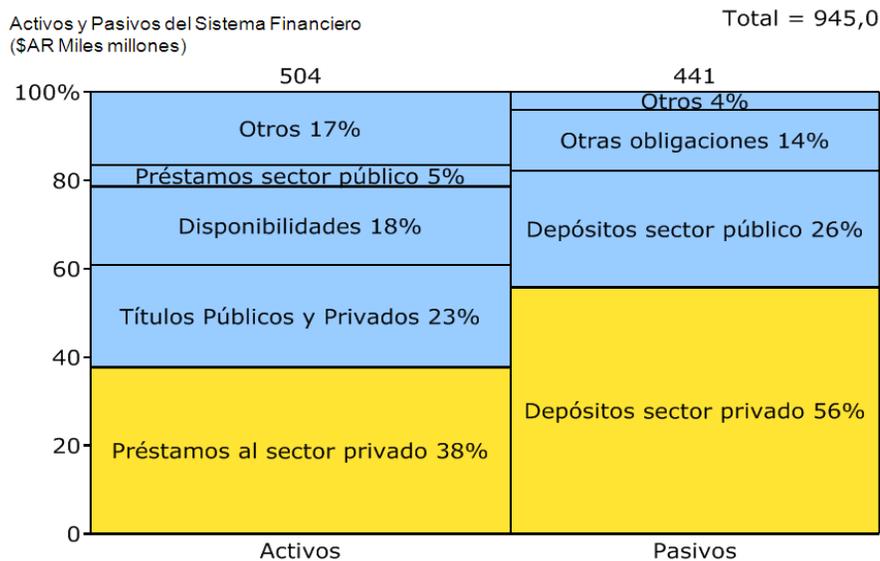


Figura III.1.1 Saldos del Sistema Financiero Argentino

<sup>12</sup> Nivel Socio-económico

<sup>13</sup> En el Anexo IV se encuentra la tabla detallada provista por el BCRA

El alcance de este proyecto se restringe al estudio de los préstamos y depósitos al sector privado no financiero (resaltado en amarillo), es decir, a las personas físicas y jurídicas que habitan el territorio argentino.

Los préstamos al sector privado no financiero totalizan \$190 miles de millones a través de los diferentes productos: Documentos, préstamos personales, préstamos a través de tarjeta de crédito, adelantos, préstamos hipotecarios

Los depósitos del sector privado no financiero totalizan \$246 miles de millones y se componen de depósitos a plazo fijo, en caja de ahorro y cuenta corriente, como explicita la figura III.1.2.

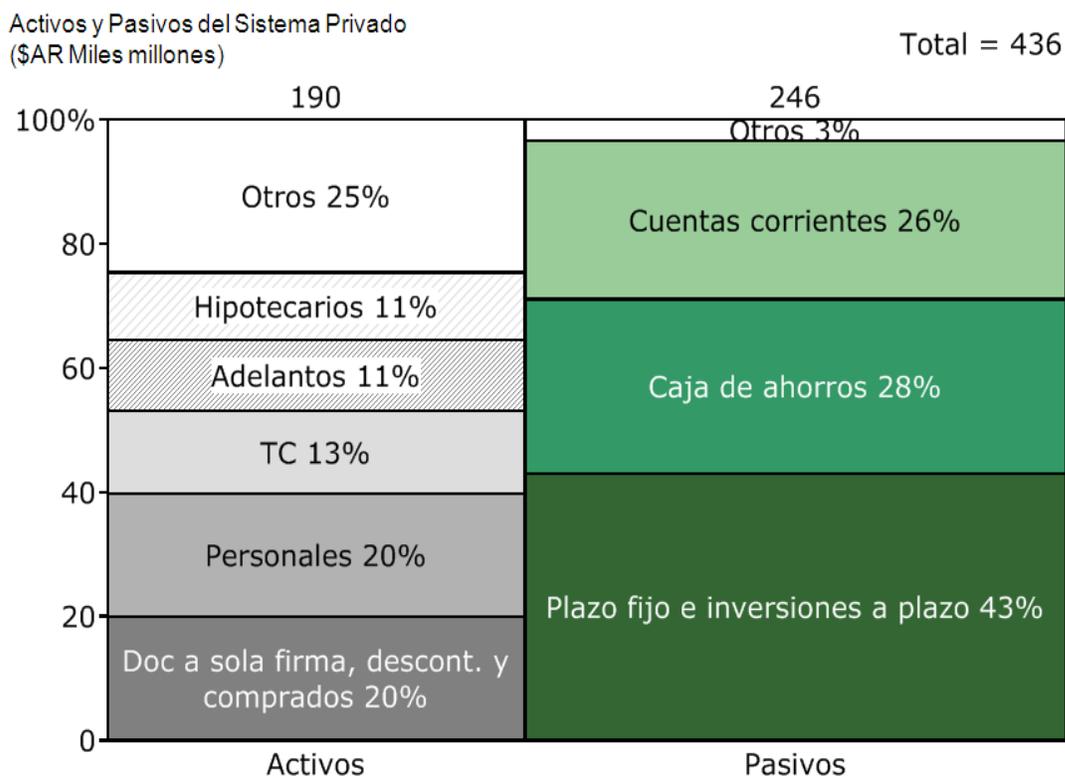


Figura III.1.2 Activos y Pasivos del Sistema Privado No Financiero

### III.2. Préstamos y Depósitos: Apertura en Persona Física y Persona Jurídica

Para poder continuar con el análisis del atractivo de la Banca de Individuos del sistema financiero argentino, primero es necesario distinguir los volúmenes de activos y pasivos correspondientes a las personas físicas y las personas jurídicas. Para esto se ha empelado diversas fuentes y, cuando fuera necesario debido a la falta de información, se han realizado conjeturas en función a la información interna disponible de un Banco Argentino.

En el caso de los activos, se han distribuidos los saldos entre persona física y persona jurídica de la siguiente forma:

- **Documentos y Adelantos:** Debido a la falta de información, se ha recurrido a entrevistas con referentes del sistema financiero<sup>14</sup> que han estipulado que la mayor parte del volumen corresponde a personas jurídicas
- **Préstamos Personales:** Por definición de los informes del BCRA, todos los préstamos detallados como personales corresponden a personas físicas
- **Tarjeta de Crédito:** La apertura se ha realizado en función del porcentaje de saldos de las tarjetas personales (Persona Física) y las tarjetas *business* (Persona Jurídica)<sup>15</sup>
- **Hipotecarios y Prendarios:** El boletín estadístico del BCRA<sup>16</sup> (BOLDAT) presenta el porcentaje de prendarios e hipotecarios destinados a personas físicas y jurídicas

Para los pasivos, la tarea es aun más sencilla puesto que la información acerca de la apertura de los saldos en persona física y persona jurídica se encuentra disponible en el boletín estadístico del BCRA<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> Entrevista a los principales Gerentes de Área de un Banco Argentino

<sup>15</sup> Informe de saldos de emisora de tarjetas de crédito

<sup>16</sup> Banco Central de la República Argentina, <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/estadistica/boldat.pdf>

<sup>17</sup> Banco Central de la República Argentina, Boletín Estadístico, Capítulo XV

La figura III.2.1 presenta el porcentaje de saldos correspondiente a persona física y persona jurídica para cada producto en función de la información e hipótesis mencionadas anteriormente:

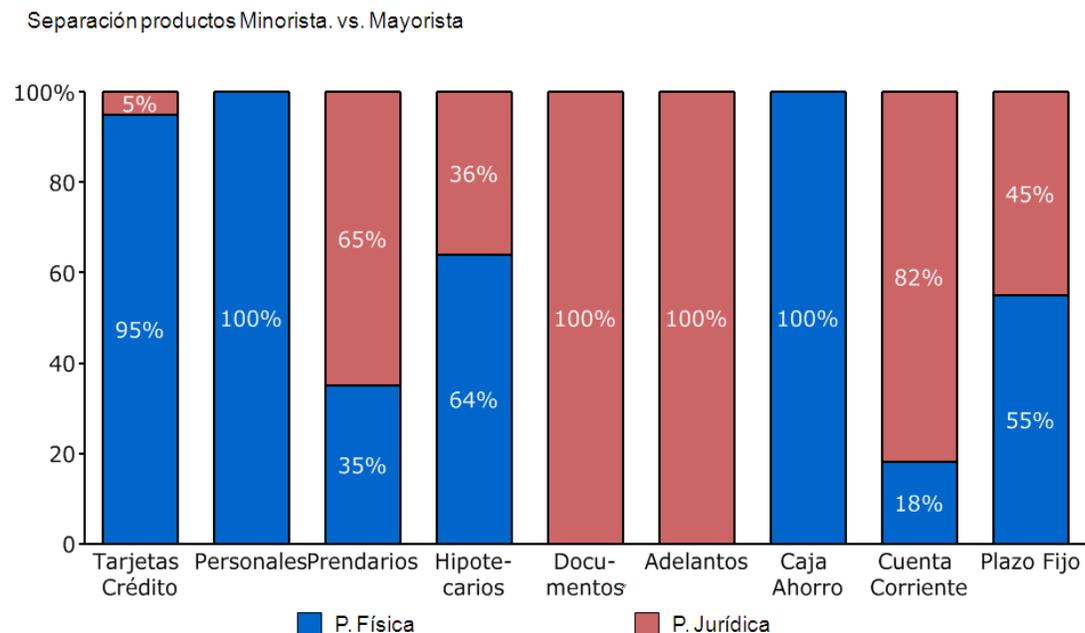


Figura III.2.1 Porcentaje de saldos correspondiente a persona física vs. Persona Jurídica

A modo informativo, se recuerda que el objetivo de esta tesina es desarrollar una nueva herramienta de gestión para evaluar el atractivo de los diferentes segmentos de individuos en el sistema financiero argentino. Consecuentemente, de aquí en adelante solo se considerará para el análisis lo relacionado con las personas físicas y se excluirá del mismo lo referido a personas jurídicas.

Realizando la apertura de los saldos de los productos, se obtiene un volumen total de \$200 mil millones como bien muestra la figura III.2.3 a continuación.

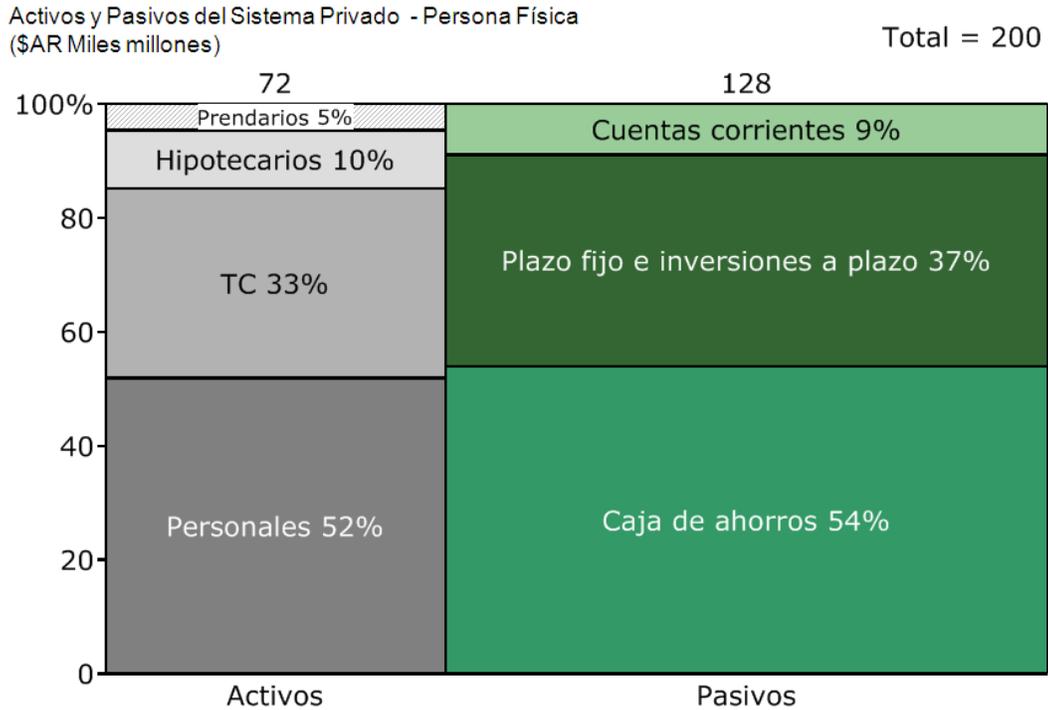


Figura III.2.3 Saldos de activos y Pasivos del Sistema Financiero - Persona Física

Como se puede observar, hay un total de activos de \$72 mil millones y un total de pasivos de \$128 mil millones. Este descalce entre el total de activos y pasivos se debe principalmente a que los bancos captan depósitos minoristas para luego destinar este dinero a préstamos en el mercado mayorista, es decir, el de las empresas.

### III.3. Cálculo de los ingresos por producto del Sistema Financiero Argentino

El capítulo en cuestión explica la metodología empleada para determinar los ingresos generados en el sistema financiero por parte de los diferentes segmentos de individuos.

Para esto, es necesario estimar las tasas activas, pasivas y *transfer* promedio anuales para luego calcular el *spread* promedio de cada producto. De esta forma, multiplicando el *spread* por el volumen de los saldos activos o pasivos se establece el total de ingresos del mercado.

La figura III.3.1 presenta las tasas activas, pasivas<sup>18</sup> y *transfers*<sup>19</sup> para cada producto y el *spread* resultante en cada caso:

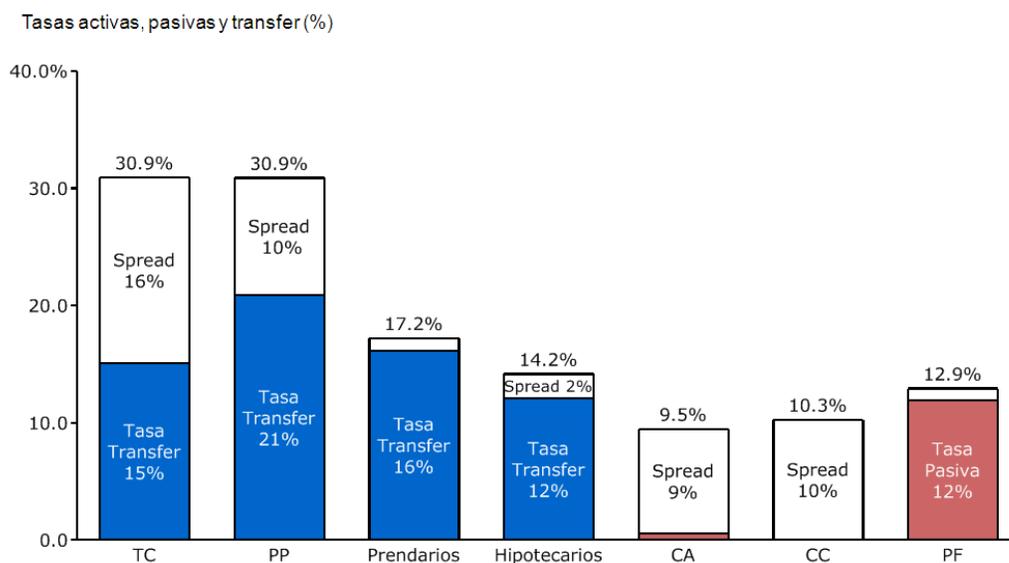


Figura III.3.1 Tasas activas, pasivas y transfer por producto

<sup>18</sup> Las tasas activas y pasivas para cada producto son las correspondientes al año 2010 informadas por el BCRA en su boletín estadístico <http://www.bkra.gov.ar/pdfs/estadistica/boldat.pdf>. Ver anexo V para mayor detalle

<sup>19</sup> Se considero la tasa transfer promedio anual empleada por un Banco Argentino

Al realizar la multiplicación entre el *sperad* de cada producto y sus respectivos saldos es posible arribar al total de ingresos generados por los bancos a partir del uso de productos por parte de los individuos bancarizados de la nación.

Como se visualiza en la figura III.3.2, los ingresos totalizan \$16 mil millones y están distribuidos equitativamente entre los activos y pasivos

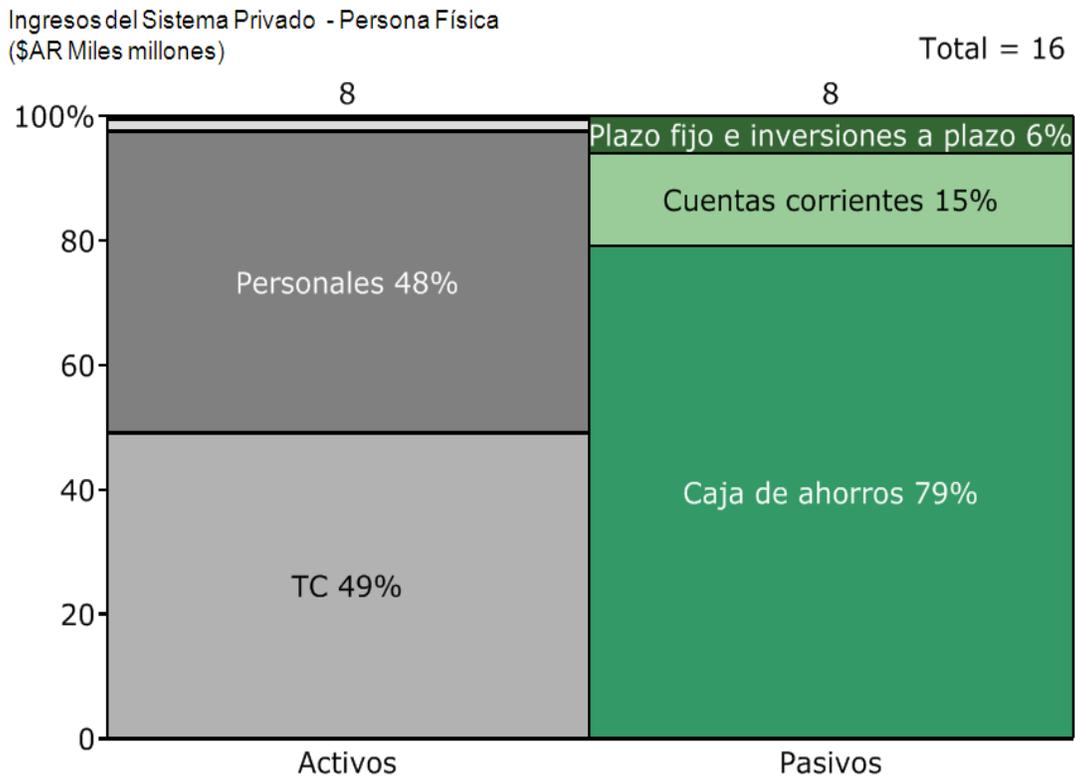


Figura III.3.2 Ingresos por producto del Sistema Financiero Argentino - Persona Física

### **III.4. Apertura de los ingresos por segmento socio-económico**

Este capítulo pretende determinar cuáles son los segmentos de individuos –en función del nivel socioeconómico- más atractivos en el sistema financiero y en el cual deberían estar enfocándose los bancos para aumentar su retorno.

En este punto es donde la información deja de ser precisa y se debe realizar una serie de conjeturas para aproximarse a los resultados. Para elaborar las hipótesis necesarias se utilizó, en la gran mayoría de los casos, información de un banco argentino.

La metodología empleada para la distribución de los ingresos consiste en determinar la cantidad de individuos de un determinado segmento socio-económico que poseen o hacen uso de un determinado producto financiero y, posteriormente, multiplicar este número de individuos por los ingresos unitarios generados por una sola persona de este segmento. A modo de ejemplo, a continuación se presenta los pasos a seguir de forma generalizada:

1. Calcular la población bancarizada en el segmento socio-económico 'X'
2. Calcular la cantidad de individuos del segmento 'X' que utilizan el producto 'Y'
  - a. Emplear la penetración de cada producto por nivel socio-económico para el cálculo
3. Multiplicar la cantidad de individuos del segmento 'X' que utilizan el producto 'Y' por los ingresos promedio generados por una persona de dicho segmento socio-económico.
4. Repetir el procedimiento para todos los segmentos para el producto 'Y', totalizar los ingresos del producto y hallar los ingresos de cada segmento en forma porcentual
5. Aplicar el porcentaje de ingresos de cada segmento socio-económico al total de los ingresos del producto calculado en el capítulo III.3

A continuación se presenta el cálculo para el producto de tarjetas de crédito para ejemplificar y clarificar el procedimiento:

Como se mencionó anteriormente, el primer paso consiste en calcular la población bancarizada de cada segmento<sup>20</sup>, lo cual esta representando en la tabla III.4.1:

Segmento	Población Bancarizada (Millones)
ABC1	1,0
C2	2,3
C3	2,9
D1	2,6
D2/E	0,8
<b>TOTAL</b>	<b>9,7</b>

Tabla III.4.1 Población bancarizada de la Argentina

Para luego, en función de la penetración de cada producto en la población<sup>21</sup> de un determinado segmento socio-económico, calcular la cantidad de individuos con acceso al producto. La figura III.4.1 explicita la penetración de cada producto bancario según el nivel socio-económico de los clientes

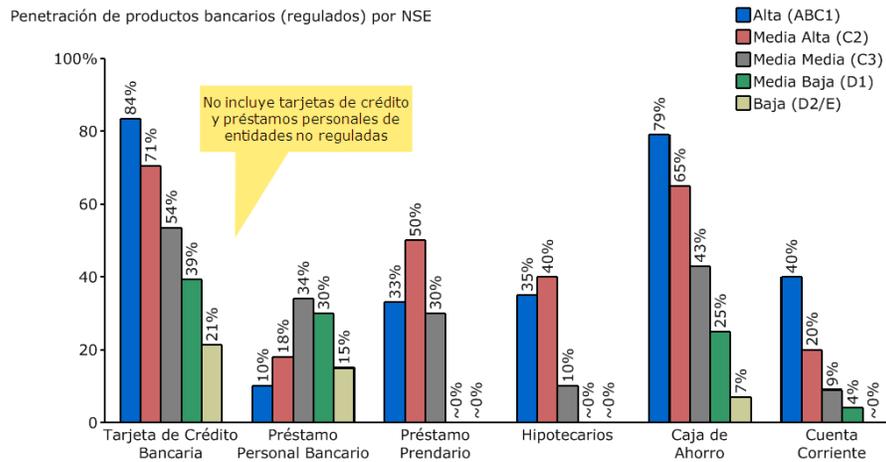


Figura III.4.1 Penetración de productos bancarios por NSE

<sup>20</sup> Ver cálculo en Capítulo II

<sup>21</sup> Brain Consulting Group, Abril 2009, Básicos del Negocio Retail

Por último, empleando información interna del banco –ingresos generados por un individuo de un determinado NSE- calculamos el porcentaje de ingresos correspondiente al segmento ABC1, C2, C3, D1, D2/E tal como muestra la figura III.4.2 a continuación:

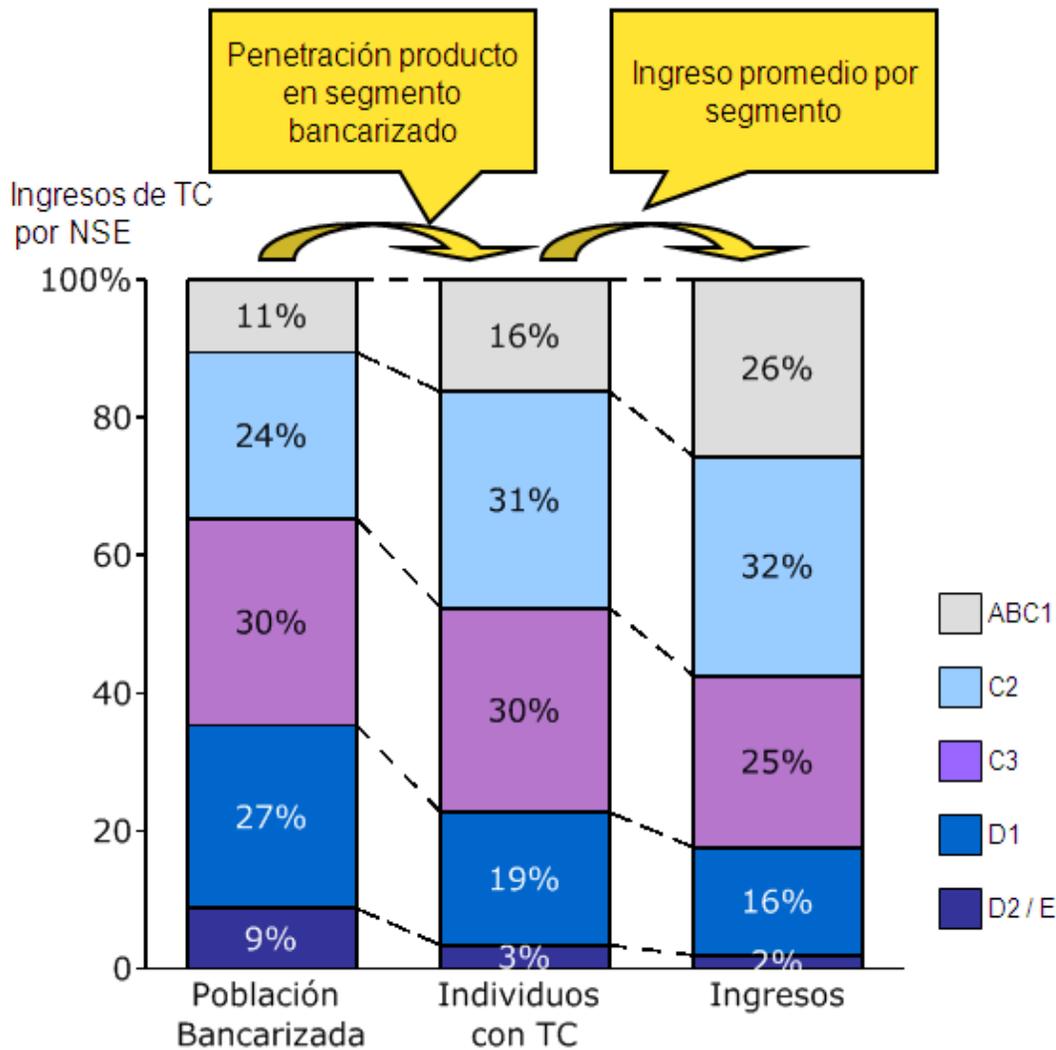


Figura III.4.2 Ingresos de TC por nivel NSE

Como se puede observar, si bien el segmento ABC1 representa únicamente el 11% de la población bancarizada, en lo que a ingresos refiere, este clúster genera el 26% del total de los ingresos por TC. Esto se debe a la mayor penetración de TC en el segmento y los mayores ingresos generados por un cliente de renta alta que uno de renta baja.

La figura III.4.3 a continuación presenta los resultados de distribuir los ingresos por producto y por segmento:

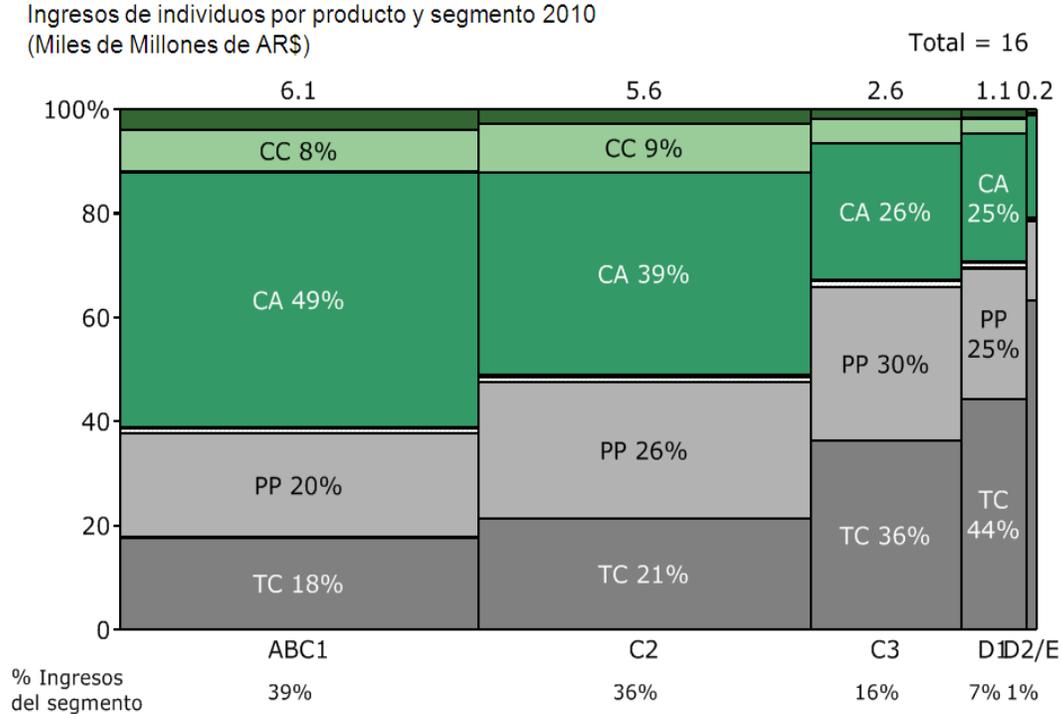


Figura III.4.3. Ingresos por producto y por NSE

Como era de esperar, el segmento ABC1 representa ~40% del total de los ingresos del sistema financiero privado argentino y, si consideramos también al segmento C2, este porcentaje se eleva a un ~80%.

Lo interesante de este gráfico es notar que en los segmentos de alto nivel socio-económico la mayor parte de los ingresos proviene de los depósitos que estos individuos poseen en los bancos mientras que, a medida que bajamos en la pirámide social, el porcentaje de los ingresos proviene cada vez más de los productos activos en vez de los pasivos.

Sin embargo, hasta este punto aún no se ha considerado el riesgo asociado a la incobrabilidad de los productos activos. Es por eso que, un mejor indicador del

atractivo de los segmentos es el Ingreso Ajustado por Riesgo (RAR por sus siglas en ingles), evaluado en el siguiente capítulo.

### III.5. Cálculo de ingreso ajustado por riesgo para los diferentes segmentos de NSE

El ingreso ajustado por riesgo es un término financiero que contempla los ingresos luego de que se han descontado los cargos por incobrabilidad debido a la mora de los clientes.

Para realizar dicho ajuste es necesario primero determinar la incobrabilidad promedio de cada segmento por unidad monetaria de cartera, es decir, la incobrabilidad por cada peso prestado. Dado que es muy difícil contar con la información para estimar la incobrabilidad de todo el segmento se ha optado por extrapolar la incobrabilidad de los clientes de un determinado segmento de un banco argentino al resto de la población. En otros términos, a partir del ratio  $\frac{\text{Incobrabilidad}}{\text{Cartera}}$  para cada segmento del banco, se ha calculado la incobrabilidad de cada segmento de nivel socio-económico a nivel nacional. La figura III.5.1 presenta los ratios empleados para los productos de tarjetas y préstamos personales:

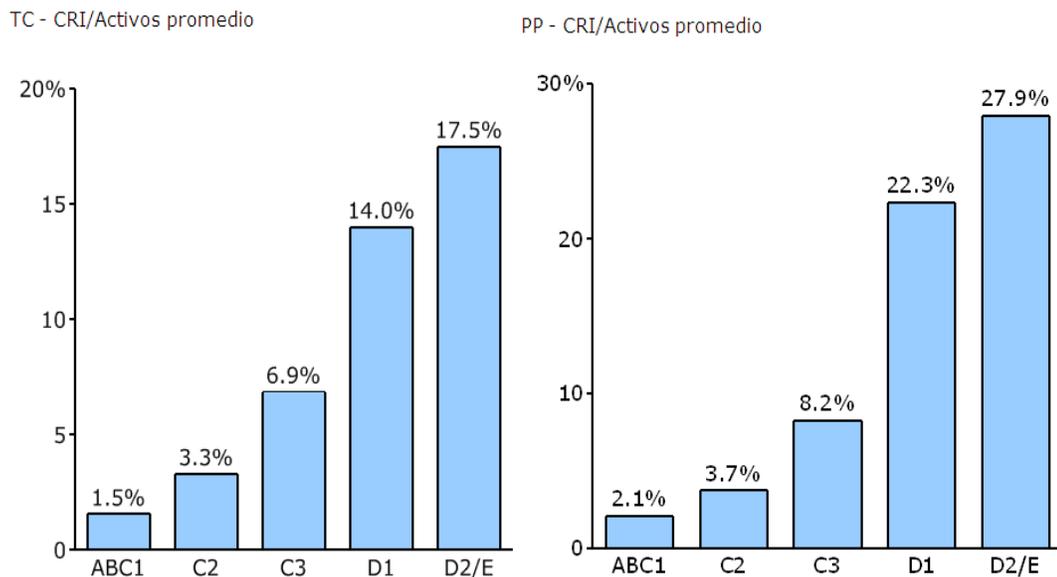


Figura III.5.1 Incobrabilidad promedio para TC y PP por NSE

Como era de esperar, la incobrabilidad aumenta significativamente a medida que disminuye el nivel socio-económico y es aún mayor para el producto de préstamos personales que para tarjetas de crédito.

Aplicando los ratios anteriores al total de activos de cada segmento y, posteriormente, restando la incobrabilidad de los ingresos se obtiene finalmente el ingreso ajustado por riesgo para los productos activos. La figura III.5.2 a continuación presenta los resultados del análisis:

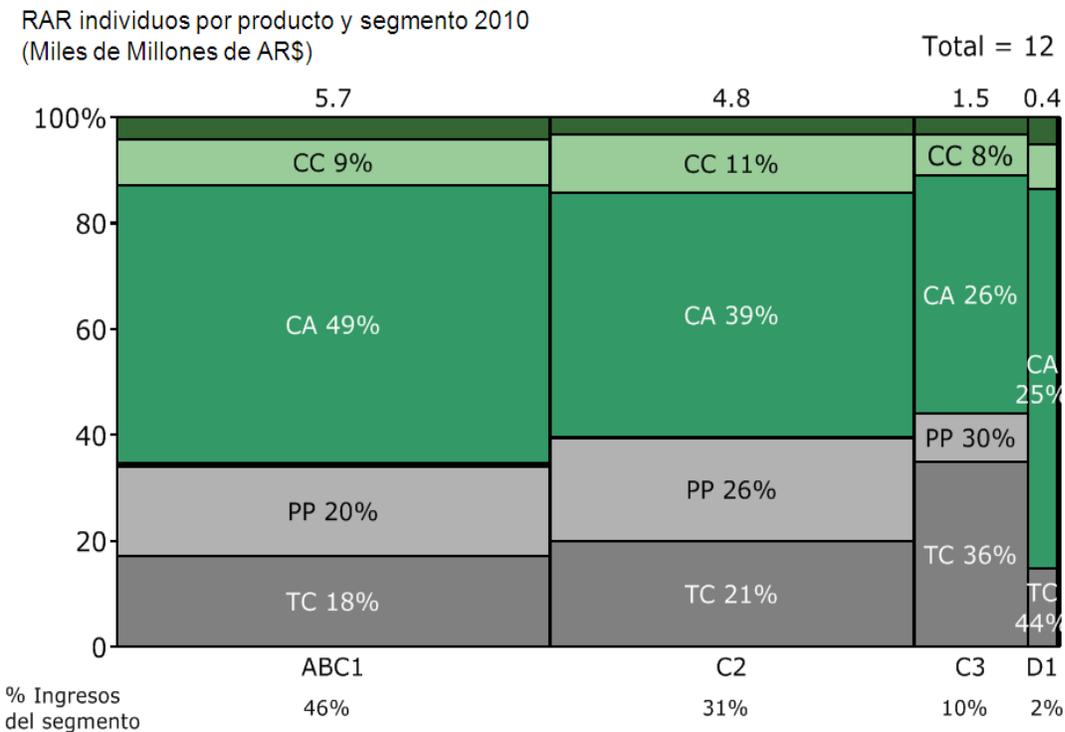


Figura III.5.2 RAR por producto y por NSE

Como se puede observar, la incobrabilidad alcanza ~\$4 mil millones lo que resulta en un resultado ajustado de ~\$12 mil millones para el sistema privado financiero minorista.

A modo de que el lector pueda percibir forma más tangible los resultados anteriores, se optó por incluir la figura III.5.3 a continuación que presenta los ingresos ajustados por riesgo generado por un cliente promedio de los respectivos segmentos. El eje horizontal representa el número de clientes y, consecuentemente, el área indica la magnitud del total de los ingresos del sistema financiero.

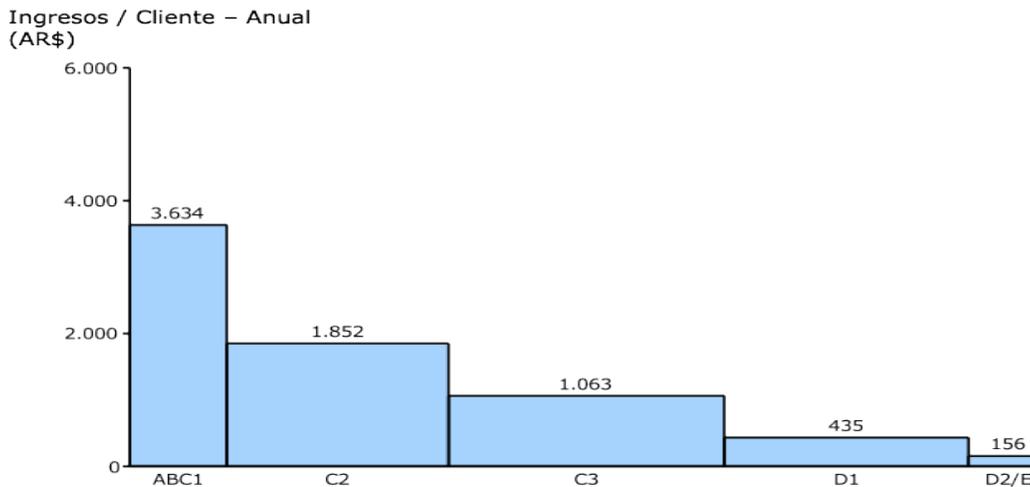


Figura III.5.3 Ingreso por cliente (Base Mensual)

Como se puede observar, un cliente del segmento ABC1 representa para el banco ingresos de \$3600 por año y, a medida que disminuye el poder adquisitivo de los clientes, estos ingresos disminuyen hasta \$150 por año para clientes del segmento D2/E.

### III.6. Resultado neto por producto para los diferentes segmentos de NSE

Con la finalidad de hallar el resultado neto por producto y segmento es necesario estimar el costo incurrido en atender a los respectivos clientes. Dada la escasez de la información del mercado se optó por extrapolar los costos de atención de un determinado Banco Argentino.

La metodología empleada consiste en calcular el ratio costo / (activo o pasivo) para los diferentes segmentos y productos del banco en cuestión y, posteriormente, aplicar dicho ratio al total del sistema financiero para obtener el costo por producto y segmento.

La figura III.6.1 muestra el resultado neto por producto y segmento calculado a partir de la metodología descripta anteriormente:

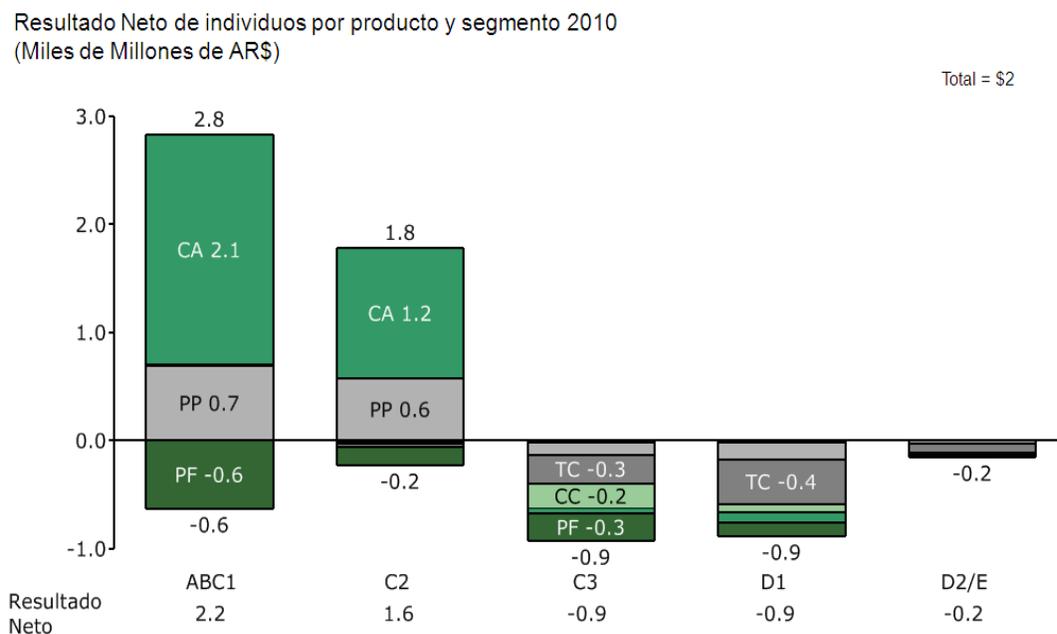


Figura III.6.1 Resultado Neto por NSE

Como se puede observar, los únicos segmentos de nivel socioeconómico rentables para el sistema financiero son el ABC1 y el C2. A su vez, se pone de

manifiesto que la rentabilidad en el área minorista del sistema financiero proviene de la captación de depósitos en caja de ahorro en donde los bancos perciben un alto *spread* entre la tasa pasiva abonada al cliente y la tasa de transferencia de depósitos.

A continuación, se presenta en la figura III.6.2 el retorno sobre activos (ROA) de cada segmento para evaluar la rentabilidad de los mismos:

Resultado Neto / Activos

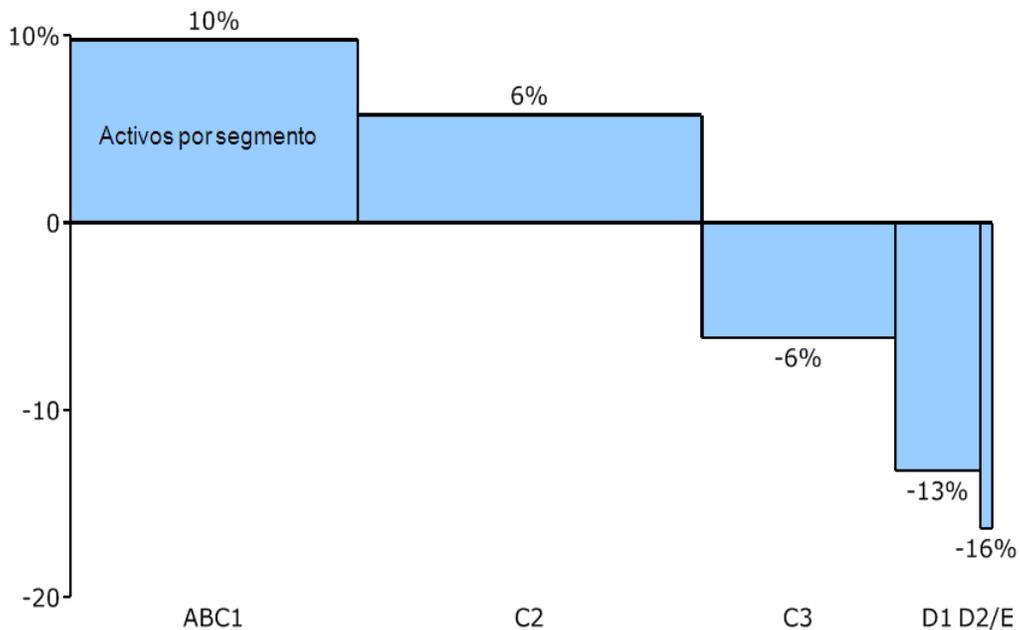


Figura III.6.2 ROA (Resultado Neto / Activos)

De esta figura se desprende la disminución escalonada de la rentabilidad desde el 10% en el segmento ABC1 a un -16% en el segmento D1/D2E, algo completamente coherente en un mercado donde los ingresos son generados a través de los productos pasivos- los depósitos- que se encuentran concentrados en los individuos de altos ingresos de la población. Por otro lado, los individuos de clase social baja son sujetos de mayor riesgo dado su alta tasa de incobrabilidad lo que hace que disminuya el retorno. Es por eso que, por lo general, en los segmentos D1/D2E la penetración en el sistema bancario es muy baja y, consecuentemente, se ven desplazados a aceptar la oferta de servicios de

empresas de financiación al consumo que han desarrollado las capacidades necesarias (análisis crediticios, gestión de cobranzas, etc.) para tornar rentable a estos segmentos.

Otro variable de importancia para los bancos es la cantidad de pasivos netos<sup>22</sup> que en promedio le genera cada segmento. La principal razón de esto es que, para poder prestar dinero, las instituciones financiera deben captar depósitos y cumplir con el encaje regulado por el BCRA.

La figura III.6.3 a continuación pone de manifiesto la cantidad de pasivos netos de cada segmento:

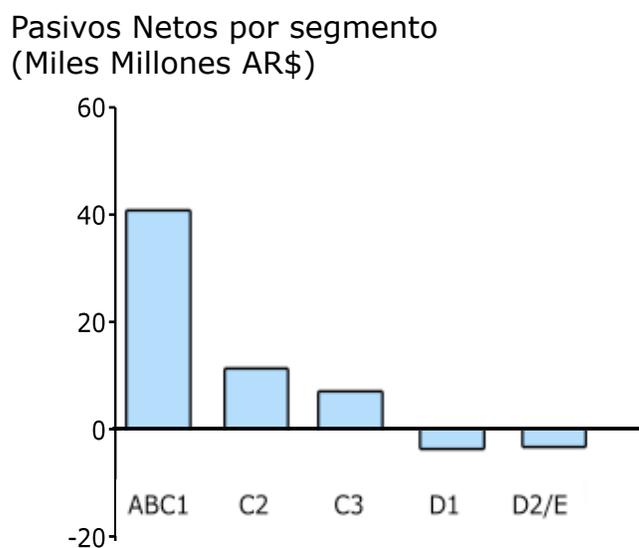


Figura III.6.2 Generación de pasivos netos por segmento

---

<sup>22</sup> Neto entre pasivos depositados por los clientes y activos tomados en forma de préstamo

Como uno puede observar, el segmento de clientes ABC1, C2 y C3 son generadores de pasivos netos mientras que los segmentos D1 y D2/E son tomadores de préstamos. Esta primer evaluación arroja la conclusión de que para poder colocar préstamos en los segmentos de menores recursos es indispensable primero adquirir una base de clientes que provean de los depósitos necesarios para hacerlo.

### III.7. Conclusiones

En este capítulo se ha desarrollado la metodología para poder, en función de la escasa información disponible, segmentar a la población bancarizada Argentina y arribar a la rentabilidad esperada en cada respectivo grupo de nivel socio-económico.

En otras palabras, el resultado expuesto se traduce en un análisis externo para hallar, en función de las características del mercado únicamente, cuales son los segmentos más atractivos y en donde deberían estar enfocando sus inversiones los bancos.

De esta forma, y en función de las dos variable más relevantes para el análisis – ROA y Pasivos Netos- podemos construir una primer matriz para analizar el atractivo intrínseco del mercado para cada segmento de individuos, representada en la figura III.7.1

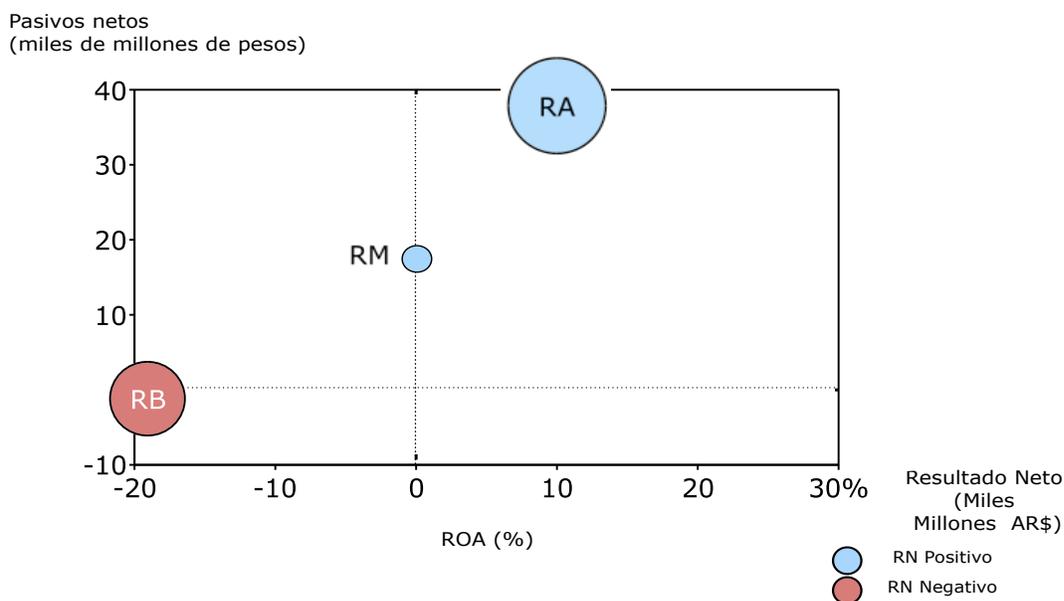


Figura III.7.1 Atractivo intrínseco de los segmentos en el mercado financiero argentino

Las principales conclusiones que se desprenden de esta matriz es que el segmento de individuos de renta alta (ABC1) son los únicos clientes rentables del sistema financiero argentino. Los clientes de renta media (C2+C3) presentan una rentabilidad nula, sin embargo, dado que su contribución marginal es positiva<sup>23</sup> y que generan volúmenes de pasivos netos, aún se presenta como un segmento atractivo para los bancos. En el caso de los clientes de Renta Baja, los bancos deberían tratar de restringir el acceso de estos clientes para hacer uso de sus servicios o contemplar atenderlos de otra forma con costes menores, como por ejemplo, a través de subsidiarias, etc. La tabla III.7.1 a continuación resume los principales variables analizadas en este capítulo

	Renta baja	Renta media	Renta alta
<b>Atractivo del negocio</b>			
● Volumen de pasivos (\$M)	5.800	60.000	63.000
● Volumen de act (\$M)	7.600	42.000	22.500
● Pasivos netos (\$M)	-1.800	18.000	40.500
● Revenue pool 09 (\$M)	1.300	8.200	6.100
● Profit Pool 09 (\$M)	-1.200	500	2.200
● ROA	-15%	1%	10%
– ROA 2015 (Proyectado)	-13%	0%	5%
<b>Atractivo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>

Tabla III.7.1 Detalle de las principales variables del sistema financiero por segmento

Sin embargo, es necesario realizar también un análisis para determinar las capacidades necesarias para poder competir agresivamente en cada segmento de clientes. Para esto, tal como se verá a continuación, se debe confeccionar un estudio de mercado para entender que es lo que valoran los diferentes clientes de grupos socio-económicos. Posteriormente, es posible diagnosticar la probabilidad de ganar de cada banco en los respectivos segmentos a partir de lo que los clientes esperan y las capacidades desarrolladas por los diferentes jugadores del mercado para atenderlos. De esta forma, la tesina contempla tanto una evaluación externa del mercado como una interna de cada banco para determinar

<sup>23</sup> Si bien escapa el alcance de este estudio, sería interesante como extensión o trabajo posterior a la misma poder determinar la contribución marginal de cada cliente.

cuáles son los segmentos más atractivos y en cuales se cuenta con mayor capacidades de alcanzar el liderazgo

## IV. POSICIÓN COMPETITIVA DEL MERCADO FINANCIERO ARGENTINO

### IV.1. Introducción

La posición competitiva de una empresa se puede evaluar en función de diferentes variables y, consecuentemente, el resultado ha de ser distinto. Para este análisis se consideraron los índices o métricas fundamentales para evaluar el desempeño de los bancos dentro del sistema financiero argentino contemplando las premisas fundamentales de esta tesina: la replicabilidad de la información a lo largo del tiempo y la simplicidad para realizar el análisis. A posteriori, se presentan las variables a utilizar para determinar las capacidades de ganar de cada competidor en el mercado:

- **Market Share**: La participación del Banco por sobre el total de activos o clientes del mercado.
- **Net Promoter Score<sup>24</sup> (NPS)**: El NPS es un sistema de medición de lealtad desarrollado por Bain&Co. El mismo pretende evaluar de forma sencilla y a través de una única pregunta el valor reputacional de la marca y la satisfacción de los clientes con la misma.
- **Capacidades críticas para ganar**: Contempla el conjunto de capacidades que los bancos deben de tener para poder competir en cada segmento y satisfacer las necesidades de los clientes.

A su vez, es relevante destacar que para cada segmento de clientes los jugadores más relevantes podrían llegar a ser diferentes y, debido al alcance de la tesina, solo se hará extensivo el análisis a un grupo de bancos privados para cada tipo de renta de individuos. De todas formas, si el lector así lo quisiese se podría extender el análisis a los otros bancos de interés.

---

<sup>24</sup> *Net Promoter®* es una marca registrada de *Bain & Company, Inc., Fred Reichheld and Satmetrix Systems, Inc.*

## IV.2. Mercado General

La figura IV.2.1 y IV.2.2 posteriores ponen de manifiesto la porción de mercado de los principales bancos privados de la Argentina a lo largo de los diferentes productos activos y pasivos<sup>25</sup>.

En el caso de los productos Activos, el Banco Macro es el líder en cuanto a Préstamos Personales y el Santander en financiación a través de Tarjetas de Crédito, los dos principales productos minorista. Por su parte, el Banco Macro ha adoptado la estrategia de crecer inorgánicamente por medio de la adquisición de bancos más pequeños del interior del país consolidando, de esta forma, la cartera de préstamos de los mismos. En cuanto al Banco Santander, el mismo ha sido el primero en comenzar con la estrategia de ofertas y descuentos luego de la crisis donde los demás bancos no pudieron competir puesto que, en su mayoría, estaban muy debilitados patrimonialmente.

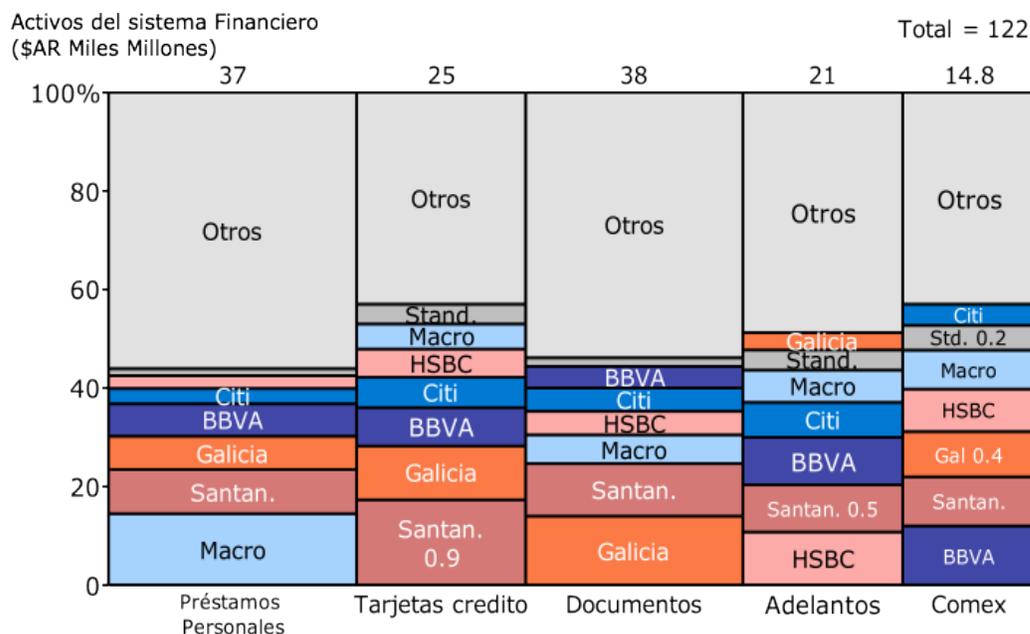


Figura IV.2.1 Activos del Sistema Financiero por producto y banco

<sup>25</sup> [www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar)

En el caso de los productos pasivos, Santander es el líder en depósitos a vista (Caja de Ahorro y Cuenta Corriente) mientras que el Macro es el líder en depósitos a plazo.

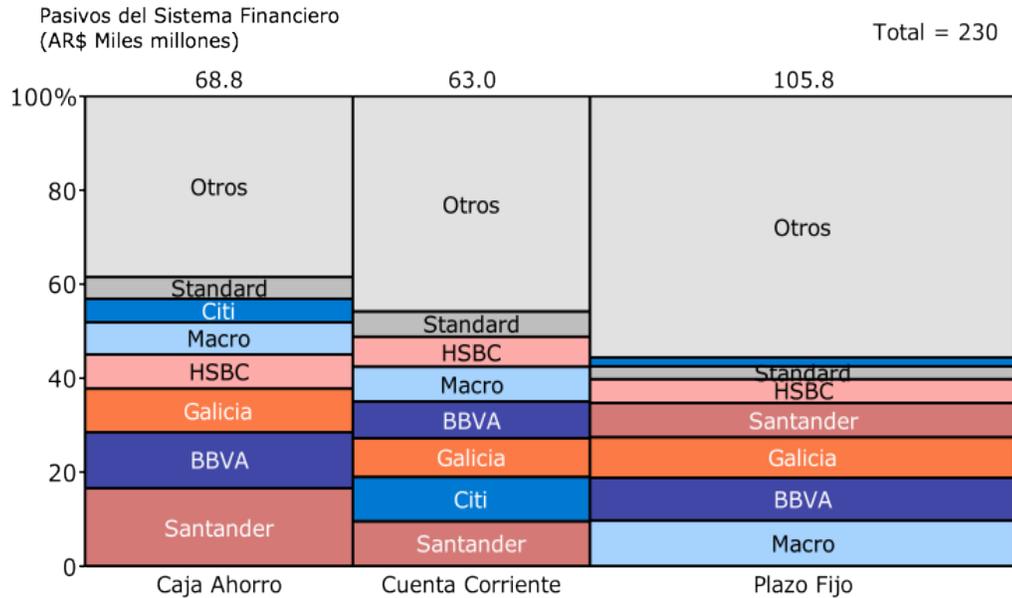


Figura IV.2.2 Pasivos del sistema financiero por producto y por banco

Agrupando el total del volumen operado en el país, es evidente que se trata de un mercado dominado por 5 bancos privados: Santander, Macro, BBVA, Galicia y HSBC. Esto resulta de particular interés puesto que, como en la mayoría de los mercados, los líderes cuentan con economías de escala debido al tamaño de sus operaciones lo que se traduce directamente en una mayor eficiencia de gestión.

Con la finalidad de demostrar el enunciado anterior, se puede observar en la figura IV.2.3 a continuación que hay una banda normativa que gobierna la relación entre el costo de operar y el volumen de activos que posee una determinada entidad financiera. Sin ir más lejos, se pone de manifiesto que la escala de un banco repercute en un menor ratio de costo / activo o costo / ingreso contribuyendo a un mayor aumento en la rentabilidad del mismo.

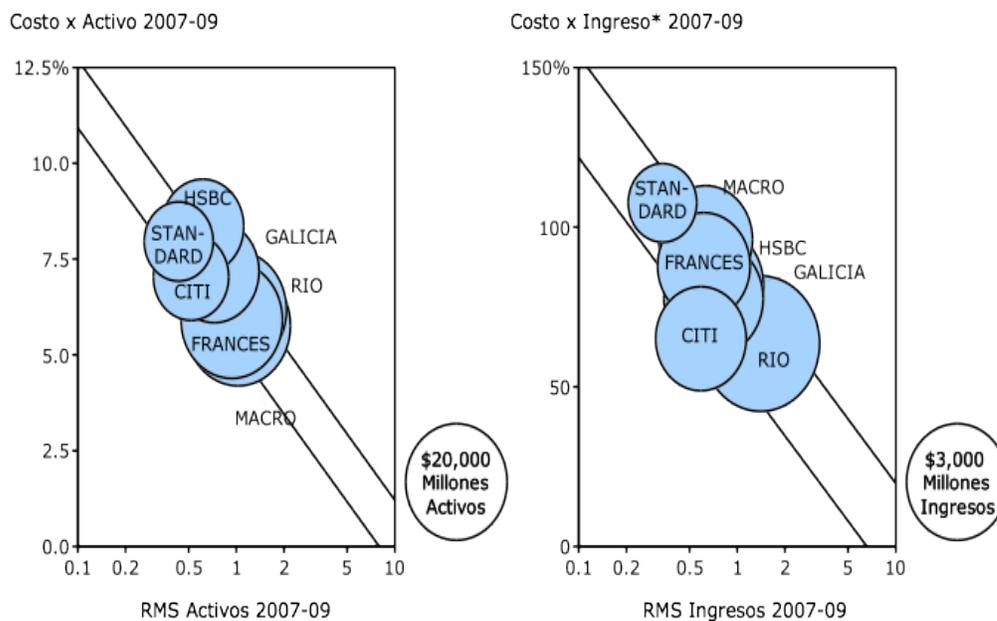


Figura IV.2.3 Correlación entre volumen/ingresos y gastos para bancos

En términos de mercado, esto se traduce en una ventaja competitiva para los bancos con mayores volúmenes de activos y pasivos puesto que obtienen mayores utilidades por peso de activo o les permite ajustar sus precios aún más manteniendo la rentabilidad promedio del resto de las instituciones financieras. Esta primera variable, la porción de mercado de cada competidor, ya presenta un indicio acerca de la posición competitiva general de cada jugador del sistema financiero argentino y será contemplada en el análisis final de esta tesina.

Considerando la rentabilidad que anuncian los bancos ante el BCRA uno puede notar que las instituciones de mayor porte presentan mejores rendimientos en el mercado. Sin duda puede haber otras razones además de la mencionada anteriormente pero bajo ningún concepto contradice el análisis realizado. La figura IV.2.4 presenta los resultados mencionados anteriormente

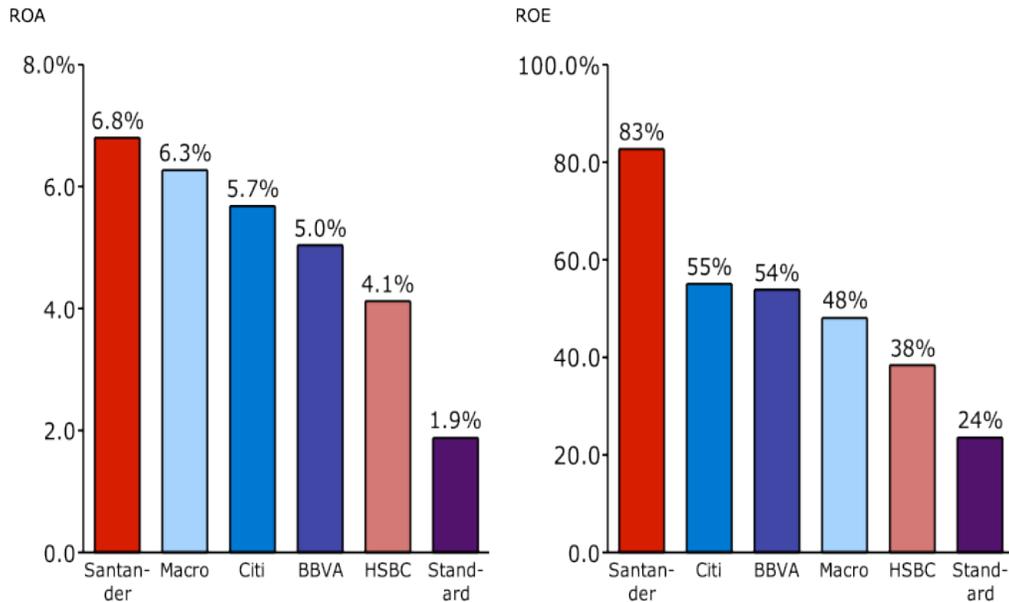


Figura IV.2.4 Rentabilidad promedio de los principales bancos de la Argentina

Profundizando el análisis se observa que los bancos presentan resultados sobre activos muy elevados lo que se traduce en resultados sobre patrimonio neto aún mas sorprendentes debido al alto apalancamiento de las instituciones financieras a través de los depósitos minoristas de los individuos que luego son insertados nuevamente en el mercado como créditos.

### IV.3. Segmento de clientes de Renta Alta

Hay aproximadamente 8 bancos que concentran el 70% del mercado de clientes de altos ingresos. La figura IV.3.1 exhibe a los principales competidores del mercado y su respectiva participación, siendo el Santander el líder indiscutido.

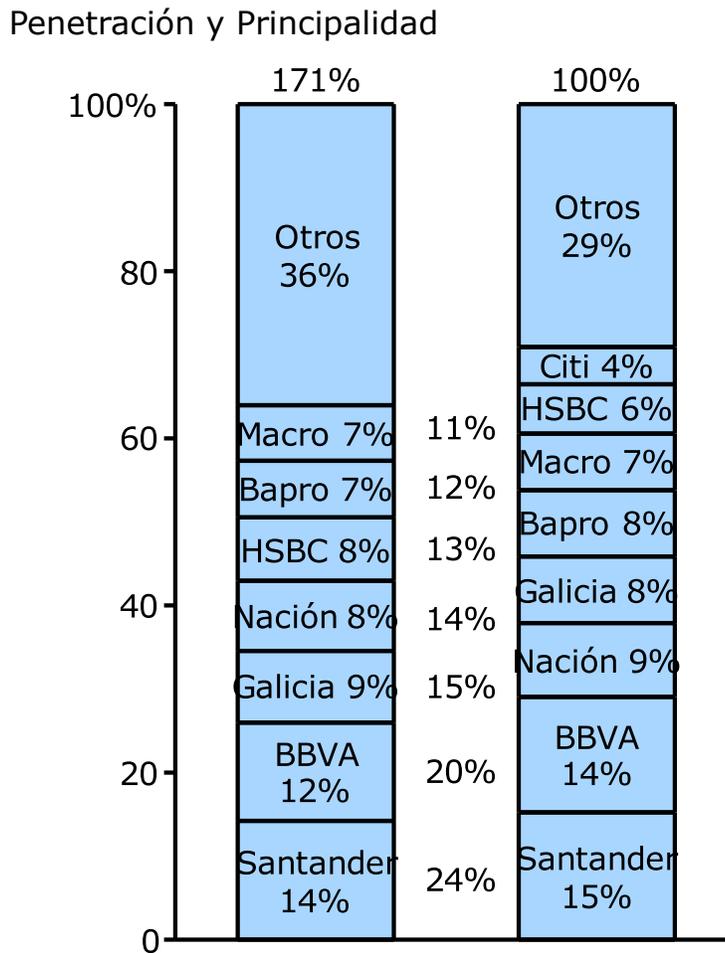


Figura IV.3.1 Penetración y principalidad de los bancos en el segmento de renta alta

En lo que respecta al índice de NPS<sup>26</sup>, es decir, la satisfacción de los clientes uno observa en la figura IV.3.2 que Banco Galicia, BBVA y Citi son los que gozan de la mejor imagen de marca. En este caso, el líder en número de clientes –Santander– completa la 4ta posición con un NPS apenas superior a cero.

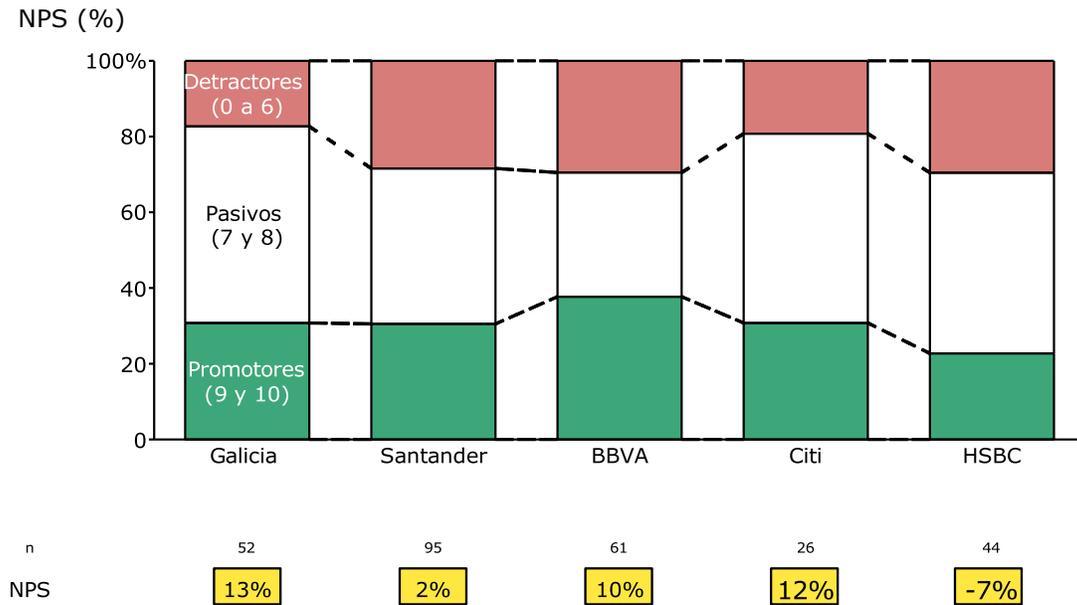


Figura IV.3.2 NPS de los bancos en el segmento de renta alta

En cuanto a las capacidades necesarias para desarrollar una propuesta de valor acorde a este segmento, se determinó que la principalidad de estos clientes está fuertemente relacionada con tres atributos clave como bien representa la figura IV.3.3:

- **Facilidad para operar:** Los clientes demandan agilidad, eficacia y efectividad para operar lo que repercute en que los bancos deben tener procesos aceitados y priorizados para este grupo de individuos
- **Vínculo Personalizado:** Contar con un oficial personalizado con conocimientos de la industria financiera para asesorar y administrar su cartera de clientes es vital para satisfacer las necesidades de los mismos. A su vez, este segmento reclama privacidad y tranquilidad para operar lo

<sup>26</sup> Bain&Co, 2010, Estudio cuantitativo de NPS

cual está repercutiendo en que los bancos están desarrollando espacio exclusivos dentro de las sucursales para mayor comodidad de sus clientes.

- **Recompensación:** Este segmento valora por demás los beneficios y descuentos brindados por las entidades financieras, así como también, poder contar con un programa de fidelidad alineado a sus intereses personales (Como por ejemplo, viajes).

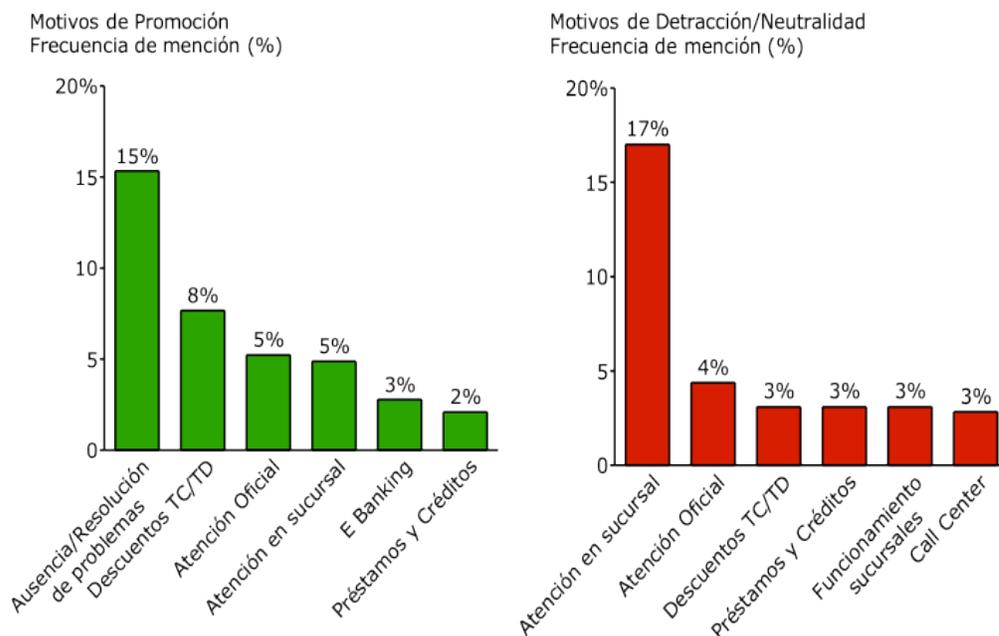


Figura IV.3.3 Motivos de promoción y detracción en clientes del segmento renta alta

#### IV.4. Segmento de clientes de Renta Media

En el segmento de individuos de ingresos medios (C2+C3) la competencia está un poco más fragmentada siendo el Santander, nuevamente, el líder del mercado. La figura IV.4.1 presenta los resultados del estudio de mercado:

Penetración y Principalidad

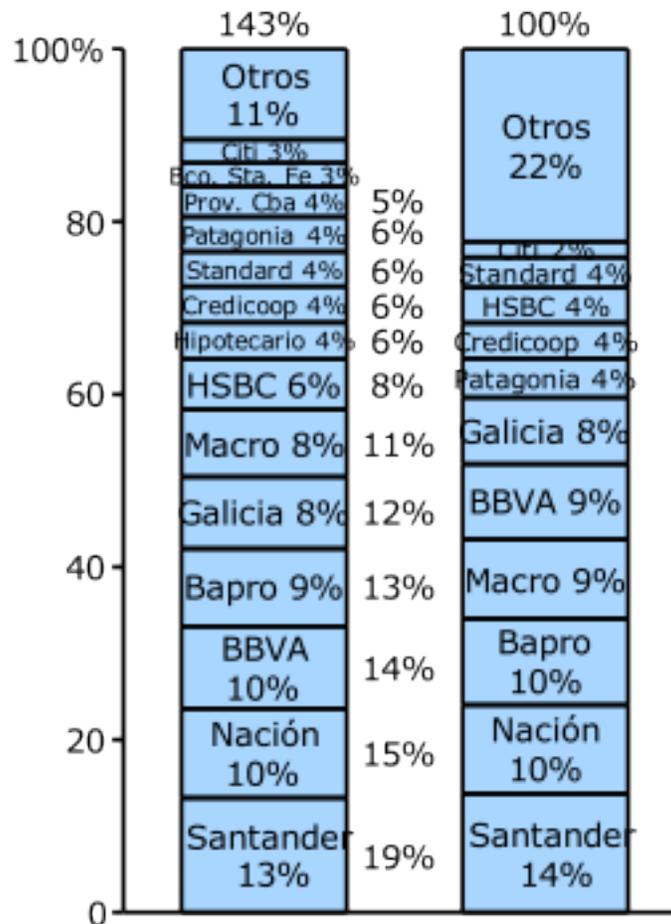


Figura IV.4.1 Penetración y principalidad de los bancos en el segmento de renta media

Como en toda industria, al aumentar el volumen de negocios se logra una mayor eficiencia en los procesos lo que repercute directamente en los costos de operar. Consecuentemente, uno puede vislumbrar que el Santander ya posee una ventaja competitiva por sobre el resto de sus competidores al contar con una mayor penetración de clientes.

El NPS o índice de satisfacción de este segmento, como se observa en la figura IV.4.2, resulta superior al de renta alta lo cual implica que se trata de un segmento de clientes menos demandante y, quizás, menos intensivo en el uso de productos bancarios complejos.

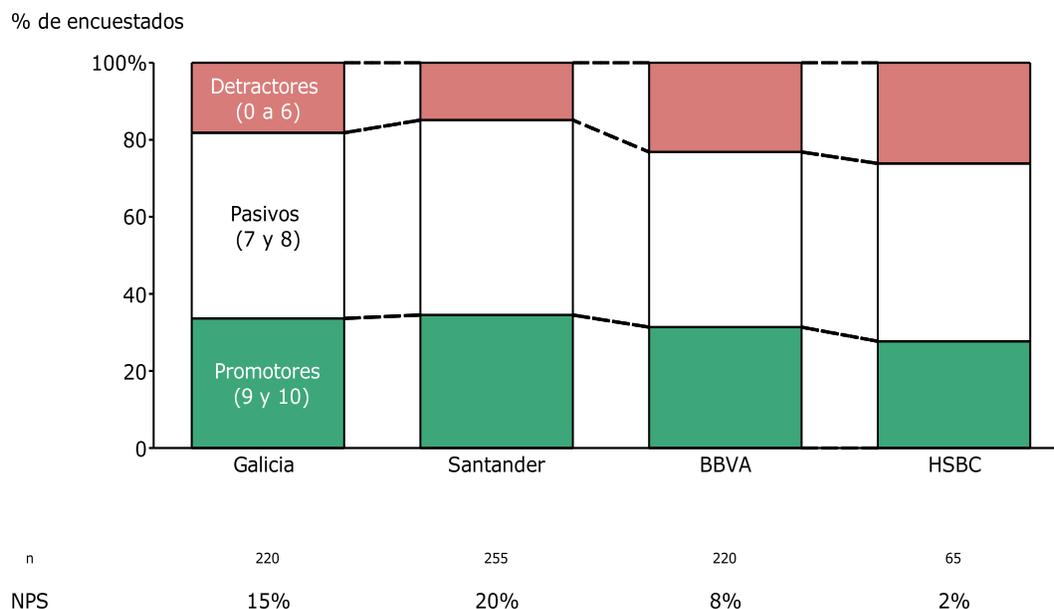


Figura IV.4.2 NPS de los bancos en el segmento de renta media

En este caso, el líder en cuanto a calidad de atención es el Santander, banco que se caracteriza por sus procesos ágiles y sencillos.

En lo que respecta a las capacidades críticas necesarias para servir a este segmento, tal como se presenta en la figura IV.4.3, se destaca la ausencia de conflictos, eficiencia en la resolución de reclamos y la calidez en la atención, todos elementos ya mencionados anteriormente.

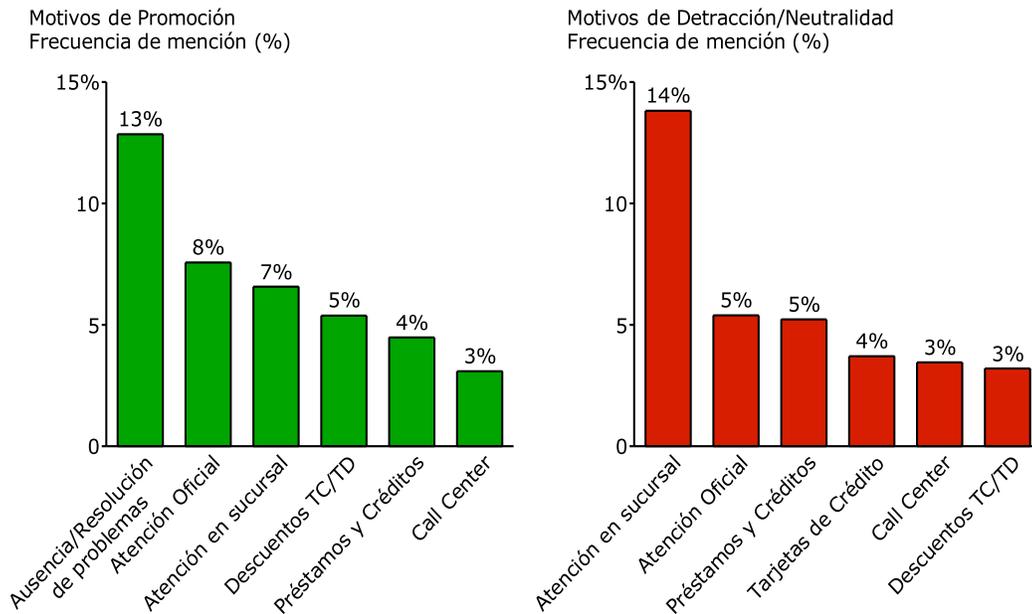


Figura IV.4.3 Motivos de detracción y promoción en clientes del segmento de renta media

Sin embargo, en este segmento se hace notoria la necesidad de un proceso sencillo y simple para el otorgamiento de productos créditos a través de prestamos personales o por medio de las tarjetas de crédito.

Por otro lado, dado que gran parte de las adquisiciones de nuevos clientes vienen por parte de la captura de nóminas, es de suma importancia que los bancos puedan contar con una propuesta de valor atractiva para que las empresas decidan pagarle el sueldo a sus empleados en el respectivo banco.

## IV.5. Segmento de clientes de Renta Baja

El conjunto de individuos bancarizados de renta baja (D1+D2/E) es un mercado ya mucho más atomizado y con fuerte presencia de los bancos del interior. El Banco Macro es el líder del mismo debido, principalmente, a su fuerte crecimiento inorgánico a través de adquisiciones de instituciones financieras de tamaño pequeño distribuidas a lo largo de toda la geografía Argentina. La figura IV.5.1 presenta los resultados del estudio de mercado:

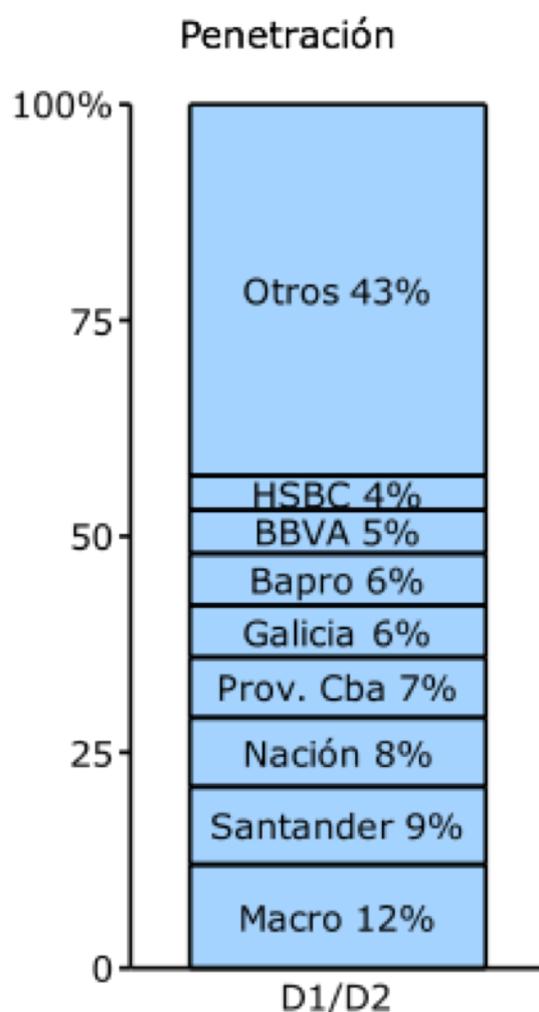


Figura IV.5.1 Penetración de los bancos en el segmento de renta baja

De todas formas, como se puede observar, el Santander ocupa la segunda posición en el segmento lo que contribuye aún mas a aumentar su ventaja competitiva en cuanto al nivel de eficiencia en la gestión a raíz de los grandes volúmenes de activos y pasivos manejados.

Al observar el nivel de satisfacción de los respectivos bancos en este segmento, los resultados presentados en la figura IV.5.2 demuestran que el Banco Galicia es el líder ampliamente frente al Santander o el BBVA.

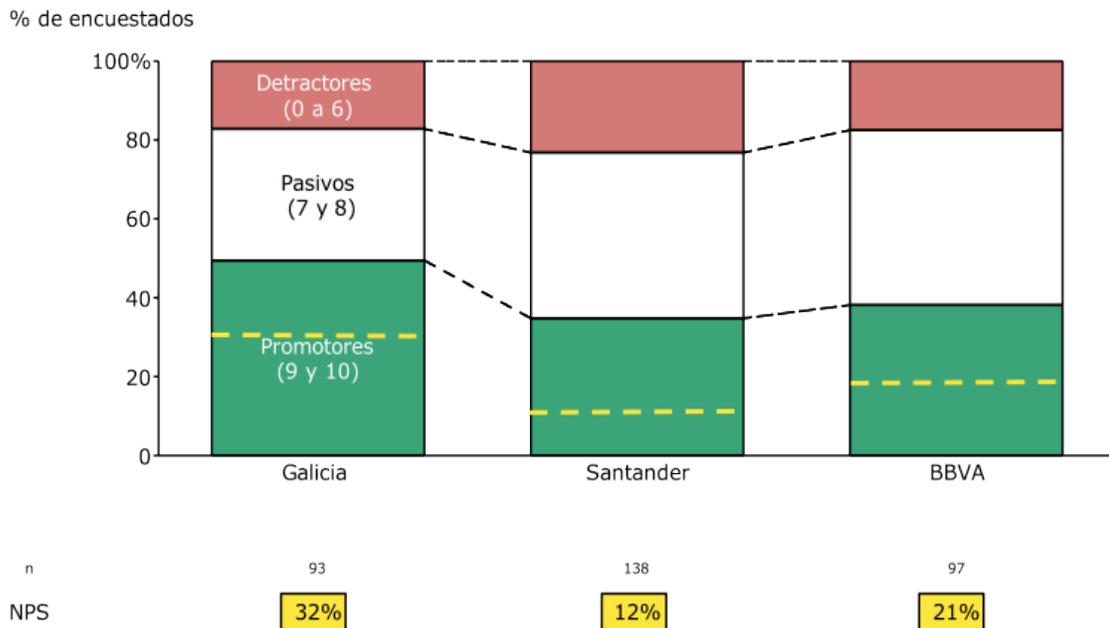


Figura IV.5.2 NPS de los bancos en el segmento de clientes de renta baja

En este caso es necesario realizar una observación, puesto que contar con un buen índice de calidad en un segmento poco rentable puede significar que se están empleando más de los recursos necesarios o que se están incurriendo en costos e inversiones que serían mejor apalancados en otros segmentos de mayor rentabilidad. En otras palabras, no sirve atender de forma sofisticada a aquellos clientes que no producen resultados para el banco. En este sentido, el Santander realiza una excelente labor al no permitir que los clientes de estas rentas sean atendidos por los ejecutivos de cuentas y deban realizar sus operaciones a través de canales automáticos, como ser el ATM, que son significativamente menos costos. De esta forma, orientan sus recursos y una mejor atención en las

personas de altos ingresos siendo consciente que comprometen su índice de calidad en las rentas bajas debido a su baja rentabilidad.

En el segmento de clientes de bajos recursos también es recurrente el hecho que desean una rápida resolución de reclamos y una cálida gestión por parte del oficial de atención. Sin embargo, como se observa en la figura IV.5.3, aparece con mayor porcentaje de menciones el hecho de que la no adjudicación de crédito o préstamos es un motivo de detracción para este tipo de clientes. Esto no ha de extrañarnos debido a que, en gran parte de las veces, esto se debe a que los individuos no cuentan con la debida documentación o el comportamiento crediticio histórico adecuado.

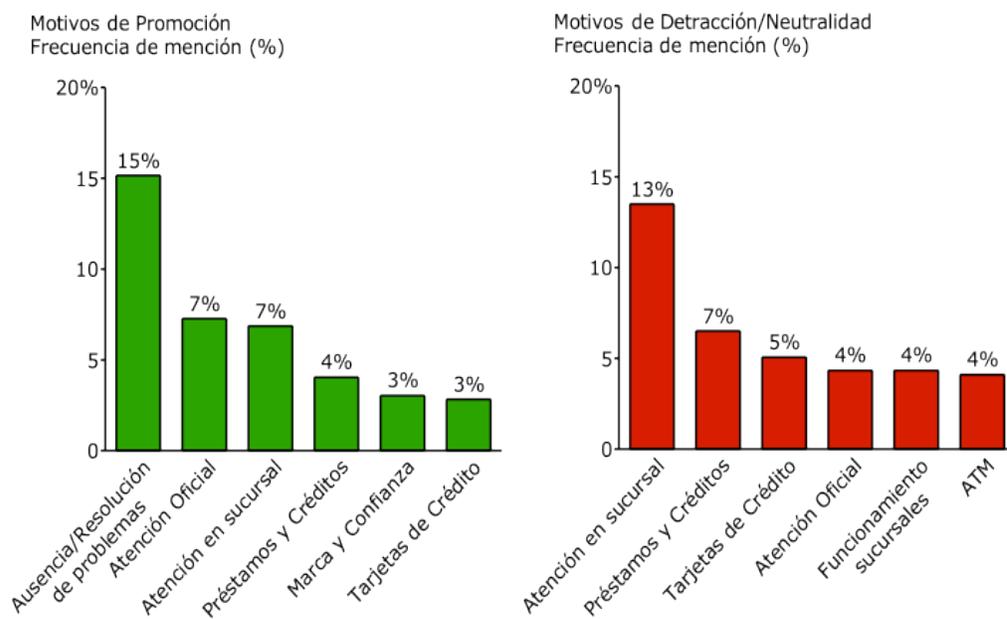


Figura IV.5.3 Motivos de promoción y detracción en clientes del segmento renta baja

## IV.6. Conclusiones

A partir de las variables empleadas para evaluar las capacidades de ganar de las respectivas instituciones financieras del mercado argentino, es ahora necesario desarrollar un criterio homogéneo que pondere el peso de cada métrica para hallar la posición competitiva de los diversos jugadores en cada segmento.

Se ha optado por presentar las variables de porción relativa de mercado<sup>27</sup> y NPS en un gráfico de dos ejes donde el color del marcador representa un análisis cualitativo de si el banco tiene desarrollado un modelo de atención acorde para el segmento y las funciones necesarias para operar eficientemente.

---

<sup>27</sup> La porción relativa del mercado se define como el *market share* del banco a evaluar sobre el *market share* del líder. En el caso de que el banco a evaluar fuera el líder, se obtiene el ratio sobre la institución financiera que ocupa la segunda posición en cuanto a tamaño. Este índice nos da una medida de que tan atomizado o no está el mercado y, a su vez, de la presencia o no de una ventaja competitiva si hubiera un jugador en el mercado que doble en tamaño a sus competidores.

En el segmento de renta alta, uno puede observar en la figura IV.6.1 que el actual líder en cantidad de clientes es el Banco Santander Río, no obstante, en cuestiones relacionadas con la satisfacción de los clientes este banco ocupa la cuarta posición detrás del Galicia, HSBC y BBVA. Esto podría significar una amenaza para el Santander puesto que sus principales competidores tienen un índice de lealtad muy por encima del suyo lo que podría traducirse en un aumento de su porción de mercado a futuro en detrimento de la del Santander.

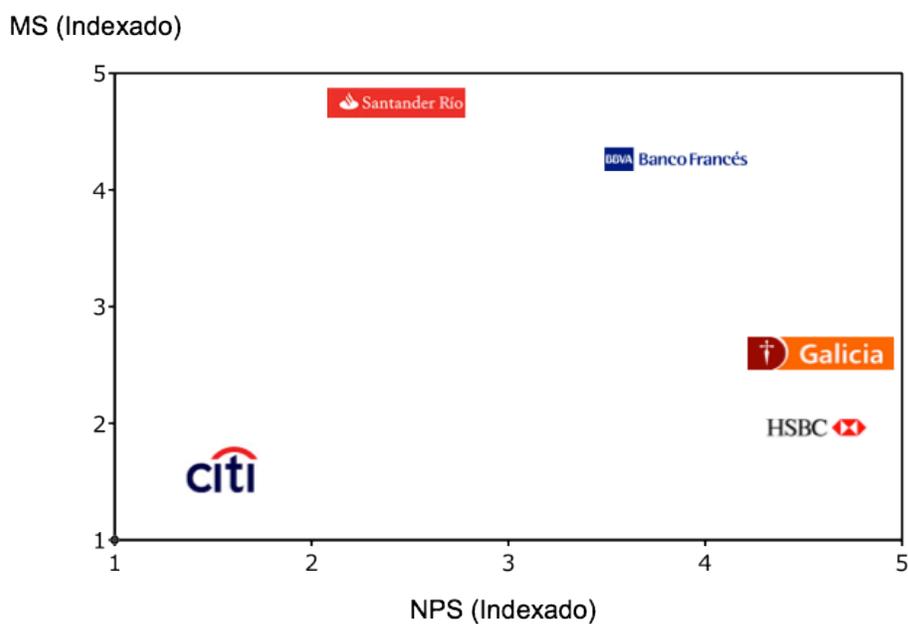


Figura IV.6.1 Posición competitiva de los bancos en el segmento de renta alta

En el segmento de Renta Media, tal como lo muestra la figura IV.6.2 a continuación, el Santander ocupa la posición de liderazgo tanto en lo que respecta a cantidad como a la satisfacción de clientes. Sin lugar a duda, este banco cuenta con una enorme ventaja competitiva puesto que no solo es actualmente el principal jugador en el segmento sino que, además, está protegiendo dicha posición por medio de la calidad de servicio brindada.

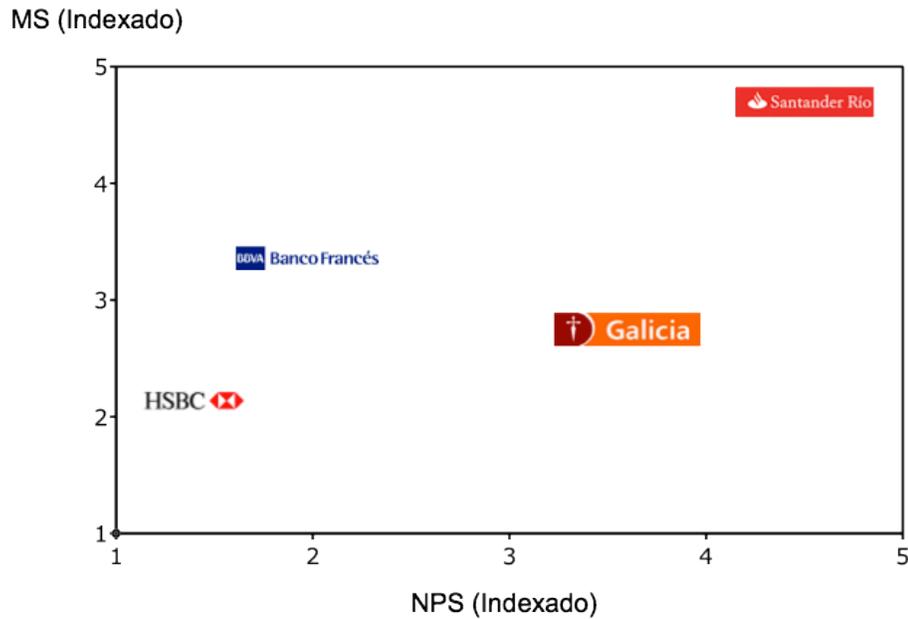


Figura IV.6.2 Posición competitiva de los bancos en el segmento de renta media

En este grupo de clientes, el Banco Galicia cuenta con la oportunidad y desafío de crecer ampliamente dado que el nivel de satisfacción de sus clientes no dista en demasía del puntaje obtenido por el actual líder. En otras palabras, el Banco Galicia cuenta con las capacidades necesarias para servir a este grupo de individuos pero necesita focalizarse en métodos más eficientes de adquisición de nuevos clientes.

En el segmento de Renta Baja, explicitado en la figura IV.6.3, el banco Santander Río es nuevamente el líder del mercado siendo el que menor índice de satisfacción al cliente posee. Como se mencionó anteriormente, esto pone de manifiesto que el banco en cuestión ha sabido priorizar sus esfuerzos para invertir en los segmentos más rentables lo que conlleva a brindar un peor servicio en los clientes menos atractivos.

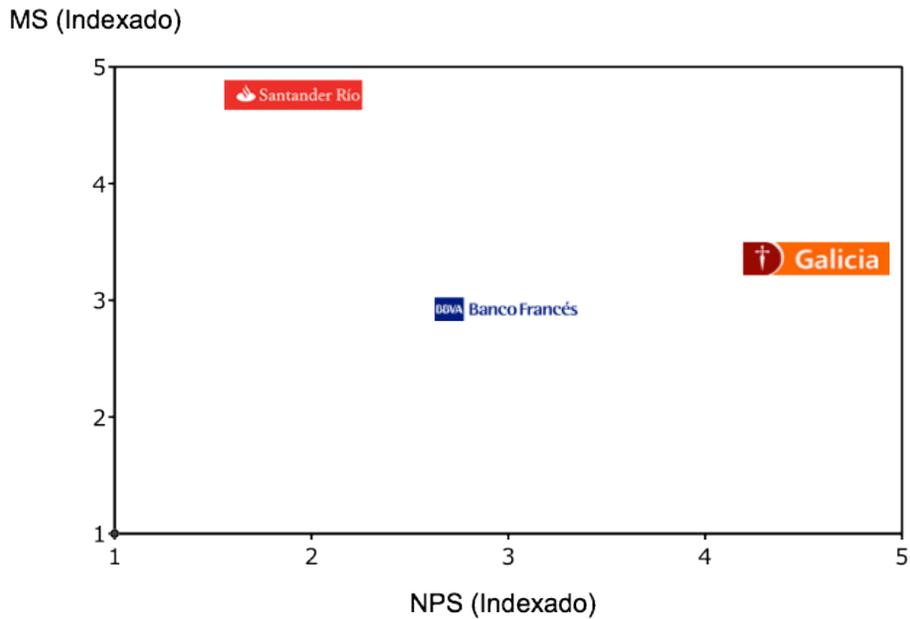


Figura IV.6.3 Posición competitiva de los bancos en el segmento de renta baja

Por otra parte, se puede inferir que el Banco Galicia –al contar con tan buenos niveles de satisfacción en un segmento no rentable- no está enfocando sus recursos adecuadamente. Puesto que el segmento de renta baja es no rentable, este Banco debería buscar brindar una mejor atención y captar nuevos clientes de renta media/alta aun si esto implica un deterioro en la atención al resto de los clientes.

## V. CONCLUSIONES FINALES

Al comenzar esta tesina se había definido el objetivo de desarrollar una herramienta de gestión orientada a la alta gerencia de una institución financiera con la finalidad de que esta pueda tomar mejores decisiones a la hora de diagramar la estrategia de la entidad y, consecuentemente, mejorar los retornos sobre las inversiones realizadas.

A lo largo de los diferentes capítulos, el lector ha sido expuesto tanto a un análisis detallado del atractivo intrínseco del sistema financiero argentino a lo largo de cada uno de los diferentes segmentos socio-económicos de clientes, así como también, a un análisis interno de la posición competitiva que ocupan los principales bancos en dicho segmento.

En cuanto al atractivo intrínseco del mercado, como se presentó en el estudio, hay una relación directa entre la rentabilidad generada para los bancos por parte de un determinado segmento y su poder adquisitivo asociado. Esto se debe, principalmente, a que una gran participación de los ingresos del mercado son generados a partir de los productos pasivos: caja de ahorro, cuenta corriente y plazo fijo; siendo los segmentos más pudientes los que más generan ahorros que luego son depositados en las instituciones financieras a lo largo de estos tres productos. Es interesante también notar que los bancos no deberían priorizar únicamente la captación de clientes de renta alta sino que también deberían enfocarse en desalentar la adquisición de clientes de renta baja puesto que los mismos no son rentables. Si bien esto excede el alcance de la tesis, se podría considerar para un futuro análisis desarrollar un modelo de negocios bancario para segmentos de bajos recursos que involucren un costo de atención menor, como podría ser a través de corresponsales asociados o por medio de nuevas tecnologías como la banca móvil.

En lo que respecta a la posición competitiva de cada banco, se han analizado la situación de los principales competidores en cada segmento a partir de tres métricas claves que definen las cualidades de ganar de cada competidor: la porción de mercado o *market share*, el índice de satisfacción de los clientes, y las capacidades clave desarrolladas para atender al segmento.

Para poder continuar con el desarrollo de la metodología y definir los imperativos estratégicos en cada segmento se ha optado por continuar el análisis empleando al BBVA Banco Francés como ejemplo. De más esta decir que este análisis es replicable para cualquier otro banco de la Argentina, en donde haría falta adaptar la segunda parte de la tabla: posición competitiva. A continuación, la figura V.1 presenta de forma resumida el atractivo del mercado y la posición competitiva de dicho banco.

	Renta baja	Renta media	Renta alta
<b>Atractivo del negocio</b>			
● Volumen de pasivos (\$M)	5.800	60.000	63.000
● Volumen de act (\$M)	7.600	42.000	22.500
● Pasivos netos (\$M)	-1.800	18.000	40.500
● Revenue pool 09 (\$M)	1.300	8.200	6.100
● Profit Pool 09 (\$M)	-1.200	500	2.200
● ROA	-15%	-1%	10%
– ROA 2015 (Proyectado)	-13%	0%	5%
<b>Atractivo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
<b>Posición</b> 			
● Market share/princ.	Ppal. 5% - RMS 0,44	Ppal. 8% - RMS 0,64	Ppal. 14% - 0,93 RMS
● NPS	21% (2º)	8% (3º)	10% (3º)
● Capacidades clave	Bajos costos	Bajos costos y venta cruzada	Beneficios y atención person.
<b>Posición competitiva</b>	<b>Baja</b>	<b>Media Alta</b>	<b>Alta</b>

Figura V.1 Análisis externo del mercado y posición competitiva del BBVA

A partir del estudio intrínseco del mercado y la posición competitiva del BBVA es necesario ahora definir los imperativos estratégicos a seguir por el banco para consolidar su posición en los segmentos más atractivos y maximizar los retornos para los inversores. Para esto, se ha optado por realizar una tabla que contemple las posibles opciones a realizar en cada segmento: reducir la participación en el segmento, aumentar la porción de mercado en el segmento o convertirse en el líder. A su vez, para cada alternativa se debería fijar –en base a la construcción de un modelo económico financiero proyectando los balances y estados de resultados de la institución bancaria- el volumen de activos (recuadro amarillo), pasivos y resultado neto esperado (recuadro blanco).

La figura V.2 a continuación sirve para ejemplificar lo especificado anteriormente, en donde además, se ha incluido la situación del respectivo banco al año 2010 referido a las principales variables del negocio. Asimismo, el lector podrá observar, resaltado en naranja, los imperativos estratégicos elegidos en función del atractivo del mercado y las capacidades de ganar del BBVA Banco Francés en dicho segmento.

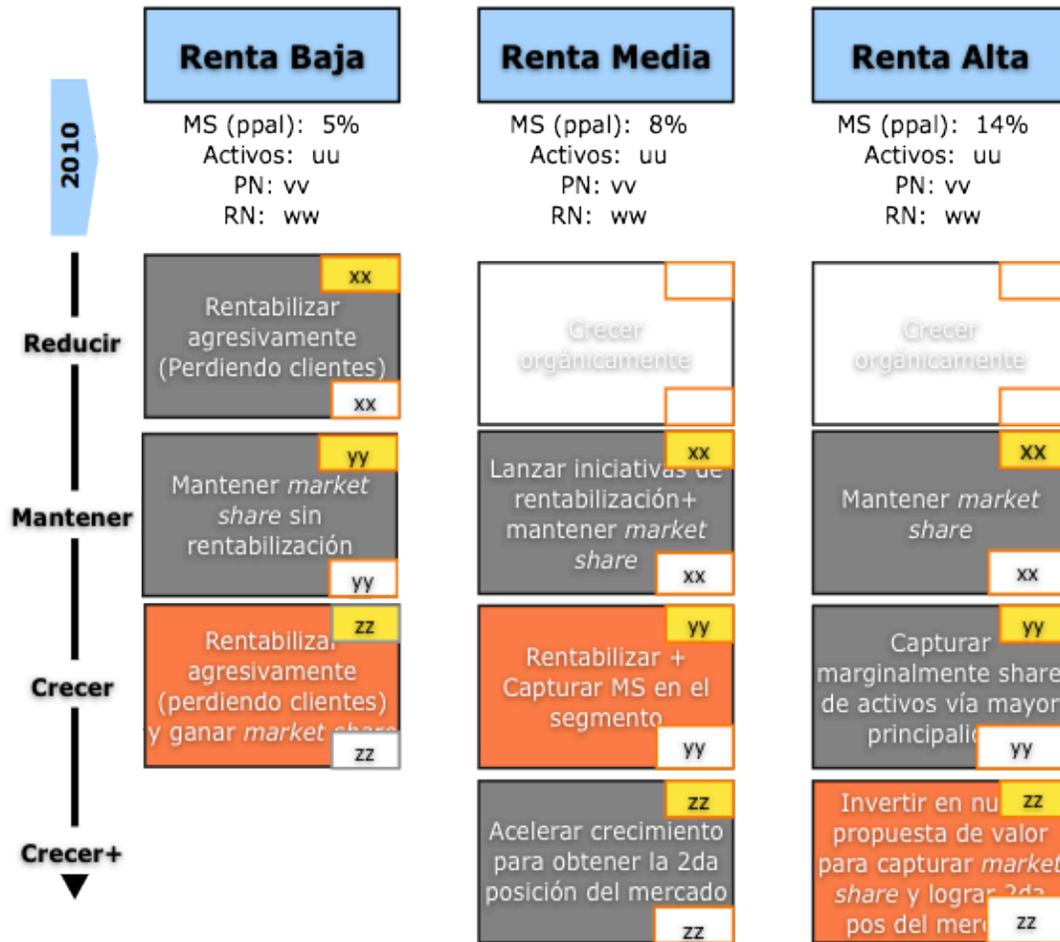


Figura V.2 Imperativos estratégicos a ejecutar en cada segmento de clientes

Dado que el segmento de renta baja no es rentable y que, a su vez, el BBVA no tiene una fuerte presencia en el segmento se ha considerado como mejor opción buscar rentabilizar agresivamente a este grupo de clientes a pesar de que esto pueda implicar la pérdida de clientes. En cuestiones tácticas, esto podría

traducirse en aumentar las tasas y comisiones cobradas al segmento, así como también, dejar de aceptar clientes de nómina que posean un sueldo menor a una cantidad estipulada.

En lo que respecta al segmento de renta media, dado su atractivo medio de mercado, la alternativa a contemplar radica en capturar *market share* sin aspirar a ser el líder o el 2do jugador en el corto plazo. El BBVA cuenta con una buena posición competitiva y se beneficiaría principalmente de adquirir nuevos clientes para mejorar sus índices de eficiencia y aumentar su rentabilidad.

El segmento de renta alta debiera ser prioritario en el plan estratégico para los próximos años debido al alto atractivo intrínseco del mercado y la excelente oportunidad a la que se enfrenta el BBVA al ser el 2do competidor en términos de participación de mercado. Este caso justifica que invertir en desarrollar una nueva propuesta de valor para adecuarse a las necesidades de los clientes, mejorar su nivel de calidad de atención, acelerar la captación de clientes y transformarse en el líder del mercado, despojando de esta forma al Santander Río.

A partir de los imperativos estratégicos seleccionados es necesario determinar claramente cual es la posición inicial del banco en términos de participación de mercado en cada segmento para poder estimar y fijar cual ha de ser el punto de llegada. La figura V.3 ejemplifica lo que podría llegar a ser los objetivos para el BBVA en términos de *market share* para cada segmento:

	2009		2013	
	<b>Principalidad</b>	<b>RMS</b>	<b>Principalidad</b>	<b>RMS</b>
Renta Baja	5%	0,44 (Macro)	5,3%	0,44 (Macro)
Renta Media	8%	0,64 (Sant)	11%	0,78 (Sant)
Renta Alta	14%	0,93 (Sant)	17%	1,05 (Sant)

Figura V.3 Posición inicial y objetivos fijados según los imperativos estratégicos seleccionados

Es menester destacar que la fijación de objetivos es fundamental para luego poder comparar el crecimiento de la institución financiera, determinar si se han cumplido o no los objetivos y evaluar la gestión del equipo ejecutivo. Sería conveniente, a su vez, estipular una compensación variable en función de los resultados obtenidos para alinear los incentivos de la institución y premiar a aquellos ejecutivos que hayan cumplido sus metas en los respectivos segmentos.

Por último, siendo quizás la proyección mas importante para los inversionistas, se deberá efectuar el calculo de los resultados adicionales que generarían las iniciativas seleccionadas y, nuevamente, comparar lo presupuestado con lo que suceda realmente. Es necesario recalcar que, tal como lo muestra la figura V.4 a continuación, se debe poder calcular cuales fueron los retornos adicionales debido a las iniciativas lanzadas y poder desglosarlos de aquellos retornos que se produjeron como resultado de la evolución macroeconómica u otras circunstancias ajenas al plan estratégico desarrollado. De esta forma se logra efectuar una medición precisa acerca de los resultados para poder luego, si correspondiese, evaluar la gestión del equipo ejecutivo.

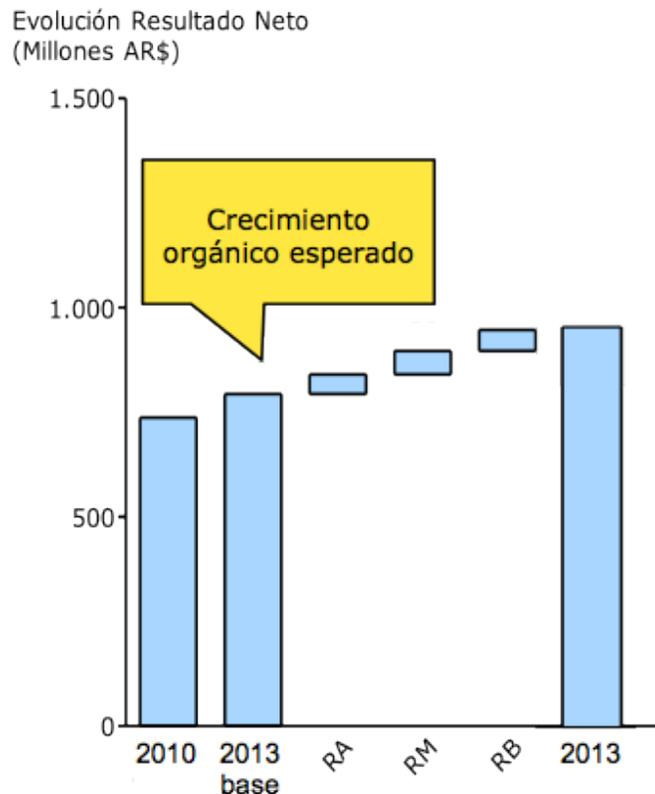


Figura V.4 Evolución del resultado neto del banco

De esta forma, habiendo primero realizado un análisis externo del mercado y definido la posición competitiva del banco en cuestión para cada segmento, se han seleccionado los imperativos estratégicos del banco- a partir de las diversas opciones planteadas- para los próximos tres años. A partir de esto, se ha relevado la situación actual del banco en cada segmento en términos de *market share* y resultados netos para luego proyectar y fijar las metas de estas variables para la situación esperada dentro de un horizonte temporal de tres años.

Por finalizar con la construcción de esta metodología, tal como fue planteado en los objetivos de la tesina, se recomienda repetir este análisis con una frecuencia anual aprovechando para corregir los pronósticos y extender las proyecciones un año más.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos
  - EPH: Encuesta Permanente de Hogares
- BCRA: Banco Central de la República Argentina
  - Boletines Estadísticos 2010 – Publicaciones Mensuales
  - Información de entidades financieras – Publicaciones Mensuales
- Brain Consulting Group, Abril 2009, Análisis Estratégico del mercado de Banca Afluente
- Brain Consulting Group, Abril 2009, Básicos del Negocio Retail
- Brain Consulting Group, Octubre 2009, Empadronamiento de la Población Bancarizada y Determinación de Espacios de Bancarización
- Owen, R. Brooks, L. 2009. Answering the ultimate question: How net promoter can transform your business. 304 páginas. Wiley Imprint. ISBN 978-0-470-26069-2.
- Du Toit, G. Burns, M. Johnson, B. Markey, R. Marzo 2010. Customer Loyalty in Retail Banking. Bain & Co. General Experience Center.



## VII. Anexo I: Cuestionario empleado en la segmentación demográfica

**P1. ¿Cuántas personas en total viven en su hogar?**  
.....

**P2 ... ¿Y cuántas de ellas aportan Ingresos para los gastos del hogar?**  
.....

(Si no responde P1 ó P2 consignar relación de aportantes 2)

Si más de uno: P2a . ¿Y cuál es la persona que más aporta para los gastos del hogar?

**PSH = residente del hogar que más aporta para los gastos del hogar**  
**ATENCIÓN:** todas las preguntas que siguen se refieren al PSH

**P3. ¿Cuál es el máximo nivel de estudios que alcanzó?**

- 1) Sin estudios / Primaria Incompleta
- 2) Primaria completa/ Secundaria Incompleta
- 3) Secundaria completa/ Terciaria o Universitaria Incompleta
- 4) Terciaria o Universitaria completa

**P4. ¿Actualmente esta persona tiene alguna actividad o trabajo?**

- 1) SI → P6 (presente)
- 2) NO →

**P5. ¿... y no está trabajando porque...?**

- 1) Tiene algunas rentas de alquileres, Inversiones o negocios donde no trabaja → P10
- 2) Tiene una beca de estudios o de Investigación → P10
- 3) Recibe dinero de familiares o allegados que no viven en el hogar → P10
- 4) Tiene una pensión → P11
- 5) Está jubilado de alguna actividad o trabajo → P11
- 6) Está desocupado → P6 (pasado)
- 7) Tiene un plan Trabajar, Jefes o similar → P11

**P6. ... y su [principal/última] actividad o trabajo [es/era]...?**

- 1) Como dueño o socio de una empresa, negocio, estudio o comercio
- 2) En una Institución social o de bien público
- 3) En una empresa, fábrica, negocio, estudio o comercio
- 4) Con una persona que le da trabajo
- 5) En casas de familias → P7b
- 6) En una dependencia, organismo, empresa o banco público
- 7) Trabajando solo, por su cuenta, sin empleados

### Determinación de relación de aportantes

Cant. miemb.	Cantidad de aportantes							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	3							
2	2	3						
3	1	2	3					
4	1	2	3	3				
5	1	1	2	3	3			
6	1	1	2	2	3	3		
7	1	1	2	2	3	3	3	
8	1	1	1	2	2	3	3	3
9	1	1	1	2	2	3	3	3
10	1	1	1	1	2	2	3	3
11	1	1	1	1	2	2	2	3
12	1	1	1	1	2	2	2	2
13	1	1	1	1	1	2	2	2
14	1	1	1	1	1	2	2	2
15	1	1	1	1	1	1	2	2

### Empleados actualmente ocupados ["2" a "6" en P6]

N.Eduo. →	4			3			2			1		
R.Aport. →	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Directivo												
Hasta 5 pers.	6	8	8	6	6	8	4	6	6	4	4	6
5 a 40 pers.	6	8	8	6	6	8	4	6	6	4	6	6
Más de 40 p.	8	8	7	6	8	8	6	6	8	4	6	6
Jefe												
H.S p./c.CM	4	6	6	4	4	6	3	4	4	3	3	4
H.S p./s.CM	4	4	6	3	4	4	3	3	4	3	3	4
8-40 p./c.CM	6	6	8	4	6	6	4	4	6	3	4	4
6-40 p./s.CM	4	6	6	4	4	6	3	4	4	3	3	4
41-200/c.CM	6	6	8	4	6	6	4	6	6	4	4	6
41-200/s.CM	6	6	8	4	6	6	4	4	6	3	4	4
>200/c.CM	6	8	8	6	6	8	4	6	6	4	4	6
>200/s.CM	6	6	8	4	6	6	4	4	6	3	4	4
Trabajador												
Profes./c.CM	6	6	8	4	6	6	4	6	6	4	4	6
Profes./s.CM	6	6	8	4	6	6	4	4	6	3	4	4
Técnico/c.CM	4	6	6	4	4	6	3	4	4	3	3	4
Técnico/s.CM	4	4	6	3	4	4	3	3	4	3	3	4
Operativo/c.CM	4	4	6	3	4	4	3	4	4	3	3	4
Operativo/s.CM	4	4	6	3	4	4	3	3	4	2	3	3
No calif./c.CM	3	3	4	2	3	3	2	3	3	2	2	3
No calif./s.CM	3	3	4	2	3	3	2	2	3	1	2	2

### Empleadores actualmente ocupados ["1" en P6]

N.Eduo. →	4			3			2			1		
R.Aport. →	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Hasta 5 pers.	6	8	8	6	6	8	4	6	6	4	4	6
5 a 40 pers.	6	8	8	6	6	8	4	6	6	4	6	6
41 a 200 pers.	8	8	7	6	8	8	6	6	8	4	6	6
Más de 200 p.	8	8	7	6	8	8	6	6	8	4	6	6

### Equivalencias para la tabla

⇒	Nivel 1: E
⇒	Nivel 2: D2
⇒	Nivel 3: D1
⇒	Nivel 4: C3
⇒	Nivel 5: C2
⇒	Nivel 6: C1
⇒	Nivel 7: AB

<p><b>P7a. ¿A qué se [dedica/dedicaba] ese negocio/empresa/institución?</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p><b>P7b. Como se [llama/llamaba] la ocupación que [hace/hacía] esta persona en ese trabajo o actividad ?</b></p> <p>.....</p> <p><b>P7c. y qué tareas [realiza/realizaba] en ese trabajo?</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p>		<p align="center"><b>Cuenta propia actualmente ocupados ["7" en P6]</b></p> <table border="1"> <tr> <td>N. Eduo. →</td> <td colspan="3">4</td> <td colspan="3">3</td> <td colspan="3">2</td> <td colspan="3">1</td> </tr> <tr> <td>R. Aport. →</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td> </tr> <tr> <td>Profesional</td> <td>8</td><td>8</td><td>7</td> <td>6</td><td>8</td><td>8</td> <td>6</td><td>5</td><td>8</td> <td>4</td><td>6</td><td>6</td> </tr> <tr> <td>Ocup's. CM</td> <td>6</td><td>8</td><td>8</td> <td>6</td><td>6</td><td>8</td> <td>4</td><td>6</td><td>6</td> <td>4</td><td>6</td><td>6</td> </tr> <tr> <td>Subocup's. CM</td> <td>6</td><td>6</td><td>8</td> <td>4</td><td>6</td><td>6</td> <td>4</td><td>6</td><td>6</td> <td>4</td><td>4</td><td>6</td> </tr> <tr> <td>Subocup's. CM</td> <td>6</td><td>6</td><td>8</td> <td>4</td><td>6</td><td>6</td> <td>4</td><td>6</td><td>4</td> <td>4</td><td>6</td><td>3</td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td>6</td><td>6</td><td>8</td> <td>4</td><td>6</td><td>6</td> <td>4</td><td>6</td><td>6</td> <td>4</td><td>4</td><td>6</td> </tr> <tr> <td>Ocup's. CM</td> <td>6</td><td>6</td><td>8</td> <td>4</td><td>6</td><td>6</td> <td>4</td><td>4</td><td>6</td> <td>3</td><td>4</td><td>4</td> </tr> <tr> <td>Subocup's. CM</td> <td>4</td><td>6</td><td>6</td> <td>4</td><td>4</td><td>6</td> <td>3</td><td>4</td><td>4</td> <td>3</td><td>3</td><td>4</td> </tr> <tr> <td>Subocup's. CM</td> <td>4</td><td>4</td><td>6</td> <td>3</td><td>4</td><td>4</td> <td>3</td><td>3</td><td>3</td> <td>4</td><td>3</td><td>3</td> </tr> <tr> <td>Operativo</td> <td>4</td><td>4</td><td>6</td> <td>3</td><td>4</td><td>4</td> <td>3</td><td>3</td><td>3</td> <td>4</td><td>2</td><td>3</td> </tr> <tr> <td>Ocup's. CM</td> <td>3</td><td>4</td><td>4</td> <td>3</td><td>3</td><td>4</td> <td>2</td><td>3</td><td>3</td> <td>2</td><td>2</td><td>3</td> </tr> <tr> <td>Subocup's. CM</td> <td>3</td><td>3</td><td>4</td> <td>2</td><td>3</td><td>3</td> <td>2</td><td>2</td><td>3</td> <td>2</td><td>3</td><td>2</td> </tr> <tr> <td>Subocup's. CM</td> <td>2</td><td>3</td><td>3</td> <td>2</td><td>2</td><td>3</td> <td>2</td><td>2</td><td>3</td> <td>1</td><td>2</td><td>2</td> </tr> <tr> <td>No calificada</td> <td>3</td><td>4</td><td>4</td> <td>3</td><td>3</td><td>4</td> <td>2</td><td>3</td><td>3</td> <td>2</td><td>3</td><td>3</td> </tr> <tr> <td>Ocup's. CM</td> <td>3</td><td>3</td><td>4</td> <td>2</td><td>3</td><td>3</td> <td>2</td><td>3</td><td>3</td> <td>2</td><td>2</td><td>3</td> </tr> <tr> <td>Subocup's. CM</td> <td>3</td><td>3</td><td>4</td> <td>2</td><td>3</td><td>3</td> <td>2</td><td>2</td><td>3</td> <td>1</td><td>2</td><td>2</td> </tr> <tr> <td>Subocup's. CM</td> <td>2</td><td>3</td><td>3</td> <td>2</td><td>2</td><td>3</td> <td>1</td><td>2</td><td>2</td> <td>1</td><td>1</td><td>2</td> </tr> </table>												N. Eduo. →	4			3			2			1			R. Aport. →	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	Profesional	8	8	7	6	8	8	6	5	8	4	6	6	Ocup's. CM	6	8	8	6	6	8	4	6	6	4	6	6	Subocup's. CM	6	6	8	4	6	6	4	6	6	4	4	6	Subocup's. CM	6	6	8	4	6	6	4	6	4	4	6	3	Técnico	6	6	8	4	6	6	4	6	6	4	4	6	Ocup's. CM	6	6	8	4	6	6	4	4	6	3	4	4	Subocup's. CM	4	6	6	4	4	6	3	4	4	3	3	4	Subocup's. CM	4	4	6	3	4	4	3	3	3	4	3	3	Operativo	4	4	6	3	4	4	3	3	3	4	2	3	Ocup's. CM	3	4	4	3	3	4	2	3	3	2	2	3	Subocup's. CM	3	3	4	2	3	3	2	2	3	2	3	2	Subocup's. CM	2	3	3	2	2	3	2	2	3	1	2	2	No calificada	3	4	4	3	3	4	2	3	3	2	3	3	Ocup's. CM	3	3	4	2	3	3	2	3	3	2	2	3	Subocup's. CM	3	3	4	2	3	3	2	2	3	1	2	2	Subocup's. CM	2	3	3	2	2	3	1	2	2	1	1	2
N. Eduo. →	4			3			2			1																																																																																																																																																																																																																																													
R. Aport. →	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3																																																																																																																																																																																																																																											
Profesional	8	8	7	6	8	8	6	5	8	4	6	6																																																																																																																																																																																																																																											
Ocup's. CM	6	8	8	6	6	8	4	6	6	4	6	6																																																																																																																																																																																																																																											
Subocup's. CM	6	6	8	4	6	6	4	6	6	4	4	6																																																																																																																																																																																																																																											
Subocup's. CM	6	6	8	4	6	6	4	6	4	4	6	3																																																																																																																																																																																																																																											
Técnico	6	6	8	4	6	6	4	6	6	4	4	6																																																																																																																																																																																																																																											
Ocup's. CM	6	6	8	4	6	6	4	4	6	3	4	4																																																																																																																																																																																																																																											
Subocup's. CM	4	6	6	4	4	6	3	4	4	3	3	4																																																																																																																																																																																																																																											
Subocup's. CM	4	4	6	3	4	4	3	3	3	4	3	3																																																																																																																																																																																																																																											
Operativo	4	4	6	3	4	4	3	3	3	4	2	3																																																																																																																																																																																																																																											
Ocup's. CM	3	4	4	3	3	4	2	3	3	2	2	3																																																																																																																																																																																																																																											
Subocup's. CM	3	3	4	2	3	3	2	2	3	2	3	2																																																																																																																																																																																																																																											
Subocup's. CM	2	3	3	2	2	3	2	2	3	1	2	2																																																																																																																																																																																																																																											
No calificada	3	4	4	3	3	4	2	3	3	2	3	3																																																																																																																																																																																																																																											
Ocup's. CM	3	3	4	2	3	3	2	3	3	2	2	3																																																																																																																																																																																																																																											
Subocup's. CM	3	3	4	2	3	3	2	2	3	1	2	2																																																																																																																																																																																																																																											
Subocup's. CM	2	3	3	2	2	3	1	2	2	1	1	2																																																																																																																																																																																																																																											
<table border="1"> <tr> <td> <b>Categoría de ocupación</b>                      1) Directivos                      2) Jefes                      3) Trabajadores                 </td> <td> <b>Calificación</b>                      1) Profesional                      2) Técnico                      3) Operativo                      4) No calificado                 </td> </tr> </table>		<b>Categoría de ocupación</b> 1) Directivos 2) Jefes 3) Trabajadores	<b>Calificación</b> 1) Profesional 2) Técnico 3) Operativo 4) No calificado	<p align="center"><b>Desocupados ["6" en P5]</b></p> <table border="1"> <tr> <td>N. Eduo. →</td> <td colspan="3">4</td> <td colspan="3">3</td> <td colspan="3">2</td> <td colspan="3">1</td> </tr> <tr> <td>R. Aport. →</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td> </tr> <tr> <td>Cuenta propia</td> <td>6</td><td>6</td><td>8</td> <td>4</td><td>6</td><td>6</td> <td>4</td><td>4</td><td>6</td> <td>4</td><td>4</td><td>6</td> </tr> <tr> <td>Profesional</td> <td>4</td><td>4</td><td>6</td> <td>3</td><td>4</td><td>4</td> <td>3</td><td>3</td><td>4</td> <td>2</td><td>3</td><td>3</td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td>3</td><td>3</td><td>4</td> <td>2</td><td>3</td><td>3</td> <td>2</td><td>2</td><td>3</td> <td>1</td><td>2</td><td>2</td> </tr> <tr> <td>Operativo</td> <td>2</td><td>2</td><td>3</td> <td>1</td><td>2</td><td>2</td> <td>1</td><td>2</td><td>2</td> <td>1</td><td>1</td><td>2</td> </tr> <tr> <td>No calificada</td> <td>6</td><td>6</td><td>8</td> <td>4</td><td>6</td><td>6</td> <td>4</td><td>4</td><td>6</td> <td>4</td><td>4</td><td>6</td> </tr> <tr> <td>Empleado</td> <td>3</td><td>4</td><td>4</td> <td>3</td><td>3</td><td>4</td> <td>2</td><td>3</td><td>3</td> <td>2</td><td>3</td><td>3</td> </tr> <tr> <td>Directivo</td> <td>2</td><td>3</td><td>3</td> <td>2</td><td>2</td><td>3</td> <td>1</td><td>2</td><td>2</td> <td>1</td><td>1</td><td>2</td> </tr> <tr> <td>Jefe</td> <td>6</td><td>6</td><td>8</td> <td>4</td><td>6</td><td>6</td> <td>4</td><td>4</td><td>6</td> <td>4</td><td>4</td><td>6</td> </tr> <tr> <td>Trabajador</td> <td>3</td><td>4</td><td>4</td> <td>3</td><td>3</td><td>4</td> <td>2</td><td>3</td><td>3</td> <td>2</td><td>3</td><td>3</td> </tr> <tr> <td>Empleado</td> <td>2</td><td>3</td><td>3</td> <td>2</td><td>2</td><td>3</td> <td>1</td><td>2</td><td>2</td> <td>1</td><td>1</td><td>2</td> </tr> <tr> <td>Trabajador</td> <td>6</td><td>6</td><td>8</td> <td>4</td><td>6</td><td>6</td> <td>4</td><td>4</td><td>6</td> <td>4</td><td>4</td><td>6</td> </tr> <tr> <td>Empleado</td> <td>6</td><td>6</td><td>8</td> <td>4</td><td>6</td><td>6</td> <td>4</td><td>4</td><td>6</td> <td>4</td><td>4</td><td>6</td> </tr> </table>												N. Eduo. →	4			3			2			1			R. Aport. →	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	Cuenta propia	6	6	8	4	6	6	4	4	6	4	4	6	Profesional	4	4	6	3	4	4	3	3	4	2	3	3	Técnico	3	3	4	2	3	3	2	2	3	1	2	2	Operativo	2	2	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	No calificada	6	6	8	4	6	6	4	4	6	4	4	6	Empleado	3	4	4	3	3	4	2	3	3	2	3	3	Directivo	2	3	3	2	2	3	1	2	2	1	1	2	Jefe	6	6	8	4	6	6	4	4	6	4	4	6	Trabajador	3	4	4	3	3	4	2	3	3	2	3	3	Empleado	2	3	3	2	2	3	1	2	2	1	1	2	Trabajador	6	6	8	4	6	6	4	4	6	4	4	6	Empleado	6	6	8	4	6	6	4	4	6	4	4	6																																																		
<b>Categoría de ocupación</b> 1) Directivos 2) Jefes 3) Trabajadores	<b>Calificación</b> 1) Profesional 2) Técnico 3) Operativo 4) No calificado																																																																																																																																																																																																																																																						
N. Eduo. →	4			3			2			1																																																																																																																																																																																																																																													
R. Aport. →	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3																																																																																																																																																																																																																																											
Cuenta propia	6	6	8	4	6	6	4	4	6	4	4	6																																																																																																																																																																																																																																											
Profesional	4	4	6	3	4	4	3	3	4	2	3	3																																																																																																																																																																																																																																											
Técnico	3	3	4	2	3	3	2	2	3	1	2	2																																																																																																																																																																																																																																											
Operativo	2	2	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2																																																																																																																																																																																																																																											
No calificada	6	6	8	4	6	6	4	4	6	4	4	6																																																																																																																																																																																																																																											
Empleado	3	4	4	3	3	4	2	3	3	2	3	3																																																																																																																																																																																																																																											
Directivo	2	3	3	2	2	3	1	2	2	1	1	2																																																																																																																																																																																																																																											
Jefe	6	6	8	4	6	6	4	4	6	4	4	6																																																																																																																																																																																																																																											
Trabajador	3	4	4	3	3	4	2	3	3	2	3	3																																																																																																																																																																																																																																											
Empleado	2	3	3	2	2	3	1	2	2	1	1	2																																																																																																																																																																																																																																											
Trabajador	6	6	8	4	6	6	4	4	6	4	4	6																																																																																																																																																																																																																																											
Empleado	6	6	8	4	6	6	4	4	6	4	4	6																																																																																																																																																																																																																																											
<p><b>P8. (Sólo para directivos, jefes y empleadores ["1" en P6] ocupados actualmente)</b> ¿Usted diría que es el lugar donde trabajan... ?</p> <p>1) Hasta 5 personas                  2) Entre 6 y 40                  3) Entre 41 y 200,                  4) Más de 200 personas                  NS/NC (considerar como "hasta 5 personas")</p>		<p align="center"><b>Inactivos ["4" a "5" en P5]</b></p> <table border="1"> <tr> <td>N. Eduo. →</td> <td colspan="3">4</td> <td colspan="3">3</td> <td colspan="3">2</td> <td colspan="3">1</td> </tr> <tr> <td>R. Aport. →</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td> </tr> <tr> <td>Jubilados</td> <td>4</td><td>6</td><td>6</td> <td>3</td><td>4</td><td>4</td> <td>2</td><td>3</td><td>3</td> <td>1</td><td>2</td><td>2</td> </tr> <tr> <td>Retirados</td> <td>8</td><td>8</td><td>7</td> <td>8</td><td>8</td><td>7</td> <td>6</td><td>6</td><td>8</td> <td>3</td><td>3</td><td>4</td> </tr> <tr> <td>Con CM</td> <td>6</td><td>6</td><td>8</td> <td>6</td><td>6</td><td>8</td> <td>4</td><td>4</td><td>6</td> <td>3</td><td>3</td><td>4</td> </tr> <tr> <td>Sin CM</td> <td>6</td><td>6</td><td>8</td> <td>6</td><td>6</td><td>8</td> <td>4</td><td>4</td><td>6</td> <td>3</td><td>3</td><td>4</td> </tr> <tr> <td>Otros Inactv.</td> <td>6</td><td>6</td><td>8</td> <td>4</td><td>4</td><td>6</td> <td>4</td><td>4</td><td>6</td> <td>3</td><td>3</td><td>4</td> </tr> <tr> <td>Con CM</td> <td>4</td><td>4</td><td>6</td> <td>4</td><td>4</td><td>6</td> <td>3</td><td>3</td><td>4</td> <td>2</td><td>2</td><td>3</td> </tr> <tr> <td>Sin CM</td> <td>4</td><td>4</td><td>6</td> <td>4</td><td>4</td><td>6</td> <td>3</td><td>3</td><td>4</td> <td>2</td><td>2</td><td>3</td> </tr> </table>												N. Eduo. →	4			3			2			1			R. Aport. →	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	Jubilados	4	6	6	3	4	4	2	3	3	1	2	2	Retirados	8	8	7	8	8	7	6	6	8	3	3	4	Con CM	6	6	8	6	6	8	4	4	6	3	3	4	Sin CM	6	6	8	6	6	8	4	4	6	3	3	4	Otros Inactv.	6	6	8	4	4	6	4	4	6	3	3	4	Con CM	4	4	6	4	4	6	3	3	4	2	2	3	Sin CM	4	4	6	4	4	6	3	3	4	2	2	3																																																																																																																					
N. Eduo. →	4			3			2			1																																																																																																																																																																																																																																													
R. Aport. →	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3																																																																																																																																																																																																																																											
Jubilados	4	6	6	3	4	4	2	3	3	1	2	2																																																																																																																																																																																																																																											
Retirados	8	8	7	8	8	7	6	6	8	3	3	4																																																																																																																																																																																																																																											
Con CM	6	6	8	6	6	8	4	4	6	3	3	4																																																																																																																																																																																																																																											
Sin CM	6	6	8	6	6	8	4	4	6	3	3	4																																																																																																																																																																																																																																											
Otros Inactv.	6	6	8	4	4	6	4	4	6	3	3	4																																																																																																																																																																																																																																											
Con CM	4	4	6	4	4	6	3	3	4	2	2	3																																																																																																																																																																																																																																											
Sin CM	4	4	6	4	4	6	3	3	4	2	2	3																																																																																																																																																																																																																																											
<p><b>P9. (Sólo para cuentapropistas ["7" en P6] ocupados actualmente)</b> Entre todas las ocupaciones o actividades laborales que pudiera tener actualmente, trabaja al menos 35 horas en la semana?</p> <p>1) SI                  2) NO                  NS/NC (considerar como respuesta "NO")</p>		<p><b>Quienes viven de un subsidio (cómo único ingreso) o carecen de baño en su casa se clasifican en el nivel 1.</b></p> <p><b>Equivalencias para la tabla</b></p> <p>⇒ Nivel 1: E                  ⇒ Nivel 2: D2                  ⇒ Nivel 3: D1                  ⇒ Nivel 4: C3                  ⇒ Nivel 5: C2                  ⇒ Nivel 6: C1                  ⇒ Nivel 7: AB</p>																																																																																																																																																																																																																																																					
<p><b>P10. ¿Esta persona (PSH) tiene actualmente algún tipo de cobertura médica, ya sea desde una obra social o mutual (incluye PAMI), o una empresa de medicina prepaga?</b></p> <p>1) SI                  2) NO                  NS/NC (considerar como respuesta "NO")</p>																																																																																																																																																																																																																																																							
<p><b>P11. ¿Tienen algún baño en el interior de su casa?</b></p> <p>1) SI                  2) NO</p>																																																																																																																																																																																																																																																							

Figura VII.1 Cuestionario empleado para la segmentación de NSE

## VIII. Anexo II: Construcción del algoritmo para la clasificación socio-económica

### Calificación de las tareas

- **Profesional:** Son las ocupaciones que requieren de acciones múltiples, diversas y de secuencia cambiante e innovadora que hacen generalmente uso de conocimientos teóricos de orden general y específico adquirido por capacitación formal y/o informal. Por ejemplo: Jefe de planta industrial, médico cirujano, director de teatro.
- **Técnico:** Son las ocupaciones que requieren de acciones múltiples y diversas así como de conocimientos teóricos de índole específica (acompañados en algunos casos de ciertas habilidades manuales) adquiridos por capacitación formal y/o informal. Por ejemplo: técnico en radiología, maestra de grado, capitán de buque pesquero.
- **Operativo:** Son las ocupaciones que requieren de acciones secuenciales que necesitan de habilidades manuales, de atención y rapidez y/o de ciertos conocimientos específicos previos adquiridos por experiencia laboral y/o capacitación anterior. Por ejemplo: Camionero, peluquero, tornero
- **No calificada:** Son las ocupaciones que requieren de acciones simples, reiterativas y de poca diversidad, sin necesitar de habilidades y conocimientos específicos previos para ejecutar el proceso de trabajo, o sólo los provisto por una breve instrucción inicial. Por ejemplo: Mucama de hotel, mozo, ayudante mecánico.

### Jerarquía laboral

- **Directivo:** Son los que tiene como fin la conducción general de organismos, instituciones y empresas públicas, privadas o mixtas, a través de la formulación de objetivos y metas y de la toma de decisiones globales de orden político, social, económico y productivo. Además de los empleados que ejerzan este tipo de ocupaciones, se incluyen en esta categoría a todos los patrones, independientemente del tamaño del establecimiento de origen.

- **Jefe:** Son los que tiene personal a cargo y supervisan directamente la producción de bienes, servicios o la creación de las condiciones para que ellas se realicen
- **Ejecución directa (Trabajador):** Son aquellos en los que los trabajadores producen directamente un bien o servicio, o crean las condiciones para su producción

## IX. Anexo III: Tabla de asignación de niveles

### OCUPADOS: Cuenta Propia, Empleados y Empleadores

1er. Nivel	2do. Nivel	3er. Nivel	C.Méd.	NSE Corregido por NE y Aportantes											
				AP1 NE4	AP2 NE4	AP3 NE4	AP1 NE3	AP2 NE3	AP3 NE3	AP1 NE2	AP2 NE2	AP3 NE2	AP1 NE1	AP2 NE1	AP3 NE1
Cuenta Propia	Profesional	Ocupado	CM si	6	6	7	5	6	6	5	5	6	4	5	5
			CM no	5	6	6	5	5	6	4	5	5	4	5	5
	Subocupado	CM si	5	5	6	4	5	5	4	5	5	4	4	5	
		CM no	5	5	6	4	5	5	4	4	5	3	4	4	
	Técnico	Ocupado	CM si	5	5	6	4	5	5	4	5	5	4	4	5
			CM no	5	5	6	4	5	5	4	4	5	3	4	4
	Subocupado	CM si	4	5	5	4	4	5	3	4	4	3	3	4	
		CM no	4	4	5	3	4	4	3	3	4	3	3	4	
	Operativo	Ocupado	CM si	4	4	5	3	4	4	3	3	4	2	3	3
			CM no	3	4	4	3	3	4	2	3	3	2	2	3
	Subocupado	CM si	3	3	4	2	3	3	2	2	3	2	2	3	
		CM no	2	3	3	2	2	3	2	2	3	1	2	2	
No calificada	Ocupado	CM si	3	4	4	3	3	4	2	3	3	2	3	3	
		CM no	3	3	4	2	3	3	2	3	3	2	2	3	
Subocupado	CM si	3	3	4	2	3	3	2	2	3	1	2	2		
	CM no	2	3	3	2	2	3	1	2	2	1	1	2		
Empleado	Directivo	Hasta 5 pers.		5	6	6	5	5	6	4	5	5	4	4	5
		6-40 pers.		5	6	6	5	5	6	4	5	5	4	5	5
		41-200 pers.		6	6	7	5	6	6	5	5	6	4	5	5
		> 200 pers.		6	6	7	5	6	6	5	5	6	4	5	5
	Jefe	Hasta 5 pers.	CM si	4	5	5	4	4	5	3	4	4	3	3	4
			CM no	4	4	5	3	4	4	3	3	4	3	3	4
		6-40 pers.	CM si	5	5	6	4	5	5	4	4	5	3	4	4
			CM no	4	5	5	4	4	5	3	4	4	3	3	4
		41-200 pers.	CM si	5	5	6	4	5	5	4	5	5	4	4	5
			CM no	5	5	6	4	5	5	4	4	5	3	4	4
	> 200 pers.	CM si	5	6	6	5	5	6	4	5	5	4	4	5	
		CM no	5	5	6	4	5	5	4	4	5	3	4	4	
Trabajador	Profesional	CM si	5	5	6	4	5	5	4	5	5	4	4	5	
		CM no	5	5	6	4	5	5	4	4	5	3	4	4	
	Técnico	CM si	4	5	5	4	4	5	3	4	4	3	3	4	
		CM no	4	4	5	3	4	4	3	3	4	3	3	4	
	Operativo	CM si	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	
		CM no	4	4	5	3	4	4	3	3	4	2	3	3	
No calificada	CM si	3	3	4	2	3	3	2	3	3	2	2	3		
	CM no	3	3	4	2	3	3	2	2	3	1	2	2		
Empleador	Hasta 5 pers.			5	6	6	5	5	6	4	5	5	4	4	5
	6-40 pers.			6	6	7	5	6	6	5	5	6	4	5	5
	41-200 pers.			6	6	7	5	6	6	5	5	6	4	5	5
	> 200 pers.			6	6	7	5	6	6	5	5	6	5	5	6

## DESOCUPADOS, JUBILADOS Y RENTISTA

1er. Nivel	2do. Nivel	3er. Nivel	C.Méd.	NSE Corregido por NE y Aportantes											
				AP1 NE4	AP2 NE4	AP3 NE4	AP1 NE3	AP2 NE3	AP3 NE3	AP1 NE2	AP2 NE2	AP3 NE2	AP1 NE1	AP2 NE1	AP3 NE1
Desocupados															
Cuenta Propia	Profesional			5	5	6	4	5	5	4	4	5	4	4	5
	Técnico			4	4	5	3	4	4	3	3	4	2	3	3
	Operativo			3	3	4	2	3	3	2	2	3	1	2	2
	No calificada			2	2	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2
Empleado	Directivo			5	5	6	4	5	5	4	4	5	4	4	5
	Jefe			3	4	4	3	3	4	2	3	3	2	3	3
	Trabajador			2	3	3	2	2	3	1	2	2	1	1	2
Empleador				5	5	6	4	5	5	4	4	5	4	4	5
Jubilados				AP1	AP2	AP3									
				NE4			4	5	5						
				NE3			3	4	4						
				NE2			2	3	3						
				NE1			1	2	2						
Rentistas				AP1	AP2	AP3									
	CM si			NE4			6	6	7						
	CM no			NE4			5	5	6						
	CM si			NE3			6	6	7						
	CM no			NE3			5	5	6						
	CM si			NE2			5	5	6						
	CM no			NE2			4	4	5						
	CM si			NE1			4	4	5						
	CM no			NE1			3	3	4						

### ACLARACIONES:

NE4	Nivel educativo 4 (terciario completo)
NE3	Nivel educativo 3 (secundario completo)
NE2	Nivel educativo 2 (primario completo)
NE1	Nivel educativo 1 (sin instrucción)

CM si	Con cobertura médica
CM no	Sin cobertura médica

AP1	Hasta 40% de los miembros son aportantes
AP2	Más de 40% hasta 69% de los miembros son aportantes
AP3	70% y más de los miembros son aportantes

NSE		
7	AB	Alto
6	C1	Medio alto
5	C2	Medio medio
4	C3	Medio bajo
3	D1	Bajo superior
2	D2	Bajo inferior
1	E	Marginal

Figura IX.1 Tabla de asignación de niveles socio-económicos

## X. Anexo IV: Balance del sistema financiero

### SISTEMA FINANCIERO

#### EVOLUCION DE ESTADOS CONTABLES (en millones)

	Dic-2008	Dic-2009	Set-2010	Oct-2010	Nov-2010
<b>A C T I V O</b>	<b>346.762,2</b>	<b>387.381,5</b>	<b>471.474,4</b>	<b>490.316,5</b>	<b>497.537,3</b>
Disponibilidades	55.491,3	67.473,6	86.056,0	89.456,3	89.818,7
Títulos Públicos y Privados	65.458,1	86.625,0	108.963,8	115.569,0	116.261,8
<b>Préstamos</b>	<b>149.975,2</b>	<b>164.044,3</b>	<b>200.676,9</b>	<b>207.038,4</b>	<b>213.154,5</b>
Sector Público no Financiero	17.083,3	20.570,0	24.180,3	24.495,8	24.159,0
Sector Financiero	4.792,6	4.051,5	4.859,0	4.827,3	5.175,2
Sector Privado no Financiero y Residentes en el Ext.	132.843,5	145.246,6	177.695,9	183.827,7	189.933,0
Adelantos	15.502,9	17.797,8	20.856,4	21.606,3	21.813,2
Doc a sola firma, descont. y comprados	24.628,3	27.040,7	35.086,5	36.589,7	37.950,9
Hipotecarios	18.860,5	18.572,2	19.837,8	20.200,5	20.605,9
Prendarios	7.798,9	7.366,9	8.688,3	9.022,4	9.406,3
Personales	26.873,8	29.313,8	35.002,7	36.108,8	37.462,5
Otros	36.534,3	42.596,8	55.518,1	57.398,0	59.789,6
Intereses y dif. cotiz. deveng. a cobrar	2.644,9	2.558,3	2.706,0	2.902,0	2.904,7
Previsiones	-4.744,2	-5.823,8	-6.058,2	-6.112,4	-6.112,8
<b>Otros Cred.por Interm.Financ.</b>	<b>41.336,4</b>	<b>37.091,2</b>	<b>41.603,5</b>	<b>44.058,3</b>	<b>43.777,4</b>
Montos a cobrar por ventas contado a liq. y a término	15.798,2	13.013,2	15.789,7	18.685,4	17.994,7
Otros	25.538,2	24.078,0	25.813,8	25.372,9	25.782,7
<b>Bienes en Locación Financiera</b>	<b>3.935,1</b>	<b>2.933,5</b>	<b>3.453,1</b>	<b>3.637,0</b>	<b>3.769,2</b>
<b>Part. en otras Sociedades</b>	<b>7.235,5</b>	<b>6.711,2</b>	<b>7.740,8</b>	<b>7.752,4</b>	<b>7.680,4</b>
En entidades financieras	4.485,8	3.685,5	4.173,0	4.238,7	4.093,9
Otras	2.749,8	3.025,7	3.567,8	3.513,7	3.586,4
<b>Créditos Diversos</b>	<b>10.026,8</b>	<b>8.334,2</b>	<b>9.194,4</b>	<b>8.940,6</b>	<b>9.042,4</b>
Bienes de Uso	6.792,6	6.989,7	7.137,1	7.157,7	7.267,8
Bienes Diversos	1.110,7	1.249,6	1.509,9	1.573,6	1.581,3
Bienes Intangibles	1.925,2	1.802,6	1.789,0	1.724,2	1.744,3
Filiales en el Exterior	3.152,6	3.926,2	3.245,0	3.249,2	3.270,9
<b>Partidas Pend. de Imputación</b>	<b>322,7</b>	<b>200,4</b>	<b>104,8</b>	<b>159,7</b>	<b>168,7</b>
<b>P A S I V O</b>	<b>305.382,2</b>	<b>339.046,9</b>	<b>417.866,7</b>	<b>435.316,4</b>	<b>441.353,5</b>
<b>Depósitos</b>	<b>236.217,3</b>	<b>271.852,6</b>	<b>346.516,5</b>	<b>356.463,3</b>	<b>363.669,8</b>
Sector Público no financiero	67.648,4	69.915,7	109.079,9	114.520,3	116.589,1
Sector Financiero	1.309,0	1.828,3	790,1	1.004,8	836,4
Sector Privado no Financiero y Residentes en el Ext.	167.259,8	200.108,6	236.646,4	240.938,2	246.244,3
Cuentas corrientes	43.597,8	50.113,6	60.122,0	61.120,6	62.916,7
Caja de ahorros	46.486,3	57.844,6	66.765,8	68.206,1	69.024,3
Plazo fijo e inversiones a plazo	71.225,2	85.610,0	102.286,7	103.668,6	105.936,1
Otros	5.069,0	5.709,4	6.604,0	7.001,1	7.409,1
Intereses y dif. cotiz. deveng. a pagar	881,6	831,1	867,9	941,8	958,1
<b>Otras Oblig.por Interm. Financ.</b>	<b>57.662,0</b>	<b>52.113,9</b>	<b>55.492,8</b>	<b>62.998,4</b>	<b>60.918,9</b>
Obligaciones Negociables	6.113,1	5.149,6	4.244,1	4.331,3	3.673,3
Líneas de Créditos del Exterior	4.670,0	3.458,4	3.753,3	3.851,0	3.890,0
Montos a pagar por compras contado a liq. y a término	8.578,0	4.478,3	6.995,0	6.359,6	5.895,2
Otras	38.300,8	39.027,6	40.500,5	48.456,6	47.460,5
<b>Obligaciones Diversas</b>	<b>5.973,3</b>	<b>8.580,9</b>	<b>8.983,3</b>	<b>8.957,9</b>	<b>9.424,3</b>
Previsiones	3.040,9	4.238,0	4.620,0	4.638,2	4.819,6
<b>Partidas Pendientes de Imputación</b>	<b>725,3</b>	<b>339,8</b>	<b>302,9</b>	<b>294,6</b>	<b>335,1</b>
Obligaciones Subordinadas	1.763,4	1.921,7	1.951,3	1.964,0	2.185,7

Figura X.1 Balance del Sistema Financiero Argentino



## XI. Anexo V: Evolución de las tasas activas y pasivas

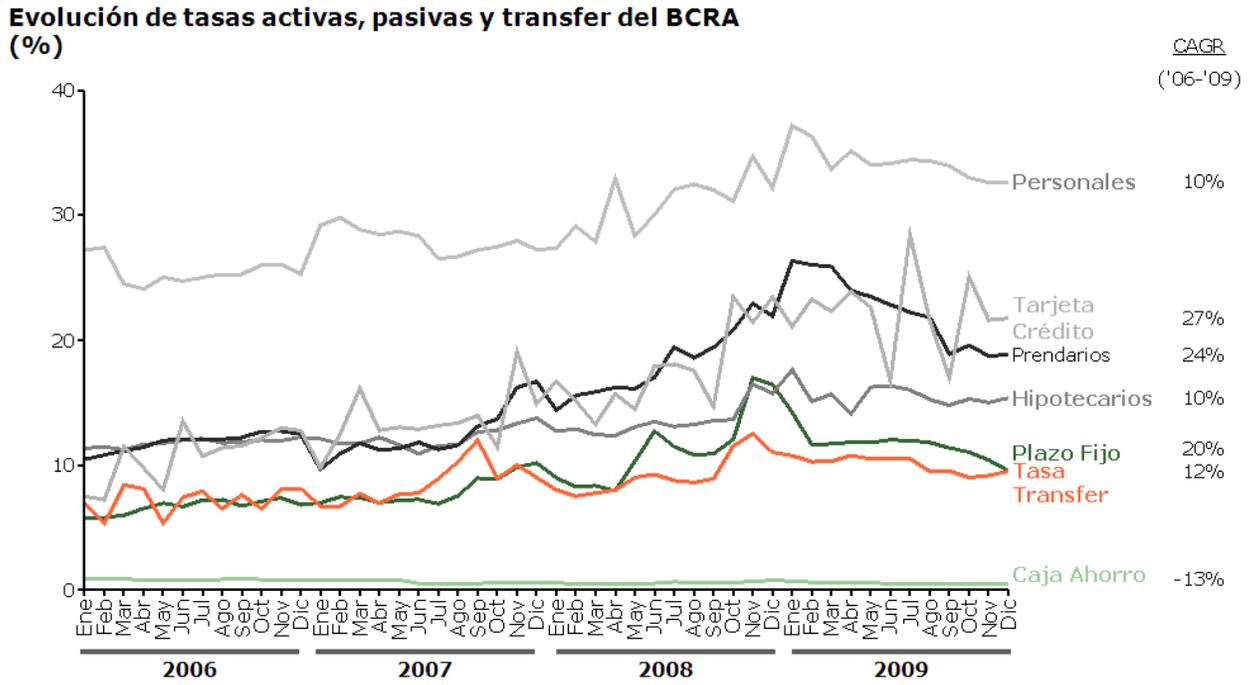


Figura XI.1. Evolución de la tasas activas y pasivas



## XII. Anexo VI: Principales indicadores del modelo económico

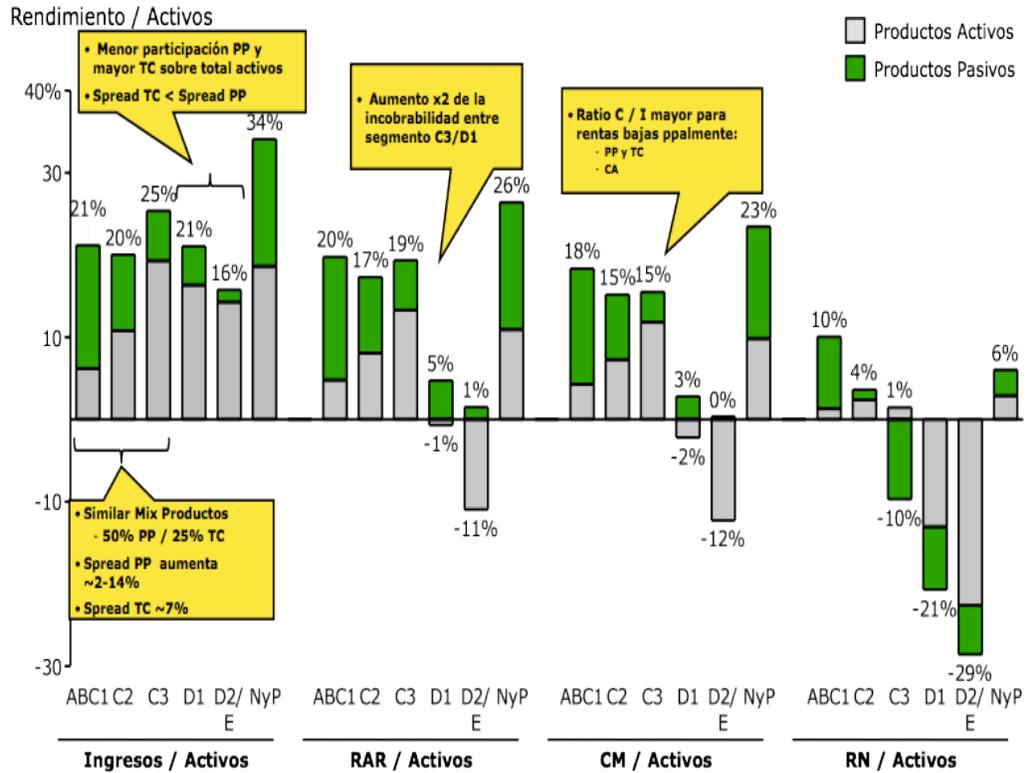


Figura XII.1 Principales indicadores del modelo económicos



### XIII. Anexo VIII: Introducción al NPS

El Net Promoter<sup>28</sup> Score es una métrica muy sencilla de obtener que nos referencia acerca de la lealtad de los clientes hacia una determinada marca y permite identificar palancas de crecimiento.

A su vez, ha sido demostrado que existe una correlación directa entre el crecimiento orgánico de una empresa y su índice de NPS por lo cual también hecha luz acerca del estado de salud de una determinada marca. A continuación se incluye en la figura XIII.1 un ejemplo<sup>29</sup> a modo ilustrativo para el mercado financiero de Estados Unidos:

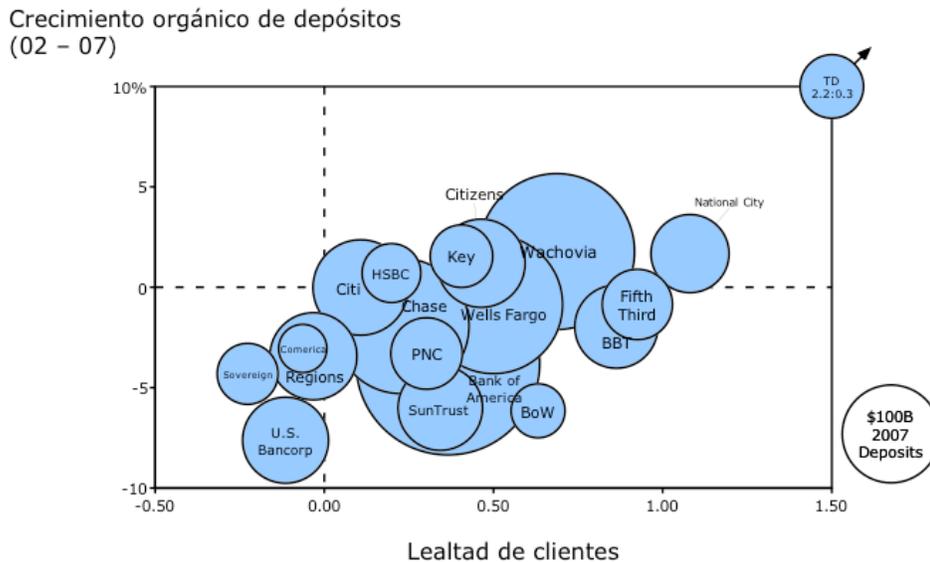


Figura XIII.1 Lealtad de clientes vs crecimiento orgánico de depósitos

<sup>28</sup> Net Promoter® es una marca registrada de Bain & Company, Inc., Fred Reichheld and Satmetrix Systems, Inc.

<sup>29</sup> Bain Financial Services NPS Survey 2008 (N=4,327)



Por último, se ha anexado en la figura XIII.3 un ejemplo acerca de tres índices que ponen de manifiesto que los promotores generan mayores resultados para las empresas que los detractores y, por ende, contar con un índice de NPS elevado no solo garantiza una mejor rentabilidad presente sino que también sirve para pronosticar el crecimiento futuro.

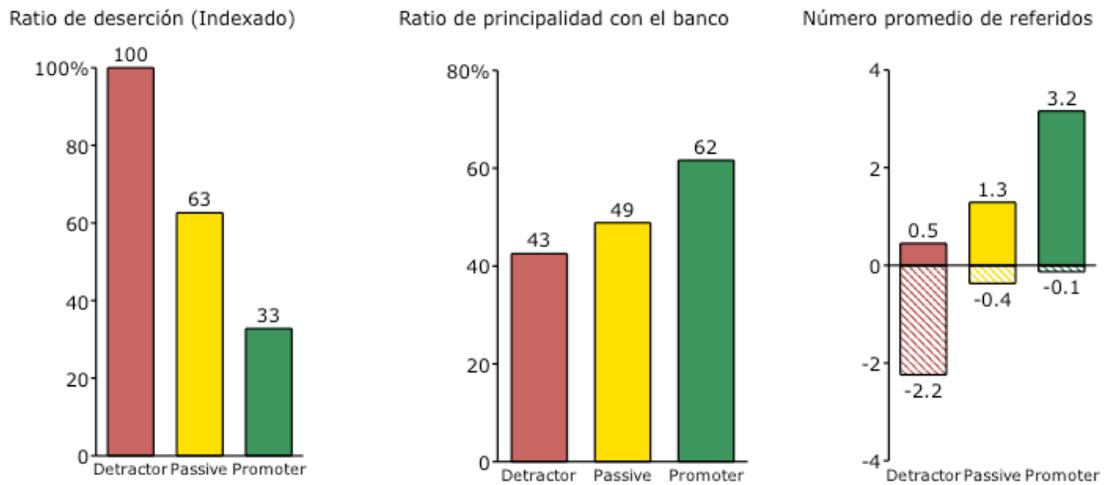


Figura XIII.3 Ejemplo de la diferencia en el valor de clientes promotores, detractores y neutros