



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“Segmentación De Clientes En Una Entidad Financiera”

Autor: Blanco, Victoria

Tutor: Heckmann, Gerardo

Córdoba

2015



Segmentación de Clientes un una Entidad Financiera by Blanco, Victoria is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Agradecimientos

A la Escuela De Graduados, por darme la oportunidad de realizar esta maestría en dirección de negocios.

A mi tutor, Gerardo Heckmann, por su disponibilidad y por guiarme en la elaboración de este trabajo final.

A mi familia, por acompañarme siempre y en especial a mi mamá, Miriam, por su apoyo incondicional en todos los proyectos que realizo.

A todas las personas maravillosas que conocí durante el cursado de la maestría, tanto profesores, personal administrativo como compañeros de curso. Y en especial a aquellos con los que tuve el privilegio de forjar una maravillosa amistad.

A Juan por su apoyo incondicional y paciencia.

Índice de contenidos

A. PRESENTACION DEL PROYECTO	- 8 -
I. Resumen.....	- 8 -
II. Marco Teórico	- 9 -
III. Metodología.....	- 9 -
IV. Objetivos del trabajo.....	- 10 -
V. Límites o Alcance del trabajo	- 11 -
VI. Organización del trabajo	- 11 -
VII. Introducción	- 12 -
B. MARCO TEÓRICO	- 14 -
CAPITULO 1: Segmentación De Mercados	- 14 -
1. Mercado: Concepto.....	- 14 -
2. Segmentación De Mercados: Concepto	- 15 -
3. Características De Un Segmento De Mercado	- 17 -
4. Tipos De Segmentación De Mercado	- 18 -
5. Proceso Para Segmentar Un Mercado	- 21 -
6. Segmentación en Servicios Financieros	- 23 -
CAPITULO 2: Herramientas Para el Análisis de Datos	- 25 -
1. Análisis Clúster o Análisis De Conglomerados.....	- 25 -
CAPITULO 3: La Rentabilidad Del Cliente	- 27 -
1. La Rentabilidad De Los Clientes: Formula	- 27 -
2. Sistema De Costeo Basado En Actividades (ABC).....	- 29 -
CAPITULO 4: Plan de Marketing	- 30 -
1. Estrategias de Mercado Meta.....	- 30 -
C. TRABAJO DE APLICACIÓN.	- 32 -
CAPITULO 1: El Mercado Financiero	- 32 -

1. Los Clientes: Banca Individuos.	- 32 -
2. Productos Ofrecidos A La Banca Individuos.....	- 35 -
CAPITULO 2: Rentabilidad De Nuestros Clientes	- 39 -
1. Ingresos	- 39 -
2. Costos De Servicio	- 41 -
3. La Muestra de Clientes.....	- 43 -
4. Análisis De Los Datos Obtenidos	- 44 -
CAPITULO 3: Segmentación Obtenida	- 45 -
1. Segmentación de la Base de Datos Obtenida.	- 45 -
2. Caracterización de Clústers Obtenidos	- 48 -
CAPITULO 4: Propuesta de Marketing	- 52 -
1. Estrategia De Mercado Meta Propuesta.....	- 52 -
2. Seguimiento y control de la Propuesta	- 55 -
CONCLUSIONES:	- 57 -
BIBLIOGRAFÍA:	- 59 -
ANEXO DE TABLAS	- 60 -
I. Tabla con la muestra de Clientes:	- 60 -
II. Tabla con la rentabilidad de los clientes:	- 68 -

Índice de gráficos

<i>Ilustración 1-Ejemplo de Grafico de Segmentación</i>	<i>- 26 -</i>
<i>Ilustración 2- Grafico de Dispersión de Rentabilidad de los clientes.....</i>	<i>- 44 -</i>
<i>Ilustración 3-Grafico de Rentabilidad –Clúster</i>	<i>- 47 -</i>

Índice de tablas

<i>Tabla 1-Comisiones Caja de Ahorro</i>	- 39 -
<i>Tabla 2-Comisión Servicio Banca Electrónica</i>	- 40 -
<i>Tabla 3-Costo de un Cajero</i>	- 41 -
<i>Tabla 4-Cantidad de Operaciones por caja mensuales</i>	- 42 -
<i>Tabla 5-Costo de Operaciones Por Homebanking</i>	- 42 -
<i>Tabla 6-Análisis Anova</i>	- 45 -
<i>Tabla 7-Test Tukey</i>	- 46 -
<i>Tabla 8-Rentabilidad Por Clúster</i>	- 47 -
<i>Tabla 9-Tabla de Contingencia Por Sexo</i>	- 48 -
<i>Tabla 10-Tabla de Contingencia Por Actividad</i>	- 49 -
<i>Tabla 11-Tabla de Contingencia por Tramo Etario</i>	- 50 -
<i>Tabla 12-Matriz de Reporte de Control Mensual</i>	- 56 -

A. PRESENTACION DEL PROYECTO

I. Resumen

Este trabajo final, de Maestría En Dirección De Negocios, tiene como objetivo implementar los conocimientos adquiridos en la misma y agregar valor a la organización que es objeto de estudio del presente trabajo.

Nos enfocaremos, en una entidad financiera de la provincia de Córdoba que posee características particulares. Siendo una empresa, donde la participación mayoritaria del capital es pública, perteneciente a la Provincia de Córdoba, y que se encuentra constituida como una Sociedad Anónima.

El Presente trabajo se efectuara dentro del área de conocimientos de Marketing Estratégico y consistirá en aplicar aquellos conocimientos referidos a segmentación de mercados.

Debido al carácter público de la entidad, se observa en su cartera de clientes particularidades que lo diferencian de la banca comercial y que deben ser considerados al momento de efectuar una segmentación.

Un aspecto a destacar, dentro de la realidad de esta empresa, es que al ser una organización donde la mayoría del capital accionario está en manos del estado ha sido creada para fines de bienestar público y no para generar lucro. Pero con el paso del tiempo, fue mutando hacia una organización, que si bien no deja de lado su carácter social, busca asemejarse a sus competidores y generar mayores beneficios adoptando un perfil más comercial.

Es decir, que en esta organización conviven 2 realidades, aquella que se corresponde con lo social y aquella que forma parte de lo comercial. Pudiendo existir, muchos clientes que no generan ningún tipo de beneficio a la empresa como también, unos pocos clientes que le permitan lograr una rentabilidad adecuada.

Por este motivo, el objetivo que se busca con este trabajo, es identificar cual es aquel segmento de clientes o bien cuál es el perfil de cliente, que genera mayor rentabilidad para la organización. De este modo, se le otorgara a la gestión

comercial una herramienta para concentrar los esfuerzos de venta hacia este perfil de cliente definido.

Como Propuesta final se incluye una mezcla de productos, beneficios y servicios para los segmentos elegidos. Como así también, controles y pautas mínimas a cumplimentar, para que en caso contrario, se entablen medidas correctivas con el fin de lograr los objetivos propuestos.

II. Marco Teórico

El marco teórico del presente trabajo final de Maestría en Dirección de Negocios se encuentra encuadrado en los conocimientos del área de Marketing estratégico. Dentro del mismo, nos enfocaremos en la temática del proceso de decisión del consumidor y segmentación de mercados.

III. Metodología

La metodología que se utilizara para desarrollar el presente trabajo será la siguiente:

- Se efectuara un análisis de la bibliografía elegida para desarrollar el marco teórico en el que se encuadra el trabajo.
- Se explicaran los conceptos claves, necesarios para comprender el desarrollo del presente trabajo.
- Se utilizaran diferente herramientas para analizar los datos obtenidos y lograr el objetivo del trabajo final de aplicación. Dentro de las mismas se encuentran las siguientes:
 - Análisis Clúster: técnica utilizada para clasificar a un conjunto de individuos en grupos homogéneos, es decir, permite determinar segmentos de clientes a través de la definición de diferentes variables.
 - Principio de Pareto: este Principio sostiene que un 20% de los clientes deben generar el 80% de los ingresos de la empresa. El problema está en quienes integran este porcentaje de clientes y como logro detectar a los mismos.

- Efectuar una propuesta a la empresa sobre un sistema de clasificación de clientes para su segmentación y gestión.
- Se detallaran las conclusiones obtenidas con el trabajo final y los aportes logrados a partir de la aplicación de las herramientas elegidas.

IV. Objetivos del trabajo

a) Objetivos generales:

El objetivo de este trabajo final de aplicación es lograr diferenciar a nuestros clientes y definir el perfil de cliente que produce mayor rentabilidad para la entidad.

b) Objetivos Particulares:

- Conocer mejor el Comportamiento de nuestros clientes
- Mejorar su satisfacción y lealtad hacia la empresa
- Definir el Perfil de cliente que produce mayor rentabilidad para la entidad. Para de este modo, otorgar una herramienta que efectivice las campañas comerciales y se enfoquen hacia el segmento correcto del mercado.
- Lograr aumentar la cantidad de clientes de la entidad.

c) Objetivos Personales:

- Lograr aplicar los conocimientos aprendidos durante el cursado de la Maestría en Dirección de Negocios.
- Desempeñarme en un área de aplicación diferente de aquella correspondiente con mi desarrollo como profesional.
- Aprobar la Maestría en Dirección de Negocios, de la Escuela De Graduados en Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba.

V. Límites o Alcance del trabajo

Este trabajo se aplica en una sucursal bancaria de la Ciudad de Córdoba, tomando como unidad de análisis a los clientes considerados dentro de lo que la organización denomina “banca individuos”, caracterizados por ser personas físicas vinculadas con algún producto ofrecido por la entidad. A su vez el presente trabajo podrá ser aplicado en cualquier entidad financiera de carácter público o privado, que posea una base de clientes identificables.

VI. Organización del trabajo

El presente trabajo de aplicación se encuentra dividido en 2 partes, primero se desarrolla todo el Marco teórico necesario para luego aplicarlos en la segunda parte para resolver la propuesta:

En la primera parte se encuentran los siguientes capítulos referidos al marco teórico:

- Capítulo 1: Segmentación de Mercado
- Capítulo 2: Herramientas Para el Análisis de Datos
- Capítulo 3: La Rentabilidad Del Cliente
- Capítulo 4: Plan de Marketing

La segunda Parte está enfocada en la aplicación práctica de los conceptos antes descriptos:

- Capítulo 1: El Mercado Financiero
- Capítulo 2: Rentabilidad De nuestros Clientes
- Capítulo 3: Segmentación Obtenida
- Capítulo 4: Propuesta de Marketing
- Conclusiones

VII. Introducción

En la actualidad, se observa una tendencia en las empresas de adoptar un enfoque orientado hacia sus clientes. Esto implica que todas las personas pertenecientes a la organización deben responder a las necesidades de los clientes, estar pendientes de los cambios del mercado y lograr que la empresa responda en tiempo y forma oportuna las exigencias del medio. Es decir, que junto con la realidad social, donde las comunicaciones son inmediatas y en tiempo real, las organizaciones se ven en el desafío de adaptarse rápidamente a los cambios en el medio en el cual se desarrollan.

Aquellas empresas con un enfoque orientados hacia los clientes, son más rentables. Puesto que, al conocer y satisfacer mejor las necesidades de los mismos desarrollan relaciones de largo plazo generando mayor lealtad y la posibilidad de futuras compras.

El principal objetivo de este enfoque es concentrarse en aquellos clientes más rentables y en mantener la relación con los mismos. Debido a que mayores niveles de satisfacción y de lealtad, implican mayores niveles de rentabilidad tanto para nuestros clientes como para la empresa. Puesto que, aquellos clientes insatisfechos: adquieren menor volumen de producto dejando un menor margen, no volverán a adquirir nuestros productos o servicios y por lo general, dificultan la generación de nuevos clientes al comentar su insatisfacción con otras personas.

La segmentación de mercados es muy importante en una gestión que se orienta hacia los clientes. Nos permite identificar grupos de consumidores, conocer sus necesidades y comportamientos de compra. También permite orientar diferentes estrategias de marketing a diferentes segmentos, de acuerdo a las características propias de los mismos. Y en consecuencia, permite mejorar la rentabilidad y efectividad de los esfuerzos de marketing.

La organización, que es objeto de estudio de este trabajo final, siempre se caracterizó por ser muy conservadora y no focalizarse demasiado en el mercado ni en las exigencias o necesidades del mismo. Dado que, fue creada con el fin de

lograr el bienestar de la sociedad y el desarrollo económico de la provincia, con carácter de entidad pública.

No existía una necesidad de identificar y conocer las necesidades de los clientes, puesto que aquellos que necesitaban asistencia crediticia (subsidiada por el estado) se acercaban a la organización. Es decir, que la empresa no se encargaba de captar nuevos clientes, ni realizaba campañas de promoción. Simplemente prestaba asistencia a quien lo necesitara.

Luego se produce un cambio de paradigma en la organización: se constituye como una Sociedad Anónima conforme a la Ley de Sociedades Comerciales N° 19.550, con una participación en las acciones del 99% por parte del Gobierno de la Provincia de Córdoba. Junto con este proceso, comienza una lenta transformación de la gestión hacia un enfoque más comercial pero sin perjuicio de la misión social de la organización.

En la actualidad, la entidad cuenta con una cartera de Clientes de 1.8 millones aproximadamente, incluyéndose dentro de los mismos aquellos que son comercialmente interesantes para el banco y aquellos que se corresponden con el carácter de público de la entidad como ser jubilados, beneficiarios de planes sociales , entre otros.

A su vez, el banco no posee una segmentación de clientes. Es decir, no diferencia a los mismos, atendiendo por igual a las necesidades tanto de clientes comerciales como de aquellos que no generar beneficios para la entidad, sino por el contrario posee un margen de contribución negativo.

Es por ello que se considera de suma importancia efectuar una segmentación de clientes y poder detectar aquel segmento que genera mayor rentabilidad para el Banco. De este modo, se desarrolla una herramienta que colabore con la nueva percepción de la entidad y que permita migrar con mayor facilidad a un enfoque de gestión orientado hacia los clientes.

B. MARCO TEÓRICO

CAPITULO 1: Segmentación De Mercados

Iniciaremos por comprender a que nos referimos cuando hablamos de un mercado, para luego explicar que significar segmentar, los diferentes tipos de segmentación y porque es necesario segmentar un mercado.

1. Mercado: Concepto

Siguiendo a la RAE ¹ un mercado es un” Conjunto de operaciones comerciales que afectan a un determinado sector de bienes”. Si bien esta definición es meramente etimológica, nos ayuda a comprender a que nos referimos cuando hablamos, pero a su vez otorga una visión muy simplificada de lo que es un mercado.

De acuerdo con (Best, 2007, pág. 67) hay que poseer una visión amplia del mercado, ya que si nos limitamos y enfocamos en el producto físico, no avanzamos hacia el mercado futuro y no tenemos en consideración a los clientes potenciales. Es decir que debemos considerar al momento de definir nuestro mercado a la demanda potencial tanto como a la actual.

Según (Best, 2007) “las empresas tienden a definir su mercado exclusivamente en base a lo que los clientes manifiestan. Este hecho limita su pensamiento y su potencial de crecimiento a las necesidades expresadas por el mercado atendido”, esto quiere decir que si las empresas no definen de manera amplia el mercado, existe la probabilidad de que no identifiquen necesidades nuevas no expresadas y pierdan nuevas oportunidades de expansión.

¹ <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=TbKjFtoxMDXX2j9LSVsy>

Es decir, que al definir estratégicamente el mercado meta una empresa debe considerar a la demanda actual y a la potencial, para no limitarse solamente al mercado que atienden, sino para poder expandirse hacia nuevos horizontes. Nos referimos con esto a que una empresa no debe definir su mercado basándose solamente en el producto o servicio que brinda, sino que debe efectuarlo como un concepto general.

De esta manera podrá considerar las oportunidades no explotadas, satisfaciendo de este modo la mayor cantidad de necesidades posibles de los clientes, tendrá una mejor noción de los productos sustitutos y sus amenazas competitivas, también les permite comprender mejor las necesidades básicas de los clientes.

Para (Lamb, Mcdaniel, & Hair, 2008, pág. 224) un mercado está compuesto por “gente o empresas, con necesidades o deseos y con capacidad y la voluntad de comprar”. Es decir, que existe un mercado si existen cada uno de estos elementos. Por lo cual debe haber una persona o empresa (sujeto) que tenga una necesidad o deseo que puede ser satisfecho por diferentes productos; y a su vez posee los medios suficientes y la intención de adquirir esos productos.

En este sentido (Lamb, Mcdaniel, & Hair, 2008) se enfocan más en el consumidor y en la satisfacción de sus necesidades a diferencia de (Best, 2007) que al definir un concepto de mercado, se refiere a la definición estratégica para la empresa y su posibilidad de expansión basándose en su determinación.

Al ser este un trabajo que tiene como finalidad el conocimiento y diferenciación de nuestros clientes adoptaremos el concepto de (Lamb, Mcdaniel, & Hair, 2008).

2. Segmentación De Mercados: Concepto

Un segmento de mercado es “un subgrupo de gente o empresas que comparten una o más características que provocan necesidades de productos similares” (Lamb, Mcdaniel, & Hair, 2008, pág. 244). De hecho, dentro de un mismo segmento las personas comparten características entre sí y que los diferencian del resto de los segmentos. Es por esto que se efectúa una segmentación de

mercado, ya que a características y necesidades diferentes debemos responder de una manera diferente.

Debido a que dentro de un mercado existen diferentes grupos de personas con distintas necesidades y preferencias sobre productos diferentes, segmentar el mercado nos permite conocer mejor los deseos de los consumidores. A su vez, al tener más información sobre nuestros clientes podemos determinar nuestros objetivos y asignar mejor los recursos del marketing. Es decir, que a partir de la segmentación logramos conocer mejor a nuestros clientes, sus necesidades, deseos y nos brinda la oportunidad de mejorar su satisfacción y lealtad hacia la empresa.

De acuerdo con (Best, 2007, pág. 141)” un segmento de mercado es un grupo de clientes que comparten necesidades, comportamientos de consumo y características de identificación”. En este sentido, agrega a la definición anterior que, no solo comparten necesidades sino también su forma de comportarse como consumidores y poseen características que los identifican entre sí. Por ende agrega a la definición de segmento las características del consumidor como tal y los factores que definen su comportamiento en relación con otras personas con las cuales se identifica.

Por último, siguiendo a (Wilensky, pág. 63) hablamos más bien de un agrupamiento de consumidores efectuado en función de algún factor común que los vincule. De este modo “cada segmento está conformado por un conjunto de factores estructurales y subyacentes que constituyen el núcleo de la diferencia entre los grupos de consumidores”, el problema se encuentra en definir de manera adecuada estos factores para efectuar la evaluación y determinación del segmento.

En conclusión, un segmento es un conjunto o grupo de personas que poseen características similares, comparten necesidades o deseos de consumo, sus preferencias y a su vez, se diferencian del resto de los grupos. Es decir que, un segmento es homogéneo dentro de sí mismo y heterogéneo en comparación al

resto, siempre hablando respecto a los factores que consideramos al momento de efectuar la segmentación o diferenciación.

Como veremos más adelante en el apartado trabajo de aplicación, utilizaremos la segmentación de mercado para establecer distintas mezclas de productos y servicios. Con el objetivo de retener a nuestros clientes e incrementar la base de clientes con personas que se encuentren dentro del grupo de interés para el banco.

3. Características De Un Segmento De Mercado

Al momento de definir los segmentos de mercado se debe verificar que los mismos reúnan un conjunto de características que justifique la realización de dicha distinción y que demuestren sus beneficios.

De acuerdo con (Lamb, Mcdaniel, & Hair, 2008, pág. 225) un plan de segmentación debe definir segmentos que reúnan 4 criterios básicos: Rentabilidad, Identificación y mensurabilidad, accesibilidad y capacidad de respuesta.

Comenzaremos con el primero, *Rentabilidad*, nos referimos a que los segmentos definidos sean lo suficientemente grandes o generen ingresos que justifiquen la necesidad de hacer una diferenciación, ya sea en cuanto a mezcla de productos o de servicios. Es decir, que se debe justificar el gasto en desarrollo, creación y mantenimiento de la propuesta diferenciada de servicios. Por lo general, un segmento debe tener un gran número potencial de clientes para que tenga sentido comercial.

A su vez, debe ser *identificable y mensurable*, si no podemos calcular la cantidad de consumidores que estarían interesados o no en nuestra propuesta, tampoco podríamos determinar si existe un número suficiente de clientes que justifique el análisis. Tampoco podríamos conocer quiénes son ni la cantidad de consumidores que forman parte de cada segmento.

Igualmente, un segmento debe ser *accesible* para la empresa, es decir, que se pueda acceder a los miembros del segmento a través de una mezcla de

marketing o de diferentes medios publicitarios. Si determinamos un segmento al cual no tenemos acceso ni la posibilidad de enviar nuestro mensaje, todo el análisis y los costos incurridos en efectuar dicha diferenciación no tienen sentido.

Por último, *la Capacidad de respuesta*, a menos que el segmento responda de manera distinta a los diferentes estímulos u ofertas de marketing respecto al general de los consumidores, efectuar dicha diferenciación no tiene justificativo.

Por lo antes expuesto, es que estos 4 Criterios serán tomados en cuenta al momento de seleccionar aquellos segmentos para los cuales efectuaremos una propuesta de marketing diferenciada

4. Tipos De Segmentación De Mercado

Existen diferentes bases o variables en función de las cuales podemos realizar una segmentación. Asimismo, podemos determinar un segmento de mercado utilizando una o varias variables. Pero primero analizaremos las bases de segmentación más Tradicionales.

A. Segmentación Geográfica

Este tipo de segmentación divide el mercado por regiones, tamaño de mercado, tamaño del área, densidad del mercado, clima. De este modo, tendremos segmentos de acuerdo a la región del país al que nos referimos o de acuerdo al país que integra una determinada región definida.

También utiliza el clima debido a que de acuerdo al mismo se generan diferentes necesidades o deseos por parte de los consumidores.

Este tipo de segmentación no será utilizada en este trabajo debido a que el mercado objeto de estudio es dentro de la ciudad de Córdoba.

B. Segmentación Demográfica

Este tipo de segmentación se basa en las características demográficas de los consumidores, es utilizada muy a menudo debido a que esta información se

encuentra fácilmente disponible y generalmente se condicen con el comportamiento de compra.

Se utilizan determinantes tales como el sexo, edad, ingresos, etnia, ciclo de vida familiar, religión, nacionalidad, entre otros más. Por Ejemplo, se considera el nivel de ingresos de una persona porque este influye en sus deseos y poder de compra. Otro ejemplo, sería utilizar la etapa en el ciclo de vida (CVF) en la cual se encuentra la persona ya que esta puede explicar porque personas de igual edad y sexo poseen patrones de consumo diferentes, dado que para determinar el (CVF) se combinan el estado civil, edad y la presencia o no de hijos. A su vez junto con las necesidades, difieren también el nivel de ingresos, recursos y gastos de las familias en las diferentes etapas que también afectan el patrón de consumo.

De acuerdo con (Best, 2007, pág. 145) debemos evitar caer en la trampa de los factores demográficos. Ya que, si bien puede resultar fácil agrupar a los consumidores en base a estos factores, puede ocurrir que no sea una herramienta útil para efectuar una segmentación. Dado que se puede presentar que personas con características similares no posean necesidades similares o lo contrario, que personas incluidas en diferentes segmentos por sus características demográficas, en realidad no tengan necesidades diferentes y no justifique el desarrollo de una propuesta de marketing diferente. Es por esto que (Best, 2007) propone efectuar una segmentación en base a la similitud de necesidades de los consumidores.

En el presente trabajo y dadas las características del mercado financiero se tendrán en consideración, al momento de determinar el perfil de cliente dentro cada segmento, algunos factores demográficos como ser: el sexo, edad y actividad laboral. Sin embargo, estos factores son serán el criterio principal para efectuar el agrupamiento de los clientes en distintos segmentos.

C. Segmentación Psicográfica

Es la segmentación de mercado, que toma como base la personalidad, motivos, Estilos de vida y geodemografía. Es decir, que le agrega a la segmentación

demográfica aspectos vinculados con la subjetividad de la persona y sus características más personales.

A su vez, es posible utilizar las variables psicográficas de manera individual o combinarlas con otras para efectuar una segmentación más detallada. Explicaremos brevemente cada una de las variables:

- *Personalidad*: Refleja los rasgos, actitudes y hábitos del consumidor.
- *Motivos*: En este caso nos referimos a los diferentes motivos que impulsan a una persona a comprar algo, y podemos encontrar motivos emocionales, racionales, de status, entre otros.

Muchas empresas para vender sus productos buscan enfatizar en determinadas características de acuerdo a los motivos que quieran despertar en las personas.

- *Estilo de Vida*: En este caso se agrupan los consumidores de acuerdo a como pasan el tiempo, cuáles son sus hobbies, las cosas que consideran importantes, sus creencias y a su vez también características socioeconómicas como el ingreso y la educación.
- *Geodemografía*: Combina la segmentación geográfica, demográfica y de estilo de vida, y agrupa a los clientes de acuerdo al estilo de vida de determinado municipio, por ejemplo.

D. Segmentación Por Beneficios o Necesidades:

En este proceso se agrupa a los consumidores de acuerdo a que beneficios esperan obtener del producto o respecto a cuáles son sus necesidades o deseos que esperan satisfacer por medio del mismo.

La principal ventaja de esta clase de segmentación es que permite diseñar los segmentos de mercado en base a necesidades específicas de los clientes pero, a su vez, tiene como desventaja que no sabemos quiénes son estos clientes. Es por esto que se suele vincular con una segmentación demográfica para que de este modo, podamos efectuar una asociación entre determinados beneficios o necesidades y las características de las personas; Determinando así diferentes

perfiles de consumo y permitiendo acoplar la estrategia de marketing al mercado meta.

E. Segmentación Por Tasa De Uso:

Este tipo de segmentación se basa en el principio de Pareto, que sostiene que el 20% de los clientes genera el 80% de los ingresos, agrupando los consumidores de acuerdo a la cantidad o la frecuencia de compra.

De este modo permite definir diferentes estrategias, ya sean dirigidas a los clientes frecuentes o a intentar convertir los clientes ocasionales en frecuentes.

Este tipo de segmentación se utiliza a menudo, por ejemplo, en el caso de los planes de viajero frecuente o en promociones de acumulación de puntos por el uso de una tarjeta que luego se pueden cambiar por beneficios u otros productos.

5. Proceso Para Segmentar Un Mercado

Si bien existen numerosas formas de comenzar con una segmentación para desarrollar nuestro trabajo de aplicación seguiremos a (Lamb, McDaniel, & Hair, 2008, pág. 238) que definen los siguientes pasos:

1. Seleccione un mercado o categoría de productos para estudio: Para comenzar debemos definir el mercado o categoría de producto a analizar, puede ser aquel en donde la empresa ya se encuentre instalada o un nueva oportunidad de mercado relacionada o no con los productos ya comercializados.

En el presente trabajo se analizará dentro de los clientes del banco a la categoría banca individuo, de la cual detallaremos más adelante sus características.

2. Escoger una base o bases para segmentar el mercado: En este caso es necesario tener conocimiento del mercado, y a su vez, creatividad, visión para determinar segmentos que reúnan los criterios básicos mencionados anteriormente.

Para realizar nuestro análisis tomaremos como base de segmentación de mercado, la rentabilidad o beneficio que genera cada cliente al banco. Es decir, que buscaremos agrupar nuestros clientes de acuerdo a la rentabilidad que generan.

3. Selección de los descriptores de la segmentación: Después de seleccionar que base de segmentación utilizaremos debemos determinar que variables de la misma se utilizaran o los descriptores a emplear. Por ejemplo, si nos hemos decidido por una segmentación en base a la tasa de uso debemos decidir si nos enfocaremos en los clientes frecuentes, ocasionales o los no clientes.
4. Perfil y análisis del segmento: Esta etapa incluirá el análisis del tamaño del segmento, el crecimiento esperado, el uso actual de la marca, la lealtad a la marca, el potencial de crecimiento a largo plazo y de utilidades. Este análisis sirve para clasificar los segmentos potenciales por oportunidades, riesgo, apego a la marca, entre otros.
5. Selección del Mercado Meta: El mercado meta surge de la segmentación, y es determinante al momento de definir la mezcla de marketing. Más adelante analizaremos las diferentes estrategias de mercado meta.
6. Diseño, implementación y mantenimiento de la mezcla de marketing apropiada: En este punto se define la estrategia de producto, la distribución, promoción y precio, a través de los cuales pretendemos introducirnos o permanecer por medio de relaciones estables en el mercado Meta.

Por último, debemos tener en cuenta que los mercados son dinámicos y la segmentación es estática por lo cual debemos revisar la estrategia de segmentación a lo largo del tiempo. Dado a que los clientes cambian, debemos adaptar la segmentación para que se ajuste a los cambios en la vida de los mismos, puede ocurrir que con el paso del tiempo algunos clientes cambien de segmento o que otros permanezcan en el mismo.

6. Segmentación en Servicios Financieros

Actualmente en el mercado financiero existen diferentes formas de segmentar el mercado, una de la más utilizada es la segmentación por actitudes. Para comprender mejor este concepto primero definiremos a que nos referimos con actitud, al conjunto de creencias y conocimientos dotados de carga afectiva a favor o en contra de un objeto definido, que predispone a una acción en consecuencia. La actitud es más poderosa que las definiciones demográficas y geográficas para definir el Perfil de consumo de una persona.

Entonces cuando hablamos de una segmentación basada en actitudes, nos referimos a una categorización realizada en base a comportamientos e intereses comunes de un grupo de personas, frente a un producto o servicio determinado, considerando no solo lo que cada persona percibe como atributo de manera racional, sino también los valores y emociones de cada sujeto, y sus consiguientes expectativas respecto a lo recibido o contratado.

Este tipo de segmentación de mercados nos permite conocer de manera más profunda a nuestros consumidores, conocer sus creencias, sensaciones, motivos y suposiciones. De este modo, podemos efectuar un mejor análisis y definición del perfil de nuestro cliente y comprender su comportamiento como así también la forma en la cual toma sus decisiones de consumo o contratación.

Otro tipo de segmentación de mercado, incluida también en las segmentaciones cualitativas, es la segmentación Vincular. La misma, consiste en comprender la demanda de acuerdo a los diferentes roles que el consumidor cumple al comprar o contratar diferentes productos. Partimos de que el Producto es” el medio para que el sujeto se relacione con ese otro o, directamente, como el vínculo con el otro materializado” (Wilensky, 1997, pág. 75). Es decir que, el rol que desempeña el consumidor al tomar una decisión de consumo está relacionada con su rol social y al otro, ya sea su otro sujeto ideal o el grupo de pertenencia.

La segmentación vincular se basa en los diferentes roles o planos de la demanda, primero tenemos *el rol racional* donde el consumidor adquiere un producto porque lo necesita, es decir, toma una decisión racional. En segundo lugar, se encuentra

el rol simbólico, en este caso la persona al comprar un producto basa su decisión en aquello que el objeto representa, en lo que el objeto lo transforma o lo que lo hace sentir. Por otro lado, se encuentra *el rol comunitario*, el rol de pertenencia, donde el consumidor busca a través de determinado producto sentirse parte, necesita identificarse y forma parte de un grupo, posee un comportamiento de masa. Y por último, *el rol materno-filial* es aquel relacionado con la protección, con el rol materno.

De este modo, los diferentes roles que cumple una persona al adquirir diferentes productos o muchas veces el mismo, puede reflejar diferentes comportamientos, porque está respondiendo a diferentes impulsos y buscando distintas respuestas.

En conclusión, observamos que el consumidor frente a diferentes situaciones responde de maneras diferentes y con distintas opiniones. Es por esto, que se debe analizar las actitudes que tiene la persona respecto a la naturaleza del producto, lo que representa su posesión, las emociones que involucra, entre otros. Es decir, se debe definir el perfil actitudinal del consumidor desde el perfil demográfico, sus hábitos y costumbres, motivaciones y expectativas e inclusive el concepto de beneficio que tiene del producto. Ello va a determinar una actitud específica del consumidor que se manifiesta a través de su conducta.

Si bien en el presente trabajo no se efectuara una segmentación actitudinal, consideramos importante agregarlo dentro del marco teórico dado que es hacia donde se dirige el sector financiero, y puede ser considerado en un futuro para realizar una revisión de la segmentación propuesta.

CAPITULO 2: Herramientas Para el Análisis de Datos

1. Análisis Clúster o Análisis De Conglomerados

El termino análisis de conglomerados se refiere a un procedimiento estadístico utilizado, para identificar objetos o personas que son similares respecto a determinadas variables o mediciones. El propósito buscado, es clasificar personas u objetos en un número determinado de grupos o conglomerados que se excluyan mutuamente y sean exhaustivos, de manera que dentro del conglomerado sean lo más similares posibles. Es decir, que los grupos deben ser homogéneos internamente y heterogéneos externamente.

Para comenzar el análisis primero, se deben medir las similitudes de las personas respecto a los valores en las diferentes variables que se definieron para reunir los grupos. Normalmente las similitudes se van a agrupar de acuerdo a una medida de distancia entre las observaciones. Esto se aprecia mejor de manera gráfica, para ello se realiza un gráfico bidimensional donde se trazan las observaciones respecto a 2 variables. Cada punto indica la posición de una persona respecto a las 2 variables determinadas. A su vez, la distancia entre 2 puntos se relaciona positivamente, demostrando lo similares que son ambas personas respecto a las 2 variables consideradas conjuntamente.

A modo de ejemplo y para comprender mejor a que nos referimos, a continuación se agrega un gráfico de dispersión con 3 conglomerados o clúster definidos. En este caso podríamos decir, por ejemplo, que en el eje vertical se encuentra representado cuanto valora el consumidor que lo atiendan rápido y en el eje horizontal cuanto valora que conozcan sus preferencias de consumo. Se puede apreciar que las observaciones que se encuentran cercanas respecto a ambas variables forman parte del mismo grupo de consumidores.

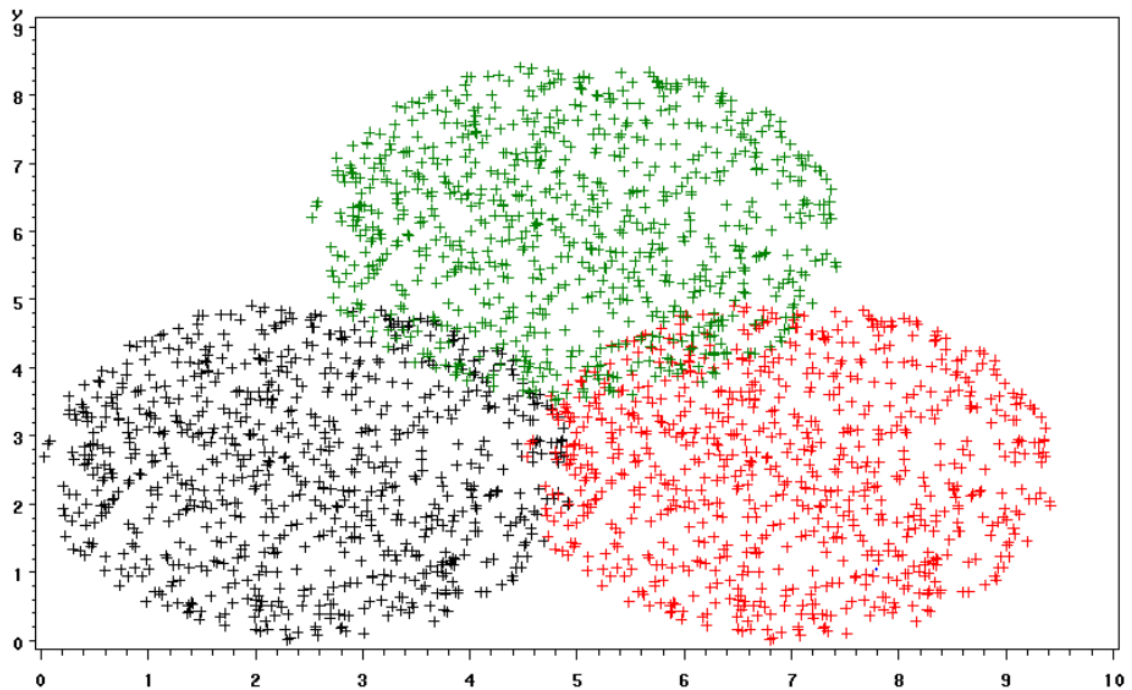


Ilustración 1-Ejemplo de Grafico de Segmentación

A su vez, para enriquecer el análisis y facilitar las decisiones a tomar respecto a los diferentes clusters definidos, se debe agregar más información respecto al cliente ,es decir, debemos desarrolla el perfil demográfico, Psicográfico y conductual de los clientes de cada grupo.

Así mismo, este tipo de análisis puede efectuarse también a través de diferentes softwares que facilitan el trabajo, en especial cuando es mayor el número de variables a considerar y el número de observaciones, como sucede en este caso de estudio. Ya que resulta complicado efectuarlo por medio de un gráfico de dispersión, por lo cual es recomendable utilizar estos softwares.

Por último, debemos considerar que el análisis de conglomerados requiere que todas las variables independientes sean métricas, pero no existen especificaciones respecto a las variables dependientes.

CAPITULO 3: La Rentabilidad Del Cliente

1. La Rentabilidad De Los Clientes: Formula

Hasta aquí, hemos desarrollado en nuestro trabajo los conceptos que debemos tener en consideración para segmentar a nuestros clientes y las herramientas que nos permitirán efectuarlo. Pero es de suma importancia establecer como efectuaremos el cálculo del concepto que tomaremos como fundamental al momento de efectuar nuestra segmentación: La rentabilidad del cliente.

En primer lugar, para calcular la rentabilidad de nuestros clientes debemos tener en cuenta diferentes conceptos que están involucrados con la relación que mantienen estos con nuestro banco.

Comenzaremos con todos aquellos ingresos que puede generar un cliente por su relación con nuestro banco. Uno de los conceptos a tener en cuenta es el de los ingresos generados por la inversión de los saldos depositados, es decir que todos los fondos que los clientes depositan en nuestro banco son invertidos y generan una ganancia denominada como margen neto de intereses (Spread de intereses neto), y que es igual a la diferencia entre la tasa pagada por esos fondos y aquella a la cual son colocados esos depósitos.

A su vez, la entidad cobra comisiones a nuestros clientes por los diferentes servicios prestados. Estas son una gran fuente de ingresos y se cobra, como por ejemplo, emisiones de resúmenes de cuenta, extracciones por caja de sucursal propia o diferente a la de origen de la cuenta, Traslados interbancarios, entre otras.

Y por último tenemos aquellos ingresos obtenidos a través de los intereses cobrados a los clientes por efectuar diferentes financiaciones, ya sea por un préstamo personal o hipotecario, como también por autorizar un giro en descubierto. Es decir, son todos aquellos ingresos obtenidos que dependen del porcentaje de la tasa activa que se cobra sobre los saldos prestados. Esta es la fuente principal de ingresos de cualquier banco.

Por otro lado, se encuentran todos aquellos costos que nos genera el servir nuestros clientes, muchas veces determinarlos a nivel del cliente es muy difícil de estimar. Así mismo, debemos tener en cuenta que existen costos relacionados con las transacciones efectuadas por los clientes, es decir costos directos, como por ejemplo: cuando el cliente efectúa transacciones por caja resulta más costoso a que efectuó la misma transacción en un ATM (Cajero automático).

A su vez, existen también los denominados costos indirectos. Estos son todos aquellos costos que a pesar de no ser específicos de una transacción, representan recursos consumidos por los clientes. La asignación de estos costos asegura que el ingreso generado por el cliente sea compensado por todos los recursos consumidos para servirlos.

Dado que los costos fijos son irrelevantes en el corto plazo, ya que son costos hundidos, y debido a las limitaciones en la extensión del presente trabajo es que dejaremos de lado para nuestro análisis los costos indirectos. Sin perjuicio de ello, explicaremos a continuación una metodología para asignar estos costos indirectos, a través de la determinación de diferentes actividades generadoras de costos.

En consecuencia a lo expuesto con anterioridad, la fórmula que utilizaremos para terminar la rentabilidad, será la siguiente:

$$\text{Rentabilidad} = (\text{Saldo Promedio en cuentas de depósitos}) * (\text{Spread de intereses neto}) + \text{Comisiones} + \text{intereses cobrados} - \text{costo de servicio}$$

2. Sistema De Costeo Basado En Actividades (ABC).

El costeo basado en actividades perfecciona un sistema de costeo al identificar a las diferentes actividades individuales como los objetos fundamentales del costo.

Para comprender mejor este método primero definiremos que nos referimos como actividad, a todo “acontecimiento, tarea o unidad de trabajo que tiene un motivo específico” (Horngren, Datar, & Foster, pág. 145), es decir, es toda aquella tarea que se efectúa en la empresa con un objetivo determinado, como por ejemplo, el diseño del producto, el preparado de las maquinas, la distribución del producto, etc.

Así mismo, definir las actividades que se utilizaran para asignar los costos no es tarea sencilla. Ya que un sistema de costeo ABC con muchas actividades, se convierte en un sistema complejo y difícil de manejar. Pero uno con pocas actividades definidas, puede que no sea suficiente para medir las relaciones causa-efecto entre las causantes del costo y los diversos costos indirectos.

Una vez determinadas las actividades, se calcula el costo de cada una de ellas de manera individual y asignan costos a los objetos de costo, ya sean productos o servicios, con base en las actividades necesarias para producir cada producto o servicio.

Existen dos características fundamentales del sistema de costeo ABC, en primer lugar, que considera todos los costos utilizados en un producto o servicio, independientemente de que sean costos variables o fijos, ya que es un enfoque de largo plazo. En segundo lugar, este sistema de costeo reconoce diferentes jerarquías de costos para calcular los costos totales asignados a los productos. Es decir, que clasifica los costos indirectos en diferentes grupos con base en los diferentes causantes de costos, o bases de asignación, o diferentes grados de dificultad en la determinación de la causa y efecto. Es por ello, que los costos unitarios pueden obtenerse fácilmente, simplemente dividiendo el costo total asignado a cada producto por el número de unidades de cada Producto.

CAPITULO 4: Plan de Marketing

1. Estrategias de Mercado Meta.

Un mercado meta es” un grupo de personas para las cuales la compañía diseña, implementa y mantiene una mezcla de marketing con el propósito de satisfacer las necesidades de este grupo” (Lamb, Mcdaniel, & Hair, 2008, pág. 239), en otras palabras, el mercado meta es aquel en el cual nos enfocaremos después de realizar la segmentación y su posterior análisis, porque hemos detectado una oportunidad en el mismo. Ya sea porque es más rentable o nos brinde mayores posibilidades de expansión. Es también, el segmento de mercado que es más probable que adquiera nuestros productos o servicios.

Existen diferentes estrategias para definir el mercado meta, comenzaremos explicando aquella de *Mercado Meta No Diferenciado*. En este caso, se refiere al concepto de mercado masivo donde la empresa no efectúa una segmentación diferenciada, sino que efectúa una mezcla de marketing para todo el mercado. Se fundamenta en que, lo clientes poseen necesidades similares respecto al producto ofrecido que son satisfechas con la mezcla propuesta. Este tipo de estrategia tiene como ventaja el ahorro de costos, tanto en producción (al lograr economías de escala) como de promoción, puede ser útil cuando la empresa no posee competencia y no requiere efectuar mezclas de marketing más personalizadas.

Por lo general, este tipo de estrategias no resultan de un análisis de mercado concreto sino por defecto, y provocan que la empresa sea más susceptible a la competencia. Ya que resulta difícil que todos los segmentos del mercado respondan efectivamente a una única mezcla de marketing.

Otro tipo de Estrategia es el *Mercado Meta Concentrado*, en este caso la empresa selecciona un segmento del mercado (nicho) para enfocar todos sus esfuerzos de venta y promoción. Al concentrarse solamente en un segmento, puede llegar a conocer más a fondo a los clientes del mismo y efectuar una mezcla de marketing muy especializada. Este tipo de estrategia es normalmente

utilizada por pequeñas empresas para competir, a través de la personalización, con empresas más grandes.

Tiene como ventaja que suele resultar más rentable, al concentrar recursos y mejorar la satisfacción de los clientes, que en lugar de distribuir esfuerzos en diferentes segmentos. Pero presenta un gran problema sino seleccionamos un segmento del mercado lo suficientemente grande o con posibilidades de expansión suficientes o con alta rentabilidad, que posibilite el desarrollo de la empresa.

Por último, existe una tercera estrategia conocida como *Mercado Meta De Segmentos Múltiples*. La misma consiste en dar servicio a varios segmentos del mercado bien definidos y desarrollar mezclas de marketing diferenciadas para cada uno de ellos. En algunos casos las empresas en lugar de ofrecer mezclas de productos diferentes por segmento, efectúan diferentes llamados promocionales. La gran ventaja de esta clase de estrategia es que se logra un mayor volumen de ventas, mayor participación en el mercado y economías de escala en producción y ventas. Pero también genera mayores costos, sobre todo en cuanto a diferentes diseños, promociones, manejo de inventario, entre otros. Así mismo, debemos tener en cuenta que existe un riesgo de canibalización, es decir, que los nuevos productos en lugar de lograr mayores ventas para la empresa reduzcan las ventas de otros productos de la misma. Aunque muchas empresa prefieren que ocurra esto antes que perder las ventas en mano de la competencia.

En el presente trabajo de aplicación se optara por una estrategia de mercado meta de múltiples segmentos, buscando seleccionar aquellos que generen mayores beneficios y establecer una mezcla de servicios diferenciada para cada uno de ellos.

C. TRABAJO DE APLICACIÓN.

CAPITULO 1: El Mercado Financiero

1. Los Clientes: Banca Individuos.

Comenzaremos por definir a quienes consideramos como “Clientes”. De acuerdo con La Unidad de Información Financiera (UIF), en el marco de las normas de prevención de lavado de dinero, se define cliente a todas aquellas personas físicas o jurídicas con las que se establece, de manera ocasional o permanente, una relación contractual de carácter financiero, económico o comercial. En virtud de ello se distinguen:

- Cientes habituales

Son aquellos con los cuales se entabla una relación de permanencia (cualquiera sea el monto por el que operen) y aquellos con los que si bien no se entabla una relación de permanencia, realizan operaciones por un monto anual que alcance o supere la suma de pesos ciento ochenta mil (\$ 180.000) o su equivalente en otras monedas.

- Cientes ocasionales

Son aquellos con los cuales no se entabla una relación de permanencia y cuyas operaciones anuales no superan la suma de pesos ciento ochenta mil (\$ 180.000) o su equivalente en otras monedas.

En la entidad, objeto de estudio del presente trabajo, se considera cliente a toda persona vinculada a un producto. Por el contrario, se considera usuario a toda persona que asiste a las sucursales y/o centros de atención solo a transaccionar (pagar impuestos/servicios), y que no se encuentra vinculada a un producto del banco. Donde se entiende por persona, a todo ente susceptible de adquirir los derechos o contraer obligaciones, según lo normado en el Código Civil. Éstas pueden ser de existencia visible (físicas) o ideal (jurídicas).

A su vez, dentro de nuestros clientes diferenciamos a aquellos que pertenecen a banca individuos, banca de empresas, banca de Gobierno y cliente contra parte de mesa de dinero. Considerando como banca individuos a nuestros clientes identificados como personas físicas; y como Banca empresas, a

aquellos identificados como personas físicas o jurídicas que se asignan a esta banca según los parámetros definidos por la Gerencia de Créditos y clasificados en MyPE, Pyme, Megra, Corporate - primera línea.

Así mismo, se encuentran dentro de la banca gobierno aquellos identificados como pertenecientes al gobierno provincial, entidades autárquicas, organismos institucionales, gobiernos municipales y comunales.

Por último, cuando nos referimos a cliente contra parte de mesa de dinero estamos hablando de aquellos identificados como personas que realizan operaciones a través de la mesa de dinero, ya sean activas, pasivas u operaciones financieras.

En el presente trabajo nos enfocaremos en los clientes que se encuentran identificados como banca individuos, y no así en las personas consideradas usuarios del banco.

Dentro de los procedimientos de la entidad existen numerosos canales de vinculación con nuestros clientes, estos constituyen la primera etapa para establecer una relación comercial. Para ello se requiere, primero identificar las necesidades y capacidad de consumo del potencial cliente, para que el mismo sea rentable; y luego conocerlo para ajustar la oferta de productos y servicios a la medida de sus necesidades, para desarrollar una relación de largo plazo.

Es por ello que para la vinculación de un cliente, se requiere que se cumpla íntegramente con las siguientes etapas:

1. Contacto con el cliente.
2. Alta del cliente en el sistema: Cuando un cliente actúe en representación de un tercero o sea representado por un tercero, se deberá crear la relación (apoderado) entre dichos clientes
3. Confección del legajo del cliente, el mismo incluye toda la documentación requerida legalmente y formularios necesarios para iniciar una relación comercial-contractual.
4. Control por oposición por parte del Supervisor operativo / Supervisor de sucursal.

Este proceso de vinculación, anteriormente expuesto, es aquel que se logra cuando un cliente es contactado a través de una relación uno a uno por algún

empleado del área comercial, ya sea un ejecutivo de atención al cliente o personal jerárquico. Pero cuando el contacto se efectúa por otro canal de vinculación suele ser más complejo el llegar a conocer al cliente y por lo general, no se cumple la condición de verificar la capacidad de consumo del potencial cliente para que el mismo resulte rentable.

En relación a los canales de vinculación con nuestros clientes disponemos de los siguientes:

- ✓ Sucursales: ante la presentación de un potencial cliente, los oficiales de negocio banca individuos / ejecutivos de atención al cliente, analizan sus necesidades y gestionan el alta de cliente para ofrecer los productos y servicios que comercializamos.
- ✓ Convenios: se encuentran vigentes diferentes convenios (de haberes, beneficios previsionales, programas sociales, servicio penitenciario, fondo de cese laboral) por medio de los cuales se realiza, en forma centralizada, la vinculación de los clientes y se les otorga una cuenta de ahorros en la cual el empleador efectúa las acreditaciones correspondientes. Se gestiona la suscripción y entrega de documentación en la sucursal.
- ✓ Entes externos: los mismos establecen el contacto comercial con los clientes y gestionan el alta del mismo en la sucursal.
- ✓ Campañas masivas: se realiza en forma centralizada la vinculación de los clientes en el sistema, y se gestiona la suscripción y entrega de documentación en la sucursal.

Por lo general, el problema de no poder conocer al cliente y sus necesidades se genera principalmente en los canales de vinculación centralizados. Ya que el alta se produce en un área central sin tener contacto con los mismos. Es por ello que se le da prioridad al armado de los legajos, con toda la documentación legalmente requerida por medio de las sucursales.

Sin embargo, existen numerosos casos que por el tipo de cuenta o convenio asociado al cliente no se les exige el deber de acercarse a una sucursal, por lo general aquella asignada como origen de la cuenta, a firmar la documentación correspondiente.

2. Productos Ofrecidos A La Banca Individuos

A Continuación explicaremos aquellos productos y servicios que se les ofrecen a nuestros clientes de banca individuos.

En primer lugar, se encuentran las cajas de ahorro que consisten en un servicio tradicional que le permite al cliente ahorrar con seguridad y contar con efectivo siempre. Así mismo, este producto viene siempre vinculado a una tarjeta de débito, que le permite efectuar transacciones y disponer más fácilmente del dinero deposita en dicha cuenta. Dependiendo del tipo de caja de ahorro que posea el cliente, la misma va a tener diferentes características, beneficios, comisiones y cargos. A continuación se explican cada tipo de Caja de ahorro y sus características particulares:

- ✓ Caja De Ahorro - Común: Permite efectuar operaciones en cajeros automáticos propios sin costos (con excepción de las transferencias que superen el monto de \$50 mil), Link pagos, Homebanking, banca telefónica y tarjeta de débito (sin cargo de mantenimiento ni emisión pero solo para los titulares de la cuenta). También se le envía sin cargo un resumen de cuenta semestral al cliente ,ya sea impreso a su domicilio o vía correo electrónico, y puede ahorrar en sus compra efectuadas con débito al recibir la devolución del 5% del IVA.

Este tipo de cuenta posee así mismo, un costo de mantenimiento fijo mensual, como así también otras comisiones de acuerdo a como opere el cliente, por ejemplo: deposito/ extracciones de efectivo por caja tiene una comisión asociada, Transacciones en Cajeros automáticos no propios, etc.

- ✓ Caja De Ahorro -Cuenta Sueldo: Este tipo de cuenta, por lo general, se crea como consecuencia de una relación comercial del banco con el empleador de nuestro cliente y donde se le efectúa la acreditación de sus haberes. Tiene como beneficios adicionales, de aquellos de una caja de ahorro común, que no se le cobra comisión por mantenimiento mensual al cliente, ni utilización de otros cajeros automático no propios, entre otros. A su vez, aquellos clientes con este tipo de cuenta son factibles de poseer fácilmente precalificación

crediticia, para acceder a las fuentes de financiamiento que se ofrecen en la entidad.

- ✓ Caja De Ahorro-Cuenta Sueldo De La Seguridad Social (Jubilados Y/O Pensionados): En este tipo de cuenta se efectúa la acreditación de la jubilación del cliente, sin costo de mantenimiento ni cargo por la emisión o mantenimiento de la tarjeta de débito tanto para el titular como para el primer apoderado. A su vez puede obtener, sin cargo el recibo de haberes a través del cajero automático, sin necesidad de ir a una sucursal.

- ✓ Caja De Ahorro-Cuenta Gratuita Universal: este tipo de cuenta tiene como destinatario a persona física no bancarizada. La misma no posee costo de mantenimiento, según lo establecido en la Comunicación A 5148 del BCRA, solo puede operar con transacciones inferiores a determinado monto y no superar en el saldo promedio dicho monto tampoco.
Este tipo de cuenta tiene numerosas restricciones, siendo la más importante, que el titular no puede tener otra cuenta bancaria abierta en ninguna entidad del sistema financiero. Esto se debe a que fue creada con la finalidad de incluir en el sistema bancario a personas sin acceso al mismo.

- ✓ Caja De Ahorro-Planes De Pago O Programas De Ayuda Social: este tipo de producto tiene como objetivo ser la cuenta de depósito a la vista de planes de pago o programas de ayuda social a solicitud de la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES). Los titulares de este tipo de cuenta son beneficiarios de la pensión no contributiva (Asignación Universal por Hijo), beneficiarios de las asignaciones familiares o beneficiarios del “Programa de Respaldo a Estudiantes Argentinos” (PROGRESAR). A su vez, no posee costo de apertura ni mantenimiento pero las transacciones efectuadas en cajeros automáticos de otros bancos estarán alcanzadas por los costos fijados de acuerdo a la normativa vigente. Para el caso de las cuentas para beneficiarios de AUH (asignación universal por hijo) se les debe otorgar sin costo una tarjeta de débito especial.

En segundo lugar, dentro de los productos activos se encuentran las tarjetas de crédito ofrecidas con un margen crediticio determinado de acuerdo a los ingresos del cliente y asociadas, por lo general, a una caja de ahorro. A su vez, dentro de la oferta de banca individuos también se incluyen préstamos personales o hipotecarios que deben ser pre-probados de acuerdo a los ingresos del cliente y su calificación crediticia.

Otra importante propuesta comercial de la entidad es la posibilidad de acceder a un paquete de productos. El mismo consiste en un conjunto integrado de productos, servicios y beneficios que se relacionan a través de cuentas paquetes con la finalidad de fidelizar a nuestro cliente objetivo. En este caso, no se paga por cada producto en particular sino solamente el cliente debe abonar un monto por el paquete, y tiene varios beneficios.

Si bien estos paquetes de productos fueron creados con la intención identificar a nuestros clientes y orientados hacia el segmento de aquellos clientes (personas físicas), cuyos ingresos sean el resultado de su actividad laboral (relación de dependencia o actividad profesional) y que tengan como objetivo satisfacer necesidades de consumo doméstico y bienes durables de uso personal. En la realidad, son otorgados compulsivamente a todo cliente que desea acceder a un préstamo, dependiendo el tipo de paquete de productos del monto del préstamo aprobado, en lugar de generar una combinación de productos de acuerdo a las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.

Por último, existen otros productos comerciales que se ofrecen a la banca individuos, como por ejemplo, los plazos fijos, a partir de los cuales los clientes pueden depositar sus fondos por un periodo de tiempo determinado. Este constituye una alternativa de inversión con menor riesgo, conociendo su rendimiento en el momento de realizar el depósito. Los plazos fijos en pesos tienen como requisitos un monto mínimo de \$ 1000 y un plazo mínimo de 30 días.

También se ofrece el servicio de cofres de seguridad, donde se brinda un espacio privado para los objetos de valor y documentos que quiera resguardar el cliente, por el tiempo que necesite y a cambio de un costo de mantenimiento.

Este servicio cuenta con varios beneficios como la privacidad, seguridad y se obtiene de manera muy sencilla acudiendo a alguna de las sucursales que ofrecen este servicio, y con todos los medios disponibles para la comodidad de nuestros clientes. Actualmente, la sucursal bajo estudio no ofrece este servicio por cuestiones de infraestructura pero creíamos oportuno nombrar este servicio ofrecido por el banco.

CAPITULO 2: Rentabilidad De Nuestros Clientes

Como hemos definido con anterioridad la rentabilidad estimada de nuestros clientes estará dada por:

$$\text{Rentabilidad} = (\text{Saldo Promedio en cuentas de depósitos}) * (\text{Spread de intereses neto}) + \text{Comisiones} + \text{intereses cobrados} - \text{costo de servicio}$$

A continuación se especifica cada uno de los componentes de la fórmula expuesta:

1. Ingresos

Dentro de los ingresos directos obtenidos por el banco con cada cliente se encuentran:

El spread Bancario:

Spread de intereses neto	22% TNA
Spread mensual neto	1,84 % mensual

Fuente (Elaboración Propia en base a información publicada BCRA)

Las comisiones de los diferentes Productos y servicios:

CAJA DE AHORROS	P. Físicas / Individuos
DEPOSITO INICIAL	\$100
MANTENIMIENTO	
C.A. Común	\$62,70
C.A. Usuras pupilares	\$31,35
C.A. Cuota Alimentaria (a cargo del obligado)	\$31,35
C.A. Convenio Lotería de la Provincia de Córdoba S.E.	\$31,35
CUENTAS JUDICIALES – Sucursales que utilicen el Sistema "J"	\$22,00
RESUMEN DE CUENTA	
Extracto de Cuenta a pedido)	\$23,80
Franqueo de Resumen	\$ 6,68
Cheque Financiero	\$0,50% Min \$24,00
TRANSACCIONES POR CAJA	
Extracción de Caja en Sucursales distintas a su radicación	0,40% Min. \$ 11,80
DEPOSITOS DE CHEQUES / INTERDEPOSITOS	
Comisión rechazo de Cheques de terceros (V.CC./Clearing)	\$18
Interdeposito misma zona/distinta zona	0.50% Min. de \$ 9,20
Por cada cheque depositado + comisión Canje correspondiente	\$12,00
SALDO INMOVILIZADO (Caja de Ahorro)	\$71,62
Certificación de Firmas/de comprobante impositivo/copia de documentación	\$63,25
Seguro sobre Saldo Deudor (Cta. Adelanto)	h/ 65 años -0.30% > 65 años - 0.48%

Fuente: (Guía de Comisiones del Bco.)

Tabla 1-Comisiones Caja de Ahorro

SERVICIO DE BANCA ELECTRÓNICA	Individuos		
HOME BANKING			
TRANSACCIONES			
Todas las transacciones (excepto transferencias mayores de \$ 50.000)	sin cargo		
PUESTOS DE AUTOCONSULTA (TRXs)			
Resumen Cta. Cte.	\$ 5,00		
COMPRAS CON ATRIBUTO MAESTRO			
Compras en Comercios en el extranjero (Por uso de Red) en Caja de Ahorro	\$15/U\$S5		
Compras en Comercios en el extranjero (Por uso de Red en Cuenta Corriente)	\$22,00		
TRANSFERENCIAS POR ATM y HOMEBANKING			
Transferencias (a cuentas del banco / a cuentas de otros bancos) – h/ \$50.000 diarios	Sin cargo		
Transferencias (a cuentas del banco / a cuentas de otros bancos)- excedente de \$50.000 y h/ \$300.000 diarios	\$15		
Transferencias (a cuentas del banco / a cuentas de otros bancos)- Mayores a \$300.000	\$100		
SERVICIO DE BANCA ELECTRÓNICA			
Individuos			
TARJETA BANCOR / MASTERDEBIT	CA	CC	
Emisión Tarjetas sólo Depósito	N/A	\$18	
Reposición de Tarjeta de Débito / de Depósito por desmagnetización	\$28,49	\$18	
Reposición de tarjeta de Débito por robo/hurto/extravío	\$28,49	\$18	
MANTENIMIENTO			
Titular	Sin cargo	\$3,00	
Tarjetas adicionales primera – Incluye también "T.D Sólo Depósito"	Sin cargo	\$3,00	
CAJEROS AUTOMÁTICOS			
Transacciones en ATM Propios	Sin cargo	Sin cargo	
Transacciones en ATM otros Bancos Red Link	\$12,84	\$10,35	
Transacciones en ATM otros Bancos Red Banelco	\$14,70	\$11,50	
TRANSFERENCIAS PESOS			
	Comisión	Mínimo	Máximo
TRANSFERENCIA SIMPLE			
Transferencia entre cuentas del mismo o distinto Clientes (débito a su cuenta) Hasta \$ 50.000	s/c		
Transferencia entre cuentas del mismo o distinto Clientes (débito a su cuenta) Mayores a \$ 50.000 hasta \$300.000	\$ 30		
Transferencia entre cuentas del mismo o distinto Clientes (débito a su cuenta) Mayores a \$ 300.000	\$200		

Fuente: (Guía de Comisiones del Bco.)

Tabla 2-Comisión Servicio Banca Electrónica.

Los intereses Cobrados:

En el caso de los intereses que se cobran a los clientes por los fondos financiados, los mismos dependen del tiempo y el concepto por el cual fueron otorgados dichos fondos.

2. Costos De Servicio

Para determinar el costo de servir a un cliente nos limitaremos a analizar las transacciones efectuadas a través de los siguientes canales de operación: caja, cajeros automáticos (ATM) y Homebanking.

Cajero Humano:

El costo de un cajero, de acuerdo a su salario es el siguiente:

Costo de Cajero	
Auxiliar Cajero con 15 años de antigüedad	
Remuneración Mínima Conf.	\$ 5.051,45
Ant. A Cta Fut Aum	\$ 777,22
Acta 1/6/2005	\$ 1.385,66
Acta 2006	\$ 2.760,79
Acta 2007	\$ 2.556,29
27,5% remunerativo	\$ 3.446,14
1,5% Remunerativo	\$ 187,91
Presentismo	\$ 864,91
Tickets Remunerativos	\$ 3.956,99
Subtotal Remunerativo habitual	\$ 20.987,36
Falla de Caja Diaria	\$ 172,30
Falla de Caja Mensual	\$ 1.693,13
Titulo Secundario	\$ 316,04
Función Cajero	\$ 966,09
Total Remunerativo	\$ 24.134,92
Total No Remunerativo	\$ 100,00
Contribuciones (32%)	\$ 7.723,17
Incidencia SAC(Compensatorio)	\$ 2.654,85
Incidencia de ausentismo	\$ 1.385,63
Incidencia de Vacaciones	\$ 3.221,21
Costo Total Mensual	\$ 39.219,78

Fuente (Elaboración Propia en base a Convenio de haberes)

Tabla 3-Costo de un Cajero

En la sucursal analizada se desempeñan 12 cajeros, siendo el costo total mensual de los cajeros el siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Costo de cajeros por mes} &= \text{Costo mensual de un cajero x cantidad de cajeros} \\ &= \$39.219,78 \times 12 \\ &= \$470.637,36 \end{aligned}$$

A su vez sabemos que la cantidad de transacciones mensuales que se efectúan por caja en la sucursal bajo estudio son las siguientes:

Tipo de Operatoria	Cantidad
Caja de ahorro	9499
Cuenta Corriente	5092
Plazo fijo	2939
Compra de ME	598
Total	18128

Fuente (Elaboración Propia en base al Volumen Operativo de Diciembre 2015)

Tabla 4-Cantidad de Operaciones por caja mensuales

$$\begin{aligned} \text{Costo por transacción} &= \text{Costo de cajero por mes} / \text{Total de operaciones vía caja mensual} \\ &= \$ 470.637,36 / 18128 \text{ trx.} \\ &= \$25,96 \end{aligned}$$

El costo de transaccionar por caja:

$$\$4,50 \text{ de insumos} + \$ 25,96 = \$ 30,46 \text{ por transacción por caja}$$

Cajero Automático (ATM) y Homebanking:

Se efectúa una estimación del costo de cada transacción en un cajero automático(ATM) y a través de Homebanking, siendo los siguientes:

Operación	Costo
Extracción de Efectivo	\$ 2,06
Depósito de efectivo	\$ 4,10
Préstamo	\$ 1,52
Plazo Fijo	\$ 1,45
Pagos vía link	\$ 2,71
Resto de operaciones(*)	\$ 1,71

Fuente (Elaboración Propia en base a informe de Red ATM)

Tabla 5-Costo de Operaciones Por Homebanking

(*) Resto de las operaciones, incluye ente otras aquellas efectuadas por Homebanking.

En el mismo se incluye el costo de mantenimiento, costo de recarga y el costo de la operación.

3. La Muestra de Clientes

Para comenzar nuestro análisis tomaremos una muestra aleatoria de los clientes pertenecientes a la sucursal bajo estudio y sus movimientos bancarios durante un año, evitando de este modo comportamientos estacionales y que nuestro análisis se vea afectado por ello. También se solicitaron datos que describan a los mismos como ser fecha de nacimiento, profesión y sexo.

Para determinar el tamaño de la muestra consideramos un nivel de confianza del 95% y con un error de muestreo del 5% de acuerdo a lo establecido como aceptable.

Siguiendo la formula y remplazando los valores considerados:

$$n = \frac{Z^2 PQ}{e^2}$$

Donde:

Z= Nivel de confianza expresado en errores estándar y para una confianza del 95% es aproximadamente 2.

P= es la probabilidad que un cliente este dentro de la muestra.

Q=Probabilidad de que un cliente no esté dentro de la muestra.

E= Cantidad aceptable de errores de muestreo. (Es igual 5%)

$$n = \frac{2^2(0,05.0,05)}{0,05^2}$$

$$n = 400$$

El detalle de la muestra obtenida se encuentra en el anexo de tablas en la página - 60 - junto con el resultado de obtener la rentabilidad de cada cliente incluido en la misma- 68 - en la página - 68 - .

4. Análisis De Los Datos Obtenidos

A partir del resultado obtenido se realiza un gráfico de dispersión, para de este modo determinar cuál es el comportamiento de nuestros clientes respecto a la contribución que efectúan a las ganancias de la banco.

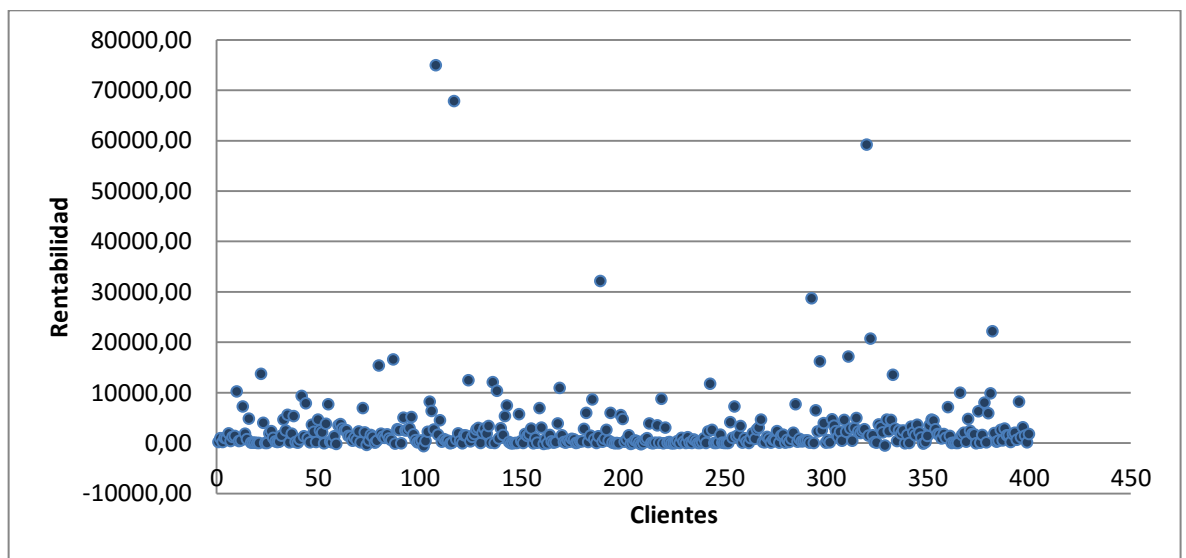


Ilustración 2- Grafico de Dispersión de Rentabilidad de los clientes

Al observar el grafico podemos determinar que existen 4 ó 5 grupos de clientes diferenciados de acuerdo a la rentabilidad que generan. Si bien para lograr una mayor exactitud y sobretodo establecer si realmente existen diferencias entre el 4 y 5 grupo se efectuara más adelante un análisis de conglomerados.

CAPITULO 3: Segmentación Obtenida

1. Segmentación de la Base de Datos Obtenida.

A los efectos de realizar la segmentación de nuestros clientes, se ingresa la base de datos de los mismos en un software específico para tal fin conocido como SPSS. A continuación se agrega el resultado del análisis de clúster jerárquico aplicando el método de Ward con distancias euclidianas cuadradas.

Los resultados son los siguientes:

Se han obtenido 5 clústers con rentabilidad homogénea, para comprobar ello se realizan diferentes análisis que nos permitirán rechazar o no la hipótesis nula. La misma indica que la rentabilidad media es igual para todos los clústers.

Se efectúa el análisis ANOVA, para comparar la rentabilidad media entre los diferentes segmentos obtenidos. De este modo se puede determinar si la diferencia entre las mismas es significativa, es decir, si justifica la división de los clientes en 5 grupos o no.

ANOVA

Rentabilidad					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	1,756E10	4	4,389E9	2321,803	.000
Intra-grupos	7,467E8	395	1890303,172		
Total	1,830E10	399			

Tabla 6-Análisis Anova.

A partir de la tabla se observa que no se debe aceptar la hipótesis nula (medias iguales) para la variable rentabilidad, dado que su nivel de significación es inferior al 0,05. Concluyéndose que son estadísticamente significativas las diferencias entre los clústers.

A su vez, a través del test Tuckey se muestra que todas las medias de rentabilidad son distintas entre sí. Dado que la diferencia de medias se considera significativa al nivel 0.05.

Comparaciones múltiples

Rentabilidad

HSD de Tukey

(I) Ward Method	(J) Ward Method	Diferencia de medias (I- J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
1	2	-9671,949*	269,120	,000	-10409,45	-8934,45
	3	-2822,400*	159,984	,000	-3260,82	-2383,98
	4	-66728,925*	798,338	,000	-68916,71	-64541,14
	5	-25338,816*	692,689	,000	-27237,08	-23440,56
2	1	9671,949*	269,120	,000	8934,45	10409,45
	3	6849,549*	289,025	,000	6057,50	7641,60
	4	-57056,976*	833,837	,000	-59342,04	-54771,91
	5	-15666,868*	733,320	,000	-17676,47	-13657,26
3	1	2822,400*	159,984	,000	2383,98	3260,82
	2	-6849,549*	289,025	,000	-7641,60	-6057,50
	4	-63906,525*	805,266	,000	-66113,29	-61699,76
	5	-22516,417*	700,663	,000	-24436,53	-20596,31
4	1	66728,925*	798,338	,000	64541,14	68916,71
	2	57056,976*	833,837	,000	54771,91	59342,04
	3	63906,525*	805,266	,000	61699,76	66113,29
	5	41390,108*	1050,084	,000	38512,44	44267,78
5	1	25338,816*	692,689	,000	23440,56	27237,08
	2	15666,868*	733,320	,000	13657,26	17676,47
	3	22516,417*	700,663	,000	20596,31	24436,53
	4	-41390,108*	1050,084	,000	-44267,78	-38512,44

*. La diferencia de medias es significativa al nivel 0.05.

Tabla 7-Test Tukey

La conclusión a la que se arriba puede observarse a simple vista a partir del análisis del siguiente gráfico:

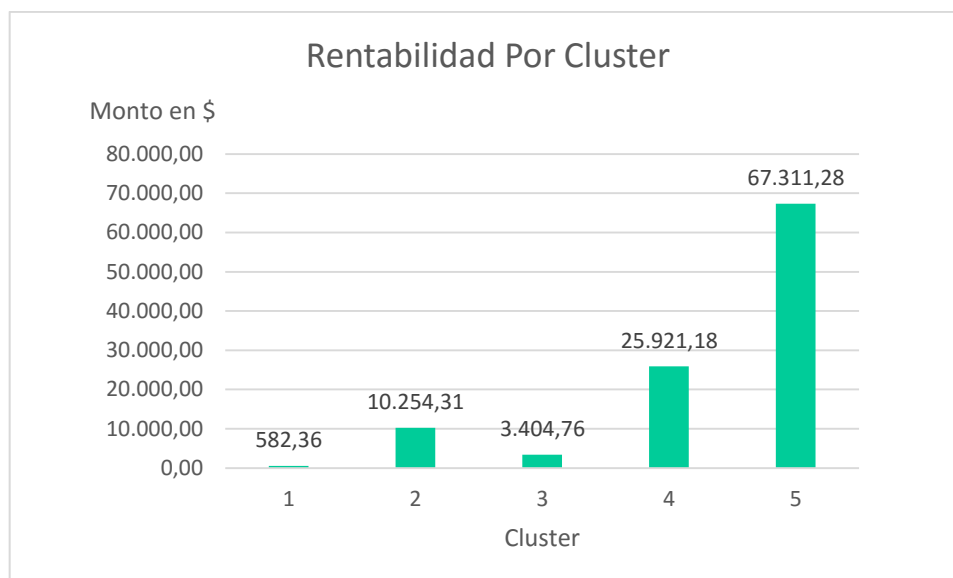


Ilustración 3-Grafico de Rentabilidad –Clúster

En la tabla siguiente se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos. Donde:

- 1.Utiliza el tamaño muestral de la media armónica = 7,919(2).
- 2.Los tamaños de los grupos no son iguales por lo cual, se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Por ello, los niveles de error de tipo I no están garantizados.

Rentabilidad

HSD de Tukey^{a,b}

Ward Method	N	Subconjunto para alfa = 0.05				
		1	2	3	4	5
1	261	582,36				
3	103		3404,76			
2	29			10254,31		
5	4				25921,18	
4	3					67311,28
Sig.		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

Tabla 8-Rentabilidad Por Clúster

(2) La media armónica de una cantidad finita de números, es igual al inverso de la media aritmética de los recíprocos de dichos valores y es recomendada para promediar.

2. Caracterización de Clústers Obtenidos

Una vez definidos los diferentes segmentos con rentabilidad homogénea, debemos identificar a los clientes que integran cada uno de ellos. Para de este modo, conocer las características de cada uno de ellos y establecer nuestra propuesta de mezcla de marketing.

Para caracterizar a los grupos a continuación se presentan los resultados clasificados por Género, Actividad y Tramo Etario:

Tabla de contingencia Género * Ward Method

		Grupo					Total
		1	2	3	4	5	
Género 1	Recuento	151	18	54	2	4	229
	% dentro de Ward Method	57,9%	62,1%	52,4%	66,7%	100,0%	57,3%
2	Recuento	110	11	49	1	0	171
	% dentro de Ward Method	42,1%	37,9%	47,6%	33,3%	,0%	42,8%
Total	Recuento	261	29	103	3	4	400
	% dentro de Ward Method	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 9-Tabla de Contingencia Por Sexo

En donde

Sexo	
1	Femenino
2	Masculino

Tabla de contingencia Actividad * Ward Method

			Grupo					Total
			1	2	3	4	5	
Actividad	PER.FIS.EN	Recuento	152	15	84	3	2	256
	REL.DEP.LAB	% dentro de Ward Method	58,2%	51,7%	81,6%	100,0%	50,0%	64,0%
2		Recuento	94	10	18	0	2	124
		% dentro de Ward Method	36,0%	34,5%	17,5%	,0%	50,0%	31,0%
3		Recuento	4	1	0	0	0	5
		% dentro de Ward Method	1,5%	3,4%	,0%	,0%	,0%	1,3%
4		Recuento	4	0	0	0	0	4
		% dentro de Ward Method	1,5%	,0%	,0%	,0%	,0%	1,0%
5		Recuento	2	3	1	0	0	6
		% dentro de Ward Method	,8%	10,3%	1,0%	,0%	,0%	1,5%
6		Recuento	1	0	0	0	0	1
		% dentro de Ward Method	,4%	,0%	,0%	,0%	,0%	,3%
7		Recuento	1	0	0	0	0	1
		% dentro de Ward Method	,4%	,0%	,0%	,0%	,0%	,3%
8		Recuento	1	0	0	0	0	1
		% dentro de Ward Method	,4%	,0%	,0%	,0%	,0%	,3%
9		Recuento	1	0	0	0	0	1
		% dentro de Ward Method	,4%	,0%	,0%	,0%	,0%	,3%
10		Recuento	1	0	0	0	0	1
		% dentro de Ward Method	,4%	,0%	,0%	,0%	,0%	,3%
Total		Recuento	261	29	103	3	4	400
		% dentro de Ward Method	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 10-Tabla de Contingencia Por Actividad

En donde:

Profesión / Actividad	
PERSONA FISICA .EN RELACION DE DEPENDENCIA LABORAL	01
PERSONA FISICA NO ACTIVA	02
COMERCIO AL POR MENOR	03
ABOGADOS	04
PROFESIONAL DE LA SALUD-MEDICOS-BIOLOGOS	05
SERVICIOS SOCIALES DE SALUD	06
INMOBILIARIOS	07
CONTRUCCION	08
OTROS SERVICIOS	09
OTROS PROFESIONALES CON TITULO UNIVERSITARIO	10

Tabla de contingencia Tramo Etario * Ward Method

			Grupo					Total
			1	2	3	4	5	
Tramo Etario	1	Recuento	20	2	2	0	0	24
		% dentro de Ward Method	7,7%	6,9%	1,9%	,0%	,0%	6,0%
	2	Recuento	55	2	14	0	0	71
		% dentro de Ward Method	21,1%	6,9%	13,6%	,0%	,0%	17,8%
	3	Recuento	120	14	59	1	2	196
		% dentro de Ward Method	46,0%	48,3%	57,3%	33,3%	50,0%	49,0%
	4	Recuento	66	11	28	2	2	109
		% dentro de Ward Method	25,3%	37,9%	27,2%	66,7%	50,0%	27,3%
Total	Recuento	261	29	103	3	4	400	
	% dentro de Ward Method	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabla 11-Tabla de Contingencia por Tramo Etario

En donde:

Tramos Etarios	
01 a 18 años	01
19 a 35 años	02
36 a 60 años	03
61 a 98+ años	04

Podemos observar a partir de las tablas de contingencia que el segmento 1, aquel de menor rentabilidad, se encuentra conformado principalmente por mujeres en relación de dependencia y dentro del rango etario de entre 35 años a 60 años.

Una de las razones por la cual este es el segmento de menor rentabilidad, es debido a la gran incidencia de personas en relación de dependencia (58%) y de personas físicas no activas (36%), ya que estas poseen cajas de ahorro tipo sueldo y/o de la seguridad social y de acuerdo a la normativas vigente gran parte de los servicios prestados no puede cobrarseles. Como por ejemplo: extracciones por ATM de otros bancos, reposición de la tarjeta de débito, mantenimiento de cuenta, consultas en ATM de otras redes, etc.

A su vez, los mismos poseen salarios bajos por lo cual no generan grandes beneficios, ya sea por el saldo promedio en sus cajas de ahorro o por las propuestas comerciales que se les puede realizar basándose en la relación cuota/ ingreso.

Otra característica a destacar es que el primer segmento posee el 83.33% de clientes pasivos menores de edad. Este tipo de cliente se caracterizan por ser titular no ordenante (sin facultad para disponer de los fondos) de cuentas tipo cuota alimento, que para la entidad no solo no genera retribución alguna sino que así mismo el costo operativo de las mismas es mayor dado el alto grado de burocratización que posee su operatoria.

Otro segmento que consideramos significativo es el número 2 con una rentabilidad media de 10254,31. Donde si bien la mayoría de las personas se encuentran en relación de dependencia o son personas físicas no activas, poseen sueldos por encima del promedio (dado que pertenecen a convenios de haberes de empleado municipales, empleados de EPEC y de la Provincia, entre otros) obteniendo un mayor saldo mensual promedio en sus cajas de ahorro. Esto permite también, que se les realicen mayores propuestas comerciales, como por ejemplo préstamos personales, préstamos hipotecarios, tarjetas con mayores límites de compra, entre otros. Permitiendo obtener mayores ingresos para el banco.

A su vez, podemos observar que en aquellos segmentos de mayor rentabilidad (segmentos 4 y 5) los clientes se encuentran dentro de un rango etario de entre 35 y más de 98 años. Debido, a que son poco significativos y que son altos los costos no serán analizados en el presente trabajo.

CAPITULO 4: Propuesta de Marketing

1. Estrategia De Mercado Meta Propuesta.

De acuerdo con los resultados obtenidos anteriormente es que proponemos enfocarnos en los segmentos 2 y 3. Debido a que el segmento 4 y 5, por la cantidad de personas que lo componen, son poco significativos.

Con respecto al primer segmento hemos decidido no profundizar en el mismo, ya que es aquel de menor rentabilidad y dadas las características de los integrantes son menos atractivos comercialmente debido a que, como señalamos en el punto anterior, en este segmento se encuentran englobadas la mayoría de las personas pasivas menores de edad. Es por ello que no se justifica hacer una mezcla de productos diferenciada, sino simplemente ofrecerle todos los productos básicos y motivar la utilización de canales alternativos para reducir así los costos que genera su atención dentro de las sucursales de la entidad.

Nuestra propuesta es cambiar el enfoque de los paquetes de productos y no utilizarlos como un anexo o condición para el otorgamiento de un préstamo, sino como una propuesta de beneficios que se orienten a fidelizar al cliente y reducir de este modo la cantidad de cuentas sueldos que migran a la competencia, de estos de clientes que generan mayores beneficios al banco.

En donde al segmento 3 se lo identificara con un paquete denominado **Cientes Gold** incluyendo dentro del paquete los siguientes productos:

- Caja de ahorro en pesos.
- Caja de ahorro en dólares.
- Tarjeta de débito.
- Tarjeta de crédito de todas las marcas con las que opera la entidad.

- Seguro por robo en cajero automático.

A si mismo se ofrecerán como beneficios del paquete Gold:

- Tarjetas de crédito oro con descuentos y beneficios para promover el consumo dentro de comercios con los cuales tengamos convenio. Es decir, buscar aumentar el consumo dentro de comercios que también sean clientes del banco logrando de este modo un doble beneficio.
- Emisión y renovación anual de tarjeta de crédito bonificado.
- Mantenimiento mensual de tarjeta de crédito bonificado.
- Establecer un plan de acumulación de millas en la aerolínea de bandera a través de los consumos con tarjeta de débito y crédito.
- Propuestas de financiaciones para cambiar el auto.
- Mejorar el servicio de banca electrónica, permitiendo realizar inversiones como por ejemplo: compra-venta de títulos en pesos y dólares, compra-venta de dólares, constitución de fondos de inversión.
- Se reestructurará el programa de acumulación de puntos por medio de las diferentes operaciones con tarjetas, que existe actualmente, y se permitirá no solo canjear productos sino también acumular los mismos para obtener mayores descuentos. También se realizara una campaña publicitaria para promover este programa de puntos.

Al segmento 2, aquel con mayor rentabilidad, se lo identificara con un paquete denominado **Ciente Preferencial Black** incluyendo dentro del paquete los siguientes productos:

- Caja de ahorro en pesos.
- Caja de ahorro en dólares.
- Tarjeta de débito.

- Tarjeta de crédito de todas las marcas con las que opera la entidad con márgenes de consumo disponibles de entre 80 mil y 120 mil pesos.
- Seguro de vivienda contra incendio y robo, con diferentes opciones de pólizas.
- Seguro por robo en cajero automático.

A si mismo se ofrecerán como beneficios del paquete Cliente preferencial Black:

- Movimientos ilimitados en cajeros automáticos Red Link y Banelco para Caja de Ahorro
- Emisión y renovación anual de tarjeta de crédito bonificado.
- Mantenimiento mensual de tarjeta de crédito bonificado.
- Cajeros exclusivos de este modo salvar el problema de la disponibilidad de dinero.
- Sucursales preferenciales con atención en lugares de mayor privacidad, favoreciendo su atención y seguridad.
- Mejorar el servicio de banca electrónica, permitiendo realizar inversiones como por ejemplo: compra-venta de títulos en pesos y dólares, compra-venta de dólares, constitución de fondos de inversión.
- Beneficios exclusivos en tiendas y descuentos.
- Promociones con líneas aéreas, mejores ofertas para la financiación de viajes. Dentro del plan de acumulación de millas el cliente preferencia acumulará el doble que el cliente Gold por cada consumo.
- Salas vip en los aeropuertos de las ciudades más importantes del mundo, para ello se deberá realizar una alianza con las marcas de tarjetas de crédito internacionales o alguna empresa para lograr mayor alcance a nivel mundial.

- Dentro de la reestructuración del programa de acumulación de puntos se establecerá que los consumos de los clientes black acumularán el doble de puntos, ya se para canjear productos como también acumular los mismos para obtener mayores descuentos.
- Invitaciones y sorteos de entradas a diferentes eventos donde el banco sea sponsor oficial.

Así mismo, se buscará atraer nuevos clientes para cada uno de los segmentos, basándose no solo en los beneficios propuestos sino también en la diferenciación obtenida a partir de descuentos y la posibilidad de financiar sin interés el pago de impuesto y servicios, que solo esta entidad por ser oficial puede otorgar.

También se ofrecerá una bonificación de ambos paquetes, tanto para Clientes Gold como para Clientes Preferenciales Black, para personas que traigan su cuenta sueldo al banco durante el plazo de 2 años.

2. Seguimiento y control de la Propuesta

Con esta estrategia propuesta, el objetivo no solo es mantener el volumen de clientes banca individuo (en la actualidad de 1.128.932) sino también incrementarlo en un 6% respecto al año anterior.

Para el seguimiento y control del cumplimiento de nuestro objetivo, se desarrolla un reporte que indique:

- Cantidad de clientes dentro de cada segmento (Gold, Black) discriminado por sucursal.
- Altas de clientes discriminados por sucursal.
- Bajas de clientes discriminados por sucursal.
- La participación de los clientes dentro de cada segmento discriminado por sucursal.
- La participación de altas de clientes dentro de cada segmento por sucursal.
- La pérdida de cuentas del tipo sueldo mensual.
- Consumo mensual en tarjetas de crédito por segmento por cada sucursal.

- Monto promedio mensual de plazos fijos discriminados por segmento por sucursal.

Para ejemplificar el formato del reporte propuesto es el siguiente:

Parámetro	Segmento Gold			Segmento Black			Otros			Total
	Suc x1	Suc x2	Suc x3	Suc x1	Suc x2	Suc x3	Suc x1	Suc x2	Suc x3	
Alta de cliente										
Total de Clientes										
Participación % de altas de clientes										
Participación % del total de clientes										
Baja de Clientes										
Cuentas sueldo cerradas										
Consumo TC mensual										
Monto Promedio de plazo fijo										

Fuente (Elaboración Propia)

Tabla 12-Matriz de Reporte de Control Mensual

A su vez, se establece como punto de control el cumplimiento de un límite mínimo en el mes 6 del año para el cual se debe haber logrado el 50% de la meta establecida, es decir un incremento del 3% de la base de clientes (33.868 clientes nuevos). En caso contrario, se llamara al comité de la Subgerencia Comercial para analizar nuevas pautas y acciones a tomar, con el fin de lograr el objetivo propuesto.

CONCLUSIONES:

En primer lugar, debemos destacar las limitaciones de los resultados obtenidos en el presente trabajo de aplicación, dado que por el alcance y la información disponible en la institución objeto de este estudio, no se ha podido efectuar un análisis más extenso en cuanto a los costos indirectos que genera un cliente con sus distintas operaciones.

Es decir, que al momento de definir los costos del servicio del cliente solo se han podido considerar aquellos costos directos, asimilándose de esta forma más a una contribución marginal que a una rentabilidad.

En segundo lugar, se observó que la entidad tiene limitaciones tecnológicas y sistémicas para efectuar de manera eficiente una segmentación. Si bien actualmente se encuentra en un plan de renovación de los sistemas core del banco, esta solución no implicaría la incorporación de mejores herramientas para gestionar la relación con sus clientes. Por lo cual, se recomienda implementar alguna solución **CRM** (customer relationship management) que permita orientar la organización hacia un modelo de gestión basado en la satisfacción del cliente u orientada hacia el mercado acorde a la actualidad que se vive en el sector.

Así mismo y teniendo en cuenta las nuevas normas emitidas por el órgano contralor que establecen la "portabilidad de las cuentas", es decir, la posibilidad que tienen los clientes de decidir el cambio de entidad para las cuentas del tipo sueldo y la obligación de ejecutarla por parte de los bancos sin costo alguno. Es por ello que consideramos que realizar una segmentación eficiente, otorgando a nuestros clientes diferentes servicios y beneficios, nos permitirá aumentar la tasa de retención y disminuir las pérdidas que actualmente se observan. Siendo en la actualidad, el universo de cuentas de 1.132.576 y con una pérdida del 7% respecto al año anterior. En donde el 78,8% de las cuentas cerradas corresponde a cuentas sueldo de clientes cautivos (Empleados Públicos) que se encontraban descontentos con los servicios prestado y se fueron a la competencia por obtener en los mismos mayores beneficios.

Al efectuar el análisis de la muestra de clientes tomada de la sucursal testigo, hemos obtenido 5 segmentos diferenciados. Donde de acuerdo a la rentabilidad, significación y características de cada uno de ellos, hemos elegido para realizar una propuesta de estrategia de mercado meta los segmentos 2 y 3. Con una rentabilidad media de \$ 10254,31 y \$ 3404, 76 cada uno, respectivamente.

A partir de estos 2 segmentos, que hemos denominado Clientes Gold y Clientes Preferenciales Black, se diseñó una mezcla de productos, beneficios y servicios con el objetivo de fidelizar a nuestros clientes comercialmente más atractivos. Como así también, atraer a nuevos clientes con una propuesta de beneficios extra por un periodo de tiempo determinado.

A partir de la estrategia de marketing propuesta se busca mantener el volumen de clientes banca individuos de 1.128.932, como también incrementarlo en un 6% respecto al año anterior. Es por ello que se establece un reporte con diferentes parámetros e indicadores, como así también un punto de corte para verificar el cumplimiento de los objetivos. En el caso de no cumplimentar este límite mínimo en el tiempo establecido, se deberá llamar a comité y tomar acciones correctivas.

Queda como desafío implementar la segmentación propuesta en todo el banco y observar los resultados obtenidos.

BIBLIOGRAFÍA:

- “Marketing” de Charles W Lamb. Jr; Joseph F. Hair Jr. y Carl McDaniel. – Editorial Cengage Learning – Edición año 2006.
- “Investigación De Mercados” de Carl McDaniel y Roger Gates- Editorial Thomson- Edición año 2005.
- “Marketing Estratégico” de Roger J. Best- Editorial Pearsons Prentice hall- Edición año 2007.
- “Marketing Estratégico” de Wilensky, A. L - Editorial Fondo de Cultura Económica - Edición año1997.
- “Data Driven Marketing” de Mark Jeffery – Editorial John Wiley & Sons, Inc.- Edición año 2010.
- “Contabilidad de Costos: Un Enfoque Gerencial” de Charles Horngren, Srikant M. Datar y George Foster- Editorial Pearson Educación- Edición año 2007.

ANEXO DE TABLAS

I. Tabla con la muestra de Clientes:

Nro. Orden	sexo	Actividad	Fecha Nac.
1	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19330711
2	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19810314
3	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19571204
4	M	COMERCIO AL POR MENOR	19510916
5	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19720426
6	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	20000715
7	M	COMERCIO AL POR MENOR	19711116
8	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19570914
9	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19430206
10	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19420610
11	F	ABOGADOS	19660114
12	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19970624
13	F	COMERCIO AL POR MENOR	19530601
14	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	20040226
15	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19721115
16	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19391108
17	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19731218
18	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19590525
19	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19610603
20	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19500101
21	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19570727
22	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19430812
23	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19300820
24	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19640717
25	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19700324
26	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19551225
27	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19721124
28	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19771230
29	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19621208
30	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19820622
31	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19620908
32	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19851213
33	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19700728
34	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19760602
35	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19691220
36	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19611223
37	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19540318
38	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19770915
39	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19780426
40	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19790718
41	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19850905
42	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19600811
43	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19670829
44	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19630206
45	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19590715
46	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19610202

47	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19690426
48	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19710225
49	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19870708
50	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19820119
51	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19850601
52	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19680329
53	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19841018
54	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19721124
55	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19770513
56	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19570812
57	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19850803
58	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19720527
59	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19531009
60	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19510527
61	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19540615
62	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19621023
63	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19580904
64	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19780519
65	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19800321
66	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19770423
67	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19831210
68	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19711212
69	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19760701
70	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19870115
71	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19710119
72	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19620909
73	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19840112
74	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19870701
75	M	ABOGADOS	19731006
76	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19561204
77	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19730304
78	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19570316
79	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19830418
80	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19771217
81	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19630904
82	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19500918
83	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19631205
84	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19861227
85	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19811011
86	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19530816
87	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19510808
88	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19770122
89	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19630222
90	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19850517
91	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19250415
92	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19471123
93	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19480415
94	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19711106
95	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19810108
96	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19691104

97	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19790106
98	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19870805
99	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19441108
100	M	PROF DE LA SALUD-MED-BIO	19770903
101	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19770929
102	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19850115
103	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19590808
104	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19840710
105	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19580324
106	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19760223
107	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19631101
108	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19771008
109	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19720813
110	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19780418
111	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19240510
112	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19300905
113	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19441210
114	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19450218
115	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19430108
116	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19281116
117	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19471209
118	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19470118
119	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19481031
120	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19490110
121	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19530425
122	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19840202
123	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19791108
124	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19430903
125	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19430928
126	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19750922
127	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19630829
128	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19510831
129	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19510106
130	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19800103
131	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19840518
132	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19770904
133	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19621018
134	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19741028
135	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	20011121
136	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19530814
137	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	20010211
138	F	PROF DE LA SALUD-MED-BIO	19780701
139	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19530808
140	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19850110
141	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19771109
142	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19650909
143	M	PROF DE LA SALUD-MED-BIO	19831107
144	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19790110
145	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19870713
146	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19700722

147	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19660720
148	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19840317
149	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19791218
150	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19790215
151	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19550715
152	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19580312
153	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19590624
154	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19550911
155	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19520729
156	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19570925
157	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19560224
158	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	20030604
159	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19410709
160	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19970207
161	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19410210
162	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19500209
163	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19900909
164	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19850621
165	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19370715
166	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19940408
167	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19620804
168	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19650226
169	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19980113
170	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19380327
171	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19881122
172	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19551105
173	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19500620
174	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19720611
175	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19500130
176	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19540820
177	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19831207
178	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19810204
179	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19540305
180	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19480201
181	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19801017
182	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19850221
183	M	COMERCIO AL POR MENOR	19800405
184	F	PROF DE LA SALUD-MED-BIO	19790824
185	F	PROF DE LA SALUD-MED-BIO	19680928
186	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19750121
187	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19920411
188	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19760723
189	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19771117
190	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19590209
191	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19811208
192	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19391005
193	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19550101
194	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19540615
195	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19210524
196	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19870417

197	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19861206
198	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19940714
199	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19991015
200	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19730706
201	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19750531
202	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19820723
203	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19800619
204	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19820327
205	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19730207
206	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19780920
207	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19270804
208	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19720618
209	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19601218
210	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19880609
211	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19610118
212	F	SERV. SOCIALES DE SALUD	19720212
213	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19550413
214	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19670402
215	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19590411
216	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19640902
217	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19510429
218	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	20031214
219	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19840130
220	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19541030
221	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19460814
222	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19740913
223	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19770709
224	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19770804
225	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19770929
226	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19830212
227	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19821117
228	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19850403
229	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19861120
230	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19280907
231	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19950115
232	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19900817
233	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19920321
234	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19920712
235	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19791202
236	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19901124
237	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19921013
238	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19870506
239	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19440408
240	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19840313
241	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19540309
242	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19270325
243	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19490125
244	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19521215
245	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19870830
246	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19871124

247	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19770823
248	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19810810
249	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19960215
250	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19790111
251	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19870323
252	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19920914
253	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19631024
254	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19361027
255	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19731006
256	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19680726
257	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19820329
258	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19740717
259			
260	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	20010524
261	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19690617
262	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19470112
263	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19711023
264	M	ABOGADOS	19760921
265	F	INMOBILIARIOS	19670324
266	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19820915
267	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19810804
268	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19821217
269	M	CONTRUCCION	19811104
270	F	OTROS SERVICIOS	19560315
271	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19470602
272	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19860730
273	M	COMERCIO AL POR MENOR	19740228
274	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	20070906
275	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	20071116
276	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19670809
277	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19990226
278	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19570406
279	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	20100108
280	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	20130204
281	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	20000731
282	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19970115
283	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	20110809
284	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	20110214
285	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	20050411
286	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19990319
287			
288	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	20031022
289	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	20060830
290	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	20090813
291	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	20030906
292	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19390825
293	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19430903
294	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19460911
295	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19480713
296	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19480616

297	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19490106
298	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19440729
299	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19520108
300	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19521102
301	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19010101
302	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19531017
303	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19540313
304	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19540921
305	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19541124
306	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19540622
307	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19550613
308	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19550623
309	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19551129
310	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19551201
311	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19540925
312	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19580724
313	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19580630
314	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19600621
315	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19601014
316	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19610205
317	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19610619
318	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19620813
319	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19631216
320	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19550206
321	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19641124
322	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19650401
323	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19650826
324	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19670124
325	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19541022
326	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19681128
327	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19680327
328	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19680505
329	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19680912
330	M	PROF DE LA SALUD-MED-BIO	19690902
331	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19691010
332	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19710601
333	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19760212
334	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19600302
335	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19160322
336	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19710630
337	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19710411
338	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19541229
339	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19741003
340	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19750421
341	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19680707
342	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19730927
343	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19770609
344	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19770721
345	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19710313
346	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19720503

347	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19511018
348	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19700803
349	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19510518
350	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19700131
351	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19740219
352	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19500629
353	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19620311
354	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19761227
355	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19770218
356	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19470901
357	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19580115
358	M	OTROS PROF CON TIT UNI/T	19780614
359	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19700119
360	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19731116
361	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19710316
362	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19480203
363	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19800622
364	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19490401
365	F	ABOGADOS	19450307
366	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19650713
367	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19660512
368	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19660506
369	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19450228
370	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19580410
371	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19651129
372	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19730718
373	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19530618
374	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19680706
375	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19780909
376	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19550511
377	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19600106
378	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19611001
379	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19300525
380	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19300502
381	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19520608
382	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19310420
383	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19551129
384	M	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19330412
385	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19640927
386	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19681029
387	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19740325
388	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19600709
389	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19570226
390	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19630910
391	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19710318
392	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19691122
393	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19720309
394	F	PERSONA FISICA NO ACTIVA	19540201
395	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19650717
396	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19610119

397	M	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19520824
398	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19611227
399	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19730407
400	F	PER.FIS.EN REL.DEP.LAB	19850222

II. Tabla con la rentabilidad de los clientes:

Cliente	Saldo Promedio	Comisión	Intereses. Cobrados	Servicio	Rentabilidad
1	692,104	20,04	0	5,13	167,173
2	1125,983	773,6	0	65,92	955,396
3	1746,413	0	0	167,43	216,781
4	1372,348	737,24	0	11,97	1027,186
5	4854,630	0	0	180,03	887,989
6	138,484	2155,99	0	286,56	1899,897
7	122,248	370,48	0	0	397,374
8	1479,198	862,5	731,76	685,32	1234,363
9	8997,931	0	0	559,71	1419,835
10	47541,283	0	0	250,39	10208,692
11	557,824	301,46	0	42,21	381,971
12	405,453	415,61	0	16,48	488,330
13	32554,764	820,04	0	732,88	7249,208
14	1967,823	1617,64	0	241,21	1809,351
15	3887,620	0	0	95,77	759,506
16	18380,273	750,36	0	1,45	4792,570
17	258,451	0	0	0	56,859
18	251,925	0	0	0	55,424
19	343,910	0	0	0	75,660
20	60,768	0	0	0	13,369
21	76,542	0	0	0	16,839
22	59818,233	750,08	0	171,3	13738,791
23	14443,822	904,04	0	100,94	3980,741
24	6,533	0	0	0	1,437
25	26,262	0	0	0	5,778
26	3277,261	1424	0	226,49	1918,507
27	635,431	2524,36	131,04	477,2	2317,995
28	5295,789	12,5	15,56	167,87	1025,264
29	3092,809	15	0	378,75	316,668
30	1630,831	0	0	151,56	207,223
31	1470,669	104,06	271,32	433,33	265,597
32	3075,098	1590,56	40,85	859,57	1448,361
33	22325,792	309	0	575,13	4645,544
34	8048,948	1590,5	11,84	915,85	2457,259
35	27726,583	0	0	528,65	5571,198
36	649,541	0	0	17,4	125,499
37	1560,590	1875,06	174,62	539,29	1853,720
38	18366,398	1621	0	346,33	5315,278
39	2030,061	50	0	277,04	219,573
40	2089,499	62,96	8,37	476,38	54,640
41	5581,830	12,5	0	519,32	721,183

42	43992,297	0	0	373,69	9304,615
43	9378,484	0	0	738,1	1325,167
44	34043,577	982,96	0,69	575,21	7898,027
45	2336,378	1677,9	229,55	1452,1	969,353
46	1410,976	0	0	167,08	143,335
47	17131,521	0	0	182,76	3586,175
48	2282,737	2014,29	40,29	351,34	2205,442
49	2706,879	0	0	395,21	200,303
50	23813,558	0	0	578,56	4660,423
51	5457,247	1957	0	686,61	2470,984
52	5645,607	1570	0	701,06	2110,973
53	2557,431	0	0	624,34	-61,705
54	6640,738	2650	0	294,49	3816,472
55	35276,984	0	0	110,25	7650,687
56	2448,919	0	0	290,01	248,752
57	602,647	0	0	32,57	100,012
58	1179,289	1539,04	166,03	626,4	1338,114
59	340,193	240	0	518,44	-203,598
60	5457,143	2620	0	356,54	3464,031
61	8434,224	2457	0	574,68	3737,849
62	1221,238	3122,64	66,11	614,02	2843,402
63	423,690	2948,66	117,8	635,33	2524,342
64	4525,303	2082,72	422,25	938,31	2562,227
65	2039,475	1683,72	195,76	962,64	1365,525
66	212,426	1637,94	5,64	423,34	1266,974
67	4986,466	0	0	678,01	419,012
68	764,221	1603,58	79,77	746,64	1104,839
69	2869,422	542,02	353,15	987,02	539,423
70	2747,997	2288,86	66,14	663,5	2296,059
71	1699,607	0	0	263,68	110,233
72	24236,063	2001	0	442,09	6890,844
73	1787,555	2716,48	98,18	1097,53	2110,392
74	2061,948	95,26	12,48	971,81	-410,441
75	2282,492	0	0	5,57	496,578
76	8245,370	0	0	223,91	1590,071
77	355,741	1562,48	32,11	499,28	1173,573
78	362,119	0	0	36,32	43,346
79	3726,250	53,6	7,17	455,65	424,895
80	72306,609	0	0	537,35	15370,104
81	9587,116	0	0	238,83	1870,335
82	9773,458	147,7	3,33	1037,95	1263,241
83	5688,189	0	0	230,64	1020,762
84	685,638	1862,24	223,22	544,18	1692,120
85	4961,862	55,4	46,01	277,73	915,290
86	3825,461	0	0	264,89	576,711
87	71002,935	1338	0	385,99	16572,656
88	523,613	9,2	0	223,11	-98,715
89	6025,069	1664	0	236	2753,515
90	7002,673	1260,9	5,26	285,02	2521,728
91	534,033	0	0	164,89	-47,403

92	23374,120	0	0	150,38	4991,926
93	12561,616	0	0	312,8	2450,755
94	14022,355	0	0	518,96	2565,958
95	7225,475	1858,3	2,39	515,53	2934,765
96	25562,998	0	0	454,68	5169,180
97	9562,351	0	0	409,88	1693,837
98	152,017	1652,24	239,91	1361,42	564,174
99	653,223	0	0	49,44	94,269
100	1020,020	0	0	0	224,404
101	4667,993	0	0	542,48	484,478
102	4259,969	289,3	0,1	1879,79	-653,197
103	2401,540	0	0	143,72	384,619
104	3725,296	1887	0	489,65	2216,915
105	29273,427	1978	0	207,34	8210,814
106	33115,210	17,18	4,12	929,17	6377,476
107	11051,300	880	0	642,45	2668,836
108	343020,933	0	0	511,8	74952,805
109	2027,449	1823,7	58,28	677,04	1650,979
110	20969,393	12,5	2,02	149,99	4477,796
111	1598,848	0	0	92,93	258,817
112	3575,787	0	0	0	786,673
113	618,609	412	0	74,72	473,374
114	852,582	736,6	2,05	479,56	446,658
115	369,247	0	0	145,38	-64,146
116	544,229	0	0	65,94	53,790
117	308576,698	17,18	7,54	96,82	67814,774
118	4119,055	0	0	223,37	682,822
119	3830,036	1258,7	0	225,62	1875,688
120	1717,438	0	0	17,4	360,436
121	333,676	0	0	147,84	-74,431
122	8419,584	9,92	0	313,15	1549,079
123	535,243	1703,6	120,39	490,44	1451,303
124	55011,968	880	0	514,79	12467,843
125	2149,015	0	0	175,1	297,683
126	6013,136	0	0	129,78	1193,110
127	15169,448	260,78	8,65	1811,06	1795,648
128	9157,333	1463,92	135,39	942,8	2671,123
129	8664,285	1338	0	234,93	3009,213
130	1967,643	58,28	18,67	514,1	-4,268
131	3026,264	1578	0	247,3	1996,478
132	2157,573	2620	148,14	407,12	2835,686
133	758,377	2002,76	42,98	394,72	1817,863
134	12565,610	1149,68	5,03	554,99	3364,154
135	835,567	0	0	148,14	35,685
136	56267,433	0	0	324,09	12054,745
137	83,183	0	0	45,59	-27,290
138	47432,243	31,48	0,1	106,05	10360,624
139	7184,026	24,3	23,34	732,14	895,986
140	7090,300	2267,5	82,83	961,44	2948,756
141	2720,313	1495,34	85,65	563,82	1615,639

142	19026,166	1354,2	0	230,44	5309,516
143	34974,034	123	0	384,89	7432,398
144	1020,837	0	0	18,85	205,734
145	157,735	0	0	81,92	-47,218
146	80,965	0	0	59,44	-41,628
147	73,735	0	0	0	16,222
148	64,553	0	0	42,87	-28,668
149	27285,341	0	0	314,57	5688,205
150	3944,947	0	0	501,46	366,428
151	35,127	0	0	17,4	-9,672
152	8414,907	0	0	67,63	1783,649
153	86,827	1514	0	110,02	1423,082
154	10786,057	158,7	0	803,15	1728,482
155	13673,193	0	0	164,36	2843,743
156	97,147	0	0	97,4	-76,028
157	84,960	1000,2	0	42,8	976,091
158	603,248	0	0	55,62	77,094
159	32942,653	0	0	359,37	6888,014
160	14039,978	0	0	14,42	3074,375
161	40,608	118,36	194,76	533,83	-211,776
162	93,283	881	0	164,68	736,842
163	27,419	0	0	74,78	-68,748
164	7466,830	473,26	0	546,63	1569,333
165	1378,286	0	0	8,7	294,523
166	413,706	0	0	45,32	45,695
167	363,325	211,6	0	100,65	190,882
168	4908,802	3060	0	290,33	3849,606
169	49687,346	0	0	0	10931,216
170	895,523	1338	0	42,96	1492,055
171	1602,552	0	0	139,6	212,961
172	641,918	0	0	53,03	88,192
173	2550,929	0	0	130,79	430,414
174	2056,261	0	0	228,2	224,177
175	332,350	801,9	0	69,68	805,337
176	428,587	696,1	0	87,6	702,789
177	786,608	0	0	146,14	26,914
178	602,489	20,04	0	58,42	94,168
179	2289,396	0	0	200,97	302,697
180	1906,337	0	0	100,94	318,454
181	12210,117	350	0	217,06	2819,166
182	27345,018	0	0	71,75	5944,154
183	1541,978	0	0	162,15	177,085
184	7477,978	0	0	173,57	1471,585
185	39314,258	0	0	12,36	8636,777
186	5028,171	9,2	0	329,09	786,308
187	70,122	0	0	38,44	-23,013
188	7537,788	17,18	0	353,34	1322,153
189	147146,833	14,3	0,59	291,08	32096,113
190	1925,512	36	3,06	216,67	246,003
191	5061,148	17,18	19,93	313,92	836,642

192	12005,894	0	0	36,05	2605,247
193	4800,101	17,18	24,43	642,7	454,932
194	27424,721	0	0	61,1	5972,339
195	575,872	0	0	38,75	87,942
196	26,763	0	0	60,75	-54,862
197	114,285	0	0	35,7	-10,557
198	201,755	0	0	82,4	-38,014
199	25027,788	0	0	0	5506,113
200	9841,175	3211,7	37,1	636,21	4777,649
201	1732,615	0	0	127,28	253,895
202	3796,094	0	0	159,51	675,631
203	9039,678	17,18	0	493,28	1512,629
204	1012,389	106,94	230,73	742,68	-182,284
205	1340,140	155,6	143,52	626,28	-32,329
206	3118,948	0	0	176,84	509,329
207	2333,403	0	0	130,79	382,559
208	206,376	0	0	30,9	14,503
209	604,308	91,56	29,24	498,45	-244,702
210	78,452	0	0	34,28	-17,021
211	3830,009	0	0	186,1	656,502
212	1323,666	930	0	289,49	931,716
213	23680,269	0	0	1359,48	3850,179
214	428,986	0	0	85,93	8,447
215	64,044	0	0	51,5	-37,410
216	2182,440	31,48	1,39	464,7	48,307
217	361,363	3618,36	227,82	429,96	3495,720
218	336,265	0	0	33,42	40,558
219	41163,605	0	0	309,01	8746,983
220	83,454	0	0	87,18	-68,820
221	13245,779	1258,7	0	1100,19	3072,581
222	306,628	0	0	28,84	38,618
223	1093,328	0	0	45,32	195,212
224	145,718	0	0	70,04	-37,982
225	67,826	0	0	55,18	-40,258
226	120,106	0	0	40,42	-13,997
227	2331,863	0	0	165,2	347,810
228	84,587	0	0	14,42	4,189
229	6631,305	0	0	473,59	985,297
230	1487,862	0	0	66,61	260,720
231	89,313	0	0	28,84	-9,191
232	5317,583	0	0	6,93	1162,938
233	204,523	57	0	24,72	77,275
234	107,318	0	0	0	23,610
235	3806,333	10	0	152,19	695,203
236	459,808	331,85	0	61,8	371,208
237	186,697	11,4	0	53,52	-1,047
238	56,453	0	0	14,42	-2,000
239	940,703	0	0	44,76	162,195
240	5434,547	0	0	267,01	928,590
241	146,614	0	0	40,21	-7,955

242	10494,885	0	0	56,69	2252,185
243	55415,773	0	0	420,97	11770,500
244	5169,056	1580	0	85,73	2631,462
245	56,203	0	0	17,8	-5,435
246	131,311	0	0	26,78	2,108
247	796,631	0	0	74,56	100,699
248	7635,588	0	0	29,05	1650,779
249	435,572	0	0	20,91	74,916
250	52,622	0	0	0	11,577
251	93,587	0	0	45,24	-24,651
252	25,861	0	0	30,46	-24,771
253	19512,254	0	0	137,26	4155,436
254	5078,783	0	0	125,22	992,112
255	28187,530	1578	0	568,04	7211,217
256	220,051	1582,36	25,85	340,64	1315,981
257	4551,630	863,8	0	267,09	1598,069
258	3549,848	2900	0	320,67	3360,297
259	31,580	149	0	99,01	56,938
260	259,942	938,95	0	41,5	954,637
261	108,063	517,36	0	304,71	236,424
262	41,413	14	0	0	23,111
263	348,331	975,34	0	100,08	951,893
264	4915,458	1474,58	0	631,8	1924,181
265	171,239	798,74	0	36,17	800,243
266	1328,823	2460	0	94,21	2658,131
267	3118,458	2460	0	81,5	3064,561
268	10089,994	2900	0	487,05	4632,749
269	42,151	153,18	0	3,51	158,943
270	1793,721	19,8	0	266,8	147,619
271	249,061	1218	0	40,67	1232,123
272	221,845	1065,59	0	306,63	807,766
273	504,373	0	0	50,13	60,832
274	1763,417	378,64	0	113,22	653,372
275	859,485	410,32	0	72,37	527,037
276	165,744	2402	0	69,49	2368,974
277	4,593	36,37	0	0	37,380
278	413,913	1661,6	0	305,27	1447,391
279	462,500	1593,28	0	76,44	1618,590
280	119,761	489,04	0	431,44	83,947
281	1504,981	438,52	0	142,88	626,736
282	185,478	453,69	0	286,86	207,635
283	423,491	1130,69	0	405,41	818,448
284	3681,815	1703,26	0	498,98	2014,279
285	33339,203	378,64	0	4,96	7708,305
286	117,976	540,12	0	341,68	224,395
287	1832,162	621,58	0	172,14	852,516
288	167,439	509,96	0	211,6	335,197
289	497,218	378,64	0	91,83	396,198
290	1212,581	556,42	0	305,63	517,558
291	590,212	449,8	0	103,74	475,907

292	583,580	38,25	0	120,14	46,498
293	131542,188	0	0	236,9	28702,381
294	0,768	0	1,89	0	2,059
295	2405,224	6072	0	104,05	6497,099
296	1334,423	2080	0	80,89	2292,683
297	59995,696	3612,5	4,14	614,89	16200,803
298	373,499	2596	0	156,28	2521,890
299	6739,757	3276,6	189,76	994,52	3954,586
300	682,321	0	0	107,99	42,121
301	2531,780	0	0	0	556,992
302	140,802	108,16	128,92	146,81	121,246
303	7700,448	3864,96	36,92	928,68	4667,299
304	3011,087	3166	0	413,28	3415,159
305	894,483	2406	0	246,85	2355,936
306	422,001	1308	0	222,13	1178,710
307	1343,145	2921,86	218,03	1216,67	2218,712
308	2446,871	198,67	342,13	668,34	410,772
309	5839,479	3737,6	251,49	727,9	4545,875
310	2887,992	1891	0	336,66	2189,698
311	78111,512	0	0	51,5	17133,033
312	5171,258	1973	0	264,22	2846,457
313	7101,682	0	0	1094,63	467,740
314	1613,903	3263,56	108,56	776,16	2951,019
315	16044,042	1844	0	428,23	4945,459
316	1086,034	2647,16	126,79	734,34	2278,538
317	1839,323	1874	0	336,52	1942,131
318	6497,975	1625,02	327,09	950,5	2431,165
319	7652,553	1544	0	512,93	2714,632
320	270638,027	0	0	374,1	59166,266
321	4990,220	1313,32	52,18	983,17	1480,178
322	94984,934	79,2	0	258,14	20717,746
323	1530,285	1799,78	32,35	676,58	1492,213
324	5014,480	53,7	0	944,4	212,486
325	125,924	74,66	3,11	34,58	70,893
326	12058,216	1943,5	0	911,14	3685,167
327	2552,190	3015,48	282,02	766,86	3092,122
328	3825,799	2169,78	2,72	927,51	2086,666
329	1108,638	225,26	85,28	1045,15	-490,710
330	23267,438	0	0	463,65	4655,186
331	2256,874	2404,25	0	546,36	2354,402
332	7795,218	3737,36	141,8	1019,9	4574,208
333	64308,053	0	0	597,22	13550,552
334	13977,396	0	0	249,4	2825,627
335	1821,310	0	0	0	400,688
336	112,929	2847,48	68,04	481,69	2458,674
337	2682,403	1647	0	420,06	1817,069
338	2054,890	2305	0	263,1	2493,976
339	2299,250	62,96	99,76	714,84	-46,285
340	6504,553	890	0	762,23	1558,772
341	2827,517	0	0	596,07	25,984

342	17603,101	0	0	615,71	3256,972
343	11512,145	0	0	443,7	2088,972
344	1955,192	1417,82	236,15	592,69	1491,422
345	4913,111	3323,86	46,27	808,85	3642,164
346	10615,094	46,86	8,43	279,01	2111,601
347	5954,327	0	0	218,28	1091,672
348	1680,101	0	0	511,18	-141,558
349	980,980	0	0	0	215,816
350	2436,071	1533,82	226,26	905,58	1390,436
351	3935,629	2816	0	199,86	3481,978
352	6524,641	3740,06	108,46	680,07	4603,871
353	5246,090	3709,8	0	451,04	4412,900
354	14725,944	0	0	493,58	2746,128
355	2880,154	1682,06	217,82	739,51	1794,004
356	1425,499	1647	0	318,41	1642,200
357	71,069	1557,58	90,63	776,23	887,615
358	10317,557	0	0	474,95	1794,912
359	5567,381	101,18	105,5	410,52	1020,984
360	26062,820	2176,35	0	782,85	7127,320
361	1001,694	1642,28	125,15	619,74	1368,063
362	129,057	0	0	1,45	26,942
363	2832,739	169,9	119,84	880,91	32,033
364	106,355	0	0	0	23,398
365	85,053	0	0	0	18,712
366	46545,553	0	0	275,73	9964,292
367	1192,438	1548	0	238,3	1572,036
368	2353,183	1843,8	345,28	665,39	2041,390
369	1436,562	0	0	48,53	267,514
370	5832,754	3992	0	537,97	4737,236
371	3153,683	2099,72	479,45	886,18	2386,800
372	1405,823	1754,88	167,46	424,46	1807,161
373	8070,610	0	0	35,64	1739,894
374	818,751	0	0	249,54	-69,415
375	29288,641	19,8	0	207,57	6255,731
376	1961,666	0	0	351,82	79,746
377	6040,605	1314,32	16,08	1062,41	1596,923
378	37803,263	0	0	287,28	8029,438
379	2151,555	0	0	335,06	138,282
380	26988,344	0	0	10,15	5927,286
381	46725,778	321,61	0,4	750,55	9851,131
382	100780,079	0	0	3,16	22168,457
383	1125,775	2139,42	144,02	551,74	1979,371
384	1271,316	0	0	17,4	262,289
385	2937,019	156,48	19,8	396,47	425,954
386	4452,633	1741	0	121,54	2599,039
387	3354,499	17,18	1,91	233,68	523,400
388	13880,763	0	0	189,59	2864,178
389	932,556	1424	0	101,72	1527,442
390	653,926	1575,18	17,55	225,15	1511,444
391	1681,351	60	0	221,6	208,297

392	4349,174	1369,48	0,3	564,65	1761,948
393	1464,292	2004,2	49,42	354,58	2021,184
394	1031,843	590,3	0	165,96	651,345
395	39843,365	0	0	550,25	8215,290
396	7445,975	0	0	496,44	1141,675
397	14278,232	0	0	30,46	3110,751
398	443,868	1514	0	177,31	1434,341
399	1217,947	34,36	2,47	198,67	106,108
400	1001,501	1664	0	132,82	1751,510