

# **INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**Carrera**

**Contador Público**

**PROYECTO DE GRADO**

# **Bancor, proyectando el futuro**

**PROFESOR:**

**CRA. MIRIAM MUSTAFÁ**

**INTEGRANTES:**

**BURGOS, MARCELA VANESA**

**RODRÍGUEZ, MARTÍN EDUARDO**

Córdoba, 6 de Octubre del 2016

---

## ÍNDICE

**Dedicatoria**

**Agradecimientos**

**Resumen**

**Objetivos y alcances del trabajo**

**Introducción**

**Marco teórico**

**Relevamiento y/o diagnóstico y sus conclusiones**

**Propuesta**

### **Capítulo 1 - Historia del Banco de la Provincia de Córdoba S.A.**

1.	Historia del Banco de Córdoba S.A. ....	18
2.	Estructura organizativa .....	30
2.1.	Organigrama del Banco de Córdoba S.A. ....	33
3.	Red de distribución .....	34
4.	Descripción de los negocios del banco .....	35

### **Capítulo 2 - Posicionamiento de Bancor en el mercado financiero**

1.	Análisis del mercado financiero .....	38
1.1.	Análisis del contexto macroeconómico .....	38
1.2.	Análisis particular de la industria.....	39
2.	Composición del Sistema Financiero Argentino .....	40
2.1.	Estructura del Sistema Financiero Argentino .....	42
3.	Análisis de Diamante de las Cinco Fuerzas de Porter .....	47

---

3.1.	Amenaza de productos sustitutivos.....	47
3.2.	Amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria.....	49
	Posibilidad de que ingrese un banco desde cero .....	49
	Posibilidad de fusión .....	49
	Posibilidad de ingreso de bancos internacionales .....	50
3.3.	Rivalidad entre los competidores .....	51
3.4.	Poder de negociación de los proveedores o vendedores .....	54
3.5.	Poder de negociación de los compradores o clientes.....	54
4.	Posicionamiento de Bancor en el Mercado Financiero de Córdoba.....	55
5.	Análisis de ratios .....	56
5.1.	Ratios de capital .....	57
5.1.1.	Apalancamiento.....	57
5.2.	Ratios de activos .....	58
5.2.1.	Cartera irregular sobre financiaciones.....	58
5.3.	Ratios de eficiencia .....	59
5.3.1.	Absorción de gastos con volumen de negocios .....	60
5.3.2.	Margen de rentabilidad operativa sobre gastos de estructura .	61
5.3.3.	Financiaciones por empleado.....	62
5.4.	Ratio de rentabilidad .....	63
5.4.1.	Rendimiento anual del patrimonio (ROE) .....	63
5.4.2.	Gastos en personal sobre gastos de administración .....	65
5.4.3.	Retorno sobre activos (ROA).....	66
5.5.	Ratio de liquidez .....	68
6.	Análisis FODA .....	69
	Fortalezas .....	70
	Debilidades.....	70

---

---

Amenazas .....	71
Oportunidades .....	71

### **Capítulo 3 - Análisis de estados financieros de Bancor**

1. Concepto y objeto del análisis de los estados contables.....	73
1.2. Fuente de información.....	73
2. Técnica y procedimiento de análisis.....	74
2.1. Análisis vertical.....	76
2.1.1. Aplicación del método.....	76
2.1.2. Análisis vertical por rubro.....	76
2.2. Análisis horizontal.....	82
2.3. Análisis de rotación.....	88
3. Lineamientos para la gestión de riesgos.....	89
3.1. Riesgo de crédito.....	90
3.2. Prueba de estrés y análisis de sensibilidad.....	92
3.3. Riesgo de liquidez.....	94
3.3.1. Capitales mínimos de las entidades financieras.....	96
3.4. Riesgo de mercado.....	98
3.5. Riesgo operacional.....	99

### **Capítulo 4 - Reinserción y posicionamiento de Bancor en el mercado financiero**

1. Breve reseña histórica.....	103
2. Estapa de cambios estructurales .....	104
2.1. Inversión en tecnología y sistemas.....	104
2.2. Expansión del volumen de negocios y nuevos productos .....	106

---

2.2.1. Diseño de un nuevo modelo de sucursales .....	106
2.2.2. Reformulación de la política de créditos.....	107
2.2.3. Reformulación de la política financiera.....	108
2.2.4. Reformulación de la política comercial.....	109
2.3. Aumento de eficiencia y capacitación de recursos .....	110
2.3.1. Desinmovilización de activos.....	111
2.3.2. Gastos de reestructuración.....	112
2.3.3. Control de gastos .....	112
2.3.4. Gobierno corporativo y controles gerenciales.....	114
2.3.5. Eficiente operación de contrataciones .....	115
2.3.6. Transparente administración de recursos humanos.....	115
3. Consolidación de un cambio cultural 2011-2015.....	116
3.1. Consolidar la sustentabilidad económica-financiera, social y ambiental.....	117
3.2. Consolidar el cambio cultural a través de la aplicación de eficiencia y rentabilidad en sentido amplio.....	117
3.3. Fortalecer nuestra identidad apalancada en valores .....	118
3.4. Priorizar los valores orientados al cliente y al trabajo en equipo.....	118
3.5. Formación de cuadros de conducción .....	119
3.6. Desarrollo de la banca móvil y servicios vía Internet .....	119
3.7. Certificar Responsabilidad Social Empresaria .....	120
3.8. Mejorar la calificación CAMELBIG.....	120
4. Proyectando el futuro .....	121

---

**Conclusión**

**Bibliografía**

**Anexo I - Estados Contables**

**Anexo II - Ratios Comparativos de Eficiencia, Rentabilidad, Solvencia y Endeudamiento**

**Anexo III - Análisis Horizontal y Vertical de los Estados Contables**

**Anexo IV - Ley de Entidades Financieras N.º 21.526**

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este proyecto a nuestras familias y a todas las personas que estuvieron acompañándonos, por su paciencia, comprensión, cariño y apoyo constante durante el proceso de formación académica.

## AGRADECIMIENTOS

A nuestros familiares, amigos y seres queridos por estar siempre presente incondicionalmente en cada momento. A la Cra. Miriam Mustafá por su colaboración en nuestro Proyecto de Grado.

A Franco Podingo, Subgerente del Banco de Córdoba, por su entera predisposición para guiarnos y apoyarnos ante nuestras inquietudes, como así también en el desarrollo de este proyecto.

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



## RESUMEN

Se realizará una investigación de tipo descriptiva con el objetivo conocer los procesos, acciones, tácticas y decisiones que conducen el crecimiento económico y posicionamiento en el mercado de Bancor. El desafío es determinar tendencias del horizonte económico de la institución.

La información será recolectada a partir de entrevistas a los Gerentes de áreas centrales, Departamento de Recursos Humanos, Marketing, Riesgo Minorista, Gerencias Zonales, Gerencia de organización y Procesos y Sucursales de la Capital de Córdoba. Además, se solicitará información estadística a Red Link S.A. sobre el crecimiento de utilización de la plataforma de ATM de Bancor y el empleo de medios alternativos.

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

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

En el capítulo 1, se desarrolla la introducción a la historia de la institución, cómo se compone su estructura organizativa y cuál es su actividad principal.

En el capítulo 2, se realiza una introducción sobre el mercado financiero, análisis tanto interno de la institución como del contexto macroeconómico donde opera Bancor.

En el capítulo 3, se analizan los Estados Contables de los períodos 2012, 2013 y 2014, tanto horizontal como vertical.

En el capítulo 4, se desarrollan los procesos de transformación y cambio cultural de la institución para su reinserción y posicionamiento de Bancor como banco líder de la Argentina.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo general analizar el modelo de negocio del Banco de la Provincia de Córdoba S.A. (Bancor) y la tendencia de los resultados en el horizonte económico. A partir de lo cual permitirá describir el impacto de las estrategias y procesos implementados por la institución bancaria en la comunidad y en los estados de resultados en los últimos tres años.

Conocer la historia y la situación actual de Bancor brinda el punto de partida para analizar el contexto competitivo de la institución, para lo cual es fundamental realizar el análisis de la situación macroeconómico del país, es decir, el Sistema Financiero Argentino para luego interpretar el escenario actual del mercado financiero en el cual se desempeña, o sea, la industria donde desarrolla sus actividades. La información obtenida permite aplicar el modelo estratégico del diamante de Michael Porter, las 5 Fuerzas.

Para conocer cómo está posicionado Bancor en el mercado financiero de la Provincia de Córdoba, se analizarán los ratios de: Capital, Activo, Eficiencia, Rentabilidad y Liquidez de las entidades Banco Macro S.A. y Nuevo Banco de Santa Fe, representando una entidad de capital privado de importancia nacional y una entidad pública de trayectoria regional. Es importante destacar que no se analizará el Banco de la Nación Argentina por no ser modelo comparable en cuanto a estructura y fuentes de financiación.

Se analizan los estados contables de Bancor con la finalidad de diagnosticar la situación económica y financiera de la institución. Se realizará el Análisis vertical y horizontal, permitiendo comprender la magnitud de cada componente dentro del balance y estudiar la evolución que han tenido los rubros del Estado de Situación Patrimonial y del Estado de Resultados en el período de análisis 2012, 2013 y 2014.

Procuramos facilitar la comprensión de su mecanismo, actuando sobre el conocimiento de los distintos recaudos y enfoques que debe adoptar la institución para lograr la consolidación de un cambio cultural y el posicionamiento como banco líder del país.

## **OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO**

La Provincia de Córdoba, con dos bancos oficiales en serias dificultades, en el contexto de una severa crisis económica y social decidió a fines de 1997 iniciar un proceso de reestructuración y transformación de la banca provincial. A tal efecto, sancionó el Decreto N.º 2148 con fecha 2 de noviembre de 1997, disponiendo la fusión del Banco Social de Córdoba y el Banco Provincia de Córdoba, absorbiendo este al primero. El decreto citado fue luego ratificado por la Ley 8.718 del mes de noviembre de 1998.

Por su parte, las finanzas provinciales, exhaustas por la misma crisis mencionada anteriormente, impedían realizar cualquier tipo de capitalización al patrimonio del Banco de Córdoba tal como exigía el Banco Central de la República Argentina, por lo que el banco transitó por una serie de planes de saneamiento, los cuales no pudieron ser cumplidos.

Ante esta imposibilidad de afrontar el importante desembolso que significaba la capitalización demandada y con la finalidad de dar una solución definitiva a los problemas que venía arrastrando el banco, el gobierno provincial, apoyado en la Ley N.º 8.837 de incorporación de capital privado al Sector Público, y mediante el Decreto N.º 742 de fecha 22/5/01 llama a licitación pública nacional e internacional para la venta de la Acciones clase “A”, representativas del 87 % del capital del banco.

Debido al contexto económico financiero desfavorable provocado por la peor crisis de la historia de nuestro país, el Banco Central de la República Argentina decidió no aprobar la transferencia accionaria del banco al ganador de la licitación, y en enero del 2002 se declara fallida la iniciativa de privatización.

El presente trabajo tiene la finalidad de analizar los procesos y estrategias que impulsaron la reconversión y reposicionamiento en el mercado financiero del Banco de Córdoba.

## MARCO TEÓRICO

La crisis financiera originada en la devaluación mejicana de fines de diciembre de 1994, conocida como “efecto Tequila”, afectó seriamente al sistema financiero argentino durante 1995. Los más afectados fueron los bancos públicos, especialmente los bancos de provincia, donde la pérdida de depósitos fue mayor y más prolongada que el promedio del sistema.

Varias provincias optaron por la privatización de sus bancos ante la imposibilidad de capitalizarlos con recursos fiscales, algunas de estas privatizaciones tuvieron serias dificultades en sus procesos, en algunos casos los bancos privatizados no pudieron sobrevivir, caso de Mendoza.

A los efectos de posibilitar el proceso de privatización, sin cerrar los bancos, el Ministerio de Economía de la Nación creó un Fondo Fiduciario de asistencia a las provincias con recursos provenientes de préstamos del Banco Mundial.

La Provincia de Córdoba con dos bancos oficiales en serias dificultades, en el contexto de una severa crisis económica y social, decidió a fines de 1997 iniciar un proceso de reestructuración y transformación de la banca provincial. A tal efecto sancionó el Decreto N.º 2.148 con fecha 2 de noviembre de 1997, disponiendo la fusión del Banco Social de Córdoba y el Banco Provincia de Córdoba, absorbiendo este al primero. El decreto citado fue luego ratificado por la Ley 8.718 del mes de noviembre de 1998.

Iniciado el Gobierno de J. M. de la Sota se sanciona la Ley N° 8.837 de incorporación de capital privado al Sector Público, que incluía al Banco de la Provincia de Córdoba.

Durante el año 2000 y comienzos del 2001 se trabaja en la preparación del proceso de Licitación Nacional e Internacional.

A tal efecto, se interviene el banco designándose un interventor con las facultades del Directorio. El interventor organiza, conforme a lo previsto en el proceso de incorporación de capital privado, dos Unidades dentro del banco. La Unidad Residual es aquella a la cual se transfiere la cartera de créditos en condición irregular. Por otro lado, la cartera en condición regular pasa a formar la denominada Unidad de

Negocios que con el resto de los activos, básicamente inmuebles, formarían el activo del nuevo banco. A tal efecto se constituye una nueva sociedad denominada Banco de Córdoba S.A.

Debido al contexto económico financiero desfavorable provocado por la peor crisis de la historia de nuestro país, el Banco Central de la República Argentina decidió no aprobar la transferencia accionaria del Banco al ganador de la licitación, y en enero del 2002 se declara fallida la iniciativa de privatización.

En este contexto, el principal accionista de la entidad (la Provincia de Córdoba), decide repositionar a la entidad en el mercado. El nuevo contexto plantea una nueva visión de banca pública, generar y apoyar el desarrollo económico de la región, atendiendo a zonas o localidades no apetecibles para la banca privada, financiando sus proyectos, con crecimiento sostenido garantizando sus niveles de capital mínimo. Además de ser rentable, a partir de su consolidación basada en ingresos genuinos y gestión eficiente.

Los cambios en el Banco de la Provincia de Córdoba S.A. han sido de magnitud, con un gran impacto en la sociedad de Córdoba. Los resultados conducen a investigar los procesos y estrategias aplicadas para lograr cumplir con los objetivos organizacionales que han permitido cerrar una etapa de incertidumbre, riesgos económicos y contribuir con el crecimiento.

Comenzaremos a partir de un punto de partida inicial, analizando desde un punto de vista cuantitativo, cuál era la posición de mercado de la entidad en el año 2001, en comparación con otras instituciones asimilables en tamaño, perfil de negocios y demás variables relevantes, como así también cuál era su posición respecto de la media del sistema financiero. Los estados contables constituyen información cuyo análisis está normalmente encuadrado en algún proceso de toma de decisiones, como por ejemplo las que tiene como objetivo final<sup>1</sup>. El objetivo básico del análisis de los estados contables es diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa. La utilización de un conjunto adecuado de relaciones cuantitativas y su cotejo con estándares de aceptación generalizada pone de relieve su estructura económica y financiera.

---

<sup>1</sup> Fowler Newton, Enrique. 1996. *Análisis de Estados contables*, Buenos Aires, Macchi.

Se aplicará el análisis horizontal y vertical de los estados contables del Banco de la Provincia de Córdoba y de varias entidades financieras a los efectos de poder realizar comparaciones válidas. Paralelamente, se definirán y analizarán un conjunto de ratios, que permitirán determinar la evolución de la entidad respecto de períodos anteriores, de entidades competidoras y del promedio del sistema financiero.

## **RELEVAMIENTO Y/O DIAGNÓSTICO Y SUS CONCLUSIONES**

El presente trabajo tiene la finalidad de analizar los *procesos y estrategias que impulsan el crecimiento económico y el posicionamiento en el mercado del Banco de Córdoba S.A. (Bancor) en los últimos tres años.*

Los protagonistas de la historia del Banco de Córdoba S.A. son los cordobeses que confían en la trayectoria, estabilidad y seguridad de Bancor. El segundo actor son sus Recursos Humanos que cada día brindan su profesionalismo y su pasión por la institución ya que esta forma parte de sus vidas.

Analizar los procesos y estrategias que impulsan el crecimiento del banco permitirán reforzar los pilares que la sostienen y proyectar el horizonte de la institución de forma mancomunada con la comunidad.

## **PROPUESTA**

Se abordará el trabajo final de investigación mediante un diseño explicativo, analizando una empresa/entidad (Banco de Córdoba S.A.), incorporando elementos explicativos y descriptivos a partir de un trabajo de campo que tendrá como finalidad revisar, comparar y analizar información histórica, hechos relevantes, definición de estrategias y resultados obtenidos a lo largo de un período de tiempo.

A partir de la lectura y análisis de información histórica de la cronología de hechos que impactaron en la entidad financiera, las normas, exigencias y pautas emanadas de los organismos de control respecto de la materia, se trazará un cuadro de situación o punto de partida.

Análisis cuantitativo de estados contables e indicadores, entrevistas con gerentes de primera línea. La lectura y análisis cuantitativo permitirán entender, explicar y fundamentar las acciones realizadas con el objetivo de reposicionar la entidad financiera.

Esto se complementará, a su vez, con la observación e investigación que se realice respecto de la evolución y situación actual de la entidad, a los efectos de poder mostrar los resultados obtenidos durante el período de análisis.



# **CAPÍTULO 1**

## **HISTORIA DEL BANCO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA**

### **Historia del Banco de Córdoba S.A.**

El nacimiento del Banco de la Provincia de Córdoba se remonta al año 1858, cuando el entonces gobernador, Dr. Mariano Fraguero, creó la Caja de Depósitos y Consignaciones, popularmente denominada “**Caja de Depósitos**”, con el objetivo de atender la necesidad de instrumentar medios de pago para fomentar las operaciones de intercambio comercial e impulsar la creciente actividad productiva en la provincia, siendo la institución crediticia más antigua del interior del país.

La llegada del ferrocarril desde la ciudad de Rosario, el aumento del número de inmigrantes y el crecimiento del dinero circulante obligaron a las autoridades del gobierno provincial y a los empresarios locales a debatir la necesidad de transformar la Caja de Depósitos y Consignaciones en un verdadero banco que pudiese responder al nuevo contexto económico que vivía la provincia.

En este contexto, y a instancias del Ministro de Hacienda, Tomás Garzón, el 22 de septiembre de 1873, el Banco de la Provincia de Córdoba a través de la Ley N.º 69 comenzó a operar con el aporte de fondos privados y estatales, y a lo largo de su historia, fue variando su conformación y su nombre. Su misión original quedó plasmada en la Carta Orgánica redactada por el entonces Ministro de Hacienda y el Legislador José Olmos:

*“Proporcionar dinero a bajo interés y a plazos razonables a todos los sectores de la sociedad para fomentar el desarrollo económico de la provincia”.*

Además de las operaciones de descuentos, cuentas corrientes, depósitos y préstamos, el banco estaba facultado para emitir dinero hasta el doble de su capital en sus dos primeros años y hasta el triple en los años sucesivos, debiendo tener una reserva metálica que no bajara de la tercera parte de los billetes en circulación.

El rápido crecimiento no se hizo esperar ya que para el año 1880 había aumentado el dinero circulante y los billetes emitidos por el Banco de Córdoba llegaron a transitar también por las provincias de San Luis y La Rioja. En cuanto a los créditos, en 1882, comenzaron a otorgarse préstamos hipotecarios, creándose el área de hipotecas. Por otro lado, se abrieron sucursales en las ciudades de Río Cuarto, Villa María, San Pedro y Bell Ville.

El nuevo siglo auguró nuevos triunfos para el Banco de Córdoba, ya que el número de accionistas llegó a las 11.000 personas de los más diversos sectores sociales. También fueron creciendo la cantidad de clientes. Antes del año 1968, el banco atendía 130.000 cuentas corrientes y 155.000 cuentas de cajas de ahorros.

El Banco de Córdoba, con el paso del tiempo, ha sufrido una serie de transformaciones, como fue la fusión con el Banco Social de Córdoba, consecuencia de la crisis financiera originada en la devaluación mejicana a fines de diciembre de 1994, conocida como “efecto tequila”, que afectó seriamente al sistema financiero argentino durante el año 1995. Los más afectados por dicha crisis fueron los bancos públicos, y especialmente los bancos provinciales, donde la pérdida de depósitos fue mayor y más prolongada que el promedio del sistema.

Varias provincias optaron por la privatización de sus bancos ante la imposibilidad de capitalizarlos con recursos fiscales, algunas de estas privatizaciones tuvieron serias dificultades en sus procesos, en algunos casos los bancos privatizados no pudieron sobrevivir, es el caso de Mendoza.

La Provincia de Córdoba con dos bancos oficiales en serias dificultades, en el contexto de una severa crisis económica y social, decidió a fines de 1997 iniciar un proceso de reestructuración y transformación de la banca provincial. A tal efecto sancionó el Decreto N.º 2.148 con fecha 2 de noviembre de 1997, disponiendo la fusión del Banco Social de Córdoba y el Banco Provincia de Córdoba, absorbiendo este al primero. El decreto citado fue luego ratificado por la Ley N.º 8.718 en noviembre de 1998.

En la Ley N.º 8.718, es importante resaltar dos párrafos específicos que exponen con crudeza el estado de situación al que llegaron y la necesidad de su reestructuración:

*“Que tanto el Banco de la Provincia de Córdoba como el Banco Social de Córdoba han perdido la capacidad de generación de resultados y el mantenimiento de actividades que permitan su funcionamiento independientemente del aporte provincial a efectos de cumplir, además, los fines sociales para los cuales fueron creados”.*

*“Que del estudio patrimonial de la situación actual surge que las entidades financieras provinciales existentes a lo largo del tiempo no solo no han podido*

---

*complementarse, sino que lamentablemente han competido entre sí, causándose efectos dañinos que deben ser superados”.*

La fusión por absorción aprobada por el Banco Central de la República Argentina (BCRA), mediante Resolución N.º 747/97, establecía al mismo tiempo una serie de exigencias y limitaciones tanto a la operatoria del Banco de Córdoba, como así también al Superior Gobierno de Córdoba, entre las cuales podemos mencionar el gradual encuadramiento en la relaciones de Fraccionamiento del Riesgo Crediticio y Asistencia al Sector Público, y las Exigencias de Capitales Mínimos.

Por su parte, las finanzas provinciales, exhaustas por la misma crisis mencionada anteriormente, impedían realizar cualquier tipo de capitalización al patrimonio del Banco de Córdoba tal como exigía el Banco Central de la República Argentina, por lo que el Banco tránsito por una serie de planes de saneamiento, los cuales no pudieron ser cumplidos.

Ante esta imposibilidad de afrontar el importante desembolso que significaba la capitalización demandada y con la finalidad de dar una solución definitiva a los problemas que venía arrastrando el Banco, el gobierno provincial, apoyado en la Ley N.º 8.837 de incorporación de capital privado al Sector Público, y mediante Decreto N.º 742 de fecha 22/5/01 llama a licitación pública nacional e internacional para la venta de la Acciones clase “A”, representativas del 87 % del capital del Banco.

A cambio del compromiso de privatización por la incorporación de capitales privados, el Banco Central de la República Argentina concede al Banco de Córdoba las franquicias necesarias como para seguir operando hasta que esta se produjera el proceso. A fines del año 2001, culmina el proceso de privatización, con pliegos supervisados por el Banco Mundial, la que fue ganada por una entidad privada.

Debido al contexto económico financiero desfavorable provocado por la peor crisis de la historia de nuestro país, el BCRA decidió no aprobar la transferencia accionaria del Banco al ganador de la licitación y en enero del año 2002, se declara fallida la iniciativa de privatización.

La crisis del año 2001, la posterior devaluación y por sobre todo la estrepitosa caída de entidades financieras con trayectoria, no impidieron que el Banco de Córdoba siguiera fortaleciéndose paulatinamente ya que los clientes comenzaron a depositar su

confianza en las entidades públicas en detrimento de las entidades privadas. En este contexto Banco de Córdoba recibió a muchos de ellos que se vieron también contenidos por la trayectoria de la entidad. Es por ello, que en el período diciembre del 2000 - diciembre del 2001, los depósitos del sector público se incrementaron sostenidamente, mientras que los de la banca privada disminuyeron.

En el año 2003, se plantea el objetivo principal de reposicionar la entidad en el mercado financiero local, dotándolo de una mayor autonomía funcional. Por ello, en el año 2004 y por Ley provincial N.º 8.837/Decreto N.º 462 del 14 de mayo, el Banco de Córdoba se transformó en una sociedad anónima, luego de una prohibición de tres años. A partir de ello, el BCRA autoriza al Banco de Córdoba a otorgar créditos nuevamente. En paralelo, se presenta ante dicha entidad un *Plan de Regularización y Saneamiento*, siendo aprobado por dicho organismo a comienzo del año 2005, y permitió ir lentamente regularizando las funciones de la entidad.

Este plan incluyó aportes de capital por parte del gobierno provincial, la gestión de cobranzas por terceros de la cartera morosa del banco, la confección de un plan para desinmovilizar activos y la presencia activa en el mercado de crédito.

El plan de negocio para recuperar la rentabilidad prevé la promoción de productos de perfil minorista orientados a desarrollar y financiar el consumo, la categorización de sucursales y el cambio de imagen corporativa. Al mismo tiempo, se pone en marcha un plan de modernización de todos los aspectos funcionales y organizativos del banco para transformar el pesado y burocrático “banco provincial” en un banco en condiciones de competir comercialmente con las entidades privadas.

La institución lanza uno de los productos que va contribuir a reposicionarse en el mercado: la “*Tarjeta de Crédito Cordobesa*”, para empleados públicos y privados con planes de descuentos, financiación en cuotas a una tasa competitiva. El producto es un éxito con la concepción diferencial de ser la única tarjeta del mercado que beneficia a todos los sectores que participan del negocio (cliente, comercio, banco).



Las imágenes exponen cómo se fue transformando el diseño de los plásticos de la Tarjeta de Crédito Cordobesa, a lo largo de los años desde su nacimiento. Dicha tarjeta, recibe el Premio Punto a Punto de Productos Cordobeses del año 2004, consolidando su presencia en el Mercado Regional.

Por otro lado, se plantea una nueva visión de Banca Pública, debe generar y apoyar el desarrollo económico de la región, atendiendo a zonas o localidades no apetecibles para la banca privada, financiando sus proyectos, con crecimiento sostenido garantizando sus niveles de capital mínimo. A demás de ser rentable, a partir de su consolidación basada en genuinos ingresos y gestión eficiente.

La transformación del banco en sociedad anónima resultó necesaria atento a los términos del acuerdo de cooperación y financiación celebrado entre la Provincia de Córdoba y el Banco Mundial, que requieren el incremento de la autonomía funcional de la entidad, dotándola de la estructura jurídico-funcional que más se adapta a la tarea que hoy desarrolla, en competencia con otras entidades financieras.

Durante el primer semestre de 2006, el Gobierno de la Provincia, como accionista mayoritario, decidió reemplazar el plan de privatización del banco por uno de profesionalización de sus cuadros gerenciales. De este modo, se buscó dar al banco niveles de competitividad y eficiencia similares a los de la banca privada y servicios en todos los rincones de la provincia. En tal sentido, se producen cambios en el Directorio, Gerencia General y Sub Gerencias Generales, dando comienzo a la nueva gestión.

En la segunda mitad de 2006, el banco mejoró sustancialmente sus indicadores de liquidez, lo que permitió normalizar la rentabilidad con tasas de interés competitivas y mejorar los *spreads* marginales, teniendo una clara estrategia de volver a posicionarse al tope del sistema financiero argentino. El objetivo era claro: aumentar fuertemente el volumen de negocios, en especial los préstamos al sector privado, sin reducir su estructura, contener el gasto y vender los inmuebles excedentes no afectados a su operatoria. A todo esto, se sumaron políticas definidas que incluyeron desde los niveles de tasa de interés, compras, administración y, sobre todo, recursos humanos y tecnología.

Durante el período 2007, el Banco de Córdoba mantuvo altos niveles de liquidez que había logrado el año anterior, que le permitieron abastecer la fuerte demanda de préstamos, alcanzando en el mes de septiembre un stock de \$1.450.000, con un

crecimiento del 48 % respecto al año anterior. Por otro lado, la entidad logró a la misma fecha el incremento en el stock de depósitos al igual que el alargamiento de plazos, \$4.043.000 con un crecimiento del 27 % respecto al 2006 impulsado en gran medida por los depósitos a plazo fijo del sector privado. A septiembre de 2007, la cobertura de depósitos con activos líquidos era del 47 %.

Bajo el concepto “Un Banco de Todos y para Todos”, las acciones se orientan a mejorar la plataforma tecnológica mediante la implementación de las soluciones de negocios de SAP (Sistema-Aplicaciones-Productos). También se optimizan los esfuerzos a diversificar y perfeccionar los productos y servicios, para transferir calidad a los clientes.

A pesar de las crisis en los mercados financieros, el Banco de Córdoba presenta, con la ayuda del Gobierno de Córdoba, la línea de Préstamo Hipotecario “Tu Casa”, con tasa de interés subsidiada por la provincia. El producto tiene la finalidad de fomentar la construcción y brindar la posibilidad a muchos cordobeses a lograr su primera vivienda.

La principal medida en este período fue la bancarización de jubilados provinciales, permitiéndoles acceder a paquetes especiales de productos, cobrar sus salarios y obtener sus recibos de haberes en la red de cajeros automáticos. Para cumplir con los objetivos, el banco brinda capacitación en los Centros de Pagos y Sucursales para incentivar al adulto mayor el uso de los medios electrónicos. Al mismo tiempo, estos clientes representan un potencial mercado para la colocación de sus productos y servicios.

El banco continúa incrementando los diversos medios de atención al cliente mediante la ampliación del parque de cajeros automáticos. Es, por eso, que desde el período 2008 al 2011 se posiciona como la mejor entidad bancaria de la región y la que más invirtió en tecnología a nivel nacional al ganar, por 4 años consecutivos, el Link de Oro, premio que otorga Red Link.



## BANCO DE CÓRDOBA, LA MEJOR ENTIDAD BANCARIA DE LA REGIÓN

El Link de Oro se otorga según la performance de los bancos que integran la red y el ganador es la institución que otorgue el mejor servicio global (inversión tecnológica y cantidad de transacciones).

En esta trayectoria se renueva la imagen institucional, cambiando el logo del Banco de Córdoba por el de Bancor. La nueva marca conserva el color del verde que representa la sólida trayectoria de la institución y suma un vivo naranja, que denota un nuevo impulso para adecuarlo a las exigencias de los clientes y a los estándares de eficiencias que manifiesta la competitividad del mercado.



El Banco de Córdoba S.A. comienza a emplear la palabra Bancor como identidad corporativa, aunque continúa manteniendo el nombre completo más pequeño.

La entidad, para lograr sus objetivos, como primera instancia tuvo que definir varios puntos para estar en condiciones de contar con los medios necesarios para responder a la demanda del mercado y a las contingencias del cambio.

Lo primero fue definir el diseño del isologotipo y la identidad visual de la institución, la cual atravesó varias modificaciones provocando la pérdida de identidad y la demostración de desorganización del banco. Es así como surge la imagen actual Bancor, la cual permite responder a la necesidad de comunicación de los productos/servicios de la entidad y fundamentalmente construir valor. Expresión de



identidad y difusión del proceso de cambio que está emprendiendo el Banco de Córdoba.

Luego se implementó el Nuevo Modelo de Sucursales (NMS), con la finalidad de que la red de filiales sitúe foco en los negocios y servicios al cliente, recibiendo el soporte de casa matriz/áreas centrales. Los canales de distribución revisten de vital importancia en el logro de los objetivos organizaciones. Por tal motivo, se enfatizó en desarrollar el NMS que permitiera satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

Las ventajas del NMS quedan reflejadas o se evidencian principalmente en la calidad de atención que reciben los clientes. El modelo contribuye al proceso de crear valor, definiendo y diseñando las funciones y responsabilidades de cada puesto, pero principalmente que el banco se vea como una unidad homogénea, estandarizando y modernizando las sucursales y los sistemas informáticos, con una casa matriz central, es decir, que todo funcione como una unidad.

A continuación, se presenta brevemente las ventajas de cada modelo y los resultados obtenidos en cada etapa:

Modelo Anterior	Modelo Actual	Resultados
Las sucursales atienden todas las operatorias y requerimientos de los Clientes.	Se crean Centros de Pagos destinados, exclusivamente para liquidación de Jubilaciones y el cobro de impuesto.  Estrategia de derivación a los Medios Alternativos.	Disminución de tareas operativas y de flujo de personas en el salón.  Agilidad en la respuesta a los Clientes.
Procesos anclados en la Sucursal.	Procesos rediseñados hacia el Cliente.	Atención de calidad al Cliente.
Archivo de Legajos descentralizados.	Archivo de legajos Centralizado.	Organización y digitalización de legajos.

#### Objetivos del Nuevo Modelo de Sucursal (NMS)

- ❖ Estandarizar el modelo de atención de la sucursal (Gestión de Colas, Gestión de Reclamos, etc.), para agilizar y mejorar la calidad de atención al cliente.

- ❖ Homogeneizar y sistematizar los procesos operativos y de negocios rediseñados.
- ❖ Optimizar tiempos destinados a tareas administrativas y/o operativas para dedicar más tiempo a la venta.
- ❖ Valerse de cada contacto con el cliente para actualizar la base de datos y poder ofrecerles productos acordes a su perfil.

Los puestos funcionales se clasifican en dos grandes categorías:

<b>Áreas</b>	
<b>Comercial</b>	<b>Operativo</b>
Asistente de Recepción	Supervisor Operativo
Ejecutivo Atención al Cliente (EAC)	Asistente Operativo
Oficial Banca Individuo	Servicio Atención al Cliente
<b>PYME (Pequeña – Mediana Empresa)</b>	<b>Tesorería</b>

Las responsabilidades de cada sector es la siguiente:

Sector Comercial (Vende)	Sector Operativo (Administra / Controla)
<b>EAC-PYME-Oficial Banca Individuo</b>	<b>Supervisor Operativo</b>
Responsable del cumplimiento de los objetivos comerciales de la Sucursal, promoviendo la fidelización y la venta cruzada. Brinda soporte a los Clientes de Banca Empresa.	Responsable de la operatividad administrativa de la Sucursal y los Centro de Atención Bancor, brindando soporte y garantizando la implementación del NMS.  Realiza el control por oposición.
	<b>Asistente Operativo</b>
	Asistencia y apoyo administrativo contable entendido como soporte operativo a las funciones comerciales de la Sucursal.
	<b>Asistente Servicio al cliente</b>
	Resolver con eficacia los requerimientos operativos de los Clientes vinculados a la post venta de todos los productos y servicios.  Atender los requerimientos de terceros relacionados a la operatoria de la Sucursal.
	<b>Tesorería</b>
	Responsable de la administración de la línea de Cajas para que la operatoria sea rápida y eficaz.

El Nuevo Modelo de Sucursales involucra a todas las aéreas de la institución, las cuales trabajarán en forma multidisciplinariamente para que los procesos se realicen en los tiempos establecidos. El departamento de Recursos Humanos (RR. HH.) cumplió un papel fundamental en traducir los objetivos del nuevo modelo de negocio y en la captación de los requerimientos y funciones que demanda los nuevos puestos.

En relación a la infraestructura, se rediseñó el *layout* con orientación al cliente, lo que implica que el personal afectado a la atención del público debe estar capacitado para responder a sus requerimientos. Además se procedió a adecuar a todos los sectores del banco a la nueva imagen institucional, con los colores que identifican a Bancor.

Las innovaciones en infraestructura y tecnología trajo consigo que en el año 2010 se ponga en marcha el servicio de la Flota Móvil Bancor con el objetivo de brindar

mejor atención a los clientes que visitan lugares turísticos, festivales, ferias agropecuarias o cualquier otro evento de asistencia masiva. Además, cumplieron la función de apoyar y reforzar a las sucursales que se encontraban en obras con motivo de la implementación paulatina del “Nuevo Modelo de Sucursales”.



La flota está constituida por camionetas Iveco y trailer. Las unidades tienen capacidad para un cajero automático cada una y el trailer, para tres cajeros y dos equipos conectadas a Internet para realizar transacciones a través de home banking. Además, cada móvil está equipado con su respectiva parabólica retráctil/electrónica y un equipo de alarmas con enlace con la central policial de cada localidad.

La reformulación del “*Plan de Regularización y Saneamiento*” del Banco de Córdoba, presentada el 2 de agosto del 2010, que contenía las medidas adoptadas y a adoptarse, evaluaciones sobre el fortalecimiento patrimonial y el compromiso de capitalización asumido por el Gobierno Provincial fue aprobado por la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias del BCRA mediante resolución N.º 76 del 16 de febrero del 2011, lo que le permitirá al banco salir del encuadramiento.

Desde el año 2004 se han diseñado e implementado una serie de medidas tendientes no solo a recomponer la situación de liquidez y solvencia del Banco de la Provincia de Córdoba, sino que a partir de la decisión estratégica de crecer en volumen de negocios se ha avanzado en el fortalecimiento del "gobierno corporativo", enfocado en el cliente y en el desarrollo de estrategias comerciales, acompañado con una fuerte política de desarrollo tecnológico y la óptima utilización de la capacidad instalada, sin disminuir su estructura.

La propuesta de Regularización incluye:

- *Aporte de capital por parte del Gobierno Provincial.*
- *Profesionalización de los cuadros directivos y gerenciales.*
- *Cesión a terceros de la gestión de cobranzas de la cartera morosa.*
- *Plan para desmovilizar activos y aumentar la presencia en el mercado de créditos.*
- *Mejorar la calidad de la gestión administrativa, financiera y comercial.*
- *Adopción de políticas formales, por ej.: política de crédito, financiera, comercial, teniendo como objetivo mejorar la calidad de la cartera crediticia y asegurar un manejo prudente de la liquidez, optimizando la aplicación de los recursos.*
- *Creación de un adecuado ambiente de control interno, con la implementación de controles de monitoreo y los derivados de riesgos operativos.*
- *Desarrollar nuevos productos comerciales, a modo de ejemplo se puede citar Paquete Mundo Bancor.*
- *Incrementar el nivel operativo y el volumen de negocios.*
- *Diseñar nuevo modelo de sucursales que permitirá una atención más rápida y eficiente.*
- *Transparente administración de los recursos humanos.*
- *Eficiente operación y tramitación de contrataciones.*

En el período que va desde el año 2012 a la actualidad, el Banco de Córdoba ha orientado sus esfuerzos a priorizar la calidad en la atención de sus clientes, reafirmar la sustentabilidad, expandiendo su volumen de negocio y su red de servicios, teniendo en cuenta la inclusión social.

Es importante señalar que la sociedad cordobesa se vio sorprendida por los cambios que aún está atravesando el Banco de Córdoba S.A., por la inversión en la infraestructura y tecnología, pero principalmente, en el cambio cultural de su personal.

En el proceso de inversión, el factor determinante para el logro de las metas es el tecnológico. El banco conservaba un alto grado de heterogeneidad en los sistemas, provocando incompatibilidad, pérdida de tiempo y sucursales en estado offline. El cambio consistió en migrar la base de datos de algunos programas al sistema SAP. Este sistema comprende muchos módulos completamente integrados, que abarca prácticamente todos los aspectos de la gestión bancaria, permitiendo responder en tiempo y forma a los requerimientos del Banco Central de la República Argentina y a las necesidades de los clientes.

Actualmente, el Banco de la Provincia de Córdoba S.A. es el cuarto (4.º) banco público, y ocupa la decimotercera (13.º) posición en el sistema financiero en términos de depósitos, con una participación de mercado de 1,9 %. Durante el ejercicio 2014, el Banco de la Provincia de Córdoba registró un resultado positivo de \$468,5 millones. El margen financiero neto creció en \$715,4 millones, debido a mayores ingresos financieros en \$1.485,6 millones (principalmente intereses tanto por préstamos comerciales como de consumo y resultados por títulos públicos) mientras que los egresos financieros se incrementaron en \$770,2 millones. A diciembre de 2014, los ingresos netos por servicios cubrían el 45,9 % de los gastos administrativos, indicador mayor al registrado a diciembre de 2013 por 44,8 %.

Al término del primer trimestre del ejercicio 2015, el Banco de la Provincia de Córdoba registró un resultado positivo de \$67,9 millones, inferior a la ganancia registrada en marzo de 2014, la cual fue de \$80,3 millones. El margen financiero neto creció en \$144,9 millones, debido a mayores ingresos financieros en \$350,7 millones (principalmente intereses por documentos, tarjetas de crédito y resultados por títulos públicos), mientras que los egresos financieros se incrementaron en \$205,9 millones (básicamente intereses por depósitos a plazo).

### **Estructura organizativa**

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

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

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

**Comité Ejecutivo:** *Encargado de controlar y dirigir aspectos generales del desarrollo del negocio de la entidad de manera de alcanzar un adecuado funcionamiento dentro de los parámetros establecidos por el Directorio.*

**Comité de Auditoría.** *Evalúa el funcionamiento de los sistemas de control interno del banco. A tales efectos, identifica, evalúa, solicita y realiza el seguimiento hasta la implementación de la remediación de las observaciones realizadas por la Auditoría Interna.*

**Comité de Crédito:** *Revisar y aprobar las políticas y productos de crédito del banco, participando como instancia de aprobación de las líneas vigentes, según lo establezcan los procedimientos y las regulaciones de los entes de contralor.*

**Comité de Liquidez:** *Aplicar las políticas financieras definidas por el Directorio que permitan un adecuado manejo de los recursos financieros y la rentabilidad de las operaciones, de manera que aseguren niveles de disponibilidad razonables para atender eficientemente los compromisos financieros.*

**Comité de Control y Prevención de Lavado de Dinero:** *Planificar, coordinar y velar por el cumplimiento de las políticas que en materia de prevención de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo que establezca y haya aprobado el Directorio atendiendo a lo establecido en la normativa vigente de los entes de contralor correspondientes.*

**Comité de Tecnología Informática:** *Garantizar que los objetivos, políticas, planes de sistemas y en general las actividades de tecnología, sistemas y seguridad informática estén alineados con los objetivos generales del Directorio y de los organismos regulatorios.*

**Comité de Seguridad de la Información:** *Garantizar el mantenimiento del activo informático y el que constituye la información y el seguimiento de las actividades relativas a la seguridad de la información, considerando las amenazas y las*

---

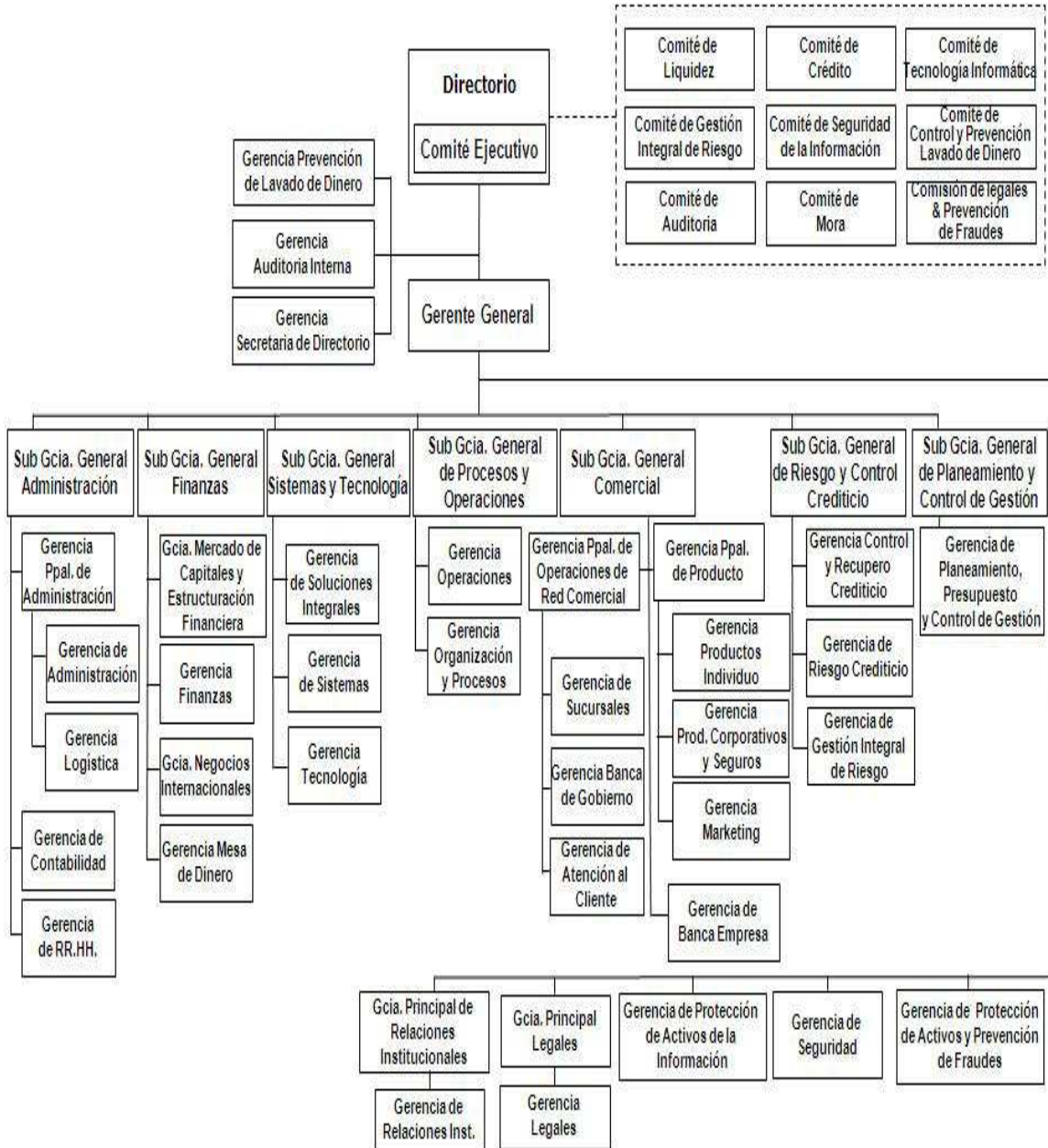
*vulnerabilidades asociadas a cada entorno tecnológico, su impacto en el negocio, los requerimientos y los estándares vigentes.*

***Comité de Gestión Integral de Riesgos:** Asegurar la administración de los riesgos y supervisar su encuadramiento dentro de los límites de riesgo establecidos por el Directorio.*

***Comisión de Legales y Prevención de Fraudes:** Constituir la instancia previa al tratamiento en Directorio de todas las cuestiones legales elevadas por las diversas áreas o dependencias y de aquellas derivadas a expresa solicitud del Directorio.*



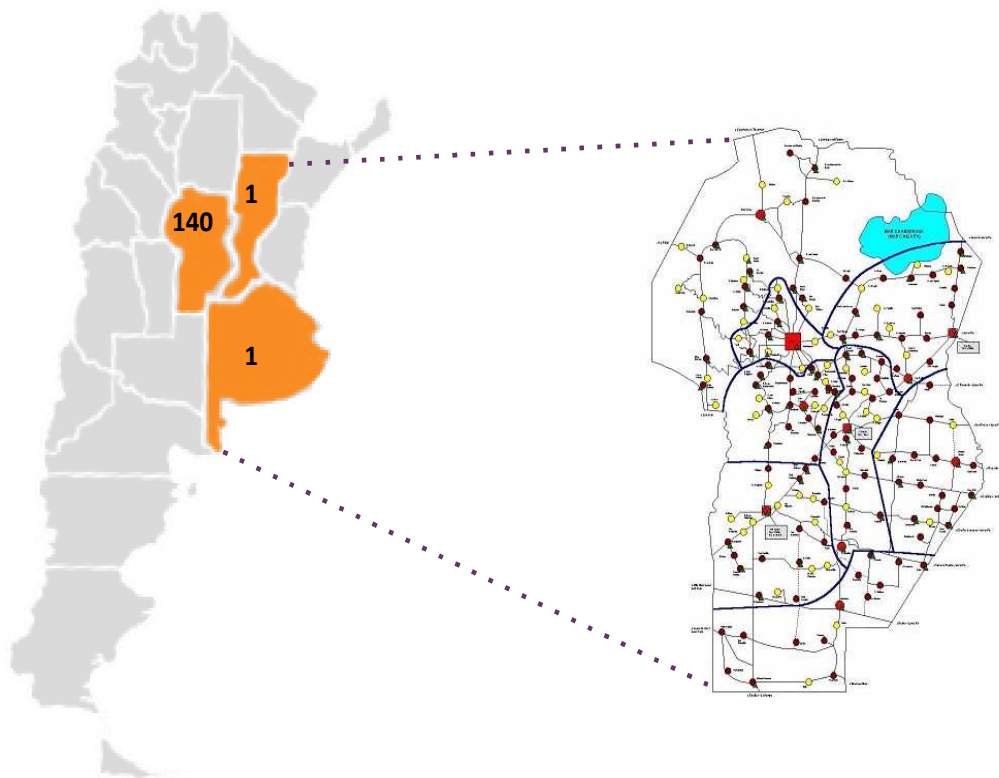
**Organigrama del Banco de Córdoba S.A.**



### **Red de distribución**

El Banco de la Provincia de Córdoba brinda servicios financieros a través de su red de 142 sucursales distribuidas: 1 en Capital Federal, 1 en Rosario y las 140 restantes en todo el territorio de la Provincia de Córdoba. Además, cuenta con 95 Centros de Atención Bancor (CAB), distribuidos estratégicamente en toda la Provincia de Córdoba, los cuales tienen la misión de atender a usuarios (no clientes), fundamentalmente para el cobro de impuestos, servicios, resúmenes de tarjetas de créditos propias, timbrados, recaudaciones y pago a jubilados, pensionados y planes sociales, tanto nacionales como provinciales, logrando de esta manera descongestionar las sucursales y poder brindar mejor atención a la clientela propia.

Los canales de distribución revisten vital importancia para lo cual se está fortaleciendo la red de sucursales mediante adecuaciones edilicias y nuevas metodologías de atención al cliente. El banco está fomentando la utilización de canales alternativos tales como “*home banking*”, cajeros automáticos y otros mecanismos de banca electrónica, que también le ofrecen al cliente rápidas soluciones a medida de sus necesidades comerciales y operativas, a través de la instalación de centros de atención de 24 hs. para clientes y usuarios donde se ejecuten operaciones que tradicionalmente se realizan en las sucursales.



El Banco se encuentra presente no sólo en las grandes ciudades de la provincia de Córdoba, sino que posee sucursales distribuidas por todo el territorio

### **Descripción del negocio de Bancor**

En concordancia con la orientación productiva de la Provincia de Córdoba, el banco focaliza sus esfuerzos dentro del área comercial hacia líneas de crédito a las pymes en general y al sector agropecuario (motor del desarrollo económico provincial) en particular; y dentro de la banca de individuos, hacia los préstamos personales, aprovechando la gran masa de empleados públicos provinciales con cuentas de haberes dentro del banco.

Aproximadamente el 70 % de las altas de préstamos del 2014 pertenecen al sector privado y banca de empresas, reflejando que solo una tercera parte del volumen

---

de negocios surgen de los empleados de la administración pública y jubilados provinciales.

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

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

# **CAPÍTULO 2**

## **POSICIONAMIENTO DE BANCOR EN EL MERCADO FINANCIERO**

### **Análisis del mercado financiero**

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

#### ***Análisis contexto macroeconómico***

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

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

Hacia mediados del año 2010, el mundo comenzó a salir de la crisis, de la mano de importantes políticas de estímulo, lo que implicó que las tasas de interés internacionales disminuyeran y se recuperara la demanda global, aumentando los precios de los commodities. Esto fue recuperando los niveles de exportaciones de nuestro país aumentando la entrada de divisas y provocando ciertas mejoras en el nivel de actividad. En los últimos años, si bien el nivel de actividad global fue incrementándose, los problemas internos como el fuerte incremento en la tasa de inflación (cercana al 30 % interanual), las trabas al comercio exterior y la fijación de un

tipo de cambio cada vez menos competitivo llevó a que el incremento del nivel de actividad fuera menor al esperado, siendo este de apenas 1,9% para el año 2012 y cercano al 3% para 2013.

### ***Análisis particular de la industria***

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

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

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

A partir del año 2012, se acentúa aún más la intervención en el sistema financiero con algunas medidas orientadas establecer parámetros por parte de la

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

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

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

### **Composición del Sistema Financiero Argentino**

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

En el diseño del BCRA fue vital la labor de Raúl Prebisch, quien buscó hacer posible la moderación de las fluctuaciones económicas en el contexto de la crisis del ‘30



que azotó a la economía y al comercio mundial. El primer presidente del BCRA fue Ernesto Bosch y Raúl Prebisch el primer gerente general. Desde sus inicios, el Banco Central fue instrumentado para llevar adelante operaciones de redescuento hacia los bancos comerciales, vigilar el cumplimiento de la Ley de Bancos, ser el agente financiero del gobierno y regular la cantidad de dinero y crédito de la economía. La ley de creación del BCRA establecía que sería una institución mixta, donde el capital era aportado, mitad por el Gobierno Nacional, y la otra mitad por bancos nacionales y extranjeros establecidos en el país. Esto cambiaría recién en el año 1946, cuando el 25 de marzo se dispuso la nacionalización del BCRA, pasando a ser completamente del Estado y asumiendo un rol más amplio en la búsqueda del pleno empleo y el desarrollo económico<sup>2</sup>.

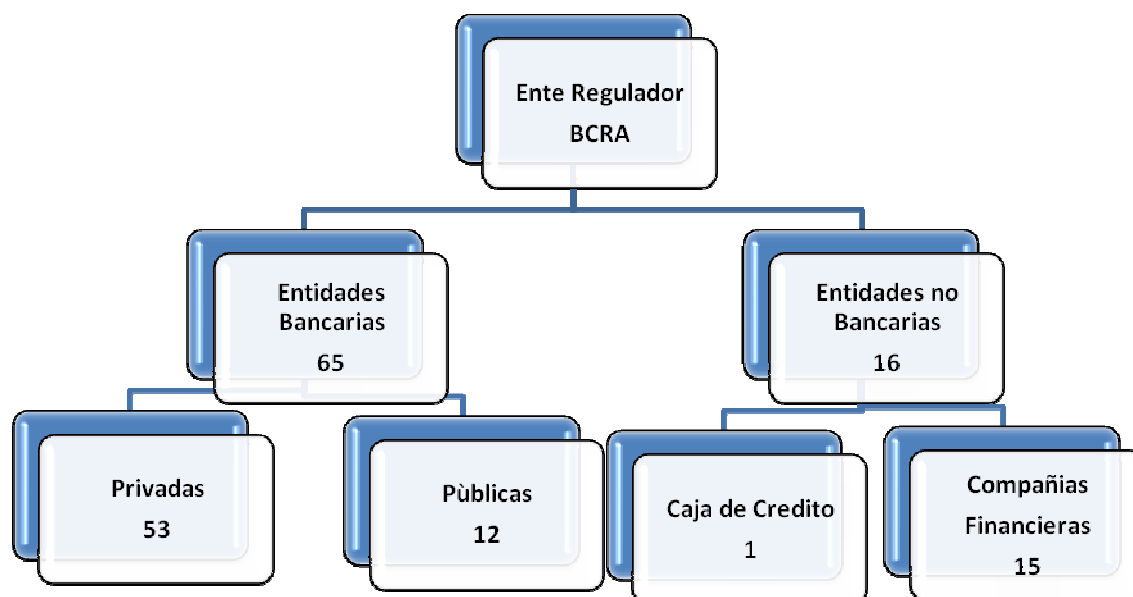
El BCRA regula el sistema financiero a partir de la Ley N.º 24.144 y la Ley N.º 21.526. La primera asegura que las políticas crediticias están orientadas a establecer la estabilidad económica del país y hacia la búsqueda del desarrollo económico con equidad social. La Ley N.º 21.526 identifica y regula las entidades bancarias y no bancarias. La diferencia entre ellas es que estas últimas no están habilitadas para captar fondos reembolsables del público, por ejemplo una sociedad de crédito hipotecario es una entidad no bancaria, tienen la finalidad de conceder préstamos hipotecarios, y se financian mediante la emisión de diversos tipos de títulos, como las cédulas hipotecarias y otros instrumentos cuya rentabilidad deriva de los ingresos por intereses que perciben estas entidades en sus operaciones de préstamos.



---

<sup>2</sup> Fuente: BCRA - Historia

*Estructura del Sistema Financiero Argentino*



A continuación, se describen las entidades que conforman cada categoría.  
Información extraída de la base del BCRA a octubre del año 2015.

<b>Código</b>	<b>ENTIDADES PUBLICAS</b>
00094	BANCO DE CORRIENTES S.A.
00300	BANCO DE INVERSION Y COMERCIO EXTERIOR S
00029	BANCO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES
00011	BANCO DE LA NACION ARGENTINA
00093	BANCO DE LA PAMPA SOCIEDAD DE ECONOMÍA M
00014	BANCO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES
00020	BANCO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA S.A.
00083	BANCO DEL CHUBUT S.A.
00065	BANCO MUNICIPAL DE ROSARIO
00268	BANCO PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO
00097	BANCO PROVINCIA DEL NEUQUÉN S.A
00311	NUEVO BANCO DEL CHACO S. A.

<b>Código</b>	<b>ENTIDADES PRIVADAS</b>
00295	AMERICAN EXPRESS BANK LTD. SOCIEDAD ANON
00340	BACS BANCO DE CREDITO Y SECURITIZACION S
00426	BANCO BICA S.A.
00336	BANCO BRADESCO ARGENTINA S.A.
00331	BANCO CETELEM ARGENTINA S.A.
00319	BANCO CMF S.A.
00431	BANCO COINAG S.A.
00389	BANCO COLUMBIA S.A.
00299	BANCO COMAFI SOCIEDAD ANONIMA
00191	BANCO CREDICOOP COOPERATIVO LIMITADO
00315	BANCO DE FORMOSA S.A.
00007	BANCO DE GALICIA Y BUENOS AIRES S.A.
00269	BANCO DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGU
00045	BANCO DE SAN JUAN S.A.
00086	BANCO DE SANTA CRUZ S.A.
00321	BANCO DE SANTIAGO DEL ESTERO S.A.
00332	BANCO DE SERVICIOS FINANCIEROS S.A.
00338	BANCO DE SERVICIOS Y TRANSACCIONES S.A.
00198	BANCO DE VALORES S.A.

00310	BANCO DEL SOL S.A.
00060	BANCO DEL TUCUMAN S.A.
00046	BANCO DO BRASIL S.A.
00303	BANCO FINANSUR S.A.
00044	BANCO HIPOTECARIO S.A.
00322	BANCO INDUSTRIAL S.A.
00147	BANCO INTERFINANZAS S.A.
00259	BANCO ITAU ARGENTINA S.A.
00305	BANCO JULIO SOCIEDAD ANONIMA
00285	BANCO MACRO S.A.
00254	BANCO MARIVA S.A.
00341	BANCO MASVENTAS S.A.
00281	BANCO MERIDIAN S.A.
00034	BANCO PATAGONIA S.A.
00301	BANCO PIANO S.A.
00247	BANCO ROELA S.A.
00277	BANCO SAENZ S.A.
00072	BANCO SANTANDER RIO S.A.
00027	BANCO SUPERVIELLE S.A.
00312	BANCO VOII S.A.
00262	BANK OF AMERICA, NATIONAL ASSOCIATION
00017	BBVA BANCO FRANCES S.A.
00266	BNP PARIBAS
00016	CITIBANK N.A.
00325	DEUTSCHE BANK S.A.
00150	HSBC BANK ARGENTINA S.A.
00015	INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BANK OF CHINA
00165	JPMORGAN CHASE BANK, NATIONAL ASSOCIATIO

00386	NUEVO BANCO DE ENTRE RÍOS S.A.
00309	NUEVO BANCO DE LA RIOJA SOCIEDAD ANONIMA
00330	NUEVO BANCO DE SANTA FE SOCIEDAD ANONIMA
00339	RCI BANQUE S.A.
00018	THE BANK OF TOKYO-MITSUBISHI UFJ, LTD.
00005	The Royal Bank of Scotland N.V.

CODIGO	CAJA DE CREDITOS
65203	CAJA DE CREDITO "CUENCA" COOPERATIVA LIM

CODIGO	COMPAÑIAS FINANCIERAS
44077	COMPAÑIA FINANCIERA ARGENTINA S.A.
44090	CORDIAL COMPAÑIA FINANCIERA S.A.
44092	FIAT CREDITO COMPAÑIA FINANCIERA S.A.
44100	FINANDINO COMPAÑIA FINANCIERA S.A.
44059	FORD CREDIT COMPAÑIA FINANCIERA S.A.
44093	GPAT COMPAÑIA FINANCIERA S.A.
44096	JOHN DEERE CREDIT COMPAÑIA FINANCIERA S.
44094	MERCEDES-BENZ COMPAÑIA FINANCIERA ARGENT
44068	METROPOLIS COMPAÑIA FINANCIERA S.A.
45056	MONTEMAR COMPAÑIA FINANCIERA S.A.
45072	MULTIFINANZAS COMPAÑIA FINANCIERA S.A.
44098	PSA FINANCE ARGENTINA COMPAÑIA FINANCIER
44095	ROMBO COMPAÑIA FINANCIERA S.A.
44099	TOYOTA COMPAÑIA FINANCIERA DE ARGENTINA
44088	VOLKSWAGEN CREDIT COMPAÑIA FINANCIERA S.

## Análisis de Diamante de las Cinco Fuerzas de Porter

El estudio del contexto macroeconómico y de la industria en particular nos brinda las herramientas para aplicar el Modelo Estratégico del Diamante de Michael Porter,<sup>3</sup> el cual establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia, rivalidad y cuán atractiva es la industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

### 5 Fuerzas de Porter



#### *Amenaza de productos sustitutos*

Hace referencia a los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes. La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva importante porque limita el precio que las empresas le asignan a los productos, determinando la rentabilidad.

Las compañías financieras que ofrecen simplemente préstamos y tarjetas (ejemplo de productos sustitutos), compiten con las entidades bancarias a partir del otorgamiento de préstamos, pero no en la captación de fondos. Al tener una regulación

---

<sup>3</sup> Porter, Michael. Diagrama de Diamante (Wikipedia).

más laxa en términos de normativa del BCRA pueden atacar segmentos de clientes (NSE D1, D2, D3, etc.) que no son apetecibles para los bancos, cobrando comisiones e intereses por encima del sector bancario. Los segmentos socioeconómicos (NSE) representan la capacidad para acceder a un conjunto de bienes y estilo de vida, se estratifican del siguiente modo ABC1 (Alta-Media Alta), C2 (Media Media), C3 (Media Baja), D1 (Baja Superior).

A continuación, se citan las empresas más importantes que compiten con Bancor en el otorgamiento de Préstamos y Tarjetas de crédito.

*Falabella Retail S.A. es una de las compañías más grandes y consolidadas de América Latina. Desarrolla su actividad comercial a través de varias áreas de negocio. La entidad brinda financiación a través de su propia Tarjeta de Crédito CMR y su entidad bancaria, con presencia en Chile.*

*Tarjeta Naranja S.A., nació en 1985 en la provincia de Córdoba, como la tarjeta que identificaba a las cuentas corrientes de la casa de deportes “Salto 96”. En el año 1995, la inclusión accionaria de Banco Galicia les permitió consolidar la expansión geográfica y generar nuevos planes y servicios financieros para los Titulares y Comercios Amigos<sup>4</sup>.*

*Tarjeta Grupar. En 2004 nace Red Grupar formada por un grupo de empresas líderes en sus respectivos rubros con amplia trayectoria y prestigio en el mercado de Córdoba. El objetivo inicial de la Red fue lograr acceso a condiciones especiales de negociación con proveedores, medios de pago y sistemas de comunicación masivos.*

En 2007 surge la iniciativa de las empresas integrantes de la red (*Saturno Hogar, Construluz, Comercial Feyro, Special Gas, Pintecord, Mangiante Neumáticos, Zárate, Center Deportes y Cordiez*) de generar un medio de pago alternativo a las tarjetas tradicionales que funcionara como complemento de estas, y de allí nace el proyecto de “Tarjeta Grupar”<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> <http://www.tarjetanaranja.com/para-conocernos/informacion-institucional/historia.html>

<sup>5</sup> <http://www.tarjetagrupar.com/Institucional/QuienesSomos>





### ***Amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria***

Son las presiones competitivas que se originan por la amenaza de ingreso de nuevos rivales. Algunos factores que definen esta fuerza son la existencia de barreras de entrada, las economías de escala, las diferencias de producto en propiedad, el valor de la marca, los costos de cambio, los requerimientos de capital, el acceso a la distribución, las ventajas absolutas en costo, las ventajas en la curva de aprendizaje, el acceso a canales de distribución y las mejoras en la tecnología.

El análisis de amenazas de nuevos competidores se realiza en tres escenarios:

***Posibilidad de que ingrese un banco desde cero:*** Es casi nula, la primera barrera de ingreso es la autorización del BCRA. Las entidades comprendidas en la Ley N.º 21.526 no podrán iniciar sus actividades sin previa autorización del ente regulador<sup>6</sup>.

*La segunda barrera, en este caso, es la confianza de los clientes, principal activo de un banco, lo que le permite captar fondos para prestar y financiar sus actividades. Además, hay que tener en cuenta que la inversión inicial es elevado tanto en activos fijos (sucursales a nivel regional y/o nacional según se quiera operar) como a nivel de patrimonio neto para cumplir con los objetivos institucionales.*

***Posibilidad de fusión:*** Probable, aunque esta dinámica ya se dio en 2001, en lo peor de la crisis, donde los bancos que cayeron fueron absorbidos por otras entidades más sólidas. En la actualidad, las normas de Basilea I-II y la regulación del BCRA han depurado el sistema. Las primeras consisten en recomendaciones sobre la legislación y regulación bancaria y son emitidos por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. El propósito es la creación de un estándar internacional que sirva de referencia a los

---

<sup>6</sup> Ley 21.526. Capítulo III. Autorización y condiciones para funcionar. Art N.º 7.

reguladores bancarios, con objeto de establecer los requerimientos de capital necesarios para asegurar la protección de las entidades frente a los riesgos financieros y operativos<sup>7</sup>.

**Posibilidad de ingreso de bancos internacionales:** Constituye el principal peligro a través de la compra de bancos locales o la participación mayoritaria. El Banco ICBC es ejemplo de lo expuesto: en agosto del 2011 celebró un acuerdo de compra por el 80 % del paquete accionario de Standard Bank Argentina S.A. con los entonces accionistas de la entidad, Standard Bank Group de Sudáfrica y el Holding W-S de Inversiones S.A., de las familias argentinas Wertheim y Sielecki. En virtud de este acuerdo, los accionistas locales cedieron su entera participación del 25 % en SBA a ICBC, mientras que Standard Bank Group cedió el 55 % de su participación del 75 %, conservando el 20 % de las acciones y votos.

De esta manera, y luego de la aprobación del Banco Central de la República Argentina, en noviembre del 2012, ICBC se constituyó en el accionista mayoritario en Standard Bank Argentina S.A.

La adquisición da continuidad a las operaciones del banco en Argentina, reforzando los negocios de sus clientes y manteniendo las actividades que su fundación desarrolla en beneficio del comercio exterior argentino. Significa a la vez una importante expansión ya que penetrará los distintos sectores de la economía, facilitando la inversión directa de China en Argentina y en los mercados latinoamericanos, apoyando los proyectos productivos ya existentes y atrayendo nuevas inversiones del país asiático.

Esta operación es una de las mayores inversiones en servicios financieros que haya realizado ICBC fuera de China y es la mayor inversión bancaria jamás realizada por China en toda América Latina<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> <https://es.wikipedia.org/wiki/Basilea>

<sup>8</sup> <http://www.icbc.com.ar/institucional/institucional2.do?N2=01%20ICBC%20Argentina>



### *Rivalidad entre los competidores*

Se da por los productos/servicios que ofrecen, como paquetes de commodities (cuenta sueldo, caja de ahorro, cuenta corriente, tarjetas, etc.). La rivalidad viene dada sobre todo por la competencia en “precio” (tasas activas y pasivas), por calidad de atención, por accesibilidad y diversidad de medios (cantidad de sucursales, caja humana, cajeros automáticos, medios electrónicos, apps de celulares, etc.). En la provincia de Córdoba actualmente existen 24 instituciones locales y extranjeros que ofrecen servicios y productos muy similares pero que en muchas ocasiones se especializan en un nicho de mercado diferente. Se presenta a continuación nómina de las entidades financieras que forman el mercado competitivo de Bancor<sup>9</sup>.

Entidades Financieras a Diciembre del 2015:

---

<sup>9</sup> Información extraída de ABAPRA, Asociación de Bancos Públicos y Privados de la República Argentina.

ENTIDAD FINANCIERA	TIPO
<b>BANCO COMAFI SOCIEDAD ANONIMA</b>	Banco Privado SA. de Capital Nacional
<b>BANCO COLUMBIA S.A</b>	Banco Privado SA. de Capital Nacional
<b>BANCO CREDICOOP COOPERATIVO LIMITADO</b>	Banco Privado Cooperativo
<b>BANCO DE GALICIA Y BUENOS AIRES S.A</b>	Banco Privado SA. de Capital Nacional
<b>BANCO DE LA NACION ARGENTINA</b>	Banco Público Nacional
<b>BANCO DE SANTIAGO DEL ESTERO S.A</b>	Banco Privado SA. de Capital Nacional
<b>BANCO DE SERVICIOS Y TRANSACCIONES S.A.</b>	Banco Privado SA. de Capital Nacional
<b>BANCO HIPOTECARIO S.A</b>	Banco Privado SA. de Capital Nacional
<b>BANCO INDUSTRIAL S.A.</b>	Banco Privado SA. de Capital Nacional
<b>BANCO ITAU ARGENTINA S.A.</b>	Banco Local de Capital Extranjero
<b>BANCO JULIO SOCIEDAD ANONIMA</b>	Banco Privado SA. de Capital Nacional

ENTIDAD FINANCIERA	TIPO
<b>BANCO MACRO S.A.</b>	Banco Privado SA. de Capital Nacional
<b>BANCO PATAGONIA S.A</b>	Banco Privado SA. de Capital Nacional
<b>BANCO ROELA S.A.</b>	Banco Privado SA. de Capital Nacional
<b>BANCO SANTANDER RIO S.A.</b>	Banco Local de Capital Extranjero
<b>BANCO SUPERVIELLE S.A.</b>	Banco Privado SA. de Capital Nacional
<b>BBVA BANCO FRANCES S.A.</b>	Banco Local de Capital Extranjero
<b>CAJA DE CREDITO COOPERATIVA LA CAPITAL DEL PLATA LIMITADA</b>	Caja de Crédito
<b>CITIBANK N.A.</b>	Banco Sucursal de Entidad Financiera del Exterior
<b>COMPAÑIA FINANCIERA ARGENTINA S.A</b>	Compañía Financiera de Capital Extranjero
<b>HSBC BANK ARGENTINA S.A</b>	Banco Local de Capital Extranjero
<b>MONTEMAR COMPAÑIA FINANCIERA S.A</b>	Compañía Financiera de Capital Nacional
<b>NUEVO BANCO DE SANTA FE SOCIEDAD ANONIMA</b>	Banco Privado SA. de Capital Nacional
<b>STANDARD BANK ARGENTINA S.A.</b>	Banco Local de Capital Extranjero

### ***Poder de negociación de los proveedores o vendedores***

El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores a causa del poder de que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los servicios que proveen o por el impacto de estos insumos en el costo de la industria. Existe un alto poder de negociación de los proveedores de servicios que hacen al aspecto operativo de las entidades bancarias. En la actualidad, las áreas de sistemas y operaciones son fundamentales ya que el negocio se mueve hacia los medios electrónicos y la capacidad de realizar transacciones online, tanto de empresas como de particulares.

Los aspectos más críticos son: el Software Core de cada institución, en Bancor sería SAP, proveedores de cajeros automáticos, entre otros. Estos proveedores tienen un poder de negociación importante, las inversiones son de envergadura en la actualización/modernización de toda la red de cajeros del banco, o cambiar la versión SAP 6 por el SAP Banking.

### ***Poder de negociación de los compradores o clientes***

Se refiere a la capacidad que tienen los clientes para negociar un menor precio que ofrecen las compañías en la industria, o bien, para elevar los costos de las empresas al demandar una mejor calidad del producto y/o servicio.

Los consumidores del sector bancario no tienen un alto poder de negociación en términos de fijación de precios, se puede decir que son tomadores de precios y no formadores, debido a que la banca se rige por políticas reguladas por la Superintendencia Bancaria y el Banco de la República Argentina.

Según lo resaltado en el párrafo anterior, es importante señalar que los clientes que depositan sus ahorros en Plazo Fijo (PF), ejercen poder de negociación en el momento de negociar la tasa de interés. Por ejemplo, un cliente que deposita \$1 millón está mejor posicionado que otra persona que deposita \$10 mil a la instancia de solicitar mejorar la tasa otorgada por el banco. En estas situaciones, la institución tiene una grilla de valores en los cuales se puede mover a fin de captar fondos y cumplir con los requerimientos del cliente. Nunca se puede exceder y/o reducir según las disposiciones

del ente regulador. La competencia entre las instituciones hace que los clientes puedan decidir según los diferentes beneficios y ofertas que existen en el mercado por un servicio que satisfaga sus necesidades de tasas rentables, disponibilidad de canales electrónicos, calidad en el servicio personalizado, entre otros.

### **Posicionamiento de Bancor en el Mercado Financiero de Córdoba**

Analizar la participación de Bancor en el Mercado Financiero de Córdoba resulta complejo al tratar de realizarlo en base a los Estados Contables ya que la información proporcionada por estos abarca actividades de entidades financieras radicadas en distintos puntos del territorio argentino y básicamente de diferentes tamaño en cuanto a su patrimonio neto y al nivel de activos y pasivos. Los Estados Contables básicos son el Estado de Situación Patrimonial, Estado Resultado, Estado de Evolución del Patrimonio Neto y Estado de Origen y Aplicación de Fondos.

El estudio de la participación de Bancor en el mercado se realizará mediante la comparación de ratios, una relación de cifras extractadas de los estados financieros, con el propósito de diagnosticar la situación económica y financiera de la institución. La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las entidades como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

Para conocer cómo está posicionado Bancor en el Mercado de la Provincia de Córdoba se analizaron los ratios de: **Capital**, **Activo**, **Eficiencia**, **Rentabilidad** y **Liquidez** de las entidades Bancor, Macro S.A. y Nuevo Banco de Santa Fe, representando una entidad de capital privado de importancia nacional y una entidad pública de trayectoria regional. Es importante destacar que no se analizará el Banco de la Nación Argentina por no ser modelo comparable en cuanto a estructura y fuentes de financiación.

Se ha seleccionado el Nuevo Banco de Santa Fe S.A. para comparar con el Banco de Córdoba S.A. por ser una entidad regional y con características similares a Bancor en cuanto a tamaño de la entidad, ámbito geográfico y características de la provincia donde opera. El Nuevo Banco Santa Fe S.A. es la entidad financiera más importante de la

provincia, cuenta con la mayor cobertura territorial, cubriendo al 96 % de los habitantes del distrito. Es un banco comercial de capital nacional y de carácter regional.

Sus actividades se concentran en el área de servicios financieros al sector privado y público, impulsando y acompañando el crecimiento de los distintos actores económicos regionales a través de una amplia gama de productos y servicios y conjuntamente con el gobierno de la provincia.

El Banco Nación S.A., de capital enteramente estatal, tiene como objetivo principal el de desempeñar la función de agente financiero del Gobierno Federal y, como tal, recibe depósitos oficiales y realiza pagos por cuenta y orden de la Nación<sup>10</sup>.

El Banco Macro S.A. desarrolló sus actividades como entidad mayorista, siendo pionero en la emisión de bonos corporativos, actuando principalmente en las áreas de mercado monetario, trading de títulos públicos y privados y servicios financieros para empresas medianas y grandes<sup>11</sup>.

### **Análisis de ratios**

Con la finalidad de conocer e interpretar la posición de Bancor frente a los competidores del mercado, se analizan ciertos ratios que permitirán realizar la comparación con otras entidades financieras. Estos ratios, de amplia difusión y elaboración por parte del BCRA, permiten confrontar entidades financieras haciendo uso de la información contable, pero al mismo tiempo evitan las distorsiones derivadas de las diferencias de tamaño de las entidades financieras, patrimonio neto o ámbito geográfico de actuación.

Los indicadores seleccionados tienen relación con el Capital, el Activo, Eficiencia, Rentabilidad y Liquidez de las entidades financieras. La información es extraída de la base presentada por el BCRA a octubre del 2015. Los cálculos se presentan en el Anexo II.

---

<sup>10</sup> <http://www.bna.com.ar/Institucional/NuestraHistoria>

<sup>11</sup> <http://www.ri-macro.com.ar/bancomacro/web/perfilcorporativoyhistoria>



Ratios	
Capital	Apalancamiento
Activo	Cartera Irregular sobre Financiaciones
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Absorción de Gastos con Volumen de Negocios</li> <li>➤ Margen de Rentabilidad operativa sobre Gastos de Estructura</li> <li>➤ Financiaciones por empleados</li> </ul>
Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rendimiento Anual del Patrimonio (ROE)</li> <li>➤ Gastos en Personal sobre Gastos de Administración</li> <li>➤ Retorno sobre Activos (ROA)</li> </ul>
Liquidez	

## Ratios de capital

### *Apalancamiento*

El indicador exterioriza qué porcentaje representa el patrimonio neto del banco con respecto a los activos neteados, es decir, mide el grado de financiamiento del activo con recursos de los accionistas. El ratio refleja la relación que existe entre el patrimonio neto, que incluye el resultado del ejercicio, con el valor del activo deducido el importe a netear por operaciones de pasas, a término y contado a liquidar.

Capital (%)	BANCOR			BANCO MACRO			NUEVO BANCO SANTA FE			SISTEMA FINANCIERO		
	2013	2014	ago-15	2013	2014	ago-15	2013	2014	ago-15	2013	2014	ago-15
Apalancamiento (en veces)	13,87	13,36	14,10	5,17	4,90	5,10	4,71	4,14	4,60	7,13	6,70	6,49

Los indicadores de capital están orientados básicamente a evaluar la capacidad que tiene la institución financiera para generar un volumen determinado de activos con un respaldo adecuado. El capital es la variable que tienen las instituciones financieras para incurrir y absorber pérdidas inesperadas en sus operaciones. La calidad y cantidad de esta variable es lo que permite proteger los ahorros de los depositantes.

Para el sistema financiero, este ratio se encuentra entre 6 y 7 veces, es decir, que para la media del sistema financiero el activo de un banco representa unas 6 o 7 veces su patrimonio neto.

Tanto el Banco Macro S.A. como el Nuevo Banco Santa Fe tienen ratios de capital similares, es decir, sus activos representan entre 4 y 5 veces sus patrimonios. Ambos muestran un buen porcentaje para respaldar los ahorros de los depositantes, a pesar que están por debajo de la media del sistema financiero, con lo cual están menos “apalancados” que el promedio.

Analizando los ratios de Bancor, observamos que si bien se han mantenido constantes en el período analizado, se encuentran por encima a los del Banco Macro S.A. y del Nuevo Banco Santa Fe, como también al promedio del sistema financiero. Esto se debe al déficit de capital que arrastra el Banco de la Provincia de Córdoba S.A. a partir de la fusión con el Banco Social. Se puede sostener que Bancor es una entidad que tiene un muy buen nivel de activos (préstamos), pero un patrimonio neto más reducido que el promedio del sistema como garantía de estos.

El resultado que refleja el indicador es uno de los motivos por el cual la entidad se encuentra bajo supervisión del BCRA. Como contrapartida, Bancor cuenta con una ley provincial complementaria (adicionalmente a la normativa del BCRA), que garantiza los depósitos del banco, a los efectos de otorgar un mayor nivel de confianza a la entidad.

## **Ratios de activos**

### ***Cartera irregular sobre financiaciones***

El indicador relaciona la asistencia crediticia y responsabilidades eventuales en situación irregular sobre la totalidad de asistencia crediticia y responsabilidades eventuales. El ratio refleja el financiamiento que otorga un banco y cuáles de estos no se encuentran al día, es decir, tienen algún nivel de atraso en el pago de la obligación, pasando a formar parte de la cartera irregular de la institución financiera.

Activos (%)	BANCOR			BANCO MACRO			NUEVO BANCO SANTA FE			SISTEMA FINANCIERO		
	2013	2014	Ago-15	2013	2014	Ago-15	2013	2014	Ago-15	2013	2014	Ago-15
Total Cartera Irregular / Total Financiaciones (%)	2,43	1,97	1,98	1,71	1,96	1,76	1,18	1,21	1,01	1,44	1,66	1,55

El resultado del indicador oscila entre el 1,44 % y el 1,55 % en promedio en el período analizado, lo que significa que cada \$100 que prestan los bancos, \$1,55 van a pasar a formar parte de la cartera irregular (lo que comúnmente se conoce como mora), con alguna situación de atraso en el pago, por parte de los tomadores de préstamos.

La mora está compuesta por dos variables, que pueden afectarla: por un lado, la cantidad de clientes que dejan de pagar sus obligaciones y, por el otro, el volumen de préstamos que genere la entidad en un período determinado. Si la cantidad de clientes morosos crece a un ritmo superior al del volumen de préstamos colocados, el ratio aumentará indefectiblemente. Si, por el contrario, el volumen de colocaciones crece a una tasa mayor, por más que el número de clientes morosos aumente, el ratio puede mostrar una disminución. Es recomendable analizarlos en un horizonte temporal interanual a los efectos de aislar esta volatilidad mencionada.

El Nuevo Banco de Santa Fe S.A. se destaca incluso de la media del sistema financiero logrando que cada \$100 que financia, solo \$1,01 pase a formar parte de la cartera irregular de la entidad.

Tanto Bancor como Banco Macro S.A. están por encima del promedio del sistema financiero, aunque lo destacable de Bancor es que en el período analizado el ratio de cartera irregular ha disminuido, por la gestión que viene llevando a cabo en conocer a sus clientes, uno de los puntos fuertes de estos últimos años junto a la implementación de sistemas informáticos, a fin de minimizar el riesgo de incobrabilidad de sus clientes.

### **Ratios de eficiencia**

Existen varios ratios de eficiencia que permiten determinar el estado de salud de una entidad. Factores como el tamaño del banco, los saldos de las cuentas bancarias, la productividad o la producción conjunta de productos y servicios están relacionados con

su nivel de eficiencia. También influye la calidad organizativa de la entidad, el nivel de formación de los empleados o la tecnología utilizada, entre otros aspectos.

### ***Absorción de gastos con volumen de negocios***

Este ratio de eficiencia relaciona los gastos de administración que tienen que afrontar las instituciones bancarias, con los depósitos más préstamos que recibe y otorga respectivamente.

Eficiencia	BANCOR			BANCO MACRO			NUEVO BANCO SANTA FE			SISTEMA FINANCIERO		
	2013	2014	ago-15	2013	2014	ago-15	2013	2014	ago-15	2013	2014	ago-15
Absorción de gastos con volumen de negocios (%)	7,87	7,72	7,68	4,94	5,71	5,51	5,70	6,21	6,03	4,66	5,11	5,33

Este ratio para el sistema financiero oscila entre un 4,66 % y un 5,33 %, lo que significa que de cada \$100 de depósitos y préstamos (asimilable activo + pasivo de una empresa comercial) que tiene una entidad bancaria, \$5,33 se deberían destinar a cubrir los gastos necesarios para obtener dicho volumen.

Tanto Banco Macro S.A. como el Nuevo Banco Santa Fe tienen ratios de eficiencias muy similares entre sí e incluso, frente al sistema, salvando el tamaño de estructura entre uno y otro. Es decir, son bancos con una estructura administrativa eficiente, comparando los gastos necesarios para el funcionamiento de la institución, con el volumen de negocios que generan.

Bancor, por su parte, arroja ratios superiores a los de la media del sistema financiero, lo que significa que tiene una estructura administrativa que puede considerarse sobredimensionada, respecto del volumen de depósitos y préstamos que maneja, ya que por cada \$100,00 de depósitos y préstamos que posee, destina \$7,68 a cubrir los gastos de administración. Por lo tanto, resulta más oneroso el funcionamiento de la institución que al promedio de entidades del sistema.

Por otro lado, los esfuerzos sistemáticos que viene realizando Bancor a los efectos de adecuar su estructura organizativa en los últimos años muestran un indicador que decrece año a año, frente al promedio del sistema que muestra una tendencia creciente en el último trienio.

Aún así, Bancor no ha logrado el máximo potencial, con los recursos que cuenta y la expansión geográfica de que dispone, destacando que al ser un banco provincial con fines sociales-económicos, debe mantener operativas sucursales, en ciertas localidades del interior provincial, que en algunos casos son poco productivas, incluso, otras generan pérdida.

### ***Margen de rentabilidad operativa sobre gastos de estructura***

El indicador relaciona el margen de rentabilidad operativa que obtiene un banco, con los gastos de estructura que tienen que afrontar.

Eficiencia	BANCOR			BANCO MACRO			NUEVO BANCO SANTA FE			SISTEMA FINANCIERO		
	2013	2014	ago-15	2013	2014	ago-15	2013	2014	ago-15	2013	2014	ago-15
Margen de rentabilidad operat./Gastos de Estructura (%)	14,63	27,68	19,47	89,60	95,44	83,92	61,56	60,22	52,20	67,01	76,87	66,03

Es un ratio que relaciona el margen de rentabilidad de la entidad (asimilable a la utilidad operativa de una empresa comercial o industrial) que obtiene una entidad financiera en un período determinado, con los costes de explotación que ha asumido. De tal manera, un menor valor del indicador revelará que la estructura es más gravosa de mantener con los resultados que genera en un período determinado.

El resultado del cociente se entiende mejor analizándolo conjuntamente con el ratio de absorción de volumen de negocio, ya que ambos deberían mostrar valores complementarios entre sí. El ratio promedio para el sistema financiero se encuentra alrededor del 67 % lo que significa que las entidades financieras cubren el 67 % de sus costos operativos con el margen de utilidad.

Banco Macro S.A. se muestra a la cabeza en este indicador con el 89,60 % en el 2013 y el 95,44 % en el 2014, reflejando claramente su objetivo de maximización de utilidades como estrategia de negocio, para lo cual ha adecuado su estructura organizativa en pos de la generación de volumen de negocio en las zonas más rentables, en detrimento de aquellas zonas menos desarrolladas económicamente.

El Nuevo Banco de Santa Fe muestra ratios de eficiencia muy similares al sistema (61,56 % en el 2013 y 60,22 % en el período 2014), con lo cual su nivel de

eficiencia se encuentra en línea con el promedio del sistema financiero, aunque por supuesto por debajo de los valores mostrados por las entidades privadas en general. El Nuevo Banco de Santa Fe, por ser un banco regional y de similares características que Bancor, posee una cobertura territorial que alcanza al 96 % de los habitantes de la provincia y también cuenta con sucursales en las dos ciudades más importantes del país, como son Rosario y Buenos Aires. Del análisis de sus ratios, observamos que el Nuevo Banco de Santa Fe es considerablemente más eficiente que Bancor.

Por último, el Banco de la Provincia de Córdoba S.A. muestra ratios muy por debajo no solo del promedio, sino de la mayoría de las entidades: 14,63 % en el 2013 y 27,68 % en el 2014. Esto se explica por dos motivos básicamente, como son el tamaño y alcance territorial. El primero se comentó anteriormente y tiene que ver con una estructura administrativa que puede considerarse sobredimensionada y que prioriza la permanencia en zonas económicamente menos desarrolladas con un objetivo que está orientado a la rentabilidad económica y social, y por otro lado, la estructura heredada de un proceso de fusión de dos entidades, que todavía no potencia su capacidad de generar utilidades al máximo.

### ***Financiaciones por empleado***

El indicador es de gran importancia para las instituciones financieras por que mide la producción que realiza cada ejecutivo.

Eficiencia	BANCOR			BANCO MACRO			NUEVO BANCO SANTA FE			SISTEMA FINANCIERO		
	2013	2014	ago-15	2013	2014	ago-15	2013	2014	ago-15	2013	2014	ago-15
Financiaciones por Empleado (en millones de pesos)	3,40	4,51	5,42	4,59	5,07	6,36	4,47	5,66	7,38	5,27	6,18	7,29

El promedio del sistema financiero se ubica entre \$5,27 y \$7,29 millones de pesos que produce cada empleado de una institución bancaria, con una variación interanual en el período 2013-2015 del 38 % para el sistema en promedio.

Nuevamente, tanto Banco Macro S.A. (\$4,59 millones de pesos en el 2013 y \$5,07 millones de pesos en el 2014) como el Nuevo Banco de Santa Fe (\$4,47 millones de pesos y \$5,66 millones de pesos) exponen indicadores similares a la media del

sistema, con lo cual podemos concluir que cuentan con una dotación de personal acorde al volumen de negocios que generan.

Si bien en este ratio Bancor (entre \$3,4 y \$5.42 millones de pesos) está por debajo de los otros bancos analizados, se observa que ha tenido un crecimiento interanual superior al sistema (59 %) debido principalmente, por un lado, a la capacitación y concientización del personal de perseguir el mismo objetivo de la institución (rentabilidad social), a partir del esfuerzo permanente y el trabajo en equipo para alcanzar las metas propuestas; por otro lado, la explotación de su base de clientes mediante el cross-selling<sup>12</sup> y el mayor volumen de negocios generado.

### **Ratio de rentabilidad**

En todas las operaciones, la institución bancaria busca la rentabilidad que necesita para su continuidad y desarrollo. Esta rentabilidad viene determinada básicamente por el precio (tipo de interés y/o comisiones) que estas cobran y por las tasas pasivas que pagan por los depósitos que captan.

En las entidades bancarias, la rentabilidad del activo es muy escasa mientras que la rentabilidad financiera es bastante elevada en comparación con otras empresas no financieras. La razón se encuentra en el fuerte apalancamiento financiero que poseen las entidades bancarias al poder financiar sus activos con un nivel muy reducido de recursos propios. Ello es debido a que su actividad principal se basa mayoritariamente en la captación de recursos ajenos del público frente al capital aportado por los accionistas. De ahí que este factor sea el que contribuya en mayor medida a elevar la rentabilidad financiera de las entidades.

### ***Rendimiento anual del patrimonio (ROE)***

Uno de los ratios de rentabilidad que vamos analizar es el ROE, que es el cociente entre el beneficio neto y los recursos propios de la entidad. Por lo tanto, es la rentabilidad contable que obtiene el capital propio. Cuanto mayor sea es el resultado del

---

<sup>12</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Venta\\_cruzada](https://es.wikipedia.org/wiki/Venta_cruzada): En marketing, se llama “venta cruzada” (del inglés *cross-selling*) a la táctica mediante la cual un vendedor intenta vender productos complementarios a los que consume o pretende consumir un cliente. Su objetivo es aumentar los ingresos de una compañía.

indicador, mejor gestionada está una institución financiera y mayor capacidad tiene para incrementar sus beneficios en el futuro.

Rentabilidad(%)	BANCOR			BANCO MACRO			NUEVO BANCO SANTA FE			SISTEMA FINANCIERO		
	2013	2014	ago-15	2013	2014	ago-15	2013	2014	ago-15	2013	2014	ago-15
Rendimiento Anual del Patrimonio (ROE) (%)	27,47	40,84	30,95	35,34	35,36	30,44	35,99	36,80	34,90	30,64	34,17	29,16

Según los resultados obtenidos, se observa que el promedio del sistema financiero arroja ratios que oscilan entre un 30 % y 34 %, lo que significa que el rendimiento o productividad del capital empleado en una institución bancaria es del 34 % de su patrimonio neto. En este caso, se observa que para Bancor sube del 27,47 % en el 2013 al 40,84 % en el 2014, superando la media del sistema financiero, lo que se explica por el leve aumento del Patrimonio Neto, dada la política de capitalización de ganancias, frente al sustancial incremento de la utilidad neta, impulsada principalmente por los ingresos financieros netos que obtuvo Bancor en el último año.

Por su parte, en comparación con el Banco Macro S.A. (35,34 % en el 2013 y 35,36 % en el 2014) y el Nuevo Banco Santa Fe (35,99 % en 2013 y 36,80 % en el 2014), podemos observar dos cuestiones: una es que son muy similares entre sí en término de rendimiento del patrimonio neto y con respecto a la media del sistema financiero. Por otro lado, que si bien interanualmente ha aumentado la rentabilidad de estos dos bancos, aunque muy levemente, son inferiores a la rentabilidad de Bancor en el último año.

Bancor presenta un mejor ratio de rendimiento anual respecto de su patrimonio neto. Es por eso que el capital de Bancor en el 2014 rinde mejor que el capital de los demás bancos analizados y del sistema en general, aunque ciertamente la tendencia en el mediano y largo plazo será la de ubicarse en línea con el promedio del sistema financiero.

### *Gastos en personal sobre gastos de administración*



Otros de los ratios de rentabilidad que se analizará es el de gastos en personal que tiene que afrontar una institución financiera en relación a la totalidad de gastos de administración que realiza dicha institución. Esto permite conocer cuál es la planta en relación a la estructura organizativa, si está sobredimensionada o no. Las discusiones sobre "redimensionamiento" del sistema financiero se refieren a dos aspectos vinculados: primero, el tamaño de la "industria financiera", es decir, la suma de empresas públicas y privadas versus el tamaño de la economía; y segundo, el tamaño de "algunas" plantas, que puede ser inadecuado, sea por su capacidad operativa, por estructura de sucursales o por algún otro factor que afecte su eficiencia.

Rentabilidad(%)	BANCOR			BANCO MACRO			NUEVO BANCO SANTA FE			SISTEMA FINANCIERO		
	2013	2014	ago-15	2013	2014	ago-15	2013	2014	ago-15	2013	2014	ago-15
Gastos en Personal / Gastos de Administración (%)	56,09	54,73	54,98	56,95	56,20	57,33	58,07	54,96	54,39	58,68	58,52	58,82

De la información obtenida, se observa que en promedio los bancos gastan en personal un 58 % del total de los gastos de administración. Este indicador adquiere una importancia significativa en épocas de aumento sostenido de precios (inflación) ya que si la participación del gasto en personal es muy importante dentro de la entidad, las variaciones e impactos salariales pueden afectar fuertemente la capacidad de generación de utilidades de una entidad financiera y restringir el margen de maniobra para reducir costos, atento a la poca elasticidad del gasto en personal en el corto y mediano plazo.

Dentro de los bancos bajo análisis, Banco Macro S.A. (56,85 % en el 2013 y 56.20 % en el 2014) saca una leve ventaja, casi acercándose a la media del sistema financiero (58,68 % en el 2013 y 58,52 % en el 2014). En tanto Bancor (56,09 % en el 2013 y 54,73 % en el 2014) y el Nuevo Banco de Santa Fe (58,07 % en 2013 y 54,96 % en 2014) son muy similares en término de este ratio, levemente inferiores al Banco Macro S.A.

Por lo tanto, se concluye que Bancor no está muy alejado a la media del sistema financiero en término de dicho indicador, si lo analizamos en lo que gasta en personal con respecto a la totalidad de los gastos de administración. También se destaca que ninguno de los bancos en análisis, según información del BCRA, ha contratado ni

desvinculado personal en los años analizados de manera significativa, incluso tomando los datos del promedio del sistema financiero observamos tal situación.

Dotación de personal	Dic-2013	Dic-2014	Mar-2015	Jun-2015
<b>BANCOR</b>	2.745	2.732	2.722	2.724
<b>BANCO MACRO</b>	7.840	7.893	7.883	7.907
<b>NUEVO BANCO SANTA FE</b>	2.081	2.105	2.095	2.077
<b>SISTEMA FINANCIERO</b>	105.035	106.020	106.946	106.367

La regularidad de estos ratios, en los períodos analizados, nos permite inferir que tanto Bancor como el promedio de bancos del sistema, han podido mantener bajo control el gasto en personal respecto de su estructura administrativa, manteniendo relativamente constante dicha participación en el trienio analizado.

### **Retorno sobre activos (ROA)**

El indicador relaciona los resultados mensuales con el promedio de los activos en un período determinado, deducido el importe a netear por operaciones de pase, a término y contado a liquidar.

Rentabilidad(%)	<b>BANCOR</b>			<b>BANCO MACRO</b>			<b>NUEVO BANCO SANTA FE</b>			<b>SISTEMA FINANCIERO</b>		
	2013	2014	ago-15	2013	2014	ago-15	2013	2014	ago-15	2013	2014	ago-15
<b>Retorno sobre Activos ( ROA) (%)</b>	1,66	2,55	1,96	5,10	5,61	4,91	5,57	6,21	6,05	3,58	4,29	3,71

El activo de una entidad son las operaciones de préstamo y/o financiaciones para con sus clientes tanto individuales como corporativos, disponibilidades y asimilables (títulos públicos, letras y notas del Banco Central).

En este caso, se analizará la rentabilidad respecto al activo, también teniendo en cuenta las características específicas de la actividad de intermediación. Mientras mayor sea este ratio, mejor desempeño tendrá la entidad en su actividad de intermediación.

El Banco Macro S.A. (5,10 % en el 2013 y 5,61 % en el 2014) y el Nuevo Banco Santa Fe (5,57 % en el 2013 y 6,21 % en el 2014) revelan un mejor ratio de resultado sobre activos que el promedio del sistema financiero (3,58 % en el 2013 y 4,29 % en el 2014), si bien ambos reflejan indicadores decrecientes en el trienio analizado. Como

podemos observar, los bancos públicos pueden ser tan rentables como los bancos privados.

El Banco Macro S.A. muestra mejores ratios que Bancor en lo que respecta al rendimiento de sus activos, aunque tanto los ingresos financieros netos, como el total de sus activos son muy superiores a los del Nuevo Banco de Santa Fe, pero en términos de ratio de rentabilidad sobre los activos miden muy parecidos, es decir, que son muy rentables a pesar de la diferencia de tamaño y volumen de negocios que manejan estas instituciones.

El resultado del ratio refleja que Bancor fue más rentable interanualmente entre el 2013 (1,66 %) y el 2014 (2,55 %), ya que los resultados netos por intermediación financiera aumentaron en este último año un 155 %, impulsado principalmente por los ingresos financieros como son, entre otros, intereses por préstamos al sector financiero, intereses por préstamos hipotecarios, intereses por préstamos prendarios, intereses por préstamos de tarjetas de crédito, etc. A pesar de que también en este período aumentó el activo, lo hizo en un 42,72 %, y entre sus ítems lo que más aumentaron fueron las disponibilidades, títulos públicos, préstamos, entre otros.

Este posible cambio en la política de liquidez de las entidades, sumado a la fijación de tasas activas por parte del BCRA, podría explicar la disminución del ratio durante el 2015 tanto para las tres entidades analizadas como para el sistema en promedio, ya que posiblemente se haya priorizado una mayor liquidez, a través de una mayor tenencia de disponibilidades, títulos, letras y notas del BCRA, los cuales tienen una rentabilidad inferior a la de los préstamos comerciales y personales.

Este ratio permite visualizar claramente la mayor regulación ejercida por la autoridad de aplicación sobre el sistema financiero durante los últimos dos años, determinando tasas mínimas a pagar a las entidades por el fondeo que captan (plazos fijos, por ejemplo) y tasas máximas aplicables a préstamos personales y/o comerciales, líneas de inversión productiva a tasas reales negativas, fijación de máximos para comisiones e ingresos por servicios, lo cual ha disminuido sensiblemente la rentabilidad de los bancos.

## Ratio de liquidez

La liquidez es la capacidad que posee una entidad de hacer frente a sus deudas en el corto plazo, atendiendo al grado de liquidez del activo circulante. Pueden obtenerse varios índices según el desagregado de las partidas que se tomen para su confección.

El ratio de liquidez total es el que relaciona a los activos líquidos totales sobre los pasivos líquidos, dentro del primero se ubican disponibilidades, títulos públicos con cotización (excepto tenencia en cuentas de inversión, para operaciones de compra-venta o intermediación y por operaciones de pase con el BCRA), títulos privados con cotización, préstamos interfinancieros, otros créditos por intermediación financiera – BCRA certificados de depósitos a plazo y aceptaciones y certificados de depósitos comprados.

Por el lado, del pasivo líquido están depósitos y financiaciones recibidas de entidades financieras locales.

Liquidez (%)	BANCOR			BANCO MACRO			NUEVO BANCO SANTA FE			SISTEMA FINANCIERO		
	2013	2014	ago-15	2013	2014	ago-15	2013	2014	ago-15	2013	2014	ago-15
Liquidez Total (%)	25,46	26,49	27,43	32,78	39,54	33,16	18,58	22,89	20,76	29,64	33,93	35,33

Las entidades financieras precisan de activos que puedan transformarse en dinero en efectivo, es decir, es fundamental mantener un buen grado de liquidez, mantener reservas liquidas suficientes, para hacer frente a las peticiones de reembolso que les soliciten sus clientes y para evitar problemas de contagio ante un eventual impago de alguna entidad financiera.

Los bancos suelen recurrir a la comercialización de depósitos entre sus clientes para obtener dinero líquido y así se lo pueden prestar a otros. Otra posibilidad es acudir a los mercados mayoristas de capitales, así como al mercado interbancario.

El ratio de liquidez está determinado normativamente por el BCRA y no puede ser inferior al 20 %. El ratio del sistema financiero oscila entre un 30 % y un 35 %, lo que significa que en promedio los bancos cuentan con un 35 % de activos líquidos para hacer frente a eventualidades de corto plazo inmediato.

La liquidez de cualquier entidad, por encima del porcentaje mínimo exigido por el BCRA, responde a una determinada política de liquidez. Esta puede fluctuar en determinados períodos de acuerdo a los objetivos coyunturales de cada entidad. Un ratio cercano al mínimo exigido implica que la entidad puede estar llevando adelante una política comercial agresiva, colocando gran parte de sus depósitos en la forma de préstamos a sus clientes; por otro lado, un ratio muy superior al mínimo exigido, significa que el banco mantiene recursos en títulos públicos, letras y notas del BCRA, que no los aplica al giro comercial de la entidad y, por lo tanto, penalizará en una rentabilidad y/o resultado menor al que podría obtener si prestara esos fondos a tasas superiores.

Los bancos privados suelen mostrar índices de liquidez más estables en el tiempo y su modificación responde a cuestiones estratégicas. Por otro lado, los bancos públicos suelen mostrar ratios más volátiles, considerando que estos generalmente son agentes financieros de gobiernos provinciales y/o nacionales y por consiguiente se ven afectados por los cronogramas de pago de sueldos, lo cual afecta particularmente sus ratios en los meses de julio y diciembre. Como contrapartida, las entidades públicas suelen contar con un fondeo más estable y previsible que las entidades privadas, con lo cual esta volatilidad es compensada por la estabilidad de sus depósitos.

Observamos que el Banco Macro S.A. es el de mayor liquidez con un 39 %, incluso superior a la media del sistema financiero, por lo que dispone de una mayor capacidad de efectivo en un momento dado para pagar las obligaciones asumidas con sus depositantes.

Bancor, a pesar de ser muy inferior a la media del sistema financiero (27 %), tiene mayor liquidez que el Nuevo Banco de Santa Fe (23 %), lo que significa que ante una eventualidad o pedido por parte de sus clientes de la restitución de su dinero, Bancor cuenta con adecuado nivel de liquidez a tal fin.

### **Análisis FODA**

El análisis FODA, también conocido como análisis DOFA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas, Debilidades y Fortalezas, y sus Amenazas y Oportunidades. Es una

herramienta que permite conocer la situación real en que se encuentra una organización o proyecto, y planear una estrategia de futuro<sup>13</sup>.



### **Fortalezas**

- El Gobierno de la Provincia de Córdoba garantiza las operaciones de intercambio, brindando soporte financiero como depositante y prestatario.
- Agente cambiario de la provincia de Córdoba, lo cual le brinda la posibilidad de generación de comisiones.
- Es el cuarto banco público y ocupa la décimo tercera posición en el sistema financiero en términos de depósitos con una participación de mercado 1,9 % a enero del 2015.
- Excelente cartera de clientes en el sector de pequeñas y medianas empresas, y en el sector de banca de individuo, especialmente empleados públicos y jubilados.
- Amplia red de sucursales y de ATM.
- Personal ampliamente capacitado.

### **Debilidades**

- Bajo nivel de capitalización: en marzo del 2015 el ratio de patrimonio neto sobre activos totales era de 6,7 %.
- Al ser un banco público, presenta un riesgo común a todas las entidades de esta naturaleza, que la actividad de intercambio sea afectada por políticas de

<sup>13</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)

gobierno. El desafío consiste en mantener el rendimiento financiero, evitando que dicha medidas lo afecten.

- Presión sobre las ganancias y futura capitalización con la finalidad de salir del Plan de Saneamiento.
- Altos gastos administrativos-operativos

### ***Amenazas***

- Incertidumbre por políticas de gobierno.
- Restricciones impuestas por el BCRA.
- Clientes fidelizados por otras entidades.
- Competencia agresiva por redes sociales-canales de comunicación.
- Expansión de las empresas que brindan servicios sustitutos, aquellas que ofrecen préstamos a tasas altas de interés pero no pueden captar fondos de los clientes.

### ***Oportunidades***

- Crecimiento del mercado cautivo (cuentas sueldo).
- Evolución de empresas PYMES, mercado abierto.
- Crecimiento potencial de la Tarjeta Cordobesa.
- Necesidad de financiación a tasas bajas y préstamos subsidiados.
- Desarrollo de nuevas tecnologías.
- Confianza de los clientes, por la trayectoria de Bancor.

# **CAPÍTULO 3**

## **ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS DE BANCOR**



## **Concepto y objeto del análisis de los estados contables**

El objetivo básico del análisis de los estados contables es diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa. La utilización de un conjunto adecuado de relaciones cuantitativas y su cotejo con estándares de aceptación generalizada reflejan la estructura económica y financiera. El análisis de los estados contables es interno cuando es practicado por integrantes de la administración del ente emisor de los estados contables o del grupo económico al cual pertenece, y es externo cuando se da en los casos restantes.

### ***Fuentes de información***

Los estados contables básicos desde los cuales se obtienen los datos en bruto para elaborar los ratios son los siguientes<sup>14</sup>:

- *El Estado de Situación Patrimonial o Balance General: “En un momento determinado expone el activo, el pasivo y el patrimonio neto y, en su caso, la participación minoritaria en sociedades controladas”.*
- *El Estado de Resultados: “Suministra información de las causas que generaron el resultado atribuible al período”.*
- *El Estado de Evolución del Patrimonio Neto: “Informa la composición del patrimonio neto y las causas de los cambios acaecidos durante los períodos presentados en los rubros que lo integran”.*

La Resolución Técnica N.º 8 de la FACPCE, en el apartado G. Síntesis y Flexibilidad, establece que los estados contables deben ser presentados en forma sintética a fin de proporcionar una adecuada visión de conjunto. La información de interés a efectos del análisis se expone como complementaria en cuadro cuadros y anexos.

Los datos proporcionados por los estados contables deben complementarse con la información que brinda el estado de flujo de efectivo que informa la variación del efectivo y equivalentes de este, considerando como tales, aquellos que se mantienen con

---

<sup>14</sup> Resolución Técnica N.º 8 de la FACPCE.

el fin de cumplir con los compromisos de corto plazo más que con fines de inversión u otros propósitos.

### **Técnica y procedimiento de análisis**

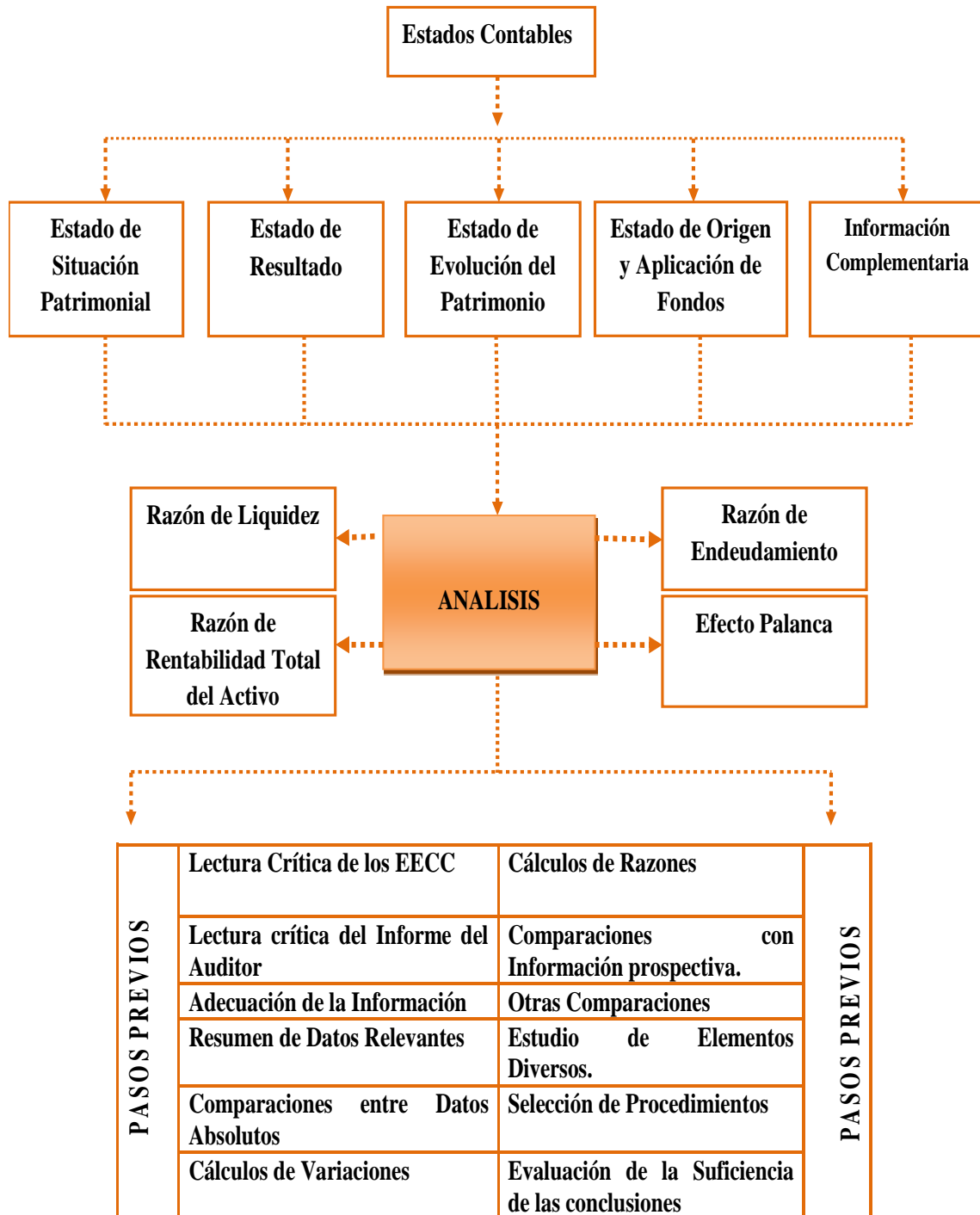
Las técnicas de análisis es un conjunto de procedimientos aplicados a los Estados Contables (EE. CC.) con la finalidad de obtener información valiosa para la toma de decisiones. La enumeración de estos en una secuencia lógica sería<sup>15</sup>:

- *Lectura crítica de los EE. CC. para evaluar su representatividad, integridad y confiabilidad.*
- *Lectura de los informes de auditores o revisores independientes de los estados para detectar eventuales problemas que disminuyan su confiabilidad.*
- *Modificación (extracontable) del contenido de los estados si estos hubiesen sido preparados de acuerdo con criterios que no satisfagan al analista.*
- *Resumen y vuelco de los datos relevantes a elementos que faciliten las tareas posteriores.*
- *Comparación con datos absolutos tomados de estados contables a la misma fecha.*
- *Cálculo de variaciones absolutas.*
- *Cálculos de razones (cocientes) directas o porcentuales.*
- *Comparaciones entre razones sucesivas.*
- *Cálculos de otras razones directas o porcentuales.*
- *Si se tuviese acceso a los pertinentes datos presupuestados, cálculo de:*
  - ❖ *Variaciones entre las cifras presupuestadas y las reales razones correspondientes a tales variaciones.*
  - ❖ *Variaciones entre las razones presupuestadas y correlatos reales.*
- *Razones resultantes de considerar las variaciones recién mencionadas.*
- *Comparación de las razones calculadas con: estándares que se consideran adecuadas y ratios surgidos del análisis de estados de entes con similar actividad.*
- *Promedios de razones de los entes recién referidos.*

---

<sup>15</sup> Fowler Newton, Enrique .1996. *Análisis de estados contables*. Buenos Aires, Macchi.

- Considerar y estudiar la información, que no estando contenida ni en los estados contables ni en los informes independientes sobre ellos, pueda ayudar a interpretar sus datos y las variaciones y razones calculadas.
- Evaluar si las conclusiones obtenidas son suficientes en función de las expectativas que tienen los usuarios.



## **Análisis vertical**

El análisis vertical resulta del cálculo de una serie de porcentajes respecto de una cifra base de un estado contable, permitiendo comprender la magnitud de cada componente dentro del balance.

Se analiza en el estado de situación patrimonial la participación de cada uno de los rubros en el total del activo y en el total del pasivo más patrimonio neto. En el estado de resultados, se asignan las relaciones que cada partida aporta con respecto a las ventas totales.

### ***Aplicación del método***

El total del activo será 100, dividiendo el total del rubro caja y bancos por el total del activo y multiplicando por 100 obtendremos la participación de ese rubro en el total del activo. Se asignará el valor 100 al total del pasivo y del patrimonio neto, obteniendo las relaciones rubro por rubro. En el estado de resultado daremos el valor 100 al total de las ventas/servicios.

A continuación, se realiza el análisis vertical de los estados contables del año 2012, 2013 y 2014. Estos están expresados en miles de pesos. En el Anexo III, se adjunta la planilla de cálculo de los resultados obtenidos.

### ***Análisis vertical por rubro***

En el rubro del activo, las disponibilidades del Banco de la Provincia de Córdoba S.A. representan un 20,66 % de este. La alta proporción se entiende por el propio negocio que desarrolla el banco, el cual exige mantener ciertos niveles de liquidez por encima de otras industrias y/o sectores. Se evidencia una disminución de dicha participación en el 2013, con un 18,91 %, la cual vuelve a disminuir en el 2014, representando un 17,05 % sobre el total del activo. Estas variaciones se enmarcan dentro de las políticas de liquidez de cada entidad financiera, siempre cumpliendo las normas establecidas por el organismo de contralor.

ESTADOS CONTABLES - BANCOR						
Rubros	Periodos			Análisis Vertical		
	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Análisis Vertical (2012)	Análisis Vertical (2013)	Análisis Vertical (2014)
DISPONIBILIDADES	2.477.957	2.835.958	3.648.911	20,66%	18,91%	17,05%
EFECTIVO	930.796	1.157.450	1.546.748	7,76%	7,72%	7,23%
ENTIDADES FINANCIERAS Y CORRESPONSALES	1.547.161	1.678.508	2.102.163	12,90%	11,19%	9,82%
B.C.R.A.	1.522.002	1.588.429	2.059.338	12,69%	10,59%	9,62%
OTRAS DEL PAIS	3.337	4.533	9.272	0,03%	0,03%	0,04%
DEL EXTERIOR	21.822	85.546	33.553	0,18%	0,57%	0,16%

Fuente: BCRA - diciembre 2015, expresado en millones de pesos.

La participación en títulos públicos y privados (fundamentalmente en activos del BCRA) alcanza en el 2012 el 9,26 % del activo. Esto, sumado a las disponibilidades, es lo que se conoce como liquidez de la entidad, y generalmente fluctúa entre un mínimo establecido por la autoridad de aplicación (20 %) y un máximo que dependerá de la política de liquidez de la entidad. En el 2013, esta participación disminuye al 7,68 %, fundamentalmente por una disminución en la tenencia de títulos emitidos por el BCRA (Letras y Notas del Tesoro), en línea con lo explicado precedentemente respecto de las disponibilidades.

Durante el período 2014 las tenencias en títulos vuelven a tener una participación muy significativa, aumentando en 8,96 % hasta alcanzar una participación de 16,63 %. Normalmente, variaciones tan abruptas en las participaciones pueden responder a cuestiones específicas y/o coyunturales, ya que no es normal que en una industria o sector consolidado como es el caso del sector financiero las políticas de liquidez tengan giros abruptos y en sentido contrario de un año a otro. La explicación en este caso está dada por la intervención del estado en el mercado financiero a través de la fijación de topes a las tasas activas cobradas por las entidades para el otorgamiento de líneas de préstamo. Durante el 2014, fue más rentable para las entidades financieras comprar Letras y Notas del BCRA, ya que estas tenían un rendimiento ajustado a riesgo (tasa) muy superior que aquella que las entidades les cobraban a sus clientes por los préstamos que les otorgaban.

ESTADOS CONTABLES - BANCOR						
Rubros	Periodos			Análisis Vertical		
	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Análisis Vertical (2012)	Análisis Vertical (2013)	Análisis Vertical (2014)
TITULOS PUBLICOS Y PRIVADOS	1.110.916	1.151.011	3.559.502	9,26%	7,68%	16,63%
TENENCIAS REGISTRADAS A VALOR RAZONABLE DE MERCADO	85.237	42.961	111.514	0,71%	0,29%	0,52%
INVERSIONES EN TITULOS PRIVADOS CON COTIZACION	812	1.033	1.890	0,01%	0,01%	0,01%
INSTRUMENTOS EMITIDOS POR B.C.R.A.	1.024.867	1.107.017	3.446.098	8,54%	7,38%	16,10%

Fuente: BCRA - diciembre 2015, expresado en millones de pesos

Los préstamos representan el 57,51 % del activo y son derechos de cobro de la entidad para con los tomadores de préstamos. La desagregación y análisis de los préstamos nos permite entender el direccionamiento del crédito de la entidad durante un período de tiempo determinado. Vemos que una porción importante de este está orientado al consumo (préstamos personales, tarjetas de crédito e hipotecario totalizan el 27,5 % del activo) y al sector productivo alcanza el 28,52 % (créditos documentados, prendarios y otros).

La participación de este rubro en el 2013 refleja un crecimiento hasta alcanzar el 61,75 %. Se observa que el incremento en la participación puede explicarse por la disminución de las disponibilidades, es decir que la entidad está manteniendo menos liquidez en caja y menor cantidad de instrumentos emitidos por el BCRA y los aplica al giro comercial del negocio. El análisis vertical también nos permite visualizar cómo la política comercial de la entidad fue variando su rumbo.

El crédito orientado al consumo tiene una participación del 26,68 %, frente al 34,38 % destinado al sector productivo. En el 2014 se observa una disminución, con respecto al período anterior de 4,39 %. Los sub-rubros que disminuyeron significativamente son: préstamos documentados en 3,48 %, personales 1,47 %, e hipotecarios en 1,71 %. Además, se visualiza un incremento significativo en Tarjeta de Crédito de un 2,20 %. Esto principalmente se debe a las promociones en cuotas sin interés. El consumidor es receptivo a los beneficios ofrecidos por la institución, herramienta para luchar contra la inflación.

ESTADOS CONTABLES - BANCOR						
Rubros	Periodos			Análisis Vertical		
	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Análisis Vertical (2012)	Análisis Vertical (2013)	Análisis Vertical (2014)
<b>PRESTAMOS</b>	6.898.307	9.258.606	12.274.134	57,51%	61,75%	57,36%
AL SECTOR PUBLICO NO FINANCIERO	292.601	153.997	58.247	2,44%	1,03%	0,27%
AL SECTOR FINANCIERO	30.464	23.259	20.000	0,25%	0,16%	0,09%
AL SECTOR PRIVADO NO FINANCIERO Y RESIDENTES EN EL EXTERIOR	6.795.469	9.342.813	12.519.816	56,65%	62,31%	58,50%

Fuente: BCRA - diciembre 2015, expresado en millones de pesos

Por el lado del pasivo y como resulta lógico, un porcentaje importante de este está constituido por depósitos (préstamos que el banco debe a sus depositantes) que alcanzan en el 2012 el 85,69 % del activo. Este pasivo (captación de depósitos) es el mecanismo genuino de los bancos para financiar a los tomadores de crédito. En el 2013, el porcentaje de disminución fue de 3,43 % y en el 2014 de 0,46 %.

Los datos reflejan un aumento en los depósitos en plazo fijo. Del 2012 al 2014 aumentaron en 2,54 % debiéndose principalmente a la confianza de los clientes en la institución. Esto implica que la banca solo puede funcionar cuando hay confianza en su viabilidad, más aún, si se tiene en cuenta que una parte importante de sus pasivos son depósitos de particulares, es decir ahorro minorista que, en general, más que rentabilidad busca la custodia de sus finanzas y la gestión de sus cobros y pagos. Desde el punto de vista social como del de la estabilidad financiera, resulta esencial que los depositantes tengan confianza en la seguridad de sus depósitos.

ESTADOS CONTABLES - BANCOR						
Rubros	Periodos			Análisis Vertical		
	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Análisis Vertical (2012)	Análisis Vertical (2013)	Análisis Vertical (2014)
<b>PASIVO</b>						
<b>DEPOSITOS</b>	10.278.877	12.333.562	17.505.749	85,69%	82,26%	81,80%
SECTOR PUBLICO NO FINANCIERO	2.347.013	2.274.367	3.490.686	19,57%	15,17%	16,31%
SECTOR FINANCIERO	6.580	3.414	1.153	0,05%	0,02%	0,01%
SECTOR PRIVADO NO FINANCIERO Y RESIDENTES EN EL EXTERIOR	7.925.284	10.055.781	14.013.910	66,07%	67,06%	65,49%

Fuente: BCRA - diciembre 2015, expresado en millones de pesos

El Patrimonio Neto (PN) de la entidad representa en el 2012 el 6,36 % de su activo total. Del período 2013 al 2014, este se ha incrementado en 0,21 %. El

porcentaje, si bien es bajo, no escapa a la dinámica común de todos los bancos del sistema, los cuales no pueden ni deben financiar totalmente sus operaciones con capital propio, pero si tener un PN dentro de las exigencias establecidas por el BCRA.

El BCRA a través de la Comunicación "A" 2223 establece la forma de establecer la responsabilidad patrimonial computable de las entidades financieras, a partir de la siguiente expresión:

$$RPC = PNb + PNc - Cd - D$$

Siendo:

*RPC: Responsabilidad patrimonial computable*

*PNb: Patrimonio neto básico*

*PNc: Patrimonio neto complementario, sin exceder el 100 % de PNb*

*Cd: Cuentas deducibles conforme al punto 3.2. del Capítulo VI de la Circular LISOL - 1*

*D: 50 % del importe positivo de la reexpresión de activos no monetarios, excepto que se trate de conceptos incluidos en Cd-neto de las amortizaciones que les sean atribuibles*

ESTADOS CONTABLES - BANCOR						
Rubros	Periodos			Análisis Vertical		
	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Análisis Vertical	Análisis Vertical	Análisis Vertical
				(2012)	(2013)	(2014)
PATRIMONIO NETO	763.269	990.520	1.458.988	6,36%	6,61%	6,82%

Fuente: BCRA - diciembre 2015, expresado en millones de pesos

Por el lado del estado de resultados, el Banco de Córdoba S.A. presenta en el 2012 un margen bruto de intermediación de 38,59 %, incrementándose en el 2013 en 5,17 % y en período 2014 disminuyendo en 1,98 %. Los ingresos financieros de la entidad representan el 69,03 % de las ventas totales, mientras que los ingresos por servicios representan el restante 30,97 %. Por su parte, los egresos por servicios y los egresos financieros alcanzan porcentajes del 25,27 % y 7,56 % respectivamente.

Los costos de operación (egresos financieros, por servicios y gastos de administración), representan el 85,04 % de los ingresos totales de la entidad. El resultado neto por intermediación financiera para el 2013 alcanzó el 7,46 %, gracias a



diversas utilidades el EBIDTA trepó al 11,5 %, quedando finalmente un resultado neto después de impuestos de 6,98 %.

ESTADO DE RESULTADOS - BANCOR						
Rubros	Periodos			Análisis Vertical		
	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Análisis Vertical (2012)	Análisis Vertical (2013)	Análisis Vertical (2014)
INGRESOS FINANCIEROS	1.504.945	2.247.344	3.732.936	61,24%	69,03%	72,87%
EGRESOS FINANCIEROS	556.689	822.586	1.592.774	22,65%	25,27%	31,09%
MARGEN BRUTO DE INTERMEDIACION	948.256	1.424.758	2.140.162	38,59%	43,76%	41,78%
CARGO POR INCOBRABILIDAD	136.260	238.268	260.756	5,54%	7,32%	5,09%
INGRESOS POR SERVICIOS	952.606	1.008.212	1.389.578	38,76%	30,97%	27,13%
EGRESOS POR SERVICIOS	170.176	246.055	335.734	6,92%	7,56%	6,55%
GASTOS DE ADMINISTRACION	1.383.569	1.700.018	2.297.383	56,30%	52,22%	44,85%
UTILIDADES DIVERSAS	123.741	184.197	194.350	5,04%	5,66%	3,79%
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	71.657	147.000	275.895	2,92%	4,52%	5,39%
RESULTADO NETO DEL PERIODO ANTES DE LA ABSORCION	218.227	227.251	468.468	8,88%	6,98%	9,15%

Fuente: BCRA - diciembre 2015, expresado en millones de pesos

### Análisis horizontal

El principal objetivo del análisis horizontal es estudiar la evolución que han tenido los rubros del estado de situación patrimonial y del estado de resultados entre 2 o más períodos de tiempo. En este caso, se analizarán los estados contables de Bancor de los períodos 2012, 2013 y 2014.

Se observa que en 2013 el activo total se ha incrementado un 25 % respecto a 2012, y en 2014 un 42,72 % respecto del 2013.

El rubro disponibilidades se ha incrementado un 14,45 % en 2013 y un 28,67 % en 2014. Si bien existe una correlación directa entre este rubro (más la tenencia en títulos públicos y privados) y los niveles de liquidez de cada entidad, se observa que el rubro “efectivo” muestra una variación muy similar al incremento del índice de precios (IPC) y al dinero circulante en la economía local, es decir que el sector no escapa a la coyuntura económica, y las partidas de los EE. CC. así lo reflejan.

La tenencia en títulos públicos y privados, específicamente la tenencia de activos del BCRA, muestra una variación muy significativa en 2014 (+211 %). Esto refleja lo explicado anteriormente cuando se abordó el análisis vertical de los EE. CC.: durante el

2014 fue más rentable para las entidades financieras comprar activos del BCRA con un rendimiento ajustado a riesgo superior al que obtenían al otorgar préstamos ya sea para consumo o al sector productivo.

ESTADOS CONTABLES - BANCOR					
Rubros	Periodos			Análisis Horizontal	
	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Variacion Relativa (2013/2012)	Variacion Relativa (2014/2013)
<b>DISPONIBILIDADES</b>	2.477.957	2.835.958	3.648.911	14,45%	28,67%
EFECTIVO	930.796	1.157.450	1.546.748	24,35%	33,63%
ENTIDADES FINANCIERAS Y CORRESPONSALES	1.547.161	1.678.508	2.102.163	8,49%	25,24%
B.C.R.A.	1.522.002	1.588.429	2.059.338	4,36%	29,65%
OTRAS DEL PAIS	3.337	4.533	9.272	35,84%	104,54%
DEL EXTERIOR	21.822	85.546	33.553	292,02%	-60,78%
<b>TITULOS PUBLICOS Y PRIVADOS</b>	1.110.916	1.151.011	3.559.502	3,61%	209,25%
TENENCIAS REGISTRADAS A VALOR RAZONABLE DE MERCADO	85.237	42.961	111.514	-49,60%	159,57%
INVERSIONES EN TITULOS PRIVADOS CON COTIZACION	812	1.033	1.890	27,22%	82,96%
INSTRUMENTOS EMITIDOS POR B.C.R.A.	1.024.867	1.107.017	3.446.098	8,02%	211,30%

Fuente: BCRA - diciembre 2015, expresado en millones de pesos

Dentro del activo, uno de los rubros más importantes, los préstamos, aumentaron un 34,2 % en 2013 y un 32,57 % en el 2014, motorizado fundamentalmente por un incremento del 37,5 % de los préstamos al sector privado en 2013 y 34 % en 2014, lo cual compensó ampliamente las caídas del 47,4 % y un 62,18 % respectivamente en los préstamos al sector público y del 23,7 % y 14 % en los dirigidos al sector financiero.

Lo señalado nos da un primer pantallazo de la orientación o tendencia del crédito bancario en el período analizado: mayor cantidad de recursos orientados al sector privado que al sector público, en contraposición de lo ocurrido en algunos años anteriores, donde el sector público/financiero tenía una participación más importante (gobiernos nacionales, provinciales y municipales, empresas del estado, etc.).

Por su parte, dentro de los préstamos al sector privado, puede observarse que en el 2013, los dirigidos a empresas crecieron en mayor porcentaje que los otorgados a individuos, lo que en cierta forma puede explicarse por la cada vez más marcada regulación del sector financiero por parte del Estado Nacional. Por ejemplo, mediante el impulso de la Comunicación “A” 5556 que prevé el otorgamiento de préstamos para inversión productiva (“Línea de Inversión Productiva”) a tasas reales negativas. Es así

que el rubro documentos aumentó un 96,5 % interanual y prendarios un 125,6 % a/a, mientras que los créditos hipotecarios crecieron un 17,8 % respecto a 2012, personales un 37,1 %, tarjetas de crédito aumentaron un 38,2 % a/a y los adelantos en cta. cte. un 68 %.

El período 2014 muestra un mayor crecimiento en los préstamos otorgados a la banca individuo que los dirigidos a empresas, préstamos documentos si bien aumentó, lo hizo en un porcentaje muy ínfimo, solo el 8,95 %. El rubro hipotecario se mantuvo estable en los períodos analizados, sin aumentar en forma considerada. Los préstamos prendarios entre el 2013 y el 2014 aumentaron en un 73,98 %. Entre los rubros de la banca individuo, las tarjetas de créditos tuvieron el aumento de mayor incidencia pasando de un crecimiento del 38,2 % entre el 2012 y 2013 a un 78,33 % entre este último y el 2014. Este aumento considerable se debió a una política comercial agresiva sobre el segmento de mercado cerrado de la entidad, mediante grandes campañas masivas que realizo Bancor para la colocación de plásticos pre embozados en los últimos años. El rubro préstamos personales ha aumentado interanualmente en porcentajes similares: 37,09 % entre el 2012 y el 2013 y en un 32,13 % entre este último y el 2014.

ESTADOS CONTABLES - BANCOR					
Rubros	Periodos			Análisis Horizontal	
	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Variacion Relativa (2013/2012)	Variacion Relativa (2014/2013)
	PRESTAMOS	6.898.307	9.258.606	12.274.134	34,22%
AL SECTOR PUBLICO NO FINANCIERO	292.601	153.997	58.247	-47,37%	-62,18%
AL SECTOR FINANCIERO	30.464	23.259	20.000	-23,65%	-14,01%
AL SECTOR PRIVADO NO FINANCIERO Y RESIDENTES EN EL EXTERIOR	6.795.469	9.342.813	12.519.816	37,49%	34,00%

Fuente: BCRA - diciembre 2015, expresado en millones de pesos

Respecto de los bienes de uso, puede notarse que disminuyeron un 6,9 % interanual entre el año 2012/2013 y continuó disminuyendo entre el 2013 y el 2014, lo que puede explicarse por ser esta una de las exigencias del Plan de Saneamiento bajo el cual se encuentra el banco, que determina la desinmovilización de activos, llevando a que la institución se desprenda de todos aquellos bienes muebles e inmuebles que fueron incorporándose al patrimonio a lo largo de los años y que no hacen a su actividad principal.

ESTADOS CONTABLES - BANCOR					
Rubros	Periodos			Análisis Horizontal	
	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Variación Relativa (2013/2012)	Variación Relativa (2014/2013)
	BIENES DE USO	305.959	284.696	276.067	-6,95%

Fuente: BCRA - diciembre 2015, expresado en millones de pesos

Respecto del pasivo, puede observarse que en 2013 aumentó un 24,7 % interanual entre el año 2012 y el año 2013, continuando con dicho aumento el período siguiente, es decir desde este último y el 2014 (42,40 %). Contrariamente a lo que podría inferirse respecto de una empresa comercial y/o industrial, en la que un incremento sustancial del pasivo podría interpretarse en algún punto como una señal negativa (posible riesgo de insolvencia), en el sector financiero el incremento del pasivo debe explicarse como una clara señal de solidez y confianza en la institución ya que significa ingreso de fondos a través de depósitos de clientes (personas físicas y/o jurídicas) y que hacen a la esencia de la intermediaciones financieras.

Dentro del pasivo, los depósitos explican casi el 80-85 % de este (ver análisis vertical precedente), y estos crecieron un 20 % respecto al 2012 y un 41,94 % en el 2014 con respecto al año anterior. Ampliaremos un poco más el análisis de los depósitos, a los efectos de entender claramente cómo se fondea cada entidad financiera.

Podemos encontrar dentro del sistema, básicamente, dos tipos de entidades: los bancos públicos y los privados. Los primeros generalmente nacen como entidad, a partir de cumplir con el rol de agente financiero de los gobiernos nacionales y provinciales (excepcionalmente podemos encontrar un banco municipal, como el Banco Municipal de Rosario). Ejemplo: de estos primeros, son el Banco de la Nación Argentina (BNA), Banco de la Provincia de Córdoba S.A, Nuevo Banco de Santa Fe, etc. Las instituciones financieras se caracterizan por la captación de recursos del sector público para desarrollar su actividad, y cuentan con la ventaja de que el capital tienen un costo en términos de tasa de interés relativamente bajo (generalmente los gobiernos mantienen los fondos en cuentas a la vista, ya que los utilizan bajo un cronograma presupuestario determinado). La desventaja se presenta en la volatilidad de estos ya que son originados por una sola fuente (gobiernos nacionales y/o provinciales) y pueden estar sujetos a crisis fiscales coyunturales y/o fluctuar por la propia actividad gubernamental como es

---

el pagos de sueldos y aguinaldos en los meses de junio y diciembre de cada año a los empleados públicos, jubilados y/o pensionados.

Los bancos privados, generalmente, poseen una base más amplia de depósitos del sector privado (individuos y empresas), presentan como ventaja la atomización de los mismos en muchas fuentes y la estabilidad del fondeo a través del tiempo. Se puede mencionar que el fondeo es más oneroso, ya que los depósitos de las entidades privadas suelen ser mayormente depósitos a plazo fijo por el cual la entidad debe pagar una tasa superior a la que se paga por las cuentas a la vista.

El desafío para Bancor durante muchos años fue modificar su estructura de financiamiento a los efectos de incorporar una mayor cantidad de depósitos del sector privado, que le otorgará una mayor previsibilidad y estabilidad de fondeo, para evitar shocks o crisis de liquidez recurrentes. Hoy se puede verificar, tal como se explica mediante el análisis vertical de los depósitos, que el 77 % de estos corresponden al sector privado, mientras que un 23 % pertenece al sector público.

Se verifica un aumento de los depósitos del sector privado del 26,9 % y 39,4 % interanual para 2013 y 2014 respectivamente. Aquí, los plazos fijos y cajas de ahorro del sector privado crecieron en similar proporción, 29,4 % y 30,2 % respectivamente entre el año 2012/2013, mientras que las cuentas corrientes crecieron unos puntos menos (+16,8 % a/a) en el 2013 y similar porcentaje que los plazos fijos en el 2014.

Durante el período 2014, los depósitos a plazo fijo crecen por encima de los demás rubros (49,6 %), producto de la fijación de tasas mínimas establecidas por el BCRA que los volvieron más atractivos para un segmento de depositantes de hasta \$300.000.

En contraposición, se evidencia una caída de los depósitos del sector público del 3,1 % a/a en el 2013, aunque se visualiza un aumento de este rubro entre este período y el 2014 del 53,48 %. Esto muestra la volatilidad del fondeo público, que puede disminuir y/o aumentar a partir de cuestiones coyunturales.

ESTADOS CONTBLES - BANCOR					
Rubros	Periodos			Análisis Horizontal	
	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Variacion Relativa	Variacion Relativa
				(2013/2012)	(2014/2013)
DEPOSITOS	10.278.877	12.333.562	17.505.749	19,99%	41,94%
SECTOR PUBLICO NO FINANCIERO	2.347.013	2.274.367	3.490.686	-3,10%	53,48%
SECTOR FINANCIERO	6.580	3.414	1.153	-48,12%	-66,23%
SECTOR PRIVADO NO FINANCIERO Y RESIDENTES EN EL EXTERIOR	7.925.284	10.055.781	14.013.910	26,88%	39,36%

Fuente: BCRA - diciembre 2015, expresado en millones de pesos

Por otro lado, otras obligaciones por intermediación financiera crecieron un 97,5 % en 2013 y continuaron aumentando, aunque en menor medida, durante el 2014, que fue de 46 %.

ESTADOS CONTBLES - BANCOR					
Rubros	Periodos			Análisis Horizontal	
	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Variacion Relativa	Variacion Relativa
				(2013/2012)	(2014/2013)
OTRAS OBLIGACIONES POR INTERMEDIACION FINANCIERA	598.141	1.181.042	1.724.527	97,45%	46,02%

Fuente: BCRA - diciembre 2015, expresado en millones de pesos

Finalmente, el patrimonio neto se incrementó un 29,8 % en el 2013 respecto a 2012, y un 47,30 % en 2014, lo que puede explicarse por la política de capitalización de ganancias que está llevando adelante Bancor con el objeto de encuadrarse dentro de las exigencias del Plan de Saneamiento, lo cual implica aumentar los niveles de capital con que opera la entidad.

ESTADOS CONTBLES - BANCOR					
Rubros	Periodos			Análisis Horizontal	
	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Variacion Relativa	Variacion Relativa
				(2013/2012)	(2014/2013)
PATRIMONIO NETO	763.269	990.520	1.458.988	29,77%	47,30%

Fuente: BCRA - diciembre 2015, expresado en millones de pesos

En lo que respecta al estado de resultados, los ingresos financieros crecieron un 49,3 % durante el 2013 y continuaron aumentando durante el 2014 en un 66,10 %, mientras que los egresos financieros aumentaron un 47,8 % y un 93,63 % en el 2013 y

2014 respectivamente. Esto llevó a que el margen bruto por intermediación aumentara un 50,3 % en el período y en un porcentaje similar en el 2014. Esto puede explicarse fundamentalmente por:

a) Una mayor liquidez del sistema financiero en general, traducido en un incremento en las altas de préstamos documentados y tarjetas de créditos durante 2013 y 2014, que son los rubros que mayor variación evidencian; por otro lado, se verifica un incremento importante de los intereses, producto de la tenencia de títulos públicos, en línea con lo explicado al respecto en los párrafos anteriores.

b) El impacto de la variación del índice general de precios de aproximadamente el 30 % anual, con lo cual las tasas reales de crecimiento estarían ajustadas al orden del 20-30 %.

ESTADO DE RESULTADOS - BANCOR					
Rubros	Periodos			Análisis Horizontal	
	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Variacion Relativa	Variacion Relativa
				(2013/2012)	(2014/2013)
INGRESOS FINANCIEROS	1.504.945	2.247.344	3.732.936	49,33%	66,10%
EGRESOS FINANCIEROS	556.689	822.586	1.592.774	47,76%	93,63%
MARGEN BRUTO DE INTERMEDIACION	948.256	1.424.758	2.140.162	50,25%	50,21%
CARGO POR INCOBRABILIDAD	136.260	238.268	260.756	74,86%	9,44%
INGRESOS POR SERVICIOS	952.606	1.008.212	1.389.578	5,84%	37,83%
EGRESOS POR SERVICIOS	170.176	246.055	335.734	44,59%	36,45%
GASTOS DE ADMINISTRACION	1.383.569	1.700.018	2.297.383	22,87%	35,14%
UTILIDADES DIVERSAS	123.741	184.197	194.350	48,86%	5,51%
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	71.657	147.000	275.895	105,14%	87,68%
RESULTADO NETO DEL PERIODO ANTES DE LA ABSORCION	218.227	227.251	468.468	4,14%	106,15%

Fuente: BCRA - diciembre 2015, expresado en millones de pesos

Por el lado de los egresos financieros, el rubro más importante son los intereses pagados por los depósitos a plazo fijo, entre 2012 y 2013 estos aumentaron un 45,33 %, en línea con las variaciones de los ingresos financieros. Al cierre de 2014, el incremento del rubro se ubicaba en un 104 %, producto del establecimiento de tasas mínimas por parte del BCRA para evitar una corrida de pesos hacia el dólar.

Por su parte, los ingresos por servicios aumentaron solo un 5,8 % respecto a 2012, pero un 37,8 % en el 2014 con respecto al 2013, lo que puede explicarse en parte por la medida del Banco Central que establece topes a las comisiones por servicios que



pueden cobrar las entidades financieras. Por el contrario, los egresos por servicios mantuvieron una tendencia estable, aumentando un 44,6 % durante el año 2013 y un 36,45 % en 2014.

Por otro lado, los gastos de administración aumentaron un 22,9 % interanual entre el año 2012 y 2013 y un 35,14 % entre este último y el año 2014, lo que se explica fundamentalmente por los aumentos salariales y de otros costos que fueron creciendo en línea con los niveles de la inflación.

Respecto de los cargos por incobrabilidad, se incrementaron un 74,9 % frente a 2012, lo que puede explicarse por el deterioro en las condiciones macroeconómicas que llevan a aumentar los niveles de mora, aunque en el año 2014 sufrió un mejoramiento con respecto al año anterior, ya que si bien aumentaron los cargos por incobrabilidad, lo hicieron en una proporción muy baja, solo el 9,44 %, ya que el banco trabajó fuertemente en campañas de seguimiento y recupero crediticio, como así también en acciones de “mora temprana”.

Por último, el impuesto a las ganancias creció un 105,1 % interanual, básicamente debido a que el banco venía de varios años sin tributar el impuesto debido a sucesivos quebrantos, lo que llevó a su vez a su posterior deducción. En resumen, esto llevó a que el Resultado Neto del Período creciera sólo un 4,1% en 2013, lo que refleja cierto deterioro en las condiciones macroeconómicas y en el incremento en la regulación por parte de la autoridad de aplicación.

### **Análisis de rotación**

El análisis de rotación implica determinar la cantidad de veces que, a lo largo de un período de tiempo (generalmente anual), rota un activo o pasivo; o cada cuántos días lo efectúa de acuerdo al flujo de transacciones correspondiente al saldo promedio o final de ese activo o pasivo. Este ratio permite inferir la eficiencia de una empresa u organización en el uso de sus activos, con el objetivo de generar ingresos. En cuanto a su valor, puede decirse que interesa que sean lo más elevados posibles, pues indicarían que la empresa genera mayores ventas con menos inversión.

En el análisis de los EE. CC. de entidades bancarias y teniendo en cuenta la dinámica del negocio, el cálculo de ciertos indicadores no tiene fundamento, ya que la



función principal de las entidades es captar fondos del mercado a fin de obtener rentabilidad mediante el otorgamiento de préstamos, generalmente a plazos superiores al ejercicio económico y con un descalce importante de plazos entre los depósitos y los préstamos. En este sentido, resultan más adecuados ciertos ratios/indicadores específicos para la actividad.

### **Lineamientos para la gestión de riesgos**

La medición y gestión (manejo) del riesgo es una disciplina relativamente nueva que ha surgido con gran dinamismo después de episodios de inestabilidad y crisis financieras que se presentaron en las décadas del ochenta y noventa. Estos acontecimientos, materializaciones de los riesgos existentes, han puesto de manifiesto la necesidad de la medición y el manejo de riesgo en un mundo cada vez más interconectado. Así, hoy en día, la medición y la gestión del riesgo se han convertido en rutina ineludible en las instituciones financieras y tesorerías de grandes firmas. Es por ello que el banco debe operar crediticiamente con una cartera de clientes que presente una actitud ética ante los compromisos asumidos, así como también en la administración de su negocio.

Las entidades financieras deben contar con un proceso integral para la gestión de riesgos que sea proporcional a su dimensión e importancia económica como así también a la naturaleza y complejidad de sus operaciones, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos por el BCRA. Dicha gestión integral debe contemplar particularmente los riesgos de crédito, de liquidez, de mercado, de tasa de interés y operacional<sup>16</sup>. A continuación, se detallan las características básicas de riesgo de crédito, riesgo de liquidez, de mercado y operacional.

El Directorio tiene las más amplias facultades para ejercer la administración de la entidad y efectuar sus operaciones dentro de los límites y condiciones impuestas por la legislación vigente para las entidades financieras. Sus funciones y responsabilidades se encuentran detalladas en el Estatuto Social. Entre las principales atribuciones del Directorio se encuentran aquellas vinculadas al gobierno societario y la gestión integral de riesgos, para lo cual lleva adelante entre otras:

---

<sup>16</sup> [http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Marco\\_legal\\_normativo/mas0611.pdf](http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Marco_legal_normativo/mas0611.pdf)

- *Emitir y supervisar la implementación del Código de Gobierno Societario.*
- *Promover y revisar en forma periódica las estrategias generales de negocios y las políticas de la entidad, incluida la política de riesgos como así también la definición de los límites aceptables de riesgo.*
- *Controlar que los niveles gerenciales identifiquen, evalúen, monitoreen y mitiguen los riesgos asumidos.*

A su vez, el Directorio del Banco de la Provincia de Córdoba S.A., en su responsabilidad de administrar los riesgos, establece el esquema con lineamientos, define las estructuras y estrategias organizacionales, entre otros aspectos. A tal efecto, se aprobó el Manual Orgánico Funcional (MOF) que contiene la estructura orgánica y descripciones de puestos y responsabilidades de los distintos órganos colegiados denominados Comités. Más allá de las funciones específicas de los Comités, las Altas Gerencias del banco controlan los principales riesgos de sus áreas.

El proceso parte de la Dirección de la entidad, y es diseñado para proporcionar una seguridad razonable en cuanto al cumplimiento de sus objetivos, donde cada uno de sus actores cumple un rol particular. El gerenciamiento de los riesgos es responsabilidad de todos y cada uno de los integrantes de la entidad.

### **Riesgo de crédito**

La comunicación “A” 5398<sup>17</sup> del Banco Central de la República Argentina, define al Riesgo de Crédito como la posibilidad de sufrir pérdidas, por el incumplimiento que su deudor o contraparte hace de sus obligaciones contractuales. La magnitud de dichas pérdidas depende del monto de la exposición en el momento del incumplimiento y de los recuperos obtenidos por la entidad, constituidos por pagos obtenidos del deudor y por la ejecución de garantías y derivados crediticios.

El riesgo de incobrabilidad es monitoreado en forma permanente por la Subgerencia General de Riesgos y Control Crediticio, tanto en las etapas previas al otorgamiento como con posterioridad, mediante la verificación de la mora (cartera individuos) o mediante el análisis de la evolución económico financiera (banca

---

<sup>17</sup> [https://www.bancor.com.ar/515\\_PortalExt\\_Web/UserFilesPublico/Other/DISCIPLINA\\_DE\\_MERCADO\\_DIC\\_2013.PDF](https://www.bancor.com.ar/515_PortalExt_Web/UserFilesPublico/Other/DISCIPLINA_DE_MERCADO_DIC_2013.PDF)

---

empresas y corporativos). A su vez, se revisa de manera continua el cumplimiento de las regulaciones crediticias establecidas por el BCRA.

La gestión de riesgo de crédito implica el proceso de identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación que involucra: el otorgamiento de las financiaciones, seguimiento y, en casos de incumplimiento, su recupero.

Es, por ello, que la entidad debe contar con prácticas adecuadas para evaluar sus activos, para valorar la suficiencia de las provisiones contables y del capital económico a los efectos de una adecuada cobertura frente a pérdidas esperadas e inesperadas, y para difundir información relacionada con su riesgo de crédito, las cuales identifiquen y reconozcan el deterioro de la calidad crediticia de forma temprana, basada en datos confiables y sujetas a validación periódica. La gestión del riesgo de crédito incluye la definición de estrategias, políticas, prácticas, procedimientos y estructura organizacional.

En el Manual de Créditos Comerciales se establecen las facultades crediticias de los distintos Comités de Crédito (de Directorio, de Gerencia y Zonal). Asimismo, se definen los requisitos que deben cumplir los clientes para ser asistidos financieramente, los formularios a ser utilizados, los niveles de autorización requeridos y los requisitos para la digitalización y atesoramiento de las garantías. En dicho manual se han definido los principales aspectos a ser tenidos en cuenta al momento de realizar la evaluación crediticia de los clientes de la cartera comercial, siendo ellos de dos tipos, en función a montos financiados y tipo de empresa cliente.

En la gestión de los riesgos minoristas se utilizan procesos diferenciales según se trate de clientes de mercado cerrado (cuentas de haberes) o mercado abierto. Las perspectivas en la gestión de riesgos de banca individuos es avanzar en la estratificación de poblaciones, de manera de aplicar parámetros de riesgos acordes al comportamiento de cada sub población. Para ello, se están evaluando varias propuestas de herramientas informáticas para tal fin. Todos los deudores son objeto de seguimiento permanente respecto de su comportamiento de pago, de su situación financiera y de la correspondencia entre el riesgo del deudor, su clasificación de riesgo y la asignación de provisiones.

El objetivo de tal seguimiento es velar por:

(a) *Minimizar los riesgos, para lo cual se identifica, previene y corrige oportunamente los eventuales problemas de cartera.*

(b) *Mantener una cartera adecuadamente calificada, diversificada y provisionada.*

(c) *Asegurar de una adecuada cobertura de garantías.*

(d) *Disminuir las operaciones en condiciones especiales.*

A tales efectos la entidad dispone de:

a) *Sistema de monitoreo y control de cobranza que incorpora alertas y medidas de mitigación específicos.*

b) *Procesos de supervisión e inspección para la detección temprana de situaciones de riesgo, a fin de que se logren tomar medidas adecuadas y oportunas.*

Las medidas de mitigación que se deben aplicar y dejar registradas son, entre otras: informes de visitas, avisos de cobranza, notificaciones fehacientes, búsquedas registrales, solicitudes de embargo o captura, etc.

### **Prueba de estrés y análisis de sensibilidad**

Una prueba de estrés se define como la evaluación de la posición financiera de una entidad en un escenario severamente adverso pero posible, que pueda incrementar las pérdidas por riesgo de crédito. Estas pruebas pueden suponer alteraciones simples en uno o más factores de riesgo (análisis de sensibilidad) o simular la repetición de eventos históricos o de nuevos escenarios hipotéticos (análisis de escenarios), y deben desarrollarse regularmente, atento a que los modelos pueden deteriorarse y la relación entre las variables puede cambiar en el tiempo.

Los análisis de sensibilidad tienen por objetivo evaluar los resultados cuando ciertos parámetros o datos de ingresos son tensionados sin relacionar estos cambios con un evento subyacente o con resultados observados en el mundo real. Deben incluir escenarios extremos que pudieran hacer que la entidad sea insolvente, revelando así vulnerabilidades ocultas e inconsistencias en las estrategias de cobertura o en otras acciones.

A fines de simplificar el análisis, algunas consideraciones:

- *Cartera regular, la cual incluye los préstamos en situación 1 y 2*
- *Cartera irregular, la cual incluye los préstamos en situación 3, 4 y 5.*

Se consideran variables críticas de riesgo de crédito, a aquellas que, en caso de sufrir alguna variación, alteran la magnitud de las pérdidas sufridas por riesgo de crédito y, por consiguiente, los resultados obtenidos por la entidad. Es, por ello, que estas se incluyen en la herramienta para ser modificadas y sensibilizadas, llevar su control y monitoreo de manera periódica. Dichas variables son: provisiones y variación en el crecimiento de carteras de préstamos.

La Subgerencia General de Riesgos y Control Crediticio a través de la Gerencia de Control y Recupero realiza mensualmente el proceso de seguimiento de la cartera comercial asimilable a consumo basado en indicadores previamente establecidos, cuya finalidad es la detección temprana de hechos o situaciones que nos indiquen o alerten sobre el posible deterioro de las condiciones económicas, patrimoniales o financieras de estos clientes respecto de su estado observado en la última calificación. Una vez detectado algún indicador negativo o alerta (fuera de los parámetros preestablecidos), se disparan acciones preventivas (baja total o parcial de los márgenes calificados vigentes o solicitud de evaluación del alerta a las áreas de riesgo y comerciales), a efectos de evitar darles nueva asistencia crediticia o limitarla solo a líneas de corto plazo y con menor riesgo crediticio.

Algunos indicadores que reflejan la evolución de las variables críticas en los períodos analizados.

INDICADORES DE RIESGO DE CREDITO	DIC - 2013	DIC - 2014
Provisiones sobre Cartera Irregular Total (%)	112,84	112,84
Cartera Irregular Comercial Sector Privado (%)	1,99	1,27
Total Cartera Irregular / Total Financiaciones (%)	2,43	1,97

Fuente: BCRA - diciembre 2015

En los dos años analizados, tanto el indicador de cartera irregular comercial como de cartera total disminuyen sensiblemente. Al solo efecto práctico, y sin avanzar en comparaciones entre entidades financieras, podemos concluir que tanto la gestión de riesgo de la entidad como los mitigantes seleccionados para disminuir dicho riesgo generan resultados positivos en términos de un menor riesgo de crédito. Por supuesto, detrás de dicho riesgo subyacen cuestiones macroeconómicas que escapan no solo a cualquier entidad, sino al sector en general. Un deterioro de las condiciones macroeconómicas (crisis, recesión, estancamiento, etc.), seguramente tendrán efectos directos sobre los indicadores, independientemente de las acciones puntuales que las entidades en su conjunto o en particular puedan aplicar.

### **Riego de liquidez**

El riesgo de liquidez puede definirse como la pérdida potencial ocasionada por eventos que afecten a la capacidad de disponer de recursos para enfrentar las obligaciones pasivas, es decir, es el derivado del desfasaje entre el grado de exigibilidad de las operaciones pasivas ligadas a la inversión y el grado de realización de los activos. Más específicamente, el riesgo de liquidez se materializa en la imposibilidad de cumplir con una obligación contractual (un depósito) por falta de fondeo o liquidez. Es de destacar que, como política de liquidez, la entidad mantiene activos líquidos, los cuales están constituidos por los siguientes conceptos: disponibilidades, garantías constituidas a favor de las cámaras, pases activos y Lebac/Nobac.

La estrategia de inversiones/desinversiones es revisada periódicamente en el contexto de las tendencias económicas de mercado, concentración de activos/pasivos y vencimientos. En el mismo marco, se evalúan las excepciones y facultades.

La Subgerencia General de Finanzas, a través de la Gerencia de Finanzas y de la Subgerencia de Recursos Financieros, realiza las evaluaciones y proyecciones para determinar el nivel de exposición de la entidad a este riesgo, generando reportes que son elevados al Directorio, Comité Ejecutivo y/o Comité de Liquidez. El Comité de Liquidez tiene facultades entre las que se encuentra definir las políticas acerca de los lineamientos en materia de determinación y/o monitoreo de plazos, tasas y altas.

La entidad evalúa la situación de liquidez a través de diversas herramientas, entre las que podemos señalar:

- *Plan de negocios: es el punto de partida para determinar las necesidades de fondos del año en curso.*
- *Prueba global de liquidez: se utiliza para definir el monto de fondeo requerido en función de, entre otros factores, el crecimiento proyectado en los préstamos y las necesidades de las sucursales y ATMs (así como para determinar el disponible necesario para cubrir el efectivo mínimo), para una serie predeterminada de fechas futuras suponiendo circunstancias normales de mercado y con los cambios proyectados en el negocio.*
- *Monitoreo de descalces de plazos y tasas, con proyección de evolución de estas.*

La mayor parte del pasivo bancario está en forma de depósitos totalmente líquidos para sus titulares, mientras que los activos están materializados en préstamos con distintos plazos de vencimiento. En el caso de la banca, la liquidez viene determinada por el grado en que los elementos de su balance pueden ser transformados en dinero líquido. Para este sector es fundamental mantener un buen grado de liquidez, porque cuando las instituciones bancarias no pueden atender las peticiones de reembolso de sus clientes, por falta de reservas líquidas, existe la posibilidad de contagio del riesgo de impago a todo el sistema.

El plan de contingencia contempla la estrategia para manejar las crisis de liquidez. Incluye procedimientos para enfrentar situaciones de emergencia por insuficiencias en el flujo de fondos durante una crisis y es aprobado por el Comité de Liquidez. Se trabaja en forma permanente el acceso al mercado, buscando fortalecer y aumentar las relaciones con contrapartes, bancos corresponsales, clientes corporativos y se alienta el acercamiento con inversores pequeños que atomicen los depósitos y aumenten el plazo de las imposiciones, todo ello en procura de disminuir la vulnerabilidad ante una crisis. Adicionalmente, se efectúa un seguimiento de los grandes clientes de plazo fijo. Asimismo, se examina el nivel de dependencia a determinadas fuentes de fondos, como así también el plazo real de permanencia de los depósitos por cliente, contando con un alto porcentaje de fidelización de depositantes sobre los que se trabaja permanentemente.

Las características propias de la institución y su rol de agente financiero de la provincia aseguran cierto nivel de liquidez relacionada a la nómina salarial, a los depósitos judiciales, entre otros. No obstante ello, la entidad mantiene un “stock de seguridad” de activos líquidos, preponderantemente activos del BCRA. El plan de contingencia contempla la realización de estos activos.

La Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias (SEFyC) y el BCRA establecen el marco regulatorio sobre las gestión de Riesgo de Liquidez y de Mercado a través de Comunicación “A” 5686. Las entidades financieras, además de cumplir con lo normado por el marco normativo mencionado precedentemente, tienen presente las normas de Basilea I, II y III, conjunto integral de reformas elaborado por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea para fortalecer la regulación, supervisión y gestión de riesgos del sector bancario internacional. Estas medidas persiguen<sup>18</sup>:

- *Mejorar la capacidad del sector bancario para afrontar perturbaciones ocasionadas por tensiones financieras o económicas de cualquier tipo.*
- *Optimizar la gestión de riesgos y el buen gobierno en los bancos.*
- *Reforzar la transparencia y la divulgación de información de los bancos.*

Las normas de Basilea establecen el Coeficiente de Cobertura de Liquidez (LCR), teniendo como objetivo promover la resistencia a corto plazo del perfil de riesgo de liquidez de los bancos. Las normas y los instrumentos de seguimiento establecidas deberán aplicarse en base consolidada a todos los bancos con actividad internacional. El LCR garantiza que los bancos tienen un fondo/reserva adecuado de activos líquidos de alta calidad (HQLA) y libres de cargas, que pueden convertirse fácil e inmediatamente en efectivo en los mercados privados. El LCR mejorará la capacidad del sector bancario para absorber perturbaciones procedentes de tensiones financieras o económicas de cualquier tipo, reduciendo con ello el riesgo de contagio desde el sector financiero hacia la economía real<sup>19</sup>.

El LCR tiene dos componentes:

- (a) *El valor del fondo de HQLA en condiciones de tensión.*
- (b) *Las salidas de efectivo netas totales.*

---

<sup>18</sup> [http://www.bis.org/bcbs/basel3\\_es.htm](http://www.bis.org/bcbs/basel3_es.htm)

<sup>19</sup> Comité de Supervisión Bancaria de Basilea - Basilea III: Coeficiente de cobertura de liquidez y herramientas de seguimiento del riesgo de liquidez.



Fondo de HQLA

≥100%

Salidas de efectivo netas totales durante los siguientes 30 días naturales

Un activo se considerará HQLA cuando pueda transformarse en efectivo fácil e inmediatamente con pérdida de valor escasa o nula. El término salidas de efectivo netas totales se define como las salidas de efectivo totales previstas menos las entradas de efectivo totales pronosticadas en el escenario de tensión especificado durante los siguientes 30 días naturales.

Salidas de efectivo netas totales durante los siguientes 30 días naturales = Salidas de efectivo totales previstas – Min {entradas de efectivo totales previstas; 75% de las salidas de efectivo totales previstas}

### *Capitales mínimos de las entidades financieras*

El requerimiento de capital mínimo se determina considerando los riesgos implícitos en las distintas actividades de la entidad (crédito, mercado y operacional). En forma mensual, se debe observar el máximo entre el capital básico fijado por el BCRA y la exigencia que resulte de considerar los riesgos de crédito, de mercado (exigencia VaRp para las posiciones del último día del mes de los activos comprendidos) y operacional. Estas disposiciones deben observarse en forma individual y, adicionalmente, sobre base consolidada<sup>20</sup>.

La exigencia de capital mínimo por riesgo de crédito se determina aplicando la siguiente expresión<sup>21</sup>:

$$\text{CRC} = k * [0,08 * (\text{APRc} + \text{no DvP}) + \text{DvP} + \text{RCD}] + \text{INC} + \text{IP}$$

Donde:

---

<sup>20</sup> www.bcra.gob.ar: Normativa; Textos ordenados; Capitales mínimos de las entidades financieras.

<sup>21</sup> BCRA: Información de Entidades Financieras, 2015.

*k*: Factor vinculado a la calificación asignada a la entidad según la evaluación efectuada por la SEFyC, teniendo en cuenta la siguiente escala (en tanto no se comunique, el valor de 'k' será igual a 1,03).

*APRc*: Activos ponderados por riesgo de crédito, determinados mediante la suma de los valores obtenidos luego de aplicar la siguiente expresión:

$$A * p + PFB * CCF * p$$

Donde:

*A*: Activos computables/exposiciones.

*PFB*: "Partidas fuera de balance" - conceptos computables no registrados en el balance de saldos, se encuentren o no contabilizados en cuentas de orden.

*CCF*: Factor de conversión crediticia para las operaciones fuera de balance.

*p*: Ponderador de riesgo, en tanto por uno.

*no DvP*: Operaciones sin entrega contra pago. Importe determinado mediante la suma de los valores obtenidos luego de aplicar a las operaciones comprendidas el correspondiente ponderador de riesgo (*p*).

*DvP*: Operaciones de entrega contra pago fallidas (a los efectos de estas normas, incluyen las operaciones de pago contra pago -PvP- fallidas). Importe determinado mediante la suma de los valores obtenidos luego de multiplicar la exposición actual positiva por la exigencia de capital aplicable.

*RCD*: Exigencia por riesgo de crédito de contraparte en operaciones con derivados extrabursátiles ("over-the-counter" - "OTC").

*INC*: Incremento, entre otros, por los siguientes excesos: en la relación de activos inmovilizados y otros conceptos, a los límites de fraccionamiento del riesgo crediticio y de financiaciones a clientes vinculados, a los límites de graduación del crédito y a los límites sobre asistencia financiera al sector público no financiero.

*IP*: Incremento por la ampliación del límite general de la posición global neta negativa de moneda extranjera.

Calificación CAMELBIG	Valor de k
1	1
2	1,03
3	1,08
4	1,13
5	1,19

Fuente: BCRA - diciembre 2015

## **Riesgo de mercado**

El capital económico por riesgo de mercado es aquel necesario para cubrir las pérdidas inesperadas derivadas de variaciones en posiciones dentro y fuera de balance a raíz de fluctuaciones adversas en los precios de mercado de diversos activos. A los fines de calcular capital económico por riesgo de mercado, la entidad utiliza una metodología basada en el Valor a Riesgo (VaR) de los instrumentos que componen la cartera alcanzada por este riesgo.

El riesgo de mercado está definido por la incertidumbre a la que están expuestos los resultados futuros de la entidad ante movimientos adversos en las condiciones de mercado. Su materialización implica que esta sufra pérdidas o disminuciones en la capacidad de ingresos como resultado de variaciones en el valor de las principales variables o factores de mercado, como la tasa de interés, tipos de cambio y cotización de activos financieros. Este riesgo se subdivide en: riesgo de tasa, de tipo de cambio y otros.

El riesgo de tasa de interés hace referencia a la disminución del valor de los activos o del patrimonio de la entidad debido a las variaciones en las tasas de interés, lo cual puede conducir a que la institución tenga pérdidas. El riesgo de tasa se materializa en cambios en los spreads entre las tasas activas y pasivas que afecten los resultados del banco, por ejemplo cuando suben las tasas pasivas (en general, a corto plazo y reportables) y no se puede trasladar a las tasas activas (en general, a largo plazo y a tasa fija). La institución realiza el monitoreo de la calidad y composición general de la cartera crediticia con la finalidad de identificar, seguir y controlar diversas fuentes de concentración de riesgos y operaciones con características similares. Otras concentraciones pueden ocurrir cuando, entre otras cosas, la cartera contiene un alto nivel de operaciones directas e indirectas con: (i) una sola contraparte, (ii) un grupo de partes vinculadas, (iii) una industria en particular o un sector económico, (iv) una región geográfica, (v) un país extranjero o un grupo de países cuyas economías están interrelacionadas fuertemente, (vi) un tipo de facilidad crediticia, o (vii) un tipo de valores.

En línea con los lineamientos normativos, se trabaja con un horizonte temporal de 10 días, dado que se entiende que en este período la entidad puede cambiar el perfil de riesgo de la cartera y el valor crítico se define como el percentil 99 de la distribución

de rendimientos del portafolio. Los valores de la distribución de rendimientos se obtienen por medio de la metodología de simulación histórica, utilizando datos históricos para determinar el importe del VaR. El VaR se calculará como la diferencia entre el valor actual de la cartera y el valor crítico (percentil 99) de la distribución de rendimientos<sup>22</sup>.

### **Riesgo operacional**

El capital económico por riesgo operacional es aquel necesario para cubrir la pérdidas inesperadas resultantes de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, de la actuación del personal del banco o de los sistemas o bien aquellas que sean producto de eventos externos. Este concepto incluye el riesgo legal. El riesgo legal puede verificarse en forma endógena o exógena a la entidad financiera y comprende, entre otros aspectos, la exposición a sanciones, penalidades u otras consecuencias económicas y de otra índole por el incumplimiento de normas y obligaciones contractuales.

La gestión de riesgo operacional comprende dos enfoques claramente definidos y planificados para su implementación en el banco.

- *Enfoque cualitativo: es el método a través del cual se identifican los riesgos operativos de todos los procesos del banco, incluyendo los procesos derivados de las actividades sub-contratadas y de los servicios prestados por proveedores. A través de este método, se analiza el impacto y probabilidades de cada riesgo en relación a los controles existentes, se evalúa su brecha con el nivel de riesgo tolerable y se establecen planes para su tratamiento.*
- *Enfoque cuantitativo: consistirá en la aplicación de herramientas para la recolección de pérdidas efectivamente ocurridas, lo que permitirá el análisis cualitativo e ir construyendo un aprendizaje empírico para cuantificar el capital expuesto a riesgo operativo y el cálculo del retorno ajustado por riesgo operacional.*

A continuación, se enuncian algunos eventos de pérdida, derivados del riesgo operacional:

- *Fraude interno: errores intencionales en la información sobre posiciones (propias o de clientes), robos por parte de empleados, utilización de información confidencial de la entidad financiera en beneficios del empleado, etc.*

---

<sup>22</sup> [https://www.bancor.com.ar/515\\_PortalEXT\\_WEB/UserFilesPublico/Other/DISCIPLINA\\_DE\\_MERCADO\\_SEP\\_2015.PDF](https://www.bancor.com.ar/515_PortalEXT_WEB/UserFilesPublico/Other/DISCIPLINA_DE_MERCADO_SEP_2015.PDF)

- Fraude externo: robo, falsificación, daños por intromisión, en los sistemas informáticos, etc., ocasionados por personal interno y externo de la entidad.
- Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo: reclamos de indemnizaciones por parte de los empleados, infracciones a las normas laborales de seguridad e higiene, de discriminación, responsabilidades generales, etc.
- Prácticas con los clientes, productos y negocios: abuso de información confidencial sobre el cliente, negociación fraudulenta en las cuentas de la entidad financiera, lavado de dinero, ventas de productos no autorizados, etc.
- Daños a activos físicos derivados de: actos de terrorismo y vandalismo, terremotos, incendios, inundaciones, etc.
- Alteraciones en la actividad y fallas tecnológicas: fallas del hardware o del software, problemas de telecomunicaciones, interrupción en la prestación de servicios públicos, etc.

El cálculo del capital económico por riesgo operacional surge a partir de un motor de simulación, el cual arroja una distribución de pérdidas totales por riesgo operacional. De esta manera, se arriba al capital económico a partir de la diferencia resultante entre la pérdida máxima (asociada a un nivel de confianza del 99% y un horizonte temporal de un año) y la pérdida esperada de dicha distribución. Dicho motor de simulación es alimentado mediante la base de eventos de pérdidas por riesgo operacional y los cuestionarios de autoevaluación.

A los fines de modelar el comportamiento de los eventos de pérdida, se definen “grupos de riesgo” que presenten un comportamiento similar en lo relativo a su frecuencia e impacto. Una vez definidos los grupos de riesgo, se le asigna a cada uno una distribución de probabilidad. La distribución de pérdidas totales (entendiéndose como pérdida total a la suma de las pérdidas por grupo de riesgo definido) se construye mediante la utilización del método de Simulación Montecarlo<sup>23</sup>.

Finalizado con las definiciones, se está en condiciones de dar a conocer el requerimiento de capital por riesgo de crédito, operativo y de mercado según informes publicados por Bancor<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> [https://www.bancor.com.ar/515\\_PortalEXT\\_WEB/UserFilesPublico/Other/DISCIPLINA\\_DE\\_MERCADO\\_SEP\\_2015.PDF](https://www.bancor.com.ar/515_PortalEXT_WEB/UserFilesPublico/Other/DISCIPLINA_DE_MERCADO_SEP_2015.PDF)

<sup>24</sup> [https://www.bancor.com.ar/515\\_PortalEXT\\_WEB/UserFilesPublico/Other/DISCIPLINA\\_DE\\_MERCADO\\_SEP\\_2015.PDF](https://www.bancor.com.ar/515_PortalEXT_WEB/UserFilesPublico/Other/DISCIPLINA_DE_MERCADO_SEP_2015.PDF)

Disponibilidades	5,558
Exposición a Gobiernos y Bancos Centrales	14
Exposición a Bancos Multilaterales de Desarrollo	0
Exposición a Entidades Financieras del País y Exterior	18,621
Exposición a Empresas del País y Exterior	251,755
Exposición a Carteras Minoristas	603,322
Exposición a SGR y FG	0
Exposición garantizadas con Inmuebles residenciales	39,950
Exposición con otras Garantías Hipotecarias	25,167
Préstamos Morosos	8,981
Otras exposiciones	56,702
Exposiciones en Títulos y Retitularización	91
Partidas fuera Balance	2,124
Operaciones sin entrega contra pago fallidas (no DVP)	0
Operaciones de entrega contra cargo fallidas (DvP)	0
Riesgo de Crédito de Contraparte sobre OTC	0
<b>Requerimiento de capital por riesgo de Crédito</b>	<b>1,012,285</b>
<b>Requerimiento de capital por riesgo Operativo</b>	<b>421,463</b>
<b>Requerimiento de capital por riesgo de Mercado</b>	<b>34,601</b>

# **CAPÍTULO 4**

## **REINSERCIÓN Y**

### **POSICIONAMIENTO DE BANCOR EN**

#### **EL MERCADO FINANCIERO**

### **Breve reseña histórica de Bancor**

El Banco de la Provincia de Córdoba, entidad autárquica predecesora del actual Banco de la Provincia de Córdoba S.A., como consecuencia entre otros aspectos de las dificultades económicas-financieras provocadas por la incorporación del ex Banco Social de Córdoba y el enfrentamiento con una estructura debilitada de la crisis del año 2001/2002, se encontraba desde antigua data encuadrado en las previsiones del Artículo 34 de la Ley de Entidades Financieras por hallarse afectada su liquidez y solvencia. Para cualquier entidad privada, esto hubiese significado la disolución de la entidad y/o la absorción por parte de otra entidad más fuerte, como evidencian muchos casos testigo de la época (buscar ejemplos de absorción en crisis de 1995 y 2001). Al ser banco de Córdoba una entidad pública, este fue encuadrado en un Plan de Saneamiento cuyo objetivo era mantener el banco en actividad, monitoreando su desempeño permanentemente y limitando alguna de sus actividades a los efectos de garantizar el respaldo para con los depositantes. Entre las principales debilidades del banco en esa época podemos destacar:

- *Baja calidad de la cartera crediticia, como consecuencias de: deficiencia en la originación, análisis de riesgo y otorgamiento de créditos, tanto en monto como en destinatarios, deficiencia en el aprovisionamiento, inadecuada diversificación del riesgo, indebida cobertura de garantías.*
- *Incumplimiento de las siguientes regulaciones prudenciales establecidas por el BCRA que se detallan: inadecuada capitalización, excesos a los límites a los límites en la posición global neta en moneda extranjera, excesos en materia de asistencia a clientes vinculados, fraccionamiento del riesgo crediticio y graduación del crédito, excesos en la relación de activos inmovilizados.*
- *Inadecuado nivel de rentabilidad, presentando resultados negativos recurrentes y elevados costos de gestión en relación con el nivel de actividad.*
- *Fragilidad patrimonial como consecuencia de deficiencias en la valuación de activos y pasivos.*
- *Significativos descalce de activos y pasivos en relación a tasas de interés, plazos y monedas, por lo tanto la entidad era altamente vulnerable a cambios en las condiciones de mercado.*



- *Cantidad de empleados y estructura de sucursales sobredimensionada en relación al nivel operativo y al volumen de negocios.*
- *Deficiente gobierno corporativo como consecuencia entre otros aspectos de: falta de definición de objetivos, metas y planes estratégicos, importantes deficiencias en los sistemas de información, de gestión y de control interno. Carencia de indicadores de gestión, lo que combinado con fallas en los sistemas de información gerenciales impedían a la Dirección/Alta Gerencia contar con información útil, oportuna y completa para la toma de decisiones. No se encontraban definidos procedimientos para identificar los principales riesgos ni se habían establecido políticas y límites de tolerancia a estos. Importantes falencias en la administración de activos. Atrasos en la presentación del régimen informativo.*

### **Etapa de cambios estructurales**

A partir de la decisión del principal accionista de transformar el banco en una entidad con peso regional, capaz de articular acciones de desarrollo económico y productivo en línea con las definiciones de políticas públicas del accionista y volver a tener una participación activa en el mercado financiero, es entonces que desde el 2004 se ha diseñado una estrategia de mediano/largo plazo a los efectos producir los cambios estructurales necesarios y volver a dotar a la entidad de solvencia y liquidez. Estos cambios se fundamentan en tres pilares:

- **Incorporación de tecnología**
- **Expansión del volumen de negocios y nuevos productos**
- **Aumento de eficiencia y capacitación de recursos**

### **Inversión en tecnologías y sistemas**

Atento a que uno de los pilares de los objetivos planteados es lograr una operatoria más eficiente, el área de sistemas y tecnología adquiere relevancia como responsable de la planificación, análisis, revisión y reformulación de todos los sistemas informáticos que daban soporte a la entidad, así como del equipamiento tecnológico adecuado.

La primera necesidad que se manifiesta es la de lograr conectividad entre todas las sucursales de la entidad y la casa matriz, a los efectos de poder comenzar a trabajar en tiempo real, es decir, que operen online. Las acciones se enfocan en la actualización del equipamiento informático del personal, de las sucursales e interconexión de todas las sucursales de la entidad y su casa matriz a través de una red confiable; es decir, que se integran sistemas de aplicaciones bancarias y equipamiento asociado, lo que permite que el cliente de una filial pase a serlo de la institución como una unidad. Se han incorporado tecnologías que permiten a los clientes operar con diversos canales alternativos: terminales de autoservicio, home banking, call center, banca por celular y cajeros automáticos, lo que se ve reflejado en el incremento de transacciones por estos medios.

Al mismo tiempo, se modernizan y refuerzan servidores, data centers y data warehouse de la entidad, tanto en lo referente a aplicaciones de negocio como administrativas, renovando el 100% de los servidores y equipos de comunicaciones y la red de enlace logrando mejoras sensibles en su administración para la realización de backups automatizados.

Paralelamente, comienza un proceso continuo de revisión y análisis de todos los sistemas de soporte de la entidad, ante lo cual se verifica la existencia de innumerables aplicativos en uso, en muchos casos incompatibles entre sí, los cuales generaban modalidades de trabajo en compartimientos estancos, sin comunicación entre áreas funcionales y críticas para la operatoria diaria de la entidad.

Se toma la decisión de realizar la segunda gran inversión en tecnología: la puesta en producción de un desarrollo informático que soportara toda la operatoria de la entidad. La opción elegida fue SAP 6.0. (SAP es la empresa proveedora de aplicaciones de software de primer nivel mundial). El desarrollo de este sistema, desde una perspectiva integral, permite brindar servicios de procesamientos de datos a todas las áreas, empleando equipos y medios de alta tecnología, asegurando su disponibilidad para la operatoria diaria. Crea un repositorio de datos con herramientas eficientes de explotación de estos que permiten generar información para control de gestión, desarrollo de productos y generación de informes para regímenes informativos. Por último, pero no menos importante, es la inversión realizada para dar soporte a las necesidades de los usuarios de la entidad y al plan comercial de la institución. Esta

inversión implica la modernización y reequipamiento de todo el parque de cajeros automáticos del banco, mediante la compra masiva de nuevas unidades y la ampliación de las existentes en las sucursales, a los efectos de dar un mejor servicio a los clientes por un lado, pero también utilizando estos como soporte de la estrategia comercial, brindando la posibilidad de obtener adelantos de sueldo, préstamos personales y otros productos a desarrollarse a través del tiempo. También, esta inversión alcanza la instalación de tres nuevos Switch de Core que mejoran la seguridad, administración y performance de la infraestructura de comunicaciones de datos.

Cabe destacar que las incorporaciones tecnológicas y la puesta en producción de los procesos mencionados previamente permitieron al banco dar respuesta definitiva a las observaciones efectuadas por la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias. Es, por ello, que las inversiones en tecnologías realizadas y las que se proyectan realizar permitirán incrementar el nivel operativo y el volumen de negocios sin necesidad de aumentar la dotación de personal, permitiendo lograr altos estándares de eficiencia y eficacia y logrando un fuerte impacto positivo en la rentabilidad de Bancor.

### **Expansión del volumen de negocios y nuevos productos**

El banco necesitaba una profunda reconversión de su modelo de negocios. El fracaso de la política comercial de la entidad en años previos había transformado al banco en una estructura voluminosa que solo cumplía el rol de agente financiero de la provincia (administración de cuentas oficiales y pagos del gobierno) y a las sucursales en puntos de cobro de impuestos, sin posibilidad de generar los niveles de rentabilidad que permitieran la sustentabilidad a mediano y largo plazo del negocio.

### ***Diseño de un nuevo modelo de sucursales***

El diseño del nuevo modelo de sucursales importa una modificación integral del esquema de sucursales, desde su aspecto edilicio y cambio de imagen hasta la reconversión de todos los procedimientos y procesos de negocios, a los efectos de orientarlos exclusivamente a los clientes, permitiendo transformar a cada sucursal en una unidad de negocio, priorizando una atención más rápida y eficiente.

Para que la implementación del nuevo modelo de sucursales fuera exitosa, debe avanzarse en primera instancia sobre una serie de aspectos críticos del negocio:

### ***Reformulación de la política de créditos***

La calidad de la cartera de un banco es uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta en el negocio bancario. La eficiencia en la precalificación y calificación periódica de clientes, es decir en la originación (conocerlos y verificar sus márgenes disponibles prestables) y en adecuados procesamientos de seguimiento, detección de mora temprana y recuperación aseguran bajos niveles de mora, lo que deriva a disminuir el provisionamiento. El provisionamiento establecido por normas del BCRA resta capacidad prestable a cualquier entidad financiera, por lo tanto, menores niveles de mora y provisionamiento derivan en mayores fondos para ser colocados bajo la forma de préstamos. La nueva política de crédito del banco, soportada por el mejoramiento de la tecnología, hace hincapié en las sucursales como canal de distribución de los créditos, permitiendo llegar a los clientes de manera más rápida y eficiente, a la vez que proporciona un conocimiento de la clientela y posibilita la adecuación de productos a la medida de cada región.

La incorporación del concepto “proceso crediticio” permite diagramar los procesos del crédito y las áreas correspondientes bajo una dirección común con un enfoque tanto del riesgo como de la eficiencia, a partir de la coordinación de esfuerzos entre áreas que venían trabajando como compartimentos estancos.

Para la originación se establecen dos tipos de mercados, siendo estos:

*Mercado cerrado: integrado por los clientes que cobran haberes en el Banco de la Provincia de Córdoba S.A., los que acceden a la totalidad de los bienes y servicios incluidos en la “cuenta paquete”, en donde los préstamos otorgados se manejan con márgenes crediticios precalificados bajo parámetros establecidos por la gerencia de créditos.*

Este reconoce los siguientes objetivos:

- *Liderar la prestación de servicios para individuos a través del plan sueldos.*
- *Generar una cartera de consumo de alta calidad crediticia, ya que al vencimiento se realiza el débito en la cuenta sueldo abierta en el Banco de la Provincia de Córdoba S.A.*

*Mercado abierto: integrado por aquellas personas que no cobran haberes en el Banco de la Provincia de Córdoba S.A., a los que se busca fidelizar ofreciendo el traspaso de su cuenta haberes a la entidad o la apertura de una caja de ahorro, según se trate de personas que trabajen en relación de dependencia o que ejerzan una actividad independiente. Las personas incluidas en este mercado solo pueden acceder a la tarjeta de créditos, de solicitar algún otro tipo de financiación en forma excepcional.*

### ***Reformulación de la política financiera***

Existía una ausencia de políticas en cuanto a los aspectos esenciales que hacen a la operatoria de un banco. Anteriormente mencionamos que el negocio bancario tiene dos aspectos fundamentales: el fondeo y la colocación de préstamos. El primero debe sustentarse con una clara política financiera, determinando cuáles son las fuentes de fondeo de menor costo, la mejor relación entre atomización de depositantes, la política de tasas pasivas para atraer dicho fondeo, la diferenciación de segmentos (personas físicas, jurídicas, consejos profesionales, etc.) a los efectos de atraer los fondos que poseen en el sistema, niveles mínimos de liquidez de la entidad teniendo en cuenta no solo la normativa al respecto, sino también la dinámica del negocio en particular, el establecimiento de niveles decisorios en la materia como pueden ser los “Comités de Liquidez”, con la participación de niveles gerenciales y directivos. En definitiva, una política financiera claramente establecida, continua y sustentable, pero con la suficiente flexibilidad para adaptarse a las coyunturas de corto plazo. Entre las acciones adoptadas a los efectos de dotar a la entidad de parámetros financieros claros, podemos mencionar:

Cancelación de la totalidad de los redescuentos otorgados por el BCRA en diciembre del 2005, a los efectos de eliminar paulatinamente la dependencia en relación al organismo de contralor.

Modificación de la estructura histórica de fondeo del Banco de Córdoba. Esta estaba determinada por los fondos a la vista del Gobierno de Córdoba y de los fondos de los empleados públicos y agentes cuyos sueldos eran pagados a través de la entidad (la relación histórica era de 80 % de fondos públicos y 20 % de fondos privados). Esta situación supone como ventaja el bajo costo de fondeo para la entidad, pero al mismo tiempo, supone una desventaja toda vez que la entidad se encuentra expuesta a las posibles dificultades fiscales que puede afrontar el estado provincial y que repercute directamente en las relaciones técnicas exigidas y en la capacidad prestable de la

entidad. Se trabajó en la diversificación del fondeo en el sector privado con el objetivo de evitar la dependencia de los depósitos del sector público. A tales efectos, se han desarrollado productos destinados a captar un mayor volumen de depósitos a plazo, priorizando la atomización de depositantes entre un universo de personas físicas y empresas. En la actualidad, la relación de fondeo es de 78 % de fondos privados y solo 22 % de fondos públicos, dotando al banco de una estabilidad en el fondeo que permite una adecuada planificación financiera a corto y mediano plazo.

En 2007 se aprobó la metodología para la determinación y monitoreo de las tasas activas, la cual consistía en calcular el costo de oportunidad de la colocación de fondos de la entidad. Esta metodología fue perfeccionándose año a año hasta el punto de llegar a calcular, a final de cada día comercial, los fondos ociosos o no que dispone la entidad y así efectuar al día siguiente la mejor inversión que se considere. Esta nueva metodología aplicada nos lleva a obtener premio por liquidez y sortear las restricciones del mercado. Tal metodología es aplicable a los mercados de tasas en pesos y en dólares, tanto fijas como variables. Es, entonces, cuando se crea el “esquema único de tasas”, el cual llega de manera uniforme a todas las áreas intervinientes y principalmente a todas las unidades de negocios del banco, que son las sucursales. Mediante este esquema, se establecen los márgenes para operar de los distintos canales de comercialización y se limitan los niveles de autorización para flexibilizar las tasas, por los montos en depósitos de los distintos clientes, disminuyendo autorizaciones del sector financiero, lo que mejora los tiempos en concretar una operación.

### ***Reformulación de la política comercial***

A partir de la revisión de los procesos de otorgamiento crediticio y de la recomposición de su situación de liquidez y, por consiguiente, de la capacidad prestable de la entidad, el banco ha retomado una activa política comercial orientada principalmente al segmento de individuos, y que tenía por objetivos:

- *Avanzar en el desarrollo de nuevos productos comerciales.*
- *Incrementar el número de clientes atendidos por los canales comerciales.*
- *Incrementar el volumen de operaciones por cliente.*
- *Incrementar el nivel de crossselling y upselling de productos.*
- *Mayor reciprocidad con los clientes, al tiempo que incremento el portafolio de productos y mejoro los ingresos comisionables y financieros de la entidad.*

El hecho de ser un banco líder de la provincia en cuanto a extensión territorial, cantidad de sucursales y cajeros automáticos representa una clara ventaja competitiva que se traduce en una importante cartera no solo de planes sueldos, sino también de jubilados provinciales y nacionales. A su vez, se contaba con líneas de créditos promocionales beneficiadas con una reducción de la tasa de interés, la que es subsidiada por el Gobierno Provincial. Ambas ventajas competitivas debían ser explotadas al máximo.

A fin de lograr sus objetivos, el banco ha adoptado diferentes medidas en los años analizados:

- *Aumentar el volumen de transacciones, brindando a sus clientes un proceso ágil y estandarizado con la finalidad de incrementar la participación en el mercado de consumo.*
- *Bancarización de jubilados: proceso de aperturas de caja de ahorro y tarjetas de débito, permitiendo ahorros de costos operativos, además de poder ofrecer a este segmento de clientes productos y servicios financieros.*
- *Canales alternativos, con el objetivo dirigido a incrementar el uso de los canales alternativos para transacciones comerciales, con beneficios de menores tasas de interés para los clientes.*
- *Desarrollo de nuevos productos comerciales. Como ejemplo, se puede citar al “Mundo Bancor”, el cual representa un claro enfoque hacia la “banca individuos” y está diseñado para satisfacer las necesidades financieras de las personas físicas y es un conjunto integrado de productos, servicios y beneficios (resumen digital, movimientos en cajeros automáticos, préstamos personales e hipotecarios, cuenta sueldo, tarjetas de crédito, cuenta adelanto de haberes, débito en cuenta, entre otros), que se relacionan a través de “cuentas paquetes”, con la finalidad de fidelizar al cliente e incrementar el crosseling.*

### **Aumento de eficiencia y capacitación de recursos**

El desafío era incrementar la eficiencia operativa y administrativa, la eficiencia general de la entidad como organización a través de la creatividad y del ahorro de costos, es decir, se debe lograr una adecuada relación entre el volumen de negocios (medido en términos de préstamos y depósitos del sector privado) y la estructura



(medida en términos de dotación de personal y cantidad de sucursales), para que converja a los niveles del promedio del sistema financiero. Para ello, resultaba de vital importancia identificar el punto de partida:

Se comenzaron a identificar los principales riesgos que enfrenta la entidad y en la definición de límites de tolerancia a estos. Se comenzó a trabajar de manera constante y continua bajo los parámetros de las normas de Basilea, sobre los diferentes riesgos que afectan a la entidad como el riesgo de crédito y riesgo operacional entre los más importantes. Identificados estos, puede conocerse su posible impacto, cuantificarse y mitigarse. En una segunda etapa, se avanza sobre un análisis de mayor complejidad, incorporando riesgo de tasa y riesgo de mercado.

Se crea un adecuado ambiente de control interno con la implementación de controles de monitoreo y de controles mitigantes de los riesgos operativos en los circuitos administrativos. Se trabajó reforzando las áreas de auditoría interna, en términos de recursos humanos capacitados y una dotación adecuada al alcance que se pretendía del área. Se la dotó de procedimientos eficientes, planes de trabajo con amplio alcance de sectores/áreas críticas, como así también de operatorias sensibles por su volumen y/o riesgo inherente. Como resultado de ello, no solo se evidencia una disminución progresiva y sistemática de errores y/o situaciones que pueden configurar algún fraude para la entidad, sino que todas las áreas entienden a las tareas de auditoría ya no como un proceso de vigilancia, sino como un proceso de mejora continua, que permite detectar y corregir errores de gestión.

Es así como se ponen en marcha acciones tendientes a lograr los objetivos de eficiencia:

### ***Desinmovilización de activos***

En 2005, la Dirección del banco resolvió iniciar un programa de venta de inmuebles, tanto aquellos tomados en defensa de créditos y/o dación en pago, como si también de aquellas propiedades afectadas al uso, sobre las cuales se considera apropiado avanzar en su venta, a los efectos de disminuir el activo no corriente de la entidad, para transformarlo en recursos aplicables al giro comercial de la entidad. Los principales lineamientos de dicho programa fueron la individualización de los bienes, la



constitución de un fideicomiso, la tasación utilizando criterios de valor neto de realización y su incorporación a un proceso de compulsa pública de precios, con recepción continua de mejoramientos de ofertas hasta su adjudicación.

### ***Gastos de reestructuración***

El principal problema que en la actualidad presenta el Banco de Córdoba es el desfase existente entre el volumen de negocios y su estructura. Para poder solucionar esto, resulta necesario realizar fuertes inversiones en tecnologías con el objeto de poder absorber un significativo incremento en el volumen de las transacciones y a los fines de reemplazar procesos, sistemas y equipos obsoletos que ponen en riesgo la operatoria diaria. Implementar proceso de mejora continua para certificar Norma ISO2000.

Atento a ello, se han realizado y se prevé continuar realizando fuertes inversiones en tecnologías y sistemas, como son upgrade de hardware y software, para actualizar los equipos, el sistema operativo y la base de datos; dentro de esta última, se solicita modificar e incorporar datos de clientes para segmentación de empresas. Se espera definir un modelo de gestión de servicios basado en un sistema de activos y configuraciones que permita llevar un registro y control de inventario de activos tecnológicos, minimizar riesgos antes cambios de la tecnología, facilitar una rápida detección de causa origen de problemas en la prestación de servicios de TI a través de mapas de servicios.

### ***Control de gastos***

La constante automatización que genera el nuevo sistema informativo y la consecuente actualización de procesos obsoletos libera personal que el banco redirecciona hacia tareas que soportan el crecimiento esperado en el volumen de negocios de la entidad. No obstante, el crecimiento esperado requiere la incorporación de dotación de personal adicional. El gasto en personal actualmente representa aproximadamente el 64,94 % del total de gastos de administración. Es, por ello, que el Banco ha establecido que dicho incremento no debe superar el 10 % de la dotación actual, la cual asciende a 2716 empleados; actualmente dicho incremento se ha reducido

al 0,58 %. A continuación, se detalla la evolución del personal en los últimos tres años, incluyendo plata permanente y contrato a plazo fijo.

FECHA	CANTIDAD DE PERSONAS	VARIACION DE AÑO ANTERIOR EN %
DIC - 2013	2745	
DIC - 2014	2732	-0,47
DIC - 2015	2716	-0,59

Fuente: BCRA - diciembre 2015

Otros gastos a ser controlados son los vinculados con el volumen de negocio. Es, por ello, que se ha definido un techo para el incremento de estos gastos que estará dado por el porcentaje de incremento de volumen de negocio, definido como la sumatoria de depósitos y préstamos, más inflación.

El control de estos gastos, como así también los mayores ingresos netos por servicios, producto del incremento en el volumen de negocios, verificado a partir de la implementación de medidas tales como “Mundo Bancor”, se ven reflejados en una mayor cobertura de los gastos de administración con los ingresos por servicios, mejorando en consecuencia la posición de la entidad ante posibles escenarios adversos en las variables macroeconómicas.

La evolución del citado índice es la siguiente:

AÑO	GASTOS DE ADMINISTRACION (en miles de pesos)	INGRESOS NETOS POR SERVICIOS (en miles de pesos)	COBERTURA (en %)
DIC-2009	747.290	384.249	51,42
DIC-2010	939.725	520.919	55,43
DIC-2011	1.176.939	617.052	52,43
DIC-2012	1.383.569	782.430	56,55
DIC-2013	1.700.018	762.157	44,83
DIC-2014	2.297.383	1.053.844	45,87
DIC-2015	3.105.457	1.270.243	40,90

Como podemos observar, en los primeros años del análisis, la cobertura de los gastos de administración se lograban con más del 50 % de los ingresos netos por servicios, porcentaje que ha disminuido en los últimos años producto de decisiones del Banco Central de La República Argentina, como por ejemplo, que los bancos no cobren comisiones sobre las cajas de ahorros comunes y otras decisiones más generales como los gastos en personal que fueron aumentando muchas veces en mayor proporción que los ingresos netos por servicios. Es, por ello, que el banco debe continuar generando estos ingresos netos por servicios, los suficientes para afrontar las sucesivas subas de salarios año tras año y minimizar al máximo los gastos operativos.

### *Gobierno corporativo y controles gerenciales*

Los directores que conducen la entidad dividen sus funciones entre las distintas áreas, manteniendo una constante relación, lo que permite administrar al banco de una manera homogénea y con objetivos comunes.

Uno de los compromisos de la Dirección del banco es aumentar la eficiencia administrativa y operativa, a través de las inversiones en tecnología antes descriptas y, adicionalmente, generar políticas transparentes que fortalezcan el ambiente de control y privilegien la experiencia y solvencia profesional.

Es, por ello, que se reformuló el organigrama general del banco y se redactó el Manual Orgánico Funcional, el cual contiene las descripciones de puestos y comites, describiendo sus funciones y responsabilidades con el objetivo de alinear al banco a los estándares internacionales en materia de Gobierno Corporativo y, asimismo, dar cumplimiento a las normativas del BCRA en la materia.

Otros de los objetivos planteados por la Dirección apuntan a la emisión y/o actualización de políticas y manuales de procedimientos que contemplen la totalidad de los procesos y productos del banco.

### ***Eficiente operación de contrataciones***

Se han implementado nuevas normas con el fin de brindar a la institución herramientas transparentes y eficaces para la gran diversidad de contrataciones que deben encarar en su operatoria diaria, dotando al proceso de controles por oposición con intervención, según el monto de la operación, de varias instancias para iniciar o aprobar una contratación. Al respecto, se destaca que durante el 2009 se produjo la incorporación del sistema de seguimiento electrónico de los expedientes (bajo la plataforma de negocios SAP), en donde queda registrado todo el proceso de compra o contratación, desde su inicio y hasta su finalización, con los tiempos de intervención de cada una de las áreas responsables.

Para ello, se reorientaron las fuerzas:

### ***Transparente administración de los recursos humanos***

Introducir políticas para transformar a los empleados en el principal activo del banco a través de la capacitación continua y la valoración de la experiencia profesional.

Se dio inicio a la implementación de una nueva política integral de recursos humanos para todos los integrantes de la entidad y una herramienta de gestión para todos aquellos que tienen responsabilidades de conducción, contribuyendo a facilitar los procesos de comunicación y toma de decisiones, aportando a estos claridad y agilidad. Constituyen un marco de referencia orientada a:

- *Acompañar los cambios en la actividad bancaria en las últimas décadas.*

- *Disponer de lineamientos claros, transparentes y pensados para toda la organización.*
- *Brindar un marco transparente de incorporaciones y promociones que prioriza a la igualdad de condiciones, al personal del banco.*
- *Definir y clarificar la estructura y puestos de la organización.*
- *Proveer pautas claras para el desarrollo de la carrera.*
- *Incentivar al personal a progresar, brindándole oportunidades de crecimiento considerando su desempeño, experiencia y habilidades adquiridas.*
- *Atraer a los recursos humanos calificados.*
- *Evaluar y compensar el desempeño de excelencia.*
- *La fijación de un esquema de capacitación intensivo-general y por especialidad, con un mínimo de horas al año.*
- *Un esquema de evaluación de desempeño que ayudara a evaluar las fortalezas y debilidades de los equipos de trabajo, como así también lograr que el personal este alineado con los objetivos del banco.*
- *Establecimiento de políticas específicas de traslado de personal y de compensaciones.*

### **Consolidación de un cambio cultural 2011-2015**

Pasada la etapa de cambios estructurales, los cuales se produjeron principalmente entre los años 2004-2011, el banco encara una nueva etapa de este desafío que es la consolidación de un cambio cultural; es decir, asistir al comienzo de la consolidación definitiva de los cambios realizados durante los años anteriores, institucionalizar estos a los efectos de que pasen a reemplazar los “usos y costumbres” anteriores, la “manera de trabajar” y rompa los viejos paradigmas de la organización. Esta consolidación debe abarcar aspectos financieros de la organización, pero al mismo tiempo, aspectos operativos y administrativos, entre otros.

Esta tuvo como punto de partida la ratificación por parte de las autoridades de la entidad, del rumbo elegido explicitado mediante la redacción de la visión, misión y valores de la entidad de cara al futuro.

---

### **Consolidar la sustentabilidad económica-financiera, social y ambiental**

Parecería redundante tener que señalar que la utilidad y/o rentabilidad debería ser el objetivo de cualquier empresa en el mediano/largo plazo, pero cuando analizamos organizaciones públicas, semipúblicas y/o de capital mixto, este concepto adquiere relevancia toda vez que quizás este puede no alinearse a las políticas públicas coyunturales. Sin perjuicio de esto, la sustentabilidad económica y financiera es indispensable para que la organización pueda perdurar en el tiempo, independientemente de sus objetivos. Es, por ello, que la generación de superávit (aunque sea mínimo) debe ser uno de los objetivos perseguidos por la entidad para dotarla de independencia y autonomía y no debe ser un concepto cíclico que implique para la organización superávits y o déficits transitorios que le quiten previsibilidad a sus políticas de negocios.

### **Consolidar el cambio cultural a través de la aplicación de eficiencia y rentabilidad en sentido amplio**

La consolidación de un cambio cultural es el comienzo de la consolidación definitiva de la entidad. Se tendrá identidad cuando todos, absolutamente todos los integrantes de la entidad, se hayan internalizado con la visión, misión y valores, es decir cuando orienten sus fuerzas hacia un mismo objetivo. También, se debe llevar a cabo una política de transparencia, la cual exponga los objetivos de las políticas, su marco jurídico, institucional y económico, las decisiones estratégicas y su justificación, así como las modalidades de la responsabilidad del banco, sean comunicados de un modo exhaustivo, accesible y cronológicamente oportuno, la transparencia contribuye a incrementar la eficiencia.

Este cambio cultural está sujeto a los criterios de rentabilidad, seguridad y eficiencia, según establezca el Directorio y los principios que rigen la buena práctica bancaria. Banco de Córdoba dará prioridad en su política crediticia a facilitar las actividades productivas radicadas en el territorio provincial y toda la región centro del país mediante el otorgamiento de servicios bancarios adecuados a su operatoria en los diferentes segmentos y modalidades, estimulando la actividad económica de pequeños productores y cooperativas mediante la incorporación de tecnología para la mejora de los sectores productivos, promoviendo el mercado local y regional de capitales mediante

su participación responsable y acciones de marketing, colaborará en el desarrollo y vida de las familias fijando distintas estrategias que, acorde a su naturaleza ayuden en el desarrollo económico provincial y con su incidencia en la economía, en las condiciones de trabajo, de producción y de cultura excedan en el ámbito provincial y alcancen a toda la región centro.

### **Fortalecer nuestra identidad apalancada en valores**

La visión, misión y valores de la entidad representan la exteriorización del cambio que se viene sosteniendo en todos los aspectos del negocio, pero fundamentalmente en la manera en que la entidad mira al futuro y el camino que proyecta para su futuro mediano e inmediato.

### **Priorizar los valores orientados al cliente y al trabajo en equipo**

Forma parte de los valores de la entidad, donde se debe atender a los clientes con un servicio superior, enfocándose en conocer y entender sus necesidades. Todos los procedimientos del banco deben estar orientados a la satisfacción del cliente en primera instancia. Debe ser el cliente la prioridad, en detrimento de cualquier máxima y/o eficiencia burocrática por parte de la entidad y/o de los clientes internos de esta. Para ello, se deberá contar con una excelente calidad de datos de los clientes realizando un seguimiento de los ratios reportados por el tablero de control de integridad de la base de clientes, el cual proporciona información cuantitativa y objetiva sobre el estado de dicha base. Este reporte va a permitir visualizar datos faltantes de los clientes actuales como los potenciales. Se esperan diseñar y documentar nuevos procesos para la mejora continua de la Base de Clientes, tomando información de proveedores externos y/o empresas especializadas en caso de ser necesario. El trabajo en equipo se verá afectado en el aporte de todos los colaboradores. Será de vital importancia organizar el tiempo y delegar tareas, siendo cada miembro del equipo responsable de trabajo que realiza. La asunción de tareas en el tiempo adecuado es primordial para la consecución de los objetivos del grupo.

## **Formación de cuadros de conducción**

Resultó de vital importancia modificar la política de recursos humanos, a través de la capacitación permanente de los recursos humanos en todos los niveles, promoviendo el desarrollo de todos los colaboradores, potenciando sus competencias para dar respuestas de calidad a las necesidades de los clientes y el entorno. Pero más aún, en la profesionalización de los mandos medios y gerenciales, incorporando cuadros directivos con experiencia en gestión bancaria, que pudieran liderar un cambio de cultura organizacional y gestar la siguiente generación de mandos medios de la entidad, obteniendo una sensible mejora de la calidad de la gestión administrativa, financiera y comercial.

## **Desarrollo de la banca móvil y servicios vía Internet**

En la actualidad, las entidades bancarias ofrecen diversos canales tecnológicos a través de los cuales sus clientes pueden realizar transacciones financieras y al mismo tiempo, ahorrar tiempo y dinero en desplazamientos. También como se pretende mantener una sólida relación con estos, se crear un esquema de distribución en busca de satisfacer una demanda cada vez más exigente.

Uno de estos canales es la Banca Móvil. Los servicios bancarios van a dejar de ser presenciales para migrar con mucha velocidad a las operaciones online. Estos medios, por el cual, el consumidor financiero puede recibir información de su banco, realizar transacciones en línea, recargas y pagos en línea, de manera fácil y segura, las 24 horas del día es el futuro del sistema financiero. Es, por ello, que se espera implementar esta herramienta, orientada tanto para Banca Individuo como para Banca Empresas, que pueda ser utilizada en los dispositivos móviles como ser Smartphone y Tablet, brindando funcionalidades que se complementen a la aplicación Mobile de Link, que es utilizada hoy por los clientes del banco, como son: guía de beneficios, localización de cajeros automáticos y sucursales, información de productos, alertas, acceder a información de consumos de tarjetas de créditos, entre otras.

Esto va a facilitar el proceso de bancarización, ya que le permite a poblaciones de bajos recursos y/o de zona rural acceder a servicios transaccionales cómodos y de fácil uso. También, obtener mayor agilidad en los trámites, reducción de costos transaccionales y seguridad, al no portar efectivo.



## **Certificar Responsabilidad Social Empresaria**

En Bancor, la Responsabilidad Social Empresaria tiene su lugar a través del Programa de Sustentabilidad a partir del cual se tienen en cuenta el interés por la sociedad, la preservación del medio ambiente y el cuidado de los factores que inciden en una economía sostenible. Es decir, que Bancor propone ser un banco líder, adoptando a la Responsabilidad Social Empresaria como un modelo de gestión integral, basado en el comportamiento ético y la transparencia, cuyos pilares se asientan en el vínculo con los distintos tipos de interés y que contenga una manera de hacer negocios rentables con acciones que equilibren las perspectivas económicas, sociales y ambientales.

En el período 2014, Bancor fue el primer banco público en reportar su responsabilidad social. Este es un documento de realización voluntaria, en el cual se comunica el comportamiento de Bancor en materia de RSE y constituye un compromiso de mejora permanente en el ámbito de la sustentabilidad.

## **Mejorar la calificación CAMELBIG**

La Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias de Argentina inspecciona y califica a cada entidad financiera con una nota de 1 a 5, siendo 1 la mejor nota y 5 la peor. Dicha calificación surge de una evaluación compuesta sobre distintos componentes de la entidad financiera, tanto cualitativos como cuantitativos. Se califica cada uno de los componentes evaluados también con una nota entre 1 y 5 (1: la mejor). Se le informa a la EF una nota global que no necesariamente es el promedio de las notas de los componentes. Esta nota podrá ser limitante para ciertas operaciones (Ej.: fraccionamiento del riesgo crediticio en call money, exigencia de capital por riesgo de crédito, cesión de cartera de créditos, apertura de sucursales, participación en ciertas empresas de servicios complementarios de la actividad financiera, aporte al Seguro de Depósitos, entre otros). A las entidades financieras, se le notifican los fundamentos de la calificación así como las observaciones detectadas. Luego, existe un proceso de descargo/ajuste de las observaciones comunicadas.

A continuación, se detallan los componentes que son evaluados en el marco del sistema de calificación CAMELBIG:

LETRA	COMPONENTE	RIESGO QUE SE EVALUAN	
C	CAPITAL	RIESGO DE	RIESGO DE
A	ACTIVOS	NEGOCIO / FINANCIERO	INSOLVENCIA Y/O LIQUIDEZ
M	MERCADO		
E	RENTABILIDAD		
L	LIQUIDEZ		
B	NEGOCIO		
I	CONTROLES INTERNOS	RIESGO DE	
G	GERENCIA	GESTION	

Los bancos que tienen las mejores calificaciones CAMELBIG (calificaciones 1 y 2) presentan sólidas posiciones de liquidez y solvencia e implementan adecuadas prácticas de gobierno corporativo y gestión de riesgos. Por el otro lado, las entidades con peores calificaciones CAMELBIG (calificaciones 3, 4 y 5) presenten débiles situaciones de liquidez y solvencia y sus prácticas de gobierno corporativo y gestión de riesgos son deficientes. En esta última situación, se encuentra Bancor. Actualmente, su calificación es 4. Es, por ello, que si la entidad mejora la calificación, que es requisito para el Plan de Saneamiento, entonces se producirán menores restricciones para: abrir sucursales, tomar personal, disminuirán los coeficientes de previsionamiento, o sea que se obtendrá mayor capital prestable y disminuyan los coeficientes de riesgo, al disminuir la previsión por insolventes de la cartera, ya que el nivel de riesgo de la cartera de clientes se multiplica por la calificación CAMELBIG para constituir dicha previsión, por lo que al tener una calificación más alta (entre 1 y 2), menor será dicha previsión y mayor dinero tendrá el banco disponible para seguir prestando<sup>25</sup>.

### **Proyectando el futuro**

En este modelo, quedan explícitas las capacidades que la organización necesita desarrollar de la mano de sus líderes, responsables máximos de poner en práctica la

<sup>25</sup> Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias del B.C.R.A.

propuesta de valor del banco. En este sentido, todo líder (sea gerente, jefe o supervisor) debe conocer:

- *Hacia dónde va hoy el banco.*
- *Cuál es el futuro que aspira a construir.*
- *Qué se espera de su rol para transformarse en portador de este nuevo modelo para su gente.*

Este conocimiento permitirá a cada persona con responsabilidades de conducción diagnosticar en qué medida cuenta con las capacidades requeridas y definir los planes de acción necesarios para desarrollarlas.

En este documento, se definen los principales elementos para conocer el modelo de negocio y el perfil de liderazgo que de él se deduce, con el objeto de alinear las prácticas de conducción, proveer un foco claro de acción e incrementar la sinergia en toda la organización.

## **El Banco de Córdoba hoy: misión, visión y valores, las nuevas estrategias de negocio**

### Visión

*“Ser el banco público líder de la Argentina, reconocido por su solidez, eficiencia y competitividad, por su excelencia operativa y calidad de atención, así como por su fuerte compromiso con el desarrollo de sus recursos humanos y con el progreso del sector productivo y el futuro de la provincia, la región y la comunidad en general”.*

El Banco de Córdoba aspira a convertirse en el banco regional más grande del país con su oferta de servicios financieros a empresas e individuos de la Provincia de Córdoba fundamentalmente, con influencia en otras áreas en donde el banco posee sucursales (Rosario y Buenos Aires).

### Misión

*“Ser el banco líder de la Provincia de Córdoba, proveyendo productos y servicios financieros de calidad, eficientes, competitivos y rentables; propiciando el desarrollo de la región y de los recursos humanos; logrando ser referentes de una gestión sustentable.*

*Cumplir lo antes posible en el tiempo con el Plan de Saneamiento, lo cual requiere fundamentalmente capitalización por utilidades e incrementar sustancialmente el volumen de negocios”.*

Desarrollo general: es un banco comprometido con el desarrollo de cada rincón de la provincia, las acciones están orientadas a fortalecer la economía en los lugares más postergados.

Bienestar de las personas: con la premisa “todas las personas son importantes” se trabaja para mejorar su calidad de vida, entendiendo que el desarrollo como seres humanos se da tanto dentro como fuera de la institución.

Diálogo: consideran que la estrecha relación con los grupos de interés genera la fluidez de información necesaria para encontrar oportunamente la solución a nuevos desafíos.

Para lograrla, el banco cuenta con:

- *Una red de 142 sucursales y 95 agencias en la Provincia de Córdoba que genera cercanía y presencia.*
- *Una permanencia de 142 años acompañando el desarrollo de los sectores productivos de Córdoba.*
- *Ser el agente financiero de la Provincia de Córdoba, a través de la recaudación de rentas, el cobro de tasas y servicios públicos y privados, el pago de haberes a empleados del Sector Público (provincial, municipal y nacional) y Privado, la recepción de la totalidad de los depósitos oficiales y judiciales, y la custodia, registración y pago de los Títulos y/o documentos y/o valores que emita la Provincia de Córdoba y/o sus entes descentralizados.*

Por todo esto, el Banco de Córdoba tiene:

- *Presencia y trayectoria*
- *Solidez*
- *Liderazgo: es referente en el mercado*
- *Una marca valiosa, cercana y familiar.*
- *La impronta de una institución pública: “Nuestro Banco”.*

Y para consolidarla se está trabajando en:

- *La implementación de un modelos de negocios y de atención unificado (estandarización)*
- *La mejora y unificación de procesos.*
- *La comercialización de nuevos productos y servicios a través de la red.*
- *La bancarización*

- *Capturar oportunidades (“transformar los usuarios en clientes”)*
- *Una red de sucursales con un fuerte enfoque comercial y de servicios al cliente.*
- *Oferta de productos integrales para individuos y empresas*
- *La incorporación de soluciones tecnológicas (desarrollo informático)*
- *El desarrollo y profesionalización de los recursos humanos*

### Valores

Los valores organizacionales marcan las preferencias de los miembros de una organización en cuanto a cierto estado de cosas por encima de otros. Estos valores compartidos afectan el desempeño en tres aspectos clave:

- *proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones;*
- *forman parte integral de la propuesta de valor de una organización, tanto a sus clientes como a su personal.*
- *motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía.*

Los valores del Banco de Córdoba orientan la manera de establecer relaciones y los comportamientos que lo distinguirán como un gran banco, ante sus clientes y las comunidades donde opera. Son **“nuestra manera de hacer las cosas”**.

Para garantizar la visión y misión del banco en un marco de prácticas que reflejen nuestra cultura de trabajo, se han definido los siguientes valores como esenciales para toda persona que se desempeñe en el Banco de Córdoba:

▪ **Orientación al cliente:**

Nuestros clientes son la esencia de las actividades que desarrollamos diariamente. Buscamos establecer con ellos relaciones duraderas basadas en la credibilidad, atender a sus clientes con un servicio superior, ofreciéndoles servicios y productos que satisfagan sus necesidades.

▪ **Integridad**

Ser un banco íntegro y actuar con transparencia, respeto y equidad con sus clientes, accionistas, proveedores y empleados.

- **Responsabilidad**

Ser responsables de todas las acciones llevadas a cabo. Demostrar buena disposición al trabajo, tomar la iniciativa en el desarrollo y asumir el desafío de mejorar la calidad y la productividad de las actividades, todos los días.

- **Sustentabilidad**

Sabemos que para alcanzar el éxito debe ser un banco rentable y económicamente sustentable en el tiempo. Por eso, se fijan estrategias de crecimiento, con objetivos claros y desafiantes. En cada decisión, que tomada en cualquier ámbito (comercial, operativo, de soporte a la operación), se busca la eficiencia de las acciones y el largo plazo como horizonte.

- **Simpleza**

Privilegiar las soluciones simples y ágiles que reduzcan las prácticas burocráticas y garanticen la calidad de los resultados.

- **Compromiso social**

Al ser miembros de la comunidad en la que opera, se debe contribuir con su desarrollo. Todas las actividades diarias realizadas deben garantizar el respeto hacia los valores e instituciones que la integran, buscar ser socialmente responsables para que los negocios del banco acompañen el progreso regional y aporten valor a la sociedad.

- **Excelencia**

Tener la convicción de ser los mejores si se mantienen altos estándares y expectativas en todos los proyectos e iniciativas. Actitud orientadora al mejoramiento permanente.

- **Reconocimiento al esfuerzo y a los logros, y trabajo en equipo**

Convertirse en un excelente lugar para trabajar, que potencie al máximo el desarrollo de todos empleados y recursos, en el que las personas se sientan reconocidas por su vocación al trabajo, sus méritos, habilidades, competencias personales y el esfuerzo por lograr los objetivos fijados. Apreciar el aporte de todos los colaboradores vinculados a la institución.

- **Profesionalismo**

Promover el desarrollo de todos los colaboradores, potenciando sus competencias para dar respuestas de calidad a las necesidades de los clientes y el entorno.

- **Honestidad**

---

Manejarse con honestidad en todas las acciones llevadas a cabo por el banco, resguardando siempre el cumplimiento de las normas legales y éticas que nos rigen.

- Confidencialidad

Creemos en las relaciones basadas en la confianza. Garantizamos la confidencialidad de la información y la prudencia en el manejo de los datos.

## CONCLUSIÓN

En base al análisis realizado de los principales ratios, Bancor presenta indicadores por debajo de la media del sistema financiero. Sin embargo, realizando un análisis horizontal, se observa que interanualmente fue mejorando todos los ratios en un porcentaje superiores al del sistema, principalmente por la expansión de su volumen de negocios, impulsado en gran medida por la banca minorista (líneas de préstamos personales destinados a la adquisición de automóviles 0 km, líneas para compra de materiales de construcción, campañas de tarjetas de crédito, etc.) y por banca empresas (a través de operaciones de factoring).

El crecimiento exponencial del volumen de negocios y principalmente el empleo eficiente de los recursos va a permitir que en el corto plazo se logre salir del Plan de Saneamiento, permitiendo implementar estrategias que impulsen a Bancor ser líder en el mercado financiero.



## BIBLIOGRAFÍA

CHANNON, Derek F. 1990. *Marketing y Dirección Estratégica en la Banca*. Buenos Aires, Díaz de Santos.

FAL, Juan y SANTARCÁNGELO, Juan. 2008. *La política financiera argentina y su impacto en el desarrollo económico*. Mimeo.

FREIXAS y ROCHET. 1997. *Economía bancaria*. Madrid, Antonio Boch.

FOWLER NEWTON, Enrique. 1996. *Análisis de estados contables*. Buenos Aires, Macchi.

GARCÍA, Norberto y ARNOLETTI, José Luis. *Contabilidad Financiera, un enfoque desde el punto de vista del uso*.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. 2006. *Metodología de la investigación*.

SABCHIS PALACIO, Joan R. y CAMPS TORRES, Joaquín. 2003. *Dirección Estratégica Bancaria*. Buenos Aires, Díaz de Santos.

STEINHARDT, Ricardo J. M. 1985. *Marketing Bancario*. Buenos Aires, Macchi.

VICENTE, Miguel Ángel. 1992. *Marketing Bancario*. Fundación Tecnológica.

### **Leyes y Decretos**

Ley N.º 21.526: Entidades financieras.

Leyes Provinciales N.º 8.718, N.º 8.837, N.º 9.134.

Decretos Provinciales N.º 2.148/97, N.º 742/01, N.º 9/02, N.º 2.242/02.

BCRA. Marco Legal del Sistema Financiero Argentino. Carta Orgánica.

BCRA. Plan de Regularización y Saneamiento Banco de la Provincia de Córdoba N.º 76/11.

### **Páginas web**

<http://www.bancor.com.ar>

<http://www.zonabancos.com.ar>

<http://www.bcra.gov.ar>

<http://www.bancomundial.org>

<http://www.cba.gov.ar>

<http://www.ambanet.org>

## ANEXO I - ESTADOS CONTABLES

ESTADOS CONTABLES - BANCOR				
RUBROS \ PERIODOS	Dic-12	Dic-13	Dic-14	
<b>ACTIVO</b>				
<b>DISPONIBILIDADES</b>	2.477.957	2.835.958	3.648.911	
EFFECTIVO	930.796	1.157.450	1.546.748	
ENTIDADES FINANCIERAS Y CORRESPONSALES	1.547.161	1.678.508	2.102.163	
B.C.R.A.	1.522.002	1.588.429	2.059.338	
OTRAS DEL PAIS	3.337	4.533	9.272	
DEL EXTERIOR	21.822	85.546	33.553	
<b>TITULOS PUBLICOS Y PRIVADOS</b>	1.110.916	1.151.011	3.559.502	
TENENCIAS REGISTRADAS A VALOR RAZONABLE DE MERCADO	85.237	42.961	111.514	
INVERSIONES EN TITULOS PRIVADOS CON COTIZACION	812	1.033	1.890	
INSTRUMENTOS EMITIDOS POR B.C.R.A.	1.024.867	1.107.017	3.446.098	
<b>PRESTAMOS</b>	6.898.307	9.258.606	12.274.134	
AL SECTOR PUBLICO NO FINANCIERO	292.601	153.997	58.247	
AL SECTOR FINANCIERO	30.464	23.259	20.000	
INTERFINANCIEROS - (CALL OTORGADOS)	5.000	0		
INTERESES, AJUSTES, Y DIFCIAS DE COTIZ. DEV. A COBRAR	296	144	38	
OTRAS FINANCIACIONES A ENTIDADES FINANCIERAS LOCALES	25.168	23.115	19.962	
AL SECTOR PRIVADO NO FINANCIERO Y RESIDENTES EN EL EXTERIOR	6.795.469	9.342.813	12.518.916	
ADELANTOS	151.939	255.062	244.205	
DOCUMENTOS	1.123.283	2.207.623	2.405.270	
HIPOTECARIOS	1.171.673	1.380.119	1.602.973	
PRENDARIOS	138.847	313.210	544.920	
PERSONALES	2.165.220	2.968.318	3.922.058	
TARJETAS DE CREDITO	956.336	1.321.676	2.356.940	
OTROS	987.071	776.781	1.285.292	
INTERESES, AJUSTES Y DIF.COTIZ.DEVENG.A COBRAR	126.393	182.323	240.847	
INTERESES DOCUMENTADOS	-25.293	-62.299	-82.689	
PREVISIONES	-220.227	-261.463	-323.029	
<b>OTROS CREDITOS POR INTERMEDIACION FINANCIERA</b>	624.070	936.029	1.135.668	
BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA	274.699	346.133	469.896	
MONTOS A COBRAR POR VENTAS CONTADO A LIQUIDAR Y A TERMINO	303	4	53063	
ESPECIES A RECIBIR POR COMPRAS CONTADO A LIQUIDAR Y A TERMINO	98.875	271.385	391.976	
OTROS NO COMPRENDIDOS EN LAS NORMAS DE CLASIFICACION DE DEUDORES	209.647	234.430	29.238	
OBLIGACIONES NEGOCIABLES SIN COTIZACION	20.489	69.286	40.986	
OTROS COMPRENDIDOS EN LAS NORMAS DE CLASIFICACION DE DEUDORES	19.752	15.668	152.032	
INTERESES Y AJUSTES DEVENGADOS A COBRAR NO COMPRENDIDOS EN LAS NORMAS DE CLASIFICACION DE DEUDORES	3.026	2.226	0	
INTERESES Y AJUSTES DEVENGADOS A COBRAR COMPROMETIDOS EN LAS NOSRMAS DECLASIFICACION DE DEUDORES	0	0	2.090	
PREVISIONES	-2.721	-3.103	-3.613	
<b>CREDITOS POR ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS</b>	42.372	18.043	3.424	
CREDITOS POR ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS	42.061	18.180	4.045	
INTERESES Y AJUSTES DEVENGADOS A COBRAR	987	605	94	
PREVISIONES	-676	-742	-715	
<b>PARTICIPACIONES EN OTRAS SOCIEDADES</b>	2.990	2.976	3.145	
EN ENTIDADES FINANCIERAS	161	214	280	
OTRAS	2.829	2.762	2.865	
<b>CREDITOS DIVERSOS</b>	263.283	277.175	253.564	
DEUDORES POR VENTA DE BIENES	30.381	26.901	23.383	
ACCIONISTAS	48.981	41.074	0	
IMPUESTO A LA GANANCIA MINIMA PRESUNTA- CREDITO FISCAL	70.730	23.926	0	
OTROS	130.075	199.700	246.828	
INTERESES Y AJUSTES DEVENGADOS A COBRAR POR DEUDORES POR VENTA DE BIENES	324	278	270	
OTROS INTERESES Y AJUSTES DEVENGADOS A COBRAR	851	637	34	
PREVISIONES	-18.059	-15.341	-16.951	
<b>BIENES DE USO</b>	305.959	284.696	276.067	
<b>BIENES DIVERSOS</b>	95.312	62.348	78.996	
<b>BIENES INTANGIBLES</b>	172.459	163.304	160.211	
GASTOS DE ORGANIZACION Y DESARROLLO	172.459	163.304		
PARTIDAS PENDIENTES DE IMPUTACION	1.145	4.075	6.294	
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	11.994.770	14.994.221	56.920.243	

ESTADOS CONTABLES - BANCOR				
RUBROS \ PERIODOS	Dic-12	Dic-13	Dic-14	
<b>PASIVO</b>				
<b>DEPOSITOS</b>	10.278.877	12.333.562	17.505.749	
SECTOR PUBLICO NO FINANCIERO	2.347.013	2.274.367	3.490.686	
SECTOR FINANCIERO	6.580	3.414	1.153	
SECTOR PRIVADO NO FINANCIERO Y RESIDENTES EN EL EXTERIOR	7.925.284	10.055.781	14.013.910	
CUENTAS CORRIENTES	1.330.669	1.553.967	2.170.147	
CAJA DE AHORROS	3.039.430	3.932.927	5.037.907	
PLAZOS FIJOS	3.318.583	4.321.048	6.465.476	
CUENTAS DE INVERSIONES	834	805	108766	
OTROS	195.283	190.843	242.003	
INTERESES, AJUSTES Y DIF. DE COTIZ. DEVENGADOS A PAGAR	40.485	56.191	98.377	
<b>OTRAS OBLIGACIONES POR INTERMEDIACION FINANCIERA</b>	598.141	1.181.042	1.724.527	
BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA	341	650	438	
OTROS	341	650	438	
BANCOS Y ORGANISMOS INTERNACIONALES	7.261	0	0	
MONTOS A PAGAR POR COMPRAS CONTADO A LIQUIDAR Y A TERMINO	99.322	269.795	393.235	
ESPECIES A ENTREGAR POR VENTAS CONTADO A LIQUIDAR Y A TERMINO	304	4	53083	
FINANCIACIONES RECIBIDAS DE ENTIDADES FINANCIERAS LOCALES	55.070	63.347	0	
INTERFINANCIEROS (CALL RECIBIDOS)	55.000	63.000	0	
INTERESES DEVENGADOS A PAGAR	70	109	0	
OTRAS FINANCIACIONES DE ENTIDADES FINANCIERAS LOCALES	0	238	0	
OTRAS	435.727	847.246	1.277.771	
INTERESES, AJUSTES Y DIFERENCIAS DE COTIZACION DEVENGADOS A PAGAR	116	0	0	
<b>OBLIGACIONES DIVERSAS</b>	283.435	428.968	655.309	
HONORARIOS	1.922	2.620		
OTRAS	281.513	426.348		
<b>PREVISIONES</b>	69.817	55.986	49.317	
<b>PARTIDAS PENDIENTES DE IMPUTACION</b>	1.231	4.143	6.026	
<b>TOTAL DE PASIVO</b>	11.231.501	14.003.701	19.940.928	
<b>PATRIMONIO NETO</b>	763.269	990.520	1.458.988	
<b>TOTAL DE PASIVO MAS PATRIMONIO NETO</b>	11.994.770	14.994.221	21.399.916	

<b>ESTADO DE RESULTADOS - BANCOR</b>				
<b>RUBROS   PERIODOS</b>	<b>Dic-12</b>	<b>Dic-13</b>	<b>Dic-14</b>	
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	1.504.945	2.247.344	3.732.936	
INTERESES POR DISPONIBILIDADES	1	2	1	
INTERESES POR PRESTAMOS AL SECTOR FINANCIERO	1.031	1.657	4.020	
INTERESES POR ADELANTOS	47.529	72.104	107.841	
INTERESES POR DOCUMENTOS	819.066	1.226.347	1.812.234	
INTERESES POR PRESTAMOS HIPOTECARIOS	84.059	119.001	155.014	
INTERESES POR PRESTAMOS PRENDARIOS	14.635	28.170	55.663	
INTERESES POR PRESTAMOS DE TARJETAS DE CREDITO	42.897	231.618	477.243	
INTERESES POR ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS	12.623	7.812	2.942	
INTERESES POR OTROS PRESTAMOS	238.141	195.040	236.732	
RESULTADO NETO DE TITULOS PUBLICOS Y PRIVADOS	189.366	301.740	776.254	
INTERESES POR OTROS CREDITOS POR INTERMEDIACION FINANCIERA	0	0	17.479	
RESULTADO POR PRESTAMOS GARANTIZADOS-DECRETO 1387/01	215	88	62	
DIFERENCIA DE COTIZACION DE ORO Y MONEDA EXT.	20.782	43.154	66.001	
OTROS	34.600	20.611	21.450	
<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>	556.689	822.586	1.592.774	
INTERESES POR DEPOSITOS EN CAJAS DE AHORRO	6.383	8.551	8.657	
INTERESES POR DEPOSITOS A PLAZO FIJO	424.834	617.426	1.261.704	
INT. POR PRESTAMOS INTERFINANCIEROS RECIBIDOS (CALL RECIBIDOS)	491	737	336	
INT. POR OTRAS FINANCIACIONES DE ENTIDADES FINANCIERAS	541	49	81	
OTROS INTERESES	17.150	8.095	11.320	
POR OTRAS OBLIGACIONES POR INTERMEDIACION FINANCIERA	65	51	14	
APORTES AL FONDO DE GARANTIAS DE LOS DEPOSITOS	30.030	34.242	59.299	
OTROS	77.195	153.435	251.363	
<b>MARGEN BRUTO DE INTERMEDIACION</b>	948.256	1.424.758	10.651.420	
<b>CARGO POR INCOBRABILIDAD</b>	136.260	238.268	260.756	
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	952.606	1.008.212	1.389.578	
VINCULADOS CON OPERACIONES ACTIVAS	76.799	96.817	53.357	
VINCULADOS CON OPERACIONES PASIVAS	499.271	598.368	770.085	
OTRAS COMISIONES	16.721	6.546	10.085	
OTROS	359.815	306.481	556.051	
<b>EGRESOS POR SERVICIOS</b>	170.176	246.055	-335.734	
COMISIONES	16.879	22.152	40.954	
OTROS	153.297	223.903	294.780	
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	1.383.569	1.700.018	-2.297.383	
GASTOS EN PERSONAL	953.224	1.193.899	1.574.783	
HONORARIOS A DIRECTORES Y SINDICOS	6.464	8.827	13.817	
OTROS HONORARIOS	18.648	22.761	30.940	
PROPAGANDA Y PUBLICIDAD	28.196	22.892	34.677	
IMPUESTOS	80.854	115.475	174.645	
DEPRECIACION DE BIENES DE USO	54.683	54.305	54.935	
AMORTIZACION DE GASTOS DE ORGANIZACION	29.584	37.593	48.686	
OTROS GASTOS OPERATIVOS	192.528	221.689	336.415	
OTROS	19.388	22.577	28.485	
<b>RESULTADO NETO POR INTERMEDIACION FINANCIERA</b>	210.857	248.629	635.867	
<b>UTILIDADES DIVERSAS</b>	123.741	184.197	194.350	
RESULTADO POR PARTICIPACIONES PERMANENTES	21	62	332	
INTERESES PUNITORIOS	8.775	13.202	20.965	
CREDITOS RECUPERADOS Y PREVISIONES DESAFECTADAS	46.604	149.411	136.093	
OTROS	68.341	21.522	36.960	
<b>PERDIDAS DIVERSAS</b>	44.714	58.575	85.854	
INTERESES PUNITORIOS Y CARGOS A FAVOR DEL B.C.R.A.	21	21	231	
CARGO POR INCOBRABILIDAD DE CREDITOS DIVERSOS Y POR OTRAS	4.892	3.909	12.091	
<b>PREVISIONES</b>				
OTROS	21.989	44.329	66.996	
DEPRECIACION Y PERDIDAS POR BIENES DIVERSOS	3.959	922	619	
AMORTIZACION DE DIFERENCIAS POR RESOLUCIONES JUDICIALES	13.853	9.394	5.917	
<b>RESULTADO NETO ANTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	289.884	374.251	916.071	
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	71.657	147.000	275.895	
<b>RESULTADO NETO DEL PERIODO ANTES DE LA ABSORCION</b>	218.227	227.251	468.468	

## ANEXO II - RATIOS COMPARATIVOS DE EFICIENCIA, RENTABILIDAD, SOLVENCIA Y ENDEUDAMIENTO

1 - Capital(%)	BANCOR			BANCO MACRO			NUEVO BANCO SANTA FE			SISTEMA FINANCIERO		
	2013	2014	Ago-15	2013	2014	Ago-15	2013	2014	Ago-15	2013	2014	Ago-15
Apalancamiento (en veces)	13,87	13,36	14,10	5,17	4,90	5,10	4,71	4,14	4,60	7,13	6,70	6,49
2- Activos(%)	BANCOR			BANCO MACRO			NUEVO BANCO SANTA FE			SISTEMA FINANCIERO		
	2013	2014	Ago-15	2013	2014	Ago-15	2013	2014	Ago-15	2013	2014	Ago-15
Total Cartera Irregular / Total Financiamientos (%)	2,43	1,97	1,98	1,71	1,96	1,76	1,18	1,21	1,01	1,44	1,66	1,55
3- Eficiencia	BANCOR			BANCO MACRO			NUEVO BANCO SANTA FE			SISTEMA FINANCIERO		
	2013	2014	Ago-15	2013	2014	Ago-15	2013	2014	Ago-15	2013	2014	Ago-15
Absorción de gastos con volúmen de negocios (%)	7,87	7,72	7,68	4,94	5,71	5,51	5,70	6,21	6,03	4,66	5,11	5,33
Margen de rentabilidad operat./Gastos de Estructura	14,63	27,68	19,47	89,60	95,44	83,92	61,56	60,22	52,20	67,01	76,87	66,03
Financiamientos por Empleado (en millones de pesos)	3,40	4,51	5,42	4,59	5,07	6,36	4,47	5,66	7,38	5,27	6,18	7,29
4- Rentabilidad(%)	BANCOR			BANCO MACRO			NUEVO BANCO SANTA FE			SISTEMA FINANCIERO		
	2013	2014	Ago-15	2013	2014	Ago-15	2013	2014	Ago-15	2013	2014	Ago-15
Rendimiento Anual del Patrimonio ( ROE ) (%)	27,47	40,84	30,95	35,34	35,36	30,44	35,99	36,80	34,90	30,64	34,17	29,16
Gastos en Personal / Gastos de Administración (%)	56,09	54,73	54,98	56,95	56,20	57,33	58,07	54,96	54,39	58,68	58,52	58,82
Retorno sobre Activos ( ROA ) (%)	1,66	2,55	1,96	5,10	5,61	4,91	5,57	6,21	6,05	3,58	4,29	3,71
5- Liquidez(%)	BANCOR			BANCO MACRO			NUEVO BANCO SANTA FE			SISTEMA FINANCIERO		
	2013	2014	Ago-15	2013	2014	Ago-15	2013	2014	Ago-15	2013	2014	Ago-15
Liquidez Total (%)	25,46	26,49	27,43	32,78	39,54	33,16	18,58	22,89	20,76	29,64	33,93	35,33

## ANEXO III - ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DE LOS ESTADOS CONTABLES

### ANÁLISIS HORIZONTAL

ESTADOS CONTABLES - BANCOR						
RUBROS \ PERIODOS	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Variacion Relativa (2013/2012)	Variacion Relativa (2014/2013)	Variacion Total
<b>ACTIVO</b>						
<b>DISPONIBILIDADES</b>	2.477.957	2.835.958	3.648.911	14,45%	28,67%	47,25%
EFFECTIVO	930.796	1.157.450	1.546.748	24,35%	33,63%	66,17%
ENTIDADES FINANCIERAS Y CORRESPONSALES	1.547.161	1.678.508	2.102.163	8,49%	25,24%	35,87%
B.C.R.A.	1.522.002	1.588.429	2.059.338	4,36%	29,65%	35,30%
OTRAS DEL PAIS	3.337	4.533	9.272	35,84%	104,54%	177,85%
DEL EXTERIOR	21.822	85.546	33.553	292,02%	-60,78%	53,76%
<b>TITULOS PUBLICOS Y PRIVADOS</b>	1.110.916	1.151.011	3.559.502	3,61%	209,25%	220,41%
TENENCIAS REGISTRADAS A VALOR RAZONABLE DE MERCADO	85.237	42.961	111.514	-49,60%	159,57%	30,83%
INVERSIONES EN TITULOS PRIVADOS CON COTIZACION	812	1.033	1.890	27,22%	82,96%	132,76%
INSTRUMENTOS EMITIDOS POR B.C.R.A.	1.024.867	1.107.017	3.446.098	8,02%	211,30%	236,25%
<b>PRESTAMOS</b>	6.898.307	9.258.606	12.274.134	34,22%	32,57%	77,93%
AL SECTOR PUBLICO NO FINANCIERO	292.601	153.997	58.247	-47,37%	-62,18%	-80,09%
AL SECTOR FINANCIERO	30.464	23.259	20.000	-23,65%	-14,01%	-34,35%
INTERFINANCIEROS - (CALL OTORGADOS)	5.000	0		-100,00%	0,00%	-100,00%
INTERESES, AJUSTES, Y DIFCIAS DE COTIZ. DEV. A COBRAR	296	144	38	-51,35%	-73,61%	-87,16%
OTRAS FINANCIACIONES A ENTIDADES FINANCIERAS	25.168	23.115	19.962	-8,16%	-13,64%	-20,68%
<b>LOCALES</b>						
AL SECTOR PRIVADO NO FINANCIERO Y RESIDENTES EN EL EXTERIOR	6.795.469	9.342.813	12.518.916	37,49%	34,00%	84,22%
ADELANTOS	151.939	255.062	244.205	67,87%	-4,26%	60,73%
DOCUMENTOS	1.123.283	2.207.623	2.405.270	96,53%	8,95%	114,13%
HIPOTECARIOS	1.171.673	1.380.119	1.602.973	17,79%	16,15%	36,81%
PRENDARIOS	138.847	313.210	544.920	125,58%	73,98%	292,46%
PERSONALES	2.165.220	2.968.318	3.922.058	37,09%	32,13%	81,14%
TARJETAS DE CREDITO	956.336	1.321.676	2.356.940	38,20%	78,33%	146,46%
OTROS	987.071	776.781	1.285.292	-21,30%	65,46%	30,21%
INTERESES, AJUSTES Y DIF. COTIZ. DEVENG. A COBRAR	126.393	182.323	240.847	44,25%	32,10%	90,55%
INTERESES DOCUMENTADOS	-25.293	-62.299	-82.689	146,31%	32,73%	226,92%
PREVISIONES	-220.227	-261.463	-323.029	18,72%	23,55%	46,68%
<b>OTROS CREDITOS POR INTERMEDIACION FINANCIERA</b>	624.070	936.029	1.135.668	49,99%	21,33%	81,98%
BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA	274.699	346.133	469.896	26,00%	35,76%	71,06%
MONTOS A COBRAR POR VENTAS CONTADO A LIQUIDAR Y A TERMINO	303	4	53063	-98,68%	1326475,00%	17412,54%
ESPECIES A RECIBIR POR COMPRAS CONTADO A LIQUIDAR Y A TERMINO	98.875	271.385	391.976	174,47%	44,44%	296,44%
OTROS NO COMPRENDIDOS EN LAS NORMAS DE CLASIFICACION DE DEUDORES	209.647	234.430	29.238	11,82%	-87,53%	-86,05%
OBLIGACIONES NEGOCIABLES SIN COTIZACION	20.489	69.286	40.986	238,16%	-40,85%	100,04%
OTROS COMPRENDIDOS EN LAS NORMAS DE CLASIFICACION DE DEUDORES	19.752	15.668	152.032	-20,68%	870,33%	669,70%
INTERESES Y AJUSTES DEVENGADOS A COBRAR NO COMPRENDIDOS EN LAS NORMAS DE CLASIFICACION DE DEUDORES	3.026	2.226	0	-26,44%	-100,00%	-100,00%
INTERESES Y AJUSTES DEVENGADOS A COBRAR COMPROMETIDOS EN LAS NOSRMAS DECLASIFICACION DE DEUDORES	0	0	2.090	0,00%	100,00%	100,00%
PREVISIONES	-2.721	-3.103	-3.613	14,04%	16,44%	32,78%

ESTADOS CONTABLES - BANCOR						
RUBROS \ PERIODOS	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Variacion Relativa (2013/2012)	Variacion Relativa (2014/2013)	Variacion Total
CREDITOS POR ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS	42.372	18.043	3.424	-57,42%	-81,02%	-91,92%
CREDITOS POR ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS	42.061	18.180	4.045	-56,78%	-77,75%	-90,38%
INTERESES Y AJUSTES DEVENGADOS A COBRAR	987	605	94	-38,70%	-84,46%	-90,48%
PREVISIONES	-676	-742	-715	9,76%	-3,64%	5,77%
PARTICIPACIONES EN OTRAS SOCIEDADES	2.990	2.976	3.145	-0,47%	5,68%	5,18%
EN ENTIDADES FINANCIERAS	161	214	280	32,92%	30,84%	73,91%
OTRAS	2.829	2.762	2.865	-2,37%	3,73%	1,27%
CREDITOS DIVERSOS	263.283	277.175	253.564	5,28%	-8,52%	-3,69%
DEUDORES POR VENTA DE BIENES	30.381	26.901	23.383	-11,45%	-13,08%	-23,03%
ACCIONISTAS	48.981	41.074	0	-16,14%	-100,00%	-100,00%
IMPUESTO A LA GANANCIA MINIMA PRESUNTA- CREDITO FISCAL	70.730	23.926	0	-66,17%	-100,00%	-100,00%
OTROS	130.075	199.700	246.828	53,53%	23,60%	89,76%
INTERESES Y AJUSTES DEVENGADOS A COBRAR POR DEUDORES POR VENTA DE BIENES	324	278	270	-14,20%	-2,88%	-16,67%
OTROS INTERESES Y AJUSTES DEVENGADOS A COBRAR	851	637	34	-25,15%	-94,66%	-96,00%
PREVISIONES	-18.059	-15.341	-16.951	-15,05%	10,49%	-6,14%
BIENES DE USO	305.959	284.696	276.067	-6,95%	-3,03%	-9,77%
BIENES DIVERSOS	95.312	62.348	78.996	-34,59%	26,70%	-17,12%
BIENES INTANGIBLES	172.459	163.304	160.211	-5,31%	-1,89%	-7,10%
GASTOS DE ORGANIZACION Y DESARROLLO	172.459	163.304		-5,31%	-100,00%	-100,00%
PARTIDAS PENDIENTES DE IMPUTACION	1.145	4.075	6.294	255,90%	54,45%	449,69%
TOTAL DE ACTIVO	11.994.770	14.994.221	56.962.217	25,01%	279,89%	374,89%



ESTADOS CONTABLES - BANCOR						
RUBROS \ PERIODOS	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Variacion Relativa (2013/2012)	Variacion Relativa (2014/2013)	Variacion Total
<b>PASIVO</b>						
<b>DEPOSITOS</b>	10.278.877	12.333.562	17.505.749	19,99%	41,94%	70,31%
SECTOR PUBLICO NO FINANCIERO	2.347.013	2.274.367	3.490.686	-3,10%	53,48%	48,73%
SECTOR FINANCIERO	6.580	3.414	1.153	-48,12%	-66,23%	-82,48%
SECTOR PRIVADO NO FINANCIERO Y RESIDENTES EN EL EXTERIOR	7.925.284	10.055.781	14.013.910	26,88%	39,36%	76,83%
CUENTAS CORRIENTES	1.330.669	1.553.967	2.170.147	16,78%	39,65%	63,09%
CAJA DE AHORROS	3.039.430	3.932.927	5.037.907	29,40%	28,10%	65,75%
PLAZOS FIJOS	3.318.583	4.321.048	6.465.476	30,21%	49,63%	94,83%
CUENTAS DE INVERSIONES	834	805	108.766	-3,48%	13411,30%	12941,49%
OTROS	195.283	190.843	242.003	-2,27%	26,81%	23,92%
INTERESES, AJUSTES Y DIF. DE COTIZ. DEVENGADOS A PAGAR	40.485	56.191	98.377	38,79%	75,08%	143,00%
<b>OTRAS OBLIGACIONES POR INTERMEDIACION FINANCIERA</b>	598.141	1.181.042	1.724.527	97,45%	46,02%	188,31%
BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA	341	650	438	90,62%	-32,62%	28,45%
OTROS	341	650	438	90,62%	-32,62%	28,45%
BANCOS Y ORGANISMOS INTERNACIONALES	7.261	0	0	-100,00%	0,00%	-100,00%
MONTOS A PAGAR POR COMPRAS CONTADO A LIQUIDAR Y A TERMINO	99.322	269.795	393.235	171,64%	45,75%	295,92%
ESPECIES A ENTREGAR POR VENTAS CONTADO A LIQUIDAR Y A TERMINO	304	4	53083	-98,68%	1326975,00%	17361,51%
FINANCIACIONES RECIBIDAS DE ENTIDADES FINANCIERAS LOCALES	55.070	63.347	0	15,03%	-100,00%	-100,00%
INTERFINANCIEROS (CALL RECIBIDOS)	55.000	63.000	0	14,55%	-100,00%	-100,00%
INTERESES DEVENGADOS A PAGAR	70	109	0	55,71%	-100,00%	-100,00%
OTRAS FINANCIACIONES DE ENTIDADES FINANCIERAS LOCALES	0	238	0	0,00%	-100,00%	0,00%
OTRAS	435.727	847.246	1.277.771	94,44%	50,81%	193,25%
INTERESES, AJUSTES Y DIFERENCIAS DE COTIZACION DEVENGADOS A PAGAR	116	0	0	-100,00%	0,00%	-100,00%
<b>OBLIGACIONES DIVERSAS</b>	283.435	428.968	655.309	51,35%	52,76%	131,20%
HONORARIOS	1.922	2.620		36,32%	-100,00%	-100,00%
OTRAS	281.513	426.348		51,45%	-100,00%	-100,00%
<b>PREVISIONES</b>	69.817	55.986	49.317	-19,81%	-11,91%	-29,36%
PARTIDAS PENDIENTES DE IMPUTACION	1.231	4.143	6.026	236,56%	45,45%	389,52%
<b>TOTAL DE PASIVO</b>	11.231.501	14.003.701	19.940.928	24,68%	42,40%	77,54%
<b>PATRIMONIO NETO</b>	763.269	990.520	1.458.988	29,77%	47,30%	91,15%
<b>TOTAL DE PASIVO MAS PATRIMONIO NETO</b>	11.994.770	14.994.221	21.399.916	25,01%	42,72%	78,41%

ESTADO DE RESULTADOS - BANCOR						
RUBROS \ PERIODOS	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Variacion Relativa (2013/2012)	Variacion Relativa (2014/2013)	Variacion Total
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	1.504.945	2.247.344	3.732.936	49,33%	66,10%	148,04%
INTERESES POR DISPONIBILIDADES	1	2	1	100,00%	-50,00%	0,00%
INTERESES POR PRESTAMOS AL SECTOR FINANCIERO	1.031	1.657	4.020	60,72%	142,61%	289,91%
INTERESES POR ADELANTOS	47.529	72.104	107.841	51,71%	49,56%	126,90%
INTERESES POR DOCUMENTOS	819.066	1.226.347	1.812.234	49,73%	47,77%	121,26%
INTERESES POR PRESTAMOS HIPOTECARIOS	84.059	119.001	155.014	41,57%	30,26%	84,41%
INTERESES POR PRESTAMOS PRENDARIOS	14.635	28.170	55.663	92,48%	97,60%	280,34%
INTERESES POR PRESTAMOS DE TARJETAS DE CREDITO	42.897	231.618	477.243	439,94%	106,05%	1012,53%
INTERESES POR ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS	12.623	7.812	2.942	-38,11%	-62,34%	-76,69%
INTERESES POR OTROS PRESTAMOS	238.141	195.040	236.732	-18,10%	21,38%	-0,59%
RESULTADO NETO DE TITULOS PUBLICOS Y PRIVADOS	189.366	301.740	776.254	59,34%	157,26%	309,92%
INTERESES POR OTROS CREDITOS POR INTERMEDIACION FINANCIERA	0	0	17.479	0,00%	100,00%	100,00%
RESULTADO POR PRESTAMOS GARANTIZADOS-DECRETO 1387/01	215	88	62	-59,07%	-29,55%	-71,16%
DIFERENCIA DE COTIZACION DE ORO Y MONEDA EXT.	20.782	43.154	66.001	107,65%	52,94%	217,59%
OTROS	34.600	20.611	21.450	-40,43%	4,07%	-38,01%
<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>	556.689	822.586	1.592.774	47,76%	93,63%	186,12%
INTERESES POR DEPOSITOS EN CAJAS DE AHORRO	6.383	8.551	8.657	33,97%	1,24%	35,63%
INTERESES POR DEPOSITOS A PLAZO FIJO	424.834	617.426	1.261.704	45,33%	104,35%	196,99%
INT. POR PRESTAMOS INTERFINANCIEROS RECIBIDOS (CALL RECIBIDOS)	491	737	336	50,10%	-54,41%	-31,57%
INT. POR OTRAS FINANCIACIONES DE ENTIDADES FINANCIERAS	541	49	81	-90,94%	65,31%	-85,03%
OTROS INTERESES	17.150	8.095	11.320	-52,80%	39,84%	-33,99%
POR OTRAS OBLIGACIONES POR INTERMEDIACION FINANCIERA	65	51	14	-21,54%	-72,55%	-78,46%
APORTES AL FONDO DE GARANTIAS DE LOS DEPOSITOS	30.030	34.242	59.299	14,03%	73,18%	97,47%
OTROS	77.195	153.435	251.363	98,76%	63,82%	225,62%
<b>MARGEN BRUTO DE INTERMEDIACION</b>	948.256	1.424.758	2.140.162	50,25%	50,21%	125,69%
<b>CARGO POR INCOBRABILIDAD</b>	136.260	238.268	260.756	74,86%	9,44%	91,37%
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	952.606	1.008.212	1.389.578	5,84%	37,83%	45,87%
VINCULADOS CON OPERACIONES ACTIVAS	76.799	96.817	53.357	26,07%	-44,89%	-30,52%
VINCULADOS CON OPERACIONES PASIVAS	499.271	598.368	770.085	19,85%	28,70%	54,24%
OTRAS COMISIONES	16.721	6.546	10.085	-60,85%	54,06%	-39,69%
OTROS	359.815	306.481	556.051	-14,82%	81,43%	54,54%
<b>EGRESOS POR SERVICIOS</b>	170.176	246.055	-335.734	44,59%	-236,45%	-297,29%
COMISIONES	16.879	22.152	40.954	31,24%	84,88%	142,63%
OTROS	153.297	223.903	294.780	46,06%	31,66%	92,29%

ESTADO DE RESULTADOS - BANCOR						
RUBROS \ PERIODOS	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Variacion Relativa (2013/2012)	Variacion Relativa (2014/2013)	Variacion Total
GASTOS DE ADMINISTRACION	1.383.569	1.700.018	-2.297.383	22,87%	-235,14%	-266,05%
GASTOS EN PERSONAL	953.224	1.193.899	1.574.783	25,25%	31,90%	65,21%
HONORARIOS A DIRECTORES Y SINDICOS	6.464	8.827	13.817	36,56%	56,53%	113,75%
OTROS HONORARIOS	18.648	22.761	30.940	22,06%	35,93%	65,92%
PROPAGANDA Y PUBLICIDAD	28.196	22.892	34.677	-18,81%	51,48%	22,99%
IMPUESTOS	80.854	115.475	174.645	42,82%	51,24%	116,00%
DEPRECIACION DE BIENES DE USO	54.683	54.305	54.935	-0,69%	1,16%	0,46%
AMORTIZACION DE GASTOS DE ORGANIZACION	29.584	37.593	48.686	27,07%	29,51%	64,57%
OTROS GASTOS OPERATIVOS	192.528	221.689	336.415	15,15%	51,75%	74,74%
OTROS	19.388	22.577	28.485	16,45%	26,17%	46,92%
RESULTADO NETO POR INTERMEDIACION FINANCIERA	210.857	248.629	635.867	17,91%	155,75%	201,56%
UTILIDADES DIVERSAS	123.741	184.197	194.350	48,86%	5,51%	57,06%
RESULTADO POR PARTICIPACIONES PERMANENTES	21	62	332	195,24%	435,48%	1480,95%
INTERESES PUNITORIOS	8.775	13.202	20.965	50,45%	58,80%	138,92%
CREDITOS RECUPERADOS Y PREVISIONES DESAFECTADAS	46.604	149.411	136.093	220,60%	-8,91%	192,02%
OTROS	68.341	21.522	36.960	-68,51%	71,73%	-45,92%
PERDIDAS DIVERSAS	44.714	58.575	85.854	31,00%	46,57%	92,01%
INTERESES PUNITORIOS Y CARGOS A FAVOR DEL B.C.R.A.	21	21	231	0,00%	1000,00%	1000,00%
CARGO POR INCOBRABILIDAD DE CREDITOS DIVERSOS Y POR OTRAS PREVISIONES	4.892	3.909	12.091	-20,09%	209,31%	147,16%
OTROS	21.989	44.329	66.996	101,60%	51,13%	204,68%
DEPRECIACION Y PERDIDAS POR BIENES DIVERSOS	3.959	922	619	-76,71%	-32,86%	-84,36%
AMORTIZACION DE DIFERENCIAS POR RESOLUCIONES JUDICIALES	13.853	9.394	5.917	-32,19%	-37,01%	-57,29%
RESULTADO NETO ANTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS	289.884	374.251	916.071	29,10%	144,77%	216,01%
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	71.657	147.000	275.895	105,14%	87,68%	285,02%
RESULTADO NETO DEL PERIODO ANTES DE LA ABSORCION	218.227	227.251	468.468	4,14%	106,15%	114,67%

## ANÁLISIS VERTICAL

ESTADOS CONIBLES - BANCOR						
RUBROS \ PERIODOS	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Análisis Vertical (2012)	Análisis Vertical (2013)	Análisis Vertical (2014)
<b>ACTIVO</b>						
<b>DISPONIBILIDADES</b>	2.477.957	2.835.958	3.648.911	20,66%	18,91%	17,05%
EFFECTIVO	930.796	1.157.450	1.546.748	7,76%	7,72%	7,23%
ENTIDADES FINANCIERAS Y CORRESPONSALES	1.547.161	1.678.508	2.102.163	12,90%	11,19%	9,82%
B.C.R.A.	1.522.002	1.588.429	2.059.338	12,69%	10,59%	9,62%
OTRAS DEL PAIS	3.337	4.533	9.272	0,03%	0,03%	0,04%
DEL EXTERIOR	21.822	85.546	33.553	0,18%	0,57%	0,16%
<b>TITULOS PUBLICOS Y PRIVADOS</b>	1.110.916	1.151.011	3.559.502	9,26%	7,68%	16,63%
TENENCIAS REGISTRADAS A VALOR RAZONABLE DE MERCADO	85.237	42.961	111.514	0,71%	0,29%	0,52%
INVERSIONES EN TITULOS PRIVADOS CON COTIZACION	812	1.033	1.890	0,01%	0,01%	0,01%
INSTRUMENTOS EMITIDOS POR B.C.R.A.	1.024.867	1.107.017	3.446.098	8,54%	7,38%	16,10%
<b>PRESTAMOS</b>	6.898.307	9.258.606	12.274.134	57,51%	61,75%	57,36%
AL SECTOR PUBLICO NO FINANCIERO	292.601	153.997	58.247	2,44%	1,03%	0,27%
AL SECTOR FINANCIERO	30.464	23.259	20.000	0,25%	0,16%	0,09%
INTERFINANCIEROS - (CALL OTORGADOS)	5.000	0		0,04%	0,00%	0,00%
INTERESES, AJUSTES, Y DIFCIAS DE COTIZ. DEV. A COBRAR	296	144	38	0,00%	0,00%	0,00%
OTRAS FINANCIACIONES A ENTIDADES FINANCIERAS	25.168	23.115	19.962	0,21%	0,15%	0,09%
<b>LOCALES</b>						
AL SECTOR PRIVADO NO FINANCIERO Y RESIDENTES EN EL EXTERIOR	6.795.469	9.342.813	12.518.916	56,65%	62,31%	58,50%
ADELANTOS	151.939	255.062	244.205	1,27%	1,70%	1,14%
DOCUMENTOS	1.123.283	2.207.623	2.405.270	9,36%	14,72%	11,24%
HIPOTECARIOS	1.171.673	1.380.119	1.602.973	9,77%	9,20%	7,49%
PRENDARIOS	138.847	313.210	544.920	1,16%	2,09%	2,55%
PERSONALES	2.165.220	2.968.318	3.922.058	18,05%	19,80%	18,33%
TARJETAS DE CREDITO	956.336	1.321.676	2.356.940	7,97%	8,81%	11,01%
OTROS	987.071	776.781	1.285.292	8,23%	5,18%	6,01%
INTERESES, AJUSTES Y DIF. COTIZ. DEVENGA COBRAR	126.393	182.323	240.847	1,05%	1,22%	1,13%
INTERESES DOCUMENTADOS	-25.293	-62.299	-82.689	-0,21%	-0,42%	-0,39%
PREVISIONES	-220.227	-261.463	-323.029	-1,84%	-1,74%	-1,51%
<b>OTROS CREDITOS POR INTERMEDIACION FINANCIERA</b>	624.070	936.029	1.135.668	5,20%	6,24%	5,31%
BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA	274.699	346.133	469.896	2,29%	2,31%	2,20%
MONTOS A COBRAR POR VENTAS CONTADO A LIQUIDAR Y A TERMINO	303	4	53063	0,00%	0,00%	0,25%
ESPECIES A RECIBIR POR COMPRAS CONTADO A LIQUIDAR Y A TERMINO	98.875	271.385	391.976	0,82%	1,81%	1,83%
OTROS NO COMPRENDIDOS EN LAS NORMAS DE CLASIFICACION DE DEUDORES	209.647	234.430	29.238	1,75%	1,56%	0,14%
OBLIGACIONES NEGOCIABLES SIN COTIZACION	20.489	69.286	40.986	0,17%	0,46%	0,19%
OTROS COMPRENDIDOS EN LAS NORMAS DE CLASIFICACION DE DEUDORES	19.752	15.668	152.032	0,16%	0,10%	0,71%
INTERESES Y AJUSTES DEVENGADOS A COBRAR NO COMPRENDIDOS EN LAS NORMAS DE CLASIFICACION DE DEUDORES	3.026	2.226	0	0,03%	0,01%	0,00%
INTERESES Y AJUSTES DEVENGADOS A COBRAR COMPROMETIDOS EN LAS NOSRMAS DE CLASIFICACION DE DEUDORES	0	0	2.090	0,00%	0,00%	0,01%
PREVISIONES	-2.721	-3.103	-3.613	-0,02%	-0,02%	-0,02%

ESTADOS CONTABLES - BANCOR						
RUBROS \ PERIODOS	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Variacion Relativa (2013/2012)	Variacion Relativa (2014/2013)	Análisis Vertical (2014)
CREDITOS POR ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS	42.372	18.043	3.424	0,35%	0,12%	0,02%
CREDITOS POR ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS	42.061	18.180	4.045	0,35%	0,12%	0,02%
INTERESES Y AJUSTES DEVENGADOS A COBRAR	987	605	94	0,01%	0,00%	0,00%
PREVISIONES	-676	-742	-715	-0,01%	0,00%	0,00%
PARTICIPACIONES EN OTRAS SOCIEDADES	2.990	2.976	3.145	0,02%	0,02%	0,01%
EN ENTIDADES FINANCIERAS	161	214	280	0,00%	0,00%	0,00%
OTRAS	2.829	2.762	2.865	0,02%	0,02%	0,01%
CREDITOS DIVERSOS	263.283	277.175	253.564	2,19%	1,85%	1,18%
DEUDORES POR VENTA DE BIENES	30.381	26.901	23.383	0,25%	0,18%	0,11%
ACCIONISTAS	48.981	41.074	0	0,41%	0,27%	0,00%
IMPUESTO A LA GANANCIA MINIMA PRESUNTA- CREDITO FISCAL	70.730	23.926	0	0,59%	0,16%	0,00%
OTROS	130.075	199.700	246.828	1,08%	1,33%	1,15%
INTERESES Y AJUSTES DEVENGADOS A COBRAR POR DEUDORES POR VENTA DE BIENES	324	278	270	0,00%	0,00%	0,00%
OTROS INTERESES Y AJUSTES DEVENGADOS A COBRAR	851	637	34	0,01%	0,00%	0,00%
PREVISIONES	-18.059	-15.341	-16.951	-0,15%	-0,10%	-0,08%
BIENES DE USO	305.959	284.696	276.067	2,55%	1,90%	1,29%
BIENES DIVERSOS	95.312	62.348	78.996	0,79%	0,42%	0,37%
BIENES INTANGIBLES	172.459	163.304	160.211	1,44%	1,09%	0,75%
GASTOS DE ORGANIZACION Y DESARROLLO	172.459	163.304		1,44%	1,09%	0,00%
PARTIDAS PENDIENTES DE IMPUTACION	1.145	4.075	6.294	0,01%	0,03%	0,03%
TOTAL DE ACTIVO	11.994.770	14.994.221	56.962.217	100,00%	100,00%	100,00%

ESTADOS CONTABLES - BANCOR						
RUBROS \ PERIODOS	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Variacion Relativa (2013/2012)	Variacion Relativa (2014/2013)	Análisis Vertical (2014)
<b>PASIVO</b>						
<b>DEPOSITOS</b>	10.278.877	12.333.562	17.505.749	85,69%	82,26%	81,80%
SECTOR PUBLICO NO FINANCIERO	2.347.013	2.274.367	3.490.686	19,57%	15,17%	16,31%
SECTOR FINANCIERO	6.580	3.414	1.153	0,05%	0,02%	0,01%
SECTOR PRIVADO NO FINANCIERO Y RESIDENTES EN EL EXTERIOR	7.925.284	10.055.781	14.013.910	66,07%	67,06%	65,49%
CUENTAS CORRIENTES	1.330.669	1.553.967	2.170.147	11,09%	10,36%	10,14%
CAJA DE AHORROS	3.039.430	3.932.927	5.037.907	25,34%	26,23%	23,54%
PLAZOS FIJOS	3.318.583	4.321.048	6.465.476	27,67%	28,82%	30,21%
CUENTAS DE INVERSIONES	834	805	108766	0,01%	0,01%	0,51%
OTROS	195.283	190.843	242.003	1,63%	1,27%	1,13%
INTERESES, AJUSTES Y DIF. DE COTIZ. DEVENGADOS A PAGAR	40.485	56.191	98.377	0,34%	0,37%	0,46%
<b>OTRAS OBLIGACIONES POR INTERMEDIACION FINANCIERA</b>	598.141	1.181.042	1.724.527	4,99%	7,88%	8,06%
BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA	341	650	438	0,00%	0,00%	0,00%
OTROS	341	650	438	0,00%	0,00%	0,00%
BANCOS Y ORGANISMOS INTERNACIONALES	7.261	0	0	0,06%	0,00%	0,00%
MONTOS A PAGAR POR COMPRAS CONTADO A LIQUIDAR Y A TERMINO	99.322	269.795	393.235	0,83%	1,80%	1,84%
ESPECIES A ENTREGAR POR VENTAS CONTADO A LIQUIDAR Y A TERMINO	304	4	53083	0,00%	0,00%	0,25%
FINANCIACIONES RECIBIDAS DE ENTIDADES FINANCIERAS LOCALES	55.070	63.347	0	0,46%	0,42%	0,00%
INTERFINANCIEROS (CALL RECIBIDOS)	55.000	63.000	0	0,46%	0,42%	0,00%
INTERESES DEVENGADOS A PAGAR	70	109	0	0,00%	0,00%	0,00%
OTRAS FINANCIACIONES DE ENTIDADES FINANCIERAS LOCALES	0	238	0	0,00%	0,00%	0,00%
OTRAS	435.727	847.246	1.277.771	3,63%	5,65%	5,97%
INTERESES, AJUSTES Y DIFERENCIAS DE COTIZACION DEVENGADOS A PAGAR	116	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
<b>OBLIGACIONES DIVERSAS</b>	283.435	428.968	655.309	2,36%	2,86%	3,06%
HONORARIOS	1.922	2.620		0,02%	0,02%	0,00%
OTRAS	281.513	426.348		2,35%	2,84%	0,00%
<b>PREVISIONES</b>	69.817	55.986	49.317	0,58%	0,37%	0,23%
PARTIDAS PENDIENTES DE IMPUTACION	1.231	4.143	6.026	0,01%	0,03%	0,03%
<b>TOTAL DE PASIVO</b>	11.231.501	14.003.701	19.940.928	93,64%	93,39%	93,18%
<b>PATRIMONIO NETO</b>	763.269	990.520	1.458.988	6,36%	6,61%	6,82%
<b>TOTAL DE PASIVO MAS PATRIMONIO NETO</b>	11.994.770	14.994.221	21.399.916	100,00%	100,00%	100,00%

ESTADO DE RESULTADOS - BANCOR						
RUBROS \ PERIODOS	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Variacion Relativa (2013/2012)	Variacion Relativa (2014/2013)	Análisis Vertical (2014)
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	1.504.945	2.247.344	3.732.936	61,24%	69,03%	72,87%
INTERESES POR DISPONIBILIDADES	1	2	1	0,00%	0,00%	0,00%
INTERESES POR PRESTAMOS AL SECTOR FINANCIERO	1.031	1.657	4.020	0,04%	0,05%	0,08%
INTERESES POR ADELANTOS	47.529	72.104	107.841	1,93%	2,21%	2,11%
INTERESES POR DOCUMENTOS	819.066	1.226.347	1.812.234	33,33%	37,67%	35,38%
INTERESES POR PRESTAMOS HIPOTECARIOS	84.059	119.001	155.014	3,42%	3,66%	3,03%
INTERESES POR PRESTAMOS PRENDARIOS	14.635	28.170	55.663	0,60%	0,87%	1,09%
INTERESES POR PRESTAMOS DE TARJETAS DE CREDITO	42.897	231.618	477.243	1,75%	7,11%	9,32%
INTERESES POR ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS	12.623	7.812	2.942	0,51%	0,24%	0,06%
INTERESES POR OTROS PRESTAMOS	238.141	195.040	236.732	9,69%	5,99%	4,62%
RESULTADO NETO DE TITULOS PUBLICOS Y PRIVADOS	189.366	301.740	776.254	7,71%	9,27%	15,15%
INTERESES POR OTROS CREDITOS POR INTERMEDIACION	0	0	17.479	0,00%	0,00%	0,34%
<b>FINANCIERA</b>						
RESULTADO POR PRESTAMOS GARANTIZADOS-DECRETO 1387/01	215	88	62	0,01%	0,00%	0,00%
DIFERENCIA DE COTIZACION DE ORO Y MONEDA EXT. OTROS	20.782	43.154	66.001	0,85%	1,33%	1,29%
	34.600	20.611	21.450	1,41%	0,63%	0,42%
<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>	556.689	822.586	1.592.774	22,65%	25,27%	31,09%
INTERESES POR DEPOSITOS EN CAJAS DE AHORRO	6.383	8.551	8.657	0,26%	0,26%	0,17%
INTERESES POR DEPOSITOS A PLAZO FIJO	424.834	617.426	1.261.704	17,29%	18,97%	24,63%
INT. POR PRESTAMOS INTERFINANCIEROS RECIBIDOS (CALL RECIBIDOS)	491	737	336	0,02%	0,02%	0,01%
INT. POR OTRAS FINANCIACIONES DE ENTIDADES FINANCIERAS	541	49	81	0,02%	0,00%	0,00%
OTROS INTERESES	17.150	8.095	11.320	0,70%	0,25%	0,22%
POR OTRAS OBLIGACIONES POR INTERMEDIACION FINANCIERA	65	51	14	0,00%	0,00%	0,00%
APORTES AL FONDO DE GARANTIAS DE LOS DEPOSITOS	30.030	34.242	59.299	1,22%	1,05%	1,16%
OTROS	77.195	153.435	251.363	3,14%	4,71%	4,91%
<b>MARGEN BRUTO DE INTERMEDIACION</b>	948.256	1.424.758	2.140.162	38,59%	43,76%	41,78%
<b>CARGO POR INCOBRABILIDAD</b>	136.260	238.268	260.756	5,54%	7,32%	5,09%
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	952.606	1.008.212	1.389.578	38,76%	30,97%	27,13%
VINCULADOS CON OPERACIONES ACTIVAS	76.799	96.817	53.357	3,13%	2,97%	1,04%
VINCULADOS CON OPERACIONES PASIVAS	499.271	598.368	770.085	20,32%	18,38%	15,03%
OTRAS COMISIONES	16.721	6.546	10.085	0,68%	0,20%	0,20%
OTROS	359.815	306.481	556.051	14,64%	9,41%	10,86%
<b>EGRESOS POR SERVICIOS</b>	170.176	246.055	-335.734	6,92%	7,56%	6,55%
COMISIONES	16.879	22.152	40.954	0,69%	0,68%	0,80%
OTROS	153.297	223.903	294.780	6,24%	6,88%	5,75%

ESTADO DE RESULTADOS - BANCOR						
RUBROS \ PERIODOS	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Variación Relativa (2013/2012)	Variación Relativa (2014/2013)	Análisis Vertical (2014)
GASTOS DE ADMINISTRACION	1.383.569	1.700.018	-2.297.383	56,30%	52,22%	44,85%
GASTOS EN PERSONAL	953.224	1.193.899	1.574.783	38,79%	36,67%	30,74%
HONORARIOS A DIRECTORES Y SINDICOS	6.464	8.827	13.817	0,26%	0,27%	0,27%
OTROS HONORARIOS	18.648	22.761	30.940	0,76%	0,70%	0,60%
PROPAGANDA Y PUBLICIDAD	28.196	22.892	34.677	1,15%	0,70%	0,68%
IMPUESTOS	80.854	115.475	174.645	3,29%	3,55%	3,41%
DEPRECIACION DE BIENES DE USO	54.683	54.305	54.935	2,23%	1,67%	1,07%
AMORTIZACION DE GASTOS DE ORGANIZACION	29.584	37.593	48.686	1,20%	1,15%	0,95%
OTROS GASTOS OPERATIVOS	192.528	221.689	336.415	7,83%	6,81%	6,57%
OTROS	19.388	22.577	28.485	0,79%	0,69%	0,56%
RESULTADO NETO POR INTERMEDIACION FINANCIERA	210.857	248.629	635.867	8,58%	7,64%	12,41%
UTILIDADES DIVERSAS	123.741	184.197	194.350	5,04%	5,66%	3,79%
RESULTADO POR PARTICIPACIONES PERMANENTES	21	62	332	0,00%	0,00%	0,01%
INTERESES PUNITORIOS	8.775	13.202	20.965	0,36%	0,41%	0,41%
CREDITOS RECUPERADOS Y PREVISIONES DESAFECTADAS	46.604	149.411	136.093	1,90%	4,59%	2,66%
OTROS	68.341	21.522	36.960	2,78%	0,66%	0,72%
PERDIDAS DIVERSAS	44.714	58.575	85.854	1,82%	1,80%	1,68%
INTERESES PUNITORIOS Y CARGOS A FAVOR DEL B.C.R.A.	21	21	231	0,00%	0,00%	0,00%
CARGO POR INCOBRABILIDAD DE CREDITOS DIVERSOS Y POR	4.892	3.909	12.091	0,20%	0,12%	0,24%
OTRAS PREVISIONES	21.989	44.329	66.996	0,89%	1,36%	1,31%
OTROS	21.989	44.329	66.996	0,89%	1,36%	1,31%
DEPRECIACION Y PERDIDAS POR BIENES DIVERSOS	3.959	922	619	0,16%	0,03%	0,01%
AMORTIZACION DE DIFERENCIAS POR RESOLUCIONES	13.853	9.394	5.917	0,56%	0,29%	0,12%
JUDICIALES						
RESULTADO NETO ANTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS	289.884	374.251	916.071	11,80%	11,50%	17,88%
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	71.657	147.000	275.895	2,92%	4,52%	5,39%
RESULTADO NETO DEL PERIODO ANTES DE LA ABSORCION	218.227	227.251	468.468	8,88%	6,98%	9,15%



---

## ANEXO IV - LEY DE ENTIDADES FINANCIERAS N.º 21.526

En uso de las atribuciones conferidas por el artículo 5 del Estatuto para el Proceso de Reorganización Nacional,

EL PRESIDENTE DE LA NACIÓN ARGENTINA SANCIONA Y PROMULGA CON FUERZA DE LEY:

### **TÍTULO I**

### **RÉGIMEN GENERAL**

#### **Capítulo I**

#### **Ámbito de aplicación**

**ARTÍCULO 1º** — Quedan comprendidas en esta Ley y en sus normas reglamentarias las personas o entidades privadas o públicas oficiales o mixtas- de la Nación, de las provincias o municipalidades que realicen intermediación habitual entre la oferta y la demanda de recursos financieros.

**ARTÍCULO 2º** — Quedan expresamente comprendidas en las disposiciones de esta Ley las siguientes clases de entidades:

- a) Bancos comerciales;
- b) Banco de inversión;
- c) Bancos hipotecarios;
- d) Compañías financieras;
- e) Sociedades de ahorro y préstamo para la vivienda u otros inmuebles;
- f) Cajas de crédito.

La enumeración que precede no es excluyente de otras clases de entidades que, por realizar las actividades previstas en el artículo 1, se encuentren comprendidas en esta ley.

**ARTÍCULO 3º** — Las disposiciones de la presente Ley podrán aplicarse a personas y entidades públicas y privadas no comprendidas expresamente en ella, cuando

a juicio del Banco Central de la República Argentina lo aconsejen el volumen de sus operaciones y razones de política monetaria y crediticia.

## **Capítulo II**

### **Autoridad de aplicación**

**ARTÍCULO 4°** — El Banco Central de la República Argentina tendrá a su cargo la aplicación de la presente ley, con todas las facultades que ella y su Carta Orgánica le acuerdan. Dictará las normas reglamentarias que fueren menester para su cumplimiento, a cuyo efecto deberá establecer regulaciones y exigencias diferenciadas que ponderen la clase y naturaleza jurídica de las entidades, la cantidad y ubicación de sus casas, el volumen operativo y las características económicas y sociales de los sectores atendidos, dictando normas específicas para las cajas de crédito. Ejercerá también la fiscalización de las entidades en ella comprendidas.

*(Artículo sustituido por art. 1° de la Ley N° 25.782 B.O. 31/10/2003).*

**ARTÍCULO 5°** — La intervención de cualquier otra autoridad queda limitada a los aspectos que no tengan relación con las disposiciones de la presente ley.

**ARTÍCULO 6°** — Las autoridades de control en razón de la forma societaria, sean nacionales o provinciales, limitarán sus funciones a los aspectos vinculados con la constitución de la sociedad y a la vigilancia del cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y estatutarias pertinentes.

## **Capítulo III**

### **Autorización y condiciones para funcionar**

**ARTÍCULO 7°** — Las entidades comprendidas en esta Ley no podrán iniciar sus actividades sin previa autorización del Banco Central de la República Argentina. La fusión o la transmisión de sus fondos de comercio requerirán también su autorización previa.

**ARTÍCULO 8°** — Al considerarse la autorización para funcionar se evaluará la conveniencia de la iniciativa, las características del proyecto, las condiciones generales y particulares del mercado y los antecedentes y responsabilidad de los solicitantes y su experiencia en la actividad financiera.

**ARTÍCULO 9º** — Las entidades financieras de la Nación, de las provincias y de las municipalidades, se constituirán en la forma que establezcan sus cartas orgánicas. El resto de las entidades deberá hacerlo en forma de sociedad anónima, excepto:

a) Las sucursales de entidades extranjeras, que deberán tener en el país una representación con poderes suficientes de acuerdo con la Ley argentina;

b) Los bancos comerciales, que también podrán constituirse en forma de sociedad cooperativa;

c) Las cajas de crédito, que deberán constituirse en forma de sociedad cooperativa. *(Inciso sustituido por art. 4º de la Ley N° 26.173 B.O. 12/12/2006)*

Las acciones con derecho a voto de las entidades financieras constituidas en forma de sociedad anónima serán nominativas.

**ARTÍCULO 10.** — No podrán desempeñarse como promotores, fundadores, directores, administradores, miembros de los consejos de vigilancia, síndicos, liquidadores o gerentes de las entidades comprendidas en esta Ley:

a) Los afectados por las inhabilidades e incompatibilidades establecidas por el artículo 264 de la Ley número 19.550;

b) Los inhabilitados para ejercer cargos públicos;

c) Los deudores morosos de las entidades financieras;

d) Los inhabilitados para ser titulares de cuentas corrientes u otras que participen de su naturaleza, hasta tres años después de haber cesado dicha medida;

e) Los inhabilitados por aplicación del inciso 5) del artículo 41 de esta ley, mientras dure el tiempo de su sanción, y

f) Quienes por decisión de autoridad competente hubieran sido declarados responsables de irregularidades en el gobierno y administración de las entidades financieras.

Sin perjuicio de las inhabilidades enunciadas precedentemente, tampoco podrán ser síndicos de las entidades financieras quienes se encuentren alcanzados por las incompatibilidades determinadas por el artículo 286, incs. 2 y 3, de la Ley número 19.550.

**ARTÍCULO 11.** — (*Artículo derogado por el Art. 1º del Decreto Nacional N° 146/94 B.O. 21/2/1994*)

**ARTÍCULO 12.** — (*Artículo derogado por el Art. 1º del Decreto Nacional N° 146/94 B.O. 21/2/1994*)

**ARTÍCULO 13.** — (*Primer párrafo derogado por el Art. 1º del Decreto Nacional N° 146/94 B.O. 21/2/1994*)

Las sucursales de entidades extranjeras establecidas y las nuevas que se autorizaren, deberán radicar efectiva y permanentemente en el país los capitales que correspondan según el artículo 32 y quedarán sujetos a las leyes y tribunales argentinos. Los acreedores en el país gozarán de privilegio sobre los bienes que esas entidades posean dentro del territorio nacional.

La actividad en el país de representantes de entidades financieras del exterior quedará condicionada a la previa autorización del Banco Central de la República Argentina y a las reglamentaciones que éste establezca.

**ARTÍCULO 14.** — (*Artículo derogado por el Art. 1º del Decreto Nacional N° 146/94 B.O. 21/2/1994*)

**ARTÍCULO 15.** — Los directorios de las entidades constituidas en forma de sociedad anónima en el país, sus integrantes, los miembros de los consejos de vigilancia y los síndicos, deberán informar sin demora sobre cualquier negociación de acciones u otra circunstancia capaz de producir un cambio en la calificación de las entidades o alterar la estructura de los respectivos grupos de accionistas. Igual obligación regirá para los enajenantes y adquirentes de acciones y para los consejos de administración de las sociedades cooperativas y sus integrantes.

El Banco Central considerará la oportunidad y conveniencia de esas modificaciones, encontrándose facultado para denegar su aprobación, así como para revocar las autorizaciones concedidas cuando se hubieren producido cambios fundamentales en las condiciones básicas que se hayan tenido en cuenta para acordarlas. (*Modificado por el Art. 3º de la Ley N° 24.485 B.O. 18/4/1995*)

La autorización para funcionar podrá ser revocada cuando en las entidades se hayan producido cambios fundamentales en las condiciones básicas que se tuvieron en

cuenta para acordarla. En cuanto a las personas responsables, serán de aplicación las sanciones del artículo 41.

**ARTÍCULO 16.** — El Banco Central de la República Argentina autorizará la apertura de filiales, pudiendo denegar las solicitudes, en todos los casos, fundado en razones de oportunidad y conveniencia

Las entidades financieras oficiales de las provincias y municipalidades podrán habilitar sucursales en sus respectivas jurisdicciones previo aviso al Banco Central de la República Argentina dentro de un plazo no inferior a TRES (3) meses, término dentro del cual el mismo deberá expedirse manifestando su oposición si no se cumplen los requisitos exigidos para la habilitación.

*(Artículo sustituido por el Art. 2° del Decreto Nacional N° 146/94 B.O. 21/2/1994)*

**ARTÍCULO 17.** — Para la apertura de filiales o cualquier tipo de representación en el exterior, deberá requerirse autorización previa del Banco Central de la República Argentina, el que evaluará la iniciativa dentro de las normas que dicte al respecto y determinará el régimen informativo relativo a las operaciones y marcha de las mismas.

**ARTÍCULO 18.** — Las cajas de crédito cooperativas deberán ajustarse a los siguientes requisitos:

a) Las operaciones activas se realizarán preferentemente con asociados que se encuentren radicados o realicen su actividad económica en la zona de actuación en la que se le autorice a operar. El Banco Central de la República Argentina delimitará el alcance de dicha zona de actuación atendiendo a la viabilidad de cada proyecto, a cuyo efecto sólo se admitirá la expansión de la caja de crédito cooperativa en sus adyacencias, de acuerdo con los criterios y parámetros objetivos que adopte la reglamentación que dicte dicha institución. Deberán remitir información periódica a sus asociados sobre su estado de situación patrimonial y capacidad de cumplimiento de las obligaciones adquiridas, de conformidad a la reglamentación que dicte la autoridad de aplicación.

b) Deberán distribuir sus retornos en proporción a los servicios utilizados y/o al capital aportado.

c) Podrán solicitar la apertura de hasta CINCO (5) sucursales dentro de su zona de actuación. Sin perjuicio de ello, la reglamentación que dicte el Banco Central de la República Argentina podrá contemplar la instalación de otras dependencias adicionales o puestos de atención en dicha zona, los que no serán computados a los fines del límite precedente. Para su identificación deberán incluir las referencias necesarias que permitan asociar unívocamente la caja de crédito cooperativa a su zona de actuación.

d) Para la captación de fondos no será aplicable el límite de la zona de actuación en la que se encuentren autorizadas a operar, sin perjuicio de que resultará de aplicación el principio de operar en ese rubro preferentemente con asociados. La reglamentación que dicte el Banco Central de la República Argentina deberá contemplar los recaudos pertinentes a efectos de prevenir un grado elevado de concentración de los pasivos considerando las características en cuanto a monto, plazo, el carácter de asociado o no del titular.

e) El requisito estipulado en el artículo 18, inciso a) en materia de financiamientos preferentes con asociados y dentro de la zona de actuación de la caja de crédito cooperativa, se considerará cumplido cuando las que se otorguen a asociados no sean inferiores a 75% y siempre que las que se concierten fuera de la zona de actuación no superen el 15%, en ambos casos respecto del total de financiamientos. El Banco Central de la República Argentina podrá aumentar la proporción de operaciones con asociados y disminuir el límite para las que se concierten fuera de la zona de actuación. A tal fin, deberá tener en cuenta, entre otros factores, la evolución en el desarrollo que alcance la operatoria de la caja de crédito cooperativa, considerada individualmente y/o en su conjunto, en su zona de actuación.

f) Las cajas de crédito cooperativas deberán asociarse en una cooperativa de grado superior especializada con capacidad, a satisfacción del Banco Central de la República Argentina y del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, para proveer a sus asociadas asistencia financiera y otros servicios financieros, incluyendo los vinculados a la colocación de excedentes transitorios de liquidez; brindar soporte operativo, asesoramiento, etc., así como de representación ante las autoridades regulatorias y de supervisión competentes.

Dicha integración deberá concretarse en un plazo dentro de los CINCO (5) años siguientes al inicio de sus actividades, o el plazo menor que establezca la reglamentación del Banco Central de la República Argentina.

*(Artículo incorporado por art. 2° de la Ley N° 26.173 B.O. 12/12/2006)*

## **Capítulo IV**

### **Publicidad**

**ARTÍCULO 19.** — Las denominaciones que se utilizan en esta ley para caracterizar las entidades y sus operaciones, sólo podrán ser empleadas por las entidades autorizadas.

No podrán utilizarse denominaciones similares, derivadas o que ofrezcan dudas acerca de su naturaleza o individualidad. Queda prohibida toda publicidad o acción tendiente a captar recursos del público por parte de personas o entidades no autorizadas. Toda transgresión faculta al Banco Central de la República Argentina a disponer su cese inmediato y definitivo, aplicar las sanciones previstas en el artículo 41 e iniciar las acciones penales que pudieren corresponder asumiendo la calidad de parte querellante.

## **TÍTULO II**

### **Operaciones**

#### **Capítulo I**

**ARTÍCULO 20.** — Las operaciones que podrán realizar las entidades enunciadas en el artículo 2° serán las previstas en este título y otras que el Banco Central de la República Argentina considere compatibles con su actividad.

#### **Capítulo II**

##### **Bancos Comerciales**

**ARTÍCULO 21.** — Los bancos comerciales podrán realizar todas las operaciones activas, pasivas y de servicios que no les sean prohibidas por la presente Ley o por las normas que con sentido objetivo dicte el Banco Central de la República Argentina en ejercicio de sus facultades.

#### **Capítulo III**

##### **Bancos de Inversión**

**ARTÍCULO 22.** — Los bancos de inversión podrán:

- a) Recibir depósitos a plazo;
- b) Emitir bonos, obligaciones y certificados de participación en los préstamos que otorguen u otros instrumentos negociables en el mercado local o en el exterior, de acuerdo con la reglamentación que el Banco Central de la República Argentina establezca;
- c) Conceder créditos a mediano y largo plazo, y complementaria y limitadamente a corto plazo;
- d) Otorgar avales, fianzas u otras garantías y aceptar y colocar letras y pagarés de terceros vinculados con operaciones en que intervinieren;
- e) Realizar inversiones en valores mobiliarios vinculados con operaciones en que intervinieren, prefinanciar sus emisiones y colocarlos;
- f) Efectuar inversiones de carácter transitorio en colocaciones fácilmente liquidables;
- g) Actuar como fideicomisarios y depositarios de fondos comunes de inversión, administrar carteras de valores mobiliarios y cumplir otros encargos fiduciarios;
- h) Obtener créditos del exterior y actuar como intermediarios de créditos obtenidos en moneda nacional y extranjera;
- i) Realizar operaciones en moneda extranjera, previa autorización del Banco Central de la República Argentina;
- j) Dar en locación bienes de capital adquiridos con tal objeto y
- k) Cumplir mandatos y comisiones conexos con sus operaciones.

#### **Capítulo IV**

##### **Bancos Hipotecarios**

**ARTÍCULO 23.** — Los bancos hipotecarios podrán:

- a) Recibir depósitos de participación en préstamos hipotecarios y en cuentas especiales;
- b) Emitir obligaciones hipotecarias;



c) Conceder créditos para la adquisición, construcción, ampliación, reforma, refección y conservación de inmuebles urbanos o rurales, y la sustitución de gravámenes hipotecarios constituidos con igual destino;

d) Otorgar avales, fianzas u otras garantías vinculados con operaciones en que intervinieren;

e) Efectuar inversiones de carácter transitorio en colocaciones fácilmente liquidables;

f) Obtener créditos del exterior, previa autorización del Banco Central de la República Argentina y actuar como intermediarios de créditos obtenidos en moneda nacional y extranjera, y

g) Cumplir mandatos y comisiones conexos con sus operaciones.

## **Capítulo V**

### **Compañías Financieras**

**ARTÍCULO 24.** — Las compañías financieras podrán:

a) Recibir depósitos a plazo;

b) Emitir letras y pagarés;

c) Conceder créditos para la compra o venta de bienes pagaderos en cuotas o a término y otros préstamos personales amortizables;

d) Otorgar anticipos sobre créditos provenientes de ventas, adquirirlos, asumir sus riesgos, gestionar su cobro y prestar asistencia técnica y administrativa;

e) Otorgar avales, fianzas u otras garantías; aceptar y colocar letras y pagarés de terceros;

f) Realizar inversiones en valores mobiliarios a efectos de prefinanciar sus emisiones y colocarlos;

g) Efectuar inversiones de carácter transitorio en colocaciones fácilmente liquidables;

h) Gestionar por cuenta ajena la compra y venta de valores mobiliarios y actuar como agentes pagadores de dividendos, amortizaciones e intereses;

i) Actuar como fideicomisarios y depositarios de fondos comunes de inversión; administrar carteras de valores mobiliarios y cumplir otros encargos fiduciarios;

j) Obtener créditos del exterior, previa autorización del Banco Central de la República Argentina, y actuar como intermediarios de créditos obtenidos en moneda nacional y extranjera;

k) Dar en locación bienes de capital adquiridos con tal objeto, y

l) Cumplir mandatos y comisiones conexos con sus operaciones.

## **Capítulo VI**

### **Sociedades de Ahorro y Préstamo para la vivienda u otros inmuebles**

**ARTÍCULO 25.** — Las sociedades de ahorro y préstamo para la vivienda u otros inmuebles podrán:

a) Recibir depósitos en los cuales el ahorro sea la condición previa para el otorgamiento de un préstamo, previa aprobación de los planes por parte del Banco Central de la República Argentina;

b) Recibir depósitos a plazo;

c) Conceder créditos para la adquisición, construcción, ampliación, reforma, refección y conservación de viviendas u otros inmuebles, y la sustitución de gravámenes hipotecarios constituidos con igual destino;

d) Participar en entidades públicas y privadas reconocidas por el Banco Central de la República Argentina que tengan por objeto prestar apoyo financiero a las sociedades de ahorro y préstamo;

e) Otorgar avales, fianzas u otras garantías vinculados con operaciones en que intervinieren;

f) Efectuar inversiones de carácter transitorio en colocaciones fácilmente liquidables, y

g) Cumplir mandatos y comisiones conexos con sus operaciones.

## **Capítulo VII**

### **Cajas de Crédito**

**ARTÍCULO 26.** — Las cajas de crédito cooperativas podrán:

a) Recibir depósitos a la vista, en caja de ahorros y a plazo, los que no tendrán límite alguno, excepto cuando sea de aplicación lo previsto en el inciso d) del artículo 18;

b) Debitar letras de cambio giradas contra los depósitos a la vista por parte de sus titulares. Las letras de cambio podrán cursarse a través de las cámaras electrónicas de compensación;

c) Conceder créditos y otras financiaciones, destinados a pequeñas y medianas empresas urbanas y rurales, incluso unipersonales, profesionales, artesanos, empleados, obreros, particulares, cooperativas y entidades de bien público:

d) Otorgar avales, fianzas y otras garantías:

e) Efectuar inversiones de carácter transitorio en colocaciones fácilmente liquidables:

f) Cumplir mandatos y comisiones conexos con sus operaciones.

No podrán realizar las operaciones previstas en los incisos c), d) y e) anteriores con otras entidades financieras, cooperativas de crédito o mutuales y cualquiera otra persona física o jurídica cuya actividad sea el otorgamiento de financiaciones, fianzas, avales u otras garantías, cualquiera sea su modalidad.

*(Artículo sustituido por art. 1° de la Ley N° 26.173 B.O. 12/12/2006)*

## **Capítulo VIII**

### **Relaciones operativas entre entidades**

**ARTÍCULO 27.** — Las entidades comprendidas en esta Ley podrán acordar préstamos y comprar y descontar documentos a otras entidades, siempre que estas operaciones encuadren dentro de las que están autorizadas a efectuar por sí mismas.

## **Capítulo IX**

### **Operaciones prohibidas y limitadas**

**ARTÍCULO 28.** — Las comprendidas en esta ley no podrán:

a) Explotar por cuenta propia empresas comerciales, industriales, agropecuarias, o de otra clase, salvo con expresa autorización del Banco Central, quien la deberá otorgar con carácter general y estableciendo en la misma límites y condiciones que garanticen la

no afectación de la solvencia y patrimonio de la entidad. Cuando ello ocurriere, la superintendencia deberá adoptar los recaudos necesarios para un particular control de estas actividades; (*Inciso modificado por el Art. 3º de la Ley N° 24.144 B.O. 22/10/1992*)

b) Constituir gravámenes sobre sus bienes sin previa autorización del Banco Central de la República Argentina;

c) Aceptar en garantía sus propias acciones;

d) Operar con sus directores y administradores y con empresas o personas vinculadas con ellos, en condiciones más favorables que las acordadas de ordinario a su clientela, y

e) Emitir giros o efectuar transferencias de plaza a plaza, con excepción de los bancos comerciales.

**ARTÍCULO 29.** — Las entidades podrán ser titulares de acciones de otras entidades financieras, cualquiera sea su clase, siempre que medie autorización del Banco Central de la República Argentina, y de acciones y obligaciones de empresas de servicios públicos en la medida en que sean necesarias para obtener su prestación.

### **TÍTULO III**

#### **LIQUIDEZ Y SOLVENCIA**

##### **Capítulo I**

##### **Regulaciones**

**ARTÍCULO 30.** — Las entidades comprendidas en esta Ley se ajustarán a las normas que se dicten en especial sobre:

a) Límites a la expansión del crédito tanto en forma global como para los distintos tipos de préstamos y de otras operaciones de inversión;

b) Otorgamiento de fianzas, avales, aceptaciones y cualquier tipo de garantía;

c) Plazos, tasas de interés, comisiones y cargos de cualquier naturaleza;

d) Inmovilización de activos, y

e) Relaciones técnicas a mantener entre los recursos propios y las distintas clases de activos, los depósitos y todo tipo de obligaciones e intermediaciones directas o

indirectas; de las diversas partidas de activos y pasivos, y para graduar los créditos, garantías e inversiones.

**ARTÍCULO 31.** — Las entidades deberán mantener las reservas de efectivo que se establezcan con relación a depósitos, en moneda nacional o extranjera, y a otras obligaciones y pasivos financieros.

## **Capítulo II**

### **Responsabilidad patrimonial**

**ARTÍCULO 32.** — Las entidades mantendrán los capitales mínimos que se establezcan.

**ARTÍCULO 33.** — Las entidades deberán destinar anualmente al fondo de reserva legal la proporción de sus utilidades que establezca el Banco Central de la República Argentina, la que no será inferior al 10% ni superior al 20%. No podrán distribuir ni remesar utilidades antes de la aprobación de los resultados del ejercicio y de la publicación del balance general y cuenta de ganancias y pérdidas, de acuerdo con lo previsto en el artículo 36.

## **Capítulo III**

### **Regularización y saneamiento**

**ARTÍCULO 34.** — La entidad que no cumpla con las disposiciones de este título o con las respectivas normas dictadas por el Banco Central de la República Argentina, deberá dar las explicaciones pertinentes, dentro de los plazos que éste establezca.

La entidad deberá presentar un plan de regularización y saneamiento, en los plazos y condiciones que establezca el Banco Central de la República Argentina y que en ningún caso podrá exceder de los treinta (30) días, cuando:

- a) Se encontrara afectada su solvencia o liquidez, a juicio del Banco Central de la República Argentina;
- b) Se registraran deficiencias de efectivo mínimo durante los períodos que el Banco Central de la República Argentina establezca;
- c) Registrara reiterados incumplimientos a los distintos límites o relaciones técnicas establecidas;

d) No mantuviere la responsabilidad patrimonial mínima exigida para su clase, ubicación o características determinadas.

El Banco Central de la República Argentina podrá, sin perjuicio de ello designar veedores con facultad de veto cuyas resoluciones serán recurribles, en única instancia, ante el presidente del Banco Central de la República Argentina.

Asimismo, podrá exigir la constitución de garantías y limitar o prohibir la distribución o remesas de utilidades.

La falta de presentación, el rechazo o el incumplimiento de los planes de regularización y saneamiento facultará al Banco Central de la República Argentina para resolver, habiendo sido oída o emplazada la entidad y sin más trámite, la revocación de la autorización para funcionar como entidad financiera, sin perjuicio de aplicar las sanciones previstas en la presente.

El Banco Central de la República Argentina, a fin de facilitar el cumplimiento de los planes de regularización y saneamiento o fusiones y/o absorciones, podrá: admitir con carácter temporario excepciones a los límites y relaciones técnicas pertinentes; eximir o diferir el pago de los cargos y/o multas previstos en la presente ley. Esto, sin perjuicio de otras medidas que, sin afectar las restricciones que el cumplimiento de su Carta Orgánica le impone, propendan al cumplimiento de los fines señalados. Sobre estas decisiones el presidente del Banco Central deberá informar al Honorable Congreso de la Nación, en oportunidad del informe anual dispuesto en el artículo 10.

*(Incorporado por el Art. 2º de la Ley N° 24.144 B.O. 22/10/1992)*

**ARTÍCULO 35.** — Por las deficiencias en la constitución de reservas de efectivo en que incurran, las entidades abonarán al Banco Central de la República Argentina un cargo de hasta cinco veces la tasa máxima de redescuento. Asimismo, el Banco Central de la República Argentina podrá establecer otros cargos por el incumplimiento de las demás normas establecidas en este Título.

#### **CAPÍTULO IV**

**Reestructuración de la entidad en resguardo del crédito y los depósitos bancarios.**

**ARTÍCULO 35 bis.** — Cuando a juicio exclusivo del Banco Central de la República Argentina, adoptado por la mayoría absoluta de su Directorio, una entidad

financiera se encontrara en cualquiera de las situaciones previstas por el artículo 44, aquél podrá autorizar su reestructuración en defensa de los depositantes, con carácter previo a la revocación de la autorización para funcionar. A tal fin, podrá adoptar cualquiera de las siguientes determinaciones, o una combinación de ellas, aplicándolas en forma secuencial, escalonada o directa, seleccionando la alternativa más adecuada según juicios de oportunidad, mérito o conveniencia, en aplicación de los principios, propósitos y objetivos derivados de las normas concordantes de su Carta Orgánica, de la presente ley y de sus reglamentaciones. *(Párrafo sustituido por art. 13 del Decreto N° 214/2002 B.O. 4/2/2002. Vigencia: a partir de su dictado.)*

I. — Reducción, aumento y enajenación del capital social.

a) Disponer que la entidad registre contablemente pérdidas contra el provisionamiento parcial o total de activos cuyo estado de cobrabilidad, realización o liquidez así lo requiera, a solo juicio del Banco Central, y la reducción de su capital y/o afectación de reserva con ellas;

b) Otorgar un plazo para que la entidad resuelva un aumento de capital social y reservas para cumplir con los requisitos establecidos por las normas aplicables, el que deberá ser suscripto e integrado dentro de dicho plazo. Los accionistas que suscriban dicho aumento de capital o integren nuevo capital deberán ser autorizados de conformidad con lo previsto en el artículo 15.

El Banco Central fijará el plazo en caso del inciso a) y de este inciso teniendo en cuenta los plazos mínimos legales para el otorgamiento de los actos societarios del representante legal, del órgano de administración, y del órgano asambleario necesarios para su implementación;

c) Revocar la aprobación para que todos o algunos accionistas de una entidad financiera continúen como tales, otorgando un plazo para la transferencia de dichas acciones, que no podrá ser inferior a diez (10) días;

d) Realizar o encomendar la venta de capital de una entidad financiera y del derecho de suscripción de aumento de capital. A este efecto, la entidad y los socios prestarán su conformidad y depositarán los títulos representativos de sus participaciones, si ello no hubiera ocurrido hasta ese momento.

II. — Exclusión de activos y pasivos y su transferencia. (*Apartado sustituido por art. 1° de la Ley N° 25.780 B.O. 8/9/2003. Vigencia: a partir del día de su publicación en el Boletín Oficial, ver aplicación art. 20 de la misma norma*).

a) Disponer la exclusión de activos a su elección, valuados de conformidad con las normas contables aplicables a los balances de las entidades financieras, ajustados a su valor neto de realización, por un importe que no sea superior al de los distintos rubros del pasivo mencionados en el inciso b).

Podrán excluirse activos sujetos a gravamen real de prenda e hipoteca por el valor neto que resulte de restar al valor del bien, estimado según precios de mercado, el valor nominal del crédito, asumiendo quien llegara a tener la disposición del bien gravado la obligación de satisfacer los derechos del acreedor hipotecario o prendario, hasta el producido neto de su venta. Los bienes sujetos a embargo judicial podrán excluirse sin limitación de ninguna especie.

El BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA dictará, con carácter general, las normas de valuación de activos pertinentes.

A los fines del presente inciso y cuando el BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA lo considere conveniente, podrán constituirse fideicomisos financieros con todos o parte de los activos de la entidad, emitiéndose UNO (1) o más certificados de participación por valores nominales equivalentes a los pasivos que se excluyan.

La entidad, en su caso, asumirá el carácter de beneficiaria o fideicomisaria.

b) El BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA podrá excluir total o parcialmente los pasivos referidos en el artículo 49, inciso e), así como, en su caso, los créditos del BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA definidos en el artículo 53, respetando el orden de prelación entre estos acreedores. En la exclusión parcial se deberá respetar el orden de prelación contenido en el inciso e) del artículo 49 sin que, en ningún caso, se asigne tratamiento diferenciado a pasivos del mismo grado.

c) Autorizar y encomendar la transferencia de los activos y pasivos excluidos conforme a los incisos a) y b), a favor de entidades financieras. También se podrán



transferir activos en propiedad fiduciaria a fideicomisos financieros en los términos de la Ley N° 24.441, cuando sea necesario para alcanzar el propósito de este artículo.

III. — Intervención judicial. (*Apartado sustituido por art. 2° de la Ley N° 25.780 B.O. 8/9/2003. Vigencia: a partir del día de su publicación en el Boletín Oficial, ver aplicación art. 20 de la misma norma*).

De ser necesario, a fin de implementar las alternativas previstas en este artículo, EL BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA deberá solicitar al juez de comercio, la intervención judicial de la entidad, con desplazamiento de las autoridades estatutarias de administración, y determinar las facultades que estime necesarias a fin del cumplimiento de la función que le sea asignada.

Ante esa solicitud, el magistrado deberá decretar de inmediato y sin substanciación, la intervención judicial de la entidad financiera, teniendo a las personas designadas por el BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA como interventores judiciales, con todas las facultades determinadas por el BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA, manteniéndolos en sus respectivos cargos hasta tanto se verifique el cumplimiento total del cometido encomendado.

La intervención judicial de una entidad sujeta al procedimiento establecido en el Apartado II) producirá la radicación, ante el juez que intervenga, de todos los juicios de contenido patrimonial que afectaren a los activos excluidos o se refieran a los pasivos excluidos.

IV. — Responsabilidad. (*Apartado sustituido por art. 3° de la Ley N° 25.780 B.O. 8/9/2003. Vigencia: a partir del día de su publicación en el Boletín Oficial, ver aplicación art. 20 de la misma norma*).

En los casos previstos en este artículo se aplicará lo dispuesto por el artículo 49, segundo párrafo in fine de la Carta Orgánica del BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA, aprobada por el artículo 1° de la Ley N° 24.144 y sus modificaciones, respecto de éste, los fideicomisos referidos en el artículo 18, inciso b) de dicho ordenamiento, y los terceros que hubieran realizado los actos en cuestión, salvo la existencia de dolo. La falta de derecho al reclamo de daños y perjuicios y consecuente ausencia de legitimación alcanza a la misma entidad y sus acreedores, asociados, accionistas, administradores y representantes.

V. — Transferencias de activos y pasivos excluidos. (*Apartado sustituido por art. 4° de la Ley N° 25.780 B.O. 8/9/2003. Vigencia: a partir del día de su publicación en el Boletín Oficial, ver aplicación art. 20 de la misma norma*).

a) Las transferencias de activos y pasivos de entidades financieras autorizadas, encomendadas o dispuestas por el BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA, así como cualquier otro acto que complemente a las anteriores o resulte necesario para concretar la reestructuración de una entidad financiera, se rigen exclusivamente por lo dispuesto en esta ley, siendo inaplicable a estos casos la Ley N° 11.867.

b) No podrán iniciarse o proseguirse actos de ejecución forzada sobre los activos excluidos cuya transferencia hubiere autorizado, encomendado o dispuesto el BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA en el marco de este artículo, salvo que tuvieren por objeto el cobro de un crédito hipotecario, prendario o derivado de una relación laboral. Tampoco podrán trabarse medidas cautelares sobre los activos excluidos. El juez actuante a los fines de la intervención prevista en el Apartado III) ordenará, de oficio o a pedido de los interventores o de quienes adquieran activos en propiedad plena o fiduciaria, sin substanciación, el inmediato levantamiento de los embargos y/o inhibiciones generales trabados, los que no podrán impedir la realización o transferencia de los activos excluidos debiendo recaer las medidas cautelares derivadas de créditos laborales sobre el producido de su realización.

c) Los actos autorizados, encomendados o dispuestos por el BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA en el marco de este artículo que importen la transferencia de activos y pasivos o la complementen o resulten necesarios para concretar la reestructuración de una entidad financiera, así como los relativos a la reducción, aumento y enajenación del capital social, no están sujetos a autorización judicial alguna ni pueden ser reputados ineficaces respecto de los acreedores de la entidad financiera que fuera propietaria de los activos excluidos, aun cuando su insolvencia fuere anterior a cualquiera de dichos actos.

d) Los acreedores de la Entidad Financiera enajenante de los activos excluidos no tendrán acción o derecho alguno contra los adquirentes de dichos activos, salvo que tuvieren privilegios especiales que recaigan sobre bienes determinados.

e) El adquirente en propiedad plena o fiduciaria a quien se le transfiera un activo excluido por aplicación de esta norma, podrá intervenir en todo proceso judicial en el cual el anterior titular actúe como parte o tercero y que involucre los activos excluidos, en igual calidad que éste, sustituyéndolo aun como parte principal, sin que se requiera la conformidad expresa de la parte contraria.

*(Artículo incorporado por el Art. 3° de la Ley N° 24.485 B.O. 18/4/1995)*

**Artículo 35 ter.** — La oportunidad, mérito y conveniencia de los actos adoptados por el BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA o la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias, en ejercicio de las competencias y funciones adjudicadas por los Artículos 49 de la Carta Orgánica del BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA, y 34, 35 bis, 44, 45 de la Ley de Entidades Financieras y normas concordantes y complementarias de las anteriores, sólo serán revisables en sede judicial cuando hubiere mediado arbitrariedad o irrazonabilidad manifiestas. El mismo régimen alcanzará a los actos complementarios de los anteriores adoptados por otros órganos de la Administración Pública Nacional.

*(Artículo incorporado por art. 5° de la Ley N° 25.780 B.O. 8/9/2003. Vigencia: a partir del día de su publicación en el Boletín Oficial, ver aplicación art. 20 de la misma norma).*

## **TÍTULO IV**

### **RÉGIMEN INFORMATIVO, CONTABLE Y DE CONTROL**

#### **Capítulo I**

##### **Informaciones, contabilidad y balances**

**ARTÍCULO 36.** — La contabilidad de las entidades y la confección y presentación de sus balances, cuentas de ganancias y pérdidas, demás documentación referida a su estado económico financiero e informaciones que solicite el Banco Central de la República Argentina, se ajustarán a las normas que el mismo dicte al respecto.

Dentro de los noventa días de la fecha de cierre del ejercicio, las entidades deberán publicar, con no menos de quince días de anticipación a la realización de la asamblea convocada a los efectos de su consideración, el balance general y su cuenta de resultados con certificación fundada de un profesional inscripto en la matrícula de contador público.

## Capítulo II

### Control

**ARTÍCULO 37.** — Las entidades financieras deberán dar acceso a su contabilidad, libros, correspondencia, documentos y papeles, a los funcionarios que el Banco Central de la República Argentina designe para su fiscalización u obtención de informaciones. La misma obligación tendrán los usuarios de créditos, en el caso de existir una verificación o sumario en trámite.

**ARTÍCULO 38.** — Cuando personas no autorizadas realicen operaciones de intermediación habitual entre la oferta y la demanda de recursos financieros o actúen en el mercado del crédito, Banco Central de la República Argentina podrá requerirles información sobre la actividad que desarrollen y la exhibición de sus libros y documentos; si se negaren a proporcionarla o a exhibirlos, aquél podrá solicitar orden de allanamiento y el auxilio de la fuerza pública.

El Banco Central de la República Argentina, comprobada la realización de operaciones que no se ajusten a las condiciones especificadas en las disposiciones de esta Ley, se encontrará facultado para:

- a) Disponer el cese inmediato y definitivo de la actividad, y
- b) Aplicar las sanciones previstas en el artículo 41.

### TÍTULO V

*(Título sustituido por el Art. 3° de la Ley N° 24.144 B.O. 22/10/1992)*

### SECRETO

**ARTÍCULO 39.** — Las entidades comprendidas en esta ley no podrán revelar las operaciones pasivas que realicen.

Sólo se exceptúan de tal deber los informes que requieran:

- a) Los jueces en causas judiciales, con los recaudos establecidos por las leyes respectivas;
- b) El Banco Central de la República Argentina en ejercicio de sus funciones;
- c) Los organismos recaudadores de impuestos nacionales, provinciales o municipales sobre la base de las siguientes condiciones:

- Debe referirse a un responsable determinado;
- Debe encontrarse en curso una verificación impositiva con respecto a ese responsable, y
- Debe haber sido requerido formal y previamente.

Respecto de los requerimientos de información que formule la Dirección General Impositiva, no serán de aplicación las dos primeras condiciones de este inciso.

d) Las propias entidades para casos especiales, previa autorización expresa del Banco Central de la República Argentina.

El personal de las entidades deberá guardar absoluta reserva de las informaciones que lleguen a su conocimiento.

**ARTÍCULO 40.** — Las informaciones que el Banco Central de la República Argentina reciba o recoja en ejercicio de sus funciones, vinculadas a operaciones pasivas, tendrán carácter estrictamente confidencial.

El personal del Banco Central de la República Argentina, o de auditorías externas que éste contrate para cumplir sus funciones, deberá guardar absoluta reserva sobre las informaciones que lleguen a su conocimiento. Los profesionales intervinientes en dichas auditorías externas quedarán sujetos a las disposiciones de los artículos 41 y 42 de la presente ley.

Las informaciones que publique o exija hacer públicas el Banco Central de la República Argentina, sobre las entidades comprendidas en esta ley, mostrarán los diferentes rubros que, para las operaciones pasivas, como máximo podrán contener la discriminación del Balance General y cuenta de resultados mencionados en el artículo 36.

## **TÍTULO VI**

*(Título sustituido por el Art. 3º de la Ley N° 24.144 B.O. 22/10/1992)*

### **SANCIONES Y RECURSOS**

**ARTÍCULO 41.** — Quedarán sujetas a sanción por el Banco Central de la República Argentina las infracciones a la presente ley, sus normas reglamentarias y resoluciones que dicte el Banco Central de la República Argentina en ejercicio de sus facultades.

Las sanciones serán aplicadas por el presidente del Banco Central de la República Argentina, o la autoridad competente, a las personas o entidades o ambas a la vez, que sean responsables de las infracciones enunciadas precedentemente, previo sumario que se instruirá con audiencia de los imputados, con sujeción a las normas de procedimiento que establezca la indicada institución y podrá consistir, en forma aislada o acumulativa, en:

1. Llamado de atención.
2. Apercibimiento.
3. Multas.
4. Inhabilitación temporaria o permanente para el uso de la cuenta corriente bancaria.
5. Inhabilitación temporaria o permanente para desempeñarse como promotores, fundadores, directores, administradores, miembros de los consejos de vigilancia, síndicos, liquidadores, gerentes, auditores, socios o accionistas de las entidades comprendidas en la presente ley. (*Inciso modificado por el Art. 3º de la Ley N° 24.485 B.O. 18/4/1995*)

6. Revocación de la autorización para funcionar.

El Banco Central de la República Argentina reglamentará la aplicación de las multas, teniendo en cuenta para su fijación los siguientes factores:

- Magnitud de la infracción.
- Perjuicio ocasionado a terceros.
- Beneficio generado para el infractor.
- Volúmen operativo del infractor.
- Responsabilidad patrimonial de la entidad.

Si del sumario se desprendiere la comisión de delitos, el Banco Central de la República Argentina promoverá las acciones penales que correspondieran, en cuyo caso podrá asumir la calidad de parte querellante en forma promiscua con el ministerio fiscal.

**ARTÍCULO 42.** — Las sanciones establecidas en los incisos 1) y 2) del artículo anterior, sólo serán recurribles por revocatoria ante el presidente del Banco Central de la República Argentina.

Aquellas sanciones a las que se refieren los incisos 3), 4), 5) y 6) del artículo anterior, serán apelables, al solo efecto devolutivo por ante la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Contencioso Administrativo Federal de la Capital Federal.

En el caso del inciso 6, hasta tanto se resuelva el recurso, dicha Cámara dispondrá la intervención judicial de la entidad sustituyendo a los representantes legales en sus derechos y facultades.

Los recursos deberán interponerse y fundarse ante el Banco Central de la República Argentina dentro de los quince (15) días hábiles a contar desde la fecha de notificación de la resolución. Si el recurso fuera de apelación, las actuaciones deberán elevarse a la Cámara dentro de los quince (15) días hábiles siguientes.

Para el cobro de las multas aplicadas en virtud del inciso 3) del artículo anterior, el Banco Central de la República Argentina seguirá el procedimiento de ejecución fiscal previsto en el Código Procesal Civil y Comercial de la Nación. Constituirá título suficiente la copia simple de la resolución que aplicó la multa, suscrita por dos firmas autorizadas del Banco Central de la República Argentina, sin que puedan oponerse otras excepciones que la de prescripción, espera y pago documentados.

La prescripción de la acción que nace de las infracciones a que se refiere este artículo, se operará a los seis (6) años de la comisión del hecho que la configure. Ese plazo se interrumpe por la comisión de otra infracción y por los actos y diligencias de procedimientos inherentes a la sustanciación del sumario, una vez abierto por resolución del presidente del Banco Central de la República Argentina. La prescripción de la multa se operará a los tres (3) años contados a partir de la fecha de notificación de dicha sanción firme.

Los profesionales de las auditorías externas designadas por las Entidades Financieras para cumplir las funciones que la ley, las normas reglamentarias y las resoluciones del Banco Central de la República Argentina dispongan, quedarán sujetas a las previsiones y sanciones establecidas en el artículo 41 por las infracciones al régimen. (*Párrafo incorporado por el Art. 1º de la Ley N° 24.627 B.O. 18/3/1996*)

Las Sociedades Calificadoras de Riesgo, sus integrantes profesionales intervinientes y cualquier otra persona física o jurídica que en el ejercicio de sus funciones o con motivo de una profesión o título habilitante, produjera informes u opiniones técnicas de cualquier especie, en infracción o contrarios a las normas de su arte, oficio o profesión, quedarán también sujetos por las consecuencias de sus actos a las previsiones y sanciones del artículo 41. (*Párrafo incorporado por el Art. 1º de la Ley N° 24.627 B.O. 18/3/1996*)

## **TÍTULO VII**

(*Título sustituido por el Art. 3º de la Ley N° 24.144 B.O. 22/10/1992*)

### **Capítulo I**

#### **Revocación de la autorización para funcionar, disolución y liquidación de las entidades financieras**

**ARTÍCULO 43.** — Cualquiera sea la causa de la disolución de una entidad comprendida en la presente ley, las autoridades legales o estatutarias deberán comunicarlo al Banco Central de la República Argentina, en un plazo no mayor a los dos (2) días hábiles de tomado conocimiento de la misma. Igual procedimiento deberá observarse en el caso de decisión de cambio del objeto social.

**ARTÍCULO 44.** — El Banco Central de la República Argentina podrá resolver la revocación de la autorización para funcionar de las entidades financieras:

- a) A pedido de las autoridades legales o estatutarias de la entidad;
- b) En los casos de disolución previstos en el Código de Comercio o en las leyes que rijan su existencia como persona jurídica;
- c) Por afectación de la solvencia y/o liquidez de la entidad que, a juicio del Banco Central de la República Argentina, no pudiera resolverse por medio de un plan de regularización y saneamiento;
- d) En los demás casos previstos en la presente ley.

Al resolver la revocación de la autorización para funcionar o durante el período de suspensión transitoria de una Entidad Financiera, el BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA podrá ordenar que se efectivice el pago de los acreedores laborales previstos en el inciso b) del Artículo 53, y a los depositantes del privilegio



general previsto en los apartados i) e ii) del inciso e) del artículo 49, respetando el orden de prelación respectivo y distribuyendo los fondos de que disponga la entidad a prorrata entre los acreedores de igual rango, cuando fueren insuficientes. *(Ultimo párrafo sustituido por art. 6° de la Ley N° 25.780 B.O. 8/9/2003. Vigencia: a partir del día de su publicación en el Boletín Oficial, ver aplicación art. 20 de la misma norma).*

**ARTÍCULO 45.** — El Banco Central de la República Argentina deberá notificar de inmediato y de manera fehaciente la resolución adoptada a las autoridades legales o estatutarias de la ex entidad y al y al juzgado comercial competente, en su caso.

En los casos previstos en los incisos a) y b) del artículo 44 de la presente ley, si las autoridades legales o estatutarias de la entidad lo solicitaren al juez de la causa, y éste considerare que existen garantías suficientes podrá, previa conformidad del Banco Central de la República Argentina, el que deberá expedirse en el plazo de cinco (5) días autorizarlas o disponer a que ellas mismas administren el proceso de cese de la actividad reglada o de liquidación de la entidad. En cualquier estado del proceso de autoliquidación de la Entidad o de la persona jurídica, el juez podrá disponer la continuidad de las mismas por la vía judicial si se dieran los presupuestos de la legislación societaria o concursal para adoptar tal determinación.

Cuando se verifique la causal prevista en el inciso c) del artículo 44 de la presente ley, aunque concurra con cualquier otra, o cuando se trate del supuesto previsto en el inciso d) del mismo artículo, sólo procederá la liquidación judicial de la ex entidad, salvo que correspondiere su quiebra y sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 35 bis de la presente ley.

Cuando las autoridades legales o estatutarias de una entidad soliciten su liquidación directamente al Juez, previo a todo trámite éste notificará al Banco Central de la República Argentina para que tome la intervención que le corresponde conforme a esta ley.

Si la resolución de revocación de la autorización para funcionar dispusiere el pedido de quiebra de la ex entidad, el juez interviniente deberá expedirse de inmediato. No mediando petición de quiebra por el Banco Central de la República Argentina el Juez podrá decretarla en cualquier estado del proceso cuando estime que se hayan configurado los presupuestos necesarios.

Los honorarios de los peritos o auxiliares que el Juez Interviniente designare a los fines de la presente ley, deberán fijarse en función de la tarea efectivamente realizada por aquéllos, con absoluta independencia de la cuantía de los activos, pasivos o patrimonio de la entidad.

*(Artículo sustituido por el Art. 1º de la Ley N° 24.627 B.O. 18/3/1996)*

**ARTÍCULO 46.** — A partir de la notificación de la resolución que dispone la revocación de la autorización para funcionar y hasta tanto el Juez competente resuelva el modo del cese de la actividad reglada o de la liquidación de la ex entidad, serán nulos cualquier tipo de compromisos que aumenten los pasivos de la misma y cesará su exigibilidad y el devengamiento de sus intereses.

La autoliquidación, la liquidación judicial y/o la quiebra de las entidades financieras quedarán sometidas a lo prescripto por las Leyes N. 19.550 y N. 24.522 en todo aquello que no se oponga a lo dispuesto en la presente ley.

En los procesos de autoliquidación, liquidación o quiebra al requerimiento del Juzgado Interviniente, el Banco Central de la República Argentina deberá informar y prestar asistencia técnica sobre los asuntos de su conocimiento en virtud del ejercicio de sus funciones de superintendencia cumplidas con anterioridad a la revocación de la autorización para funcionar.

*(Artículo incorporado por el Art. 1º de la Ley N° 24.627 B.O. 18/3/1996)*

**ARTÍCULO 47.** — La resolución que disponga la revocación de la autorización para funcionar será apelable, al solo efecto devolutivo, por ante la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Contencioso Administrativo Federal de la Capital Federal. El recurso deberá interponerse y fundarse ante el Banco Central de la República Argentina dentro de los quince (15) días hábiles siguientes.

## **Capítulo II**

### **Liquidación judicial**

**ARTÍCULO 48.** — El liquidador judicial deberá ser designado por el juez competente, conforme a lo dispuesto por la Ley de Concursos y Quiebras para los síndicos. En el supuesto de que se declare la quiebra de la entidad, el liquidador designado continuará desempeñándose como síndico. *(Párrafo modificado por el Art. 3º de la Ley N° 24.485 B.O. 18/4/1995)*

Desde la resolución de revocación de la autorización para funcionar y hasta tanto el juez competente resuelva el modo de la liquidación de la actividad y/o de la ex entidad, serán nulos cualquier tipo de compromisos que aumenten los pasivos de las ex entidades y cesará la exigibilidad y devengamiento de sus intereses.

El liquidador judicial podrá solicitar orden de allanamiento y el auxilio de la fuerza pública para asegurar el cumplimiento de la decisión del juez.

Los honorarios del liquidador judicial se fijarán también en función de la efectiva tarea realizada, con absoluta independencia de la cuantía de los activos, pasivos y/o patrimonio de la entidad.

Estando la ex entidad en proceso de liquidación judicial, el liquidador presentará dentro del plazo de CUARENTA Y CINCO (45) días hábiles contados a partir de la aceptación del cargo, un informe que permita al juez conocer el patrimonio de la ex entidad financiera y deberá solicitar de inmediato la declaración de quiebra si advirtiera la cesación de pagos por sí mismo, o en virtud de pedidos de quiebra iniciados por terceros. El juez deberá disponerla si advirtiera la existencia de presupuestos falenciales. Será removido el liquidador que no presentara dicho informe en el plazo establecido, sin que sea necesaria intimación previa. (*Quinto párrafo incorporado por art. 7° de la Ley N° 25.780 B.O. 8/9/2003. Vigencia: a partir del día de su publicación en el Boletín Oficial, ver aplicación art. 20 de la misma norma*).

**ARTÍCULO 49.** — La liquidación judicial se realizará de acuerdo a las siguientes disposiciones y con aplicación de las normas sobre liquidación de sociedades, en lo que no queda expresamente contemplado a continuación:

a) Desde la resolución de revocación de la autorización para funcionar, ningún acreedor por causa o título anterior a la revocación podrá iniciar o proseguir actos de ejecución forzada sobre los bienes de la ex entidad, salvo que tuvieren por objeto el cobro de un crédito hipotecario, prendario o derivado de una relación laboral.

Los embargos y/o inhibiciones generales trabadas, no podrán impedir la realización de los bienes de la ex entidad y deberán recaer sobre el producido de su realización, por hasta los montos originalmente constituidos;

b) La resolución que disponga la liquidación judicial tendrá la misma publicidad que la establecida por la Ley de Concursos para la declaración de quiebra, aplicándose

de igual modo, en forma analógica, la publicidad y procedimiento para la insinuación y verificación de los créditos que componen el pasivo. Los pagos a los acreedores deberán efectuarse con la previa conformidad del juez interviniente, en concordancia con el inciso g), y aplicándose igualmente en forma analógica lo dispuesto por la Ley de Concursos y Quiebras para la liquidación de los bienes y proyecto de distribución y pago a los acreedores. *(Inciso sustituido por el Art. 3° de la Ley N° 24.485 B.O. 18/4/1995)*

c) El liquidador judicial determinará la totalidad de obligaciones exigibles provenientes de depósitos de sumas de dinero, estableciendo la procedencia del pago y genuinidad de los instrumentos;

d) *(Inciso derogado por art. 8° de la Ley N° 25.780 B.O. 8/9/2003. Vigencia: a partir del día de su publicación en el Boletín Oficial, ver aplicación art. 20 de la misma norma).*

e) Con el orden de prelación que resulta de los apartados siguientes tendrán privilegio general para el cobro de sus acreencias por sobre todos los demás créditos, con excepción de los créditos con privilegio especial de prenda e hipoteca y los acreedores laborales enunciados en los incisos a) y b) del Artículo 53, los siguientes:

i) Los depósitos de las personas físicas y/o jurídicas hasta la suma de CINCUENTA MIL PESOS (\$ 50.000), o su equivalente en moneda extranjera, gozando de este privilegio una sola persona por depósito. Habiendo más de un titular la suma se prorrateará entre los titulares de la imposición privilegiada. A los fines de la determinación del privilegio, se computará la totalidad de los depósitos que una misma persona registre en la entidad.

ii) Los depósitos constituidos por importes mayores, por las sumas que excedan la indicada en el apartado anterior.

iii) Los pasivos originados en líneas comerciales otorgadas a la entidad y que afecten directamente al comercio internacional.

Los privilegios establecidos en los apartados i) e ii) precedentes no alcanzarán a los depósitos constituidos por las personas vinculadas, directa o indirectamente, a la entidad, según las pautas establecidas o que establezca en el futuro el BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA. *(Inciso sustituido por art. 9° de la Ley*

---

*N° 25.780 B.O. 8/9/2003. Vigencia: a partir del día de su publicación en el Boletín Oficial, ver aplicación art. 20 de la misma norma).*

f) El liquidador judicial realizará informes mensuales a partir del previsto en el quinto párrafo del artículo 48 sobre el estado de la liquidación, los que permanecerán a disposición de los interesados en el juzgado interviniente en la liquidación. *(Inciso sustituido por art. 10 de la Ley N° 25.780 B.O. 8/9/2003. Vigencia: a partir del día de su publicación en el Boletín Oficial, ver aplicación art. 20 de la misma norma).*

g) Concluidas las operaciones de liquidación judicial, el liquidador presentará al juez interviniente el balance final con una memoria explicativa de sus resultados y con un proyecto de distribución de fondos, previa deducción de los importes necesarios para cancelar las deudas que no hubieren podido ser satisfechas.

De la presentación se dará cuenta por edictos publicados por tres (3) días, en dos (2) diarios del lugar en que la ex entidad haya tenido su sede social, uno de los cuales será el de anuncios legales.

Los socios y acreedores reconocidos sólo podrán formular impugnaciones al balance final de la liquidación y al proyecto de distribución de fondos dentro de los treinta (30) días hábiles siguientes al de la última publicación y ellas serán resueltas por el juez en el expediente de la liquidación, donde los impugnantes tendrán derecho a intervenir en calidad de parte. La sentencia que se dicte tendrá efecto aun con respecto a quienes no hubieran formulado impugnaciones. Transcurrido el plazo de treinta (30) días hábiles sin que se hubieran producido impugnaciones, o resueltas éstas judicialmente, tanto el balance como el proyecto de distribución se tendrán por aprobados con las modificaciones que puedan resultar de la sentencia y se procederá a la distribución;

h) Las sumas de dinero no reclamadas por sus titulares serán depositadas en el juzgado interviniente por el plazo de un (1) año, a contar de la publicación de la declaración judicial de finalización de la liquidación. Dichos fondos podrán ser invertidos a propuesta del liquidador judicial.

El derecho de los acreedores a percibir los importes que les correspondiere en la distribución prescribirá en el plazo indicado. La prescripción operará de pleno derecho,

destinándose los importes no cobrados al Instituto Nacional de Previsión Social para Jubilados y Pensionados;

i) Distribuidos los fondos o, en su caso, efectuada la entrega indicada precedentemente, el juez, mediante resolución que será publicada por un (1) día en dos (2) diarios del lugar en que la entidad haya tenido su sede social, uno de los cuales será el de anuncios legales, declarará finalizada la liquidación.

Los acreedores de la ex entidad sólo podrán accionar contra ella en tanto no haya sido pronunciada la declaración de finalización de la liquidación y únicamente hasta la concurrencia de los bienes no realizados, fondos no distribuidos o importes no depositados, sin perjuicio de las acciones que les correspondiere contra los socios en forma individual;

j) Los libros y documentación de la entidad liquidada serán depositadas en el lugar que el juez designe, por el plazo de diez (10) años, a contar de la fecha de publicación de declaración judicial de finalización de la liquidación, a cuyo vencimiento serán destruidos.

k) Todos los juicios de contenido patrimonial iniciados o a iniciarse en contra de la ex entidad o que afectaren sus activos tramitarán ante el juez que entienda en la liquidación judicial, sin perjuicio de lo establecido en el primer párrafo del artículo 56 de la presente ley. (*Inciso incorporado por el Art. 1º de la Ley N° 24.627 B.O. 18/3/1996*)

### **Capítulo III**

#### **Quiebras**

**ARTÍCULO 50.** — Las entidades financieras no podrán solicitar la formación de concurso preventivo ni su propia quiebra. No podrá decretarse la quiebra de las entidades financieras hasta tanto les sea revocada la autorización para funcionar por el BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA. A partir de esa revocación regirá lo dispuesto en el artículo 52 de la presente ley.

Cuando la quiebra sea pedida por circunstancias que la harían procedente según la legislación común, los jueces rechazarán de oficio el pedido y darán intervención al BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA para que, si así correspondiere, se formalice la petición de quiebra.

Si la resolución del BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA que dispone la revocación de la autorización para funcionar, comprendiere la decisión de petitionar la quiebra de la ex entidad, dicho pedido deberá formalizarse inmediatamente ante el juez competente.

Ante un pedido de quiebra formulado por el liquidador judicial el juez podrá dictarla sin más trámite, conforme lo establecido en el párrafo anterior o de considerarlo necesario, emplazar al deudor en los términos y plazos que la Ley de Concursos y Quiebras establece, para que invoque y pruebe cuanto estime conveniente a su derecho.

*(Artículo sustituido por art. 11 de la Ley N° 25.780 B.O. 8/9/2003. Vigencia: a partir del día de su publicación en el Boletín Oficial, ver aplicación art. 20 de la misma norma).*

**ARTÍCULO 51.** — Una vez que el juez interviniente declare la quiebra, ésta quedará sometida a las prescripciones de esta ley y de la Ley de Concursos y Quiebras, salvo en lo concerniente a las siguientes disposiciones:

a) No serán reputados ineficaces ni susceptibles de revocación, de conformidad con las normas de la Ley de Concursos y Quiebras, los actos realizados o autorizados por el Banco Central por los supuestos previstos en la ley vigente hasta la sanción de la ley 24.144, ni los actos realizados o autorizados a realizar a entidades o terceros de acuerdo a las disposiciones del artículo 35 bis de la presente ley y el artículo 17 incisos b) y c) de la Carta Orgánica del Banco Central, ni los créditos del Banco Central con el privilegio absoluto del artículo 53 ni sus garantías;

b) En ningún caso serán aplicables las normas sobre continuación de la explotación de la empresa;

c) Lo dispuesto por los incisos d) y e) del artículo 9 será igualmente aplicable en caso de quiebra.

d) La verificación de créditos del Banco Central de la República Argentina se formalizará sin necesidad de cumplir con el recaudo de acompañar los títulos justificativos de los mismos, a los que se refiere el artículo 32 de la Ley N. 24.522, bastando a tales efectos la certificación de los saldos contables emitidos por el Banco Central de la República Argentina. Esta disposición será de aplicación al caso previsto



en el artículo 49 inciso b). (*Inciso incorporado por el Art. 1º de la Ley N° 24.627 B.O. 18/3/1996*)

(*Artículo sustituido por el Art. 3º de la Ley N° 24.485 B.O. 18/4/1995*)

**ARTÍCULO 52.** — Habiéndose dispuesto las exclusiones previstas en el apartado II del artículo 35 bis de la presente ley ningún acreedor, con excepción del Banco Central de la República Argentina, podrá solicitar la quiebra de la ex entidad sino cuando hubieren transcurrido sesenta (60) días corridos contados a partir de la revocación de la autorización para funcionar. Transcurrido dicho plazo la quiebra podrá ser declarada a pedido de cualquier acreedor pero en ningún caso afectará los actos de transferencia de los activos y pasivos excluidos realizados o autorizados de acuerdo a las disposiciones del mencionado artículo, aun cuando estos estuvieren en trámite de instrumentación y perfeccionamiento.

(*Artículo sustituido por r el Art. 1º de la Ley N° 24.627 B.O. 18/3/1996*)

**ARTÍCULO 53.** — Los fondos asignados por el Banco Central de la República Argentina y los pagos efectuados en virtud de convenios de créditos recíprocos o por cualquier otro concepto y sus intereses, le serán satisfechos a éste con privilegio absoluto por sobre todos los demás créditos, con las siguientes excepciones en el orden de prelación que sigue:

a) Los créditos con privilegio especial por causa de hipoteca, prenda y los créditos otorgados conforme a lo previsto por el artículo 17 incisos b) c) y f) de la Carta Orgánica del Banco Central de la República Argentina, en la extensión de sus respectivos ordenamientos. Los créditos otorgados por el Fondo de Liquidez Bancaria (FLB) creado por el Decreto N° 32 del 26 de diciembre de 2001, garantizados por prenda o hipoteca, gozarán de idéntico privilegio. (*Inciso sustituido por art. 15 de la Ley N° 25.562 B.O. 8/2/2002*)

b) Los créditos privilegiados emergentes de las relaciones laborales, comprendidos en el artículo 268 de la Ley 20.744 y sus modificatorias. Gozarán del mismo privilegio los intereses que se devenguen por las acreencias precedentemente expuestas, hasta su cancelación total.

c) Los créditos de los depositantes de acuerdo con lo previsto en el artículo 49, inciso e), apartados i) e ii). (*Inciso sustituido por art. 12 de la Ley N° 25.780 B.O.*



8/9/2003. Vigencia: a partir del día de su publicación en el Boletín Oficial, ver aplicación art. 20 de la misma norma).

(Artículo sustituido por el Art. 1º de la Ley N° 24.627 B.O. 18/3/1996)

## **Capítulo IV**

### **Disposiciones comunes**

**ARTÍCULO 54.** — A los efectos del artículo 793 del Código de Comercio, las certificaciones de los saldos deudores en cuenta corriente serán suscritas por los funcionarios que actúen en la administración del proceso de autoliquidación, el liquidador judicial o el síndico de la quiebra de las ex entidades de que se trate.

**ARTÍCULO 55.** — El Banco Central de la República Argentina, tendrá capacidad legal para promover las acciones civiles y penales que correspondan contra las personas responsables de actos previstos en el Código Penal. En las acciones penales, podrán asumir la calidad de parte querellante.

También podrá asumir esa calidad, en las causas penales que se instruyan por quiebra fraudulenta o culpable de acuerdo con las respectivas normas del Código Penal.

**ARTÍCULO 56.** — El juez que previno en el trámite de intervención judicial conocerá también en el trámite de los procesos de autoliquidación, liquidación judicial o quiebra, sin perjuicio de las disposiciones específicas sobre competencia material que contengan los respectivos Códigos Procesales.

Toda cuestión relacionada con la competencia del juzgado se resolverá por vía incidental, continuándose el trámite principal ante el de su radicación, hasta que exista una sentencia firme que decrete la incompetencia en cuyo caso se ordenará el paso del expediente al que corresponda, siendo válidas todas las actuaciones que se hubieren cumplido hasta entonces.

(Artículo incorporado por el Art. 1º de la Ley N° 24.627 B.O. 18/3/1996)

## **TÍTULO VIII**

### **DISPOSICIONES VARIAS Y TRANSITORIAS**

#### **Capítulo I**

##### **Disposiciones varias**

**ARTÍCULO 57.** — Las entidades comprendidas en la presente Ley prestarán los servicios especiales vinculados con la seguridad social que el Banco Central de la República Argentina les requiera por indicación del Poder Ejecutivo Nacional. Estos servicios serán remunerados, salvo las excepciones que justificadamente se establezcan.

## **Capítulo II**

### **Disposiciones transitorias**

**ARTÍCULO 58.** — Las sociedades de crédito para consumo podrán transformarse en cajas de crédito o compañías financieras, cumpliendo los requisitos que correspondan a las mismas y en la forma que establezcan las normas que dicte el Banco Central de la República Argentina al respecto.

A ese efecto, tendrán un plazo de un año para hacerlo, a contar de la fecha en que se publiquen las normas correspondientes, plazo que podrá ser prorrogado por un idéntico período adicional en casos debidamente justificados. Vencido el plazo mencionado, se operará de pleno derecho la caducidad de la autorización para funcionar.

**ARTÍCULO 59.** — Durante el lapso indicado en el artículo anterior, dichas sociedades quedarán comprendidas en las disposiciones de esta Ley y sus normas reglamentarias, siéndoles de aplicación las disposiciones del artículo 21 de la Ley de Entidades Financieras (t.o. en 1974) que mantiene vigencia a este solo fin por el referido término, alcanzando a sus depósitos las disposiciones del artículo 56.

**ARTÍCULO 60.** — Las cajas de crédito deberán adecuar su operatoria a lo dispuesto en la presente Ley. A ese efecto tendrán un plazo de un año, a contar de la fecha en que se publiquen las normas correspondientes, el que podrá ser prorrogado por un idéntico período adicional, en casos debidamente justificados, y de acuerdo con la evolución del sistema.

**ARTÍCULO 61.** — Durante el lapso señalado en el artículo anterior y al solo efecto de sus operaciones, les serán de aplicación a las cajas de crédito las disposiciones de los artículos 22 y 24, apartado B, de la Ley de Entidades Financieras (t.o. 1974), las que mantendrán vigencia a este solo fin por el referido término. En todos los demás aspectos quedarán comprendidas en las disposiciones de la presente ley y sus normas reglamentarias.

**ARTÍCULO 62.** — Las cajas de crédito podrán transformarse en bancos comerciales manteniendo su forma jurídica cooperativa, cumpliendo los requisitos que correspondan a la citada clase de entidad y en la forma que establezcan las normas que dicte el Banco Central de la República Argentina al respecto.

En los casos previstos en el artículo 44 inciso c), las cajas de créditos y bancos comerciales que revistan la forma jurídica de cooperativa o de asociación civil podrán transformarse en sociedades anónimas o constituir una sociedad anónima para transferirle el fondo de comercio a los efectos del ejercicio de la actividad financiera, con la aprobación del Banco Central de la República Argentina. (*Párrafo incorporado por el Art. 3º de la Ley N° 24.485 B.O. 18/4/1995*)

Cualquiera sea el tipo societario, en ninguno de los supuestos previstos por el artículo 35 bis los socios o accionistas podrán ejercer el derecho de receso, resultando inaplicables las disposiciones de los artículos 78, 245 y ccs. de la Ley de Sociedades Comerciales. (*Párrafo incorporado por el Art. 3º de la Ley N° 24.485 B.O. 18/4/1995*)

**ARTÍCULO 63.** — Dentro del año de promulgación de la presente Ley, deberá concretarse la incorporación efectiva de las sociedades de ahorro y préstamo para la vivienda u otros inmuebles de acuerdo con lo previsto en el artículo 2.

A partir de esa incorporación quedarán alcanzadas por el régimen de garantía de los depósitos que se establece por el artículo 56.

La Ley N° 17.594 continuará rigiendo el desenvolvimiento de las sociedades de ahorro y préstamo para la vivienda mientras no sean incorporadas al régimen de la presente Ley.

**ARTÍCULO 64.** — Las remisiones contenidas en las Leyes 18.024 y 19.130 u otras disposiciones legales respecto de las sanciones previstas en la Ley 18.061, mantendrán vigencia o se entenderán en lo sucesivo referidas a la presente Ley, según corresponda.

**ARTÍCULO 65.** — Deróganse la Ley 18.061 y complementarias y toda otra disposición que se oponga a la presente Ley.

**ARTÍCULO 66.** — La presente Ley comenzará a regir desde la fecha de aplicación de la Ley 21.495 sobre descentralización de los depósitos en las entidades financieras.

**ARTÍCULO 67.** — Comuníquese, publíquese, dese a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese.

VIDELA

José A, Martínez de Hoz

Julio A. Gómez

**Antecedentes Normativos**

- *Artículo 26 sustituido por art. 2° de la Ley N° 25.782 B.O. 31/10/2003;*
- *Artículo 53, inciso a) sustituido por art. 14 del Decreto N° 214/2002 B.O. 4/2/2002. Vigencia: a partir de su dictado;*
- *Artículo 50, modificado por el Art. 1° de la Ley N° 24.627 B.O. 18/3/1996;*
- *Artículo 49, inciso e), sustituido por el Art. 1° de la Ley N° 24.627 B.O. 18/3/1996;*
- *Artículo 49, inciso d), sustituido por el Art. 1° de la Ley N° 24.627 B.O. 18/3/1996;*
- *Artículo 44, último párrafo incorporado por el Art. 1° de la Ley N° 24.627 B.O. 18/3/1996;*
- *Artículo 35 bis, apartado V, incorporado por el Art. 1° de la Ley N° 24.627 B.O. 18/3/1996;*
- *Artículo 35 bis, apartado III, párrafo incorporado por el Art. 1° de la Ley N° 24.627 B.O. 18/3/1996;*
- *Artículo 45, Segundo párrafo incorporado y tercer párrafo modificado por el Art. 3° de la Ley N° 24.485 B.O. 18/4/1995;*
- *Artículo 53, modificado por el Art. 3° de la Ley N° 24.485 B.O. 18/4/1995;*
- *Artículo 49, inciso d) sustituido por el Art. 3° de la Ley N° 24.485 B.O. 18/4/1995;*
- *Artículo 49, inciso e) sustituido por el Art. 3° de la Ley N° 24.485 B.O. 18/4/1995;*

---

- Artículo 50, Cuarto párrafo sustituido por el Art. 3° de la Ley N° 24.485 B.O. 18/4/1995;

- Artículo 18 derogado por el Art. 10 de la Ley N° 24.144 B.O. 22/10/1992;

- Artículo 16, sustituido por el Art. 1° de la Ley N° 22.871 B.O. 10/8/1983;

- Artículo 46, sustituido por el Art. 30 de la Ley N° 22.529 B.O. 26/1/1982;

- Artículo 34, derogado por art. 30 de la Ley N° 22.529 B.O. 26/1/1982;

- Artículo 45, sustituido por el Art. 30 de la Ley N° 22.529 B.O. 26/1/1982;

- Artículo 47, sustituido por el Art. 30 de la Ley N° 22.529 B.O. 26/1/1982;

- Artículo 48, Primer párrafo e inciso d) sustituidos por el Art. 30 de la Ley N° 22.529 B.O. 26/1/1982;

- Artículo 50, sustituido por el Art. 30 de la Ley N° 22.529 B.O. 26/1/1982;

- Artículo 52, sustituido por el Art. 30 de la Ley N° 22.529 B.O. 26/1/1982;

- Artículo 54, sustituido por el Art. 30 de la Ley N° 22.529 B.O. 26/1/1982;

- Artículo 53, sustituido por el Art. 30 de la Ley N° 22.529 B.O. 26/1/1982;

- Artículo 56, sustituido por el Art. 1° de la Ley N° 22.051 B.O. 20/8/1979;