



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Sucursales bancaria. función y organización

Speroni, César M.

1941

Cita APA: Speroni, C. (1941). Sucursales bancaria, función y organización. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas

Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.
Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

ORIGINAL

1

73568

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

"SUCURSALES BANCARIAS"

(Función y organización)

TESIS

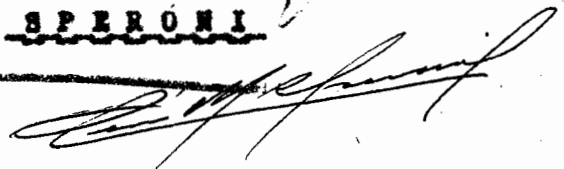


Trabajo de Tesis

para optar al grado de

Doctor en Ciencias Económicas

CESAR M. SPERONI



CATALOGADO

1941

73568

A. M. BARRA



BIBLIOTECA

"SUCURSALES BANCARIAS"



(Función y organización)

INDICE

| | Pág. |
|---|------|
| DEDICATORIA. | 3 |
| INDICE | 6 |
| BIBLIOGRAFIA | 8 |
| A MANERA DE INTRODUCCION | 25 |
| PRIMERA PARTE.- LAS SUCURSALES EN LA ECONOMIA Y TECNICA BANCARIAS. | |
| I.- FORMAS DE EXPANSION BANCARIA | 30 |
| II.- ESTABLECIMIENTO DE SUCURSALES BANCARIAS. | 34 |
| III.- SUCURSALES BANCARIAS Y BANCOS LOCALES INDEPEN- DIENTES. | 49 |
| a) Generalidades | 49 |
| b) Ventajas que ofrecen los bancos locales inde- pendientes. | 57 |
| c) Superioridad del sistema de sucursales. | 68 |
| IV.- SUCURSALES BANCARIAS EN LOS ESTADOS UNIDOS | 94 |
| V.- SUCURSALES Y CONCENTRACION BANCARIAS | 124 |
| VI.- TIPOS DE SUCURSALES. | 134 |
| VII.- LIMITACION DEL NUMERO DE SUCURSALES. | 143 |
| VIII.- SUCURSALES EN EL EXTERIOR. | 150 |
| IX.- SUCURSALES BANCARIAS EN LA REPUBLICA ARGENTINA | 179 |
| El período colonial. | 179 |
| Las invasiones inglesas y el movimiento de 1810; consecuencias. | 180 |
| El primer banco argentino. | 180 |
| El Banco Nacional de 1826. | 184 |
| Los bancos en la Confederación | 193 |
| El Banco de la Provincia de Buenos Aires | 196 |
| El Banco Nacional de 1872. | 208 |
| El Banco de la Nación Argentina. | 221 |
| Los primeros bancos particulares | 247 |

| | | |
|---|------|-----|
| El Banco Central de la República Argentina. La Ley de Bancos. | Pág. | 251 |
| La función de las sucursales en la Argentina | " | 260 |
| Cuadros estadísticos | " | 277 |
| SEGUNDA PARTE.- ORGANIZACION DEL SISTEMA DE SU | | |
| <u>CURSALES</u> | " | 300 |
| X.- CLASIFICACION DE LAS SUCURSALES. | " | 301 |
| XI.- ASPECTOS CONSIDERADOS AL INSTALAR SUCURSALES | " | 309 |
| XII.- DISTRIBUCION TERRITORIAL DE LAS SUCURSALES | " | 316 |
| XIII.- JERARQUIA ENTRE LAS SUCURSALES | " | 320 |
| XIV.- ATRIBUCIONES FIJADAS A LAS SUCURSALES. | " | 327 |
| XV.- RELACIONES ENTRE LAS SUCURSALES Y CON LA SEDE CENTRAL. | " | 347 |
| XVI.- LA DIRECCION CENTRAL Y LAS SUCURSALES. | " | 366 |
| XVII.- DIRIGENTES LOCALES Y PERSONAL SUPERIOR DE LAS SU CURSALES | " | 378 |
| XVIII.- PERSONAL SUBALTERNO DE LAS SUCURSALES. | " | 400 |
| XIX.- ORGANIZACION DEL TRABAJO EN LAS SUCURSALES | " | 409 |
| XX.- CONTABILIDAD DEL SISTEMA DE SUCURSALES $\frac{1}{2}$ | " | 437 |
| XXI.- INSPECCION DE SUCURSALES | " | 443 |
| <u>CONCLUSION</u> | " | 467 |

[Handwritten signature]

..o000o..



BIBLIOTECA

BIBLIOGRAFIA (I)

AGOTE, Pedro - "Informe del Presidente del Crédito Público Nacional, Sobre la deuda pública, Bancos, acuñación de monedas y presupuestos y leyes de impuestos de la Nación y de las Provincias". 5 tomos - Buenos Aires - 1881, 1884, 1885, 1887 y 1888.

AURENS, C. - "Gli istituti di credito in Italia nel 1905" en Nuova Antologia" - Junio de 1906.

BAGSHAW, J. F. G.; HANNAFORD, C. F.; y PEARD, W. H. - "Practical Banking, Principles of Currency, and Bank Book-keeping" - Edición Pitman and Sons, Ltd. - Londres - 1924.

BAIOCCO, Pedro J. - "Algunos comentarios al informe de Sir Otto Niemeyer sobre nuestro régimen bancario y monetario" - Edición Facultad de Ciencias Económicas - Buenos Aires - 1933.

BANCO DE LA NACION ARGENTINA - Todas sus Memorias anuales.

BANCO DE LA NACION ARGENTINA - Publicaciones hechas con motivo de su 25o., 35o. y 50o. aniversarios - 1916, 1926 y 1941.

BANCO DE LA NACION ARGENTINA - "Régimen para la inspección de su cursales -1940 -Copia existente en la Biblioteca del Instituto

(I) IMPORTANTE:

Los nombres que constan entre paréntesis, dentro del texto de un párrafo o al finalizar el mismo, indican que de ese autor se han tomado (pero nó literalmente) todos o algunos de las conceptos que allí figuran, o bien que dicho autor ha tratado también ese aspecto de la cuestión.

Las transcripciones literales de publicaciones o expresiones de los autores figuran entre comillas, como es norma hacerlo.

Para hallar mayores detalles sobre la obra referida, basta rá dirigirse a las aclaraciones de las llamadas, que figuran al final de este trabajo.

(VER NOTA EN LA PAGINA 24).

de Economía Bancaria.

BANCO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES - Todas sus Memorias anuales.

BANCO NACIONAL (1872) - Todas sus Memorias anuales.

BARAZZETTI, P. - "Le régime des banques étrangères dans les principales législations" - Edición Rousseau et Cie. - París - 1923.

BARKER, D. A. - "Cash and Credit" - Edición Cambridge University - Nueva York - 1912.

BARNETT, George E. - "State banks and trust companies" - Edición Government Printing Office - Washington - 1911.

BAS, Arturo M. - "La Caja Postal de Ahorros y la Economía Nacional" - Edición L. J. Rosso y Cía. - Buenos Aires - 1914.

BAVA, U. - "I quattro maggiori istituti italiani di credito" - Edición Valugani y Cía. S. A. - Génova - 1926.

BELTRAME, Emilio y MANSILLA GARCIA, Manuel - "Cuestiones bancarias" - Buenos Aires - 1913.

BERROGAIN, Charles - "L'expansion du commerce extérieur et la organisation bancaire" - Edición Delagrave - 1916.

BESTA, F. - "La Ragioneria", vol. I, P. I, "Ragioneria Generale" - Edición Dr. Fr. Vallardi - Milán - 1909.

BOUSQUET, Georges - "La Banque de France et les institutions de Crédit" - Edición Paul Dupont - París - 1885.

BRECKENRIDGE, Roeliff Morton - "The History of Banking in Canada" - Edición National Monetary Commission - Washington - 1910.

BUENOS AIRES HANDELS ZEITUNG - Años 1900 al 1924.

BURRELL, Hubert V. - "The opening of foreign branches by English banks" en Journal of the Institute of Bankers - Londres - Enero de 1914.

- BURRELL, Hubert V. - "A critical estimation of the services of British banking to the trade of the country at home and abroad" - en Journal of the Institute of Bankers - Londres - Noviembre de 1917.
- CABIATI, Attilio - "Sul concetto di mobilizzazione bancaria" en Rivista Bancaria - Roma - Julio de 1922.
- CAILLEZ, Maurice - "L'Organisation du Crédit au Commerce Extérieur en France et a L'Etranger" - Edición Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence - París-1923.
- CANOVAL, Tito - "The Banks of Issue in Italy" - Edición National Monetary Commission - Washington - 1911.
- CARBALLIDO, Juan - "Banco Nacional" - Edición Biedma - Buenos Aires-1876.
- CASARINO, Nicolás - "El Banco de la Provincia de Buenos Aires 1822-1922" - Edición Jacobo Peuser S. A. - Buenos Aires - 1922.
- CASSAGNE SEHRES, Alberto - "Contabilidad Bancaria" - Buenos Aires.
- CAUBOUX, Pedro - "Departamento de sucursales y agencias" en Industrias y Finanzas - Buenos Aires - Julio de 1933.
- CEBALLOS TERESI, J. - "La reforma del Banco de España y la circulación de oro" - Edición Isidoro Perales - Madrid - 1916.
- CITELLA, F. - "Banche, inflazione e cambi" - Edición La Stampa Commerciale - Milán - 1923.
- COBOS GUTIERREZ, Emilio y FUENTES GOMARA, Alfredo - "Operaciones y Contabilidad Bancarias" - Edición Jesús López - Madrid - 1924.
- CORLHO, A. J. - "Ley de Reservas Federales sancionada por los Estados Unidos de Norte América el 22 de Diciembre de 1913 para el establecimiento de Bancos de Reservas Federales" - Edición Casa

- Editorial Hispano-Americana - París - 1914.
- COLLINS, Charles Wallace - "The Branch Banking question" - Edición The Macmillan Co. - Nueva York - 1926.
- COMITE ARGENTINO DA EXPOSIÇÃO UNIVERSAL DO RIO DE JANEIRO - "Instituições bancarias da República Argentina" - Buenos Aires - 1922.
- COMANT, Charles A. - "A History of Modern Banks of Issue" - Edición G. P. Putnam's Sons - Nueva York - 1916.
- CONSTAIN, Alberto - "Finanzas - El dinero, el crédito, los bancos" - Edición Librería Bosch - Barcelona - 1934.
- COQUELIN, C. - "Del credito e dei banchi" - En la Biblioteca dell'Economista - Edición Unione Tipografico-Editrice Torinese - 1874.
- CORCELLE, Carlos - "Cuadro de organización de una sucursal" - en Industrias y Finanzas - Buenos Aires - Febrero y Marzo de 1933.
- COURTOIS, Alph (Fils) - "Histoire de la Banque de France et des principales institutions françaises depuis 1716" - Edición Guillaumin et Cie. - París - 1876.
- COURTOIS, Alph (Fils) - "Histoire des Banques en France" - Edición Guillaumin et Cie. - París - 1881.
- DALLA VOLTA, R. - "Le banche e l'esportazione commerciale in Germania" - En Rivista della Società Commerciale - Septiembre de 1912.
- D'ANGELO, P. - "Trattato di Técnica Bancaria" - 3a. edición Dr. Fr. Vallardi - Milán - 1921.
- DAVIS, J. F. - "Bank organization management and accounts" - Edición Isaac Pitman and Sons, Ltd. - Londres - 1930.
- DAVISON, George W. - "Banking evolution in America" - Edición Central Hanover Bank and Trust Co. - Nueva York.
- DE LIMA, Ernest A. - "Financing foreign sales" - Edición Business

- Training Corporation - Nueva York - 1916.
- DE VEDIA, Agustín - "El Banco Nacional.- Historia financiera de la República Argentina" - Edición Imprenta Félix Lajouane - Buenos Aires - 1890.
- DEWEY, Davis R. - "State Banking before the Civil War" - Edición National Monetary Commission - Washington - 1910.
- DEWEY, Davis R. - "The Second United States Bank" - Edición National Monetary Commission - Washington - 1910.
- DEWEY, Davis R. y SHUGRUE, Martin Joseph - "Banking and credit" - Edición The Ronald Press Company - Nueva York - 1922.
- DIARIO DE SESIONES DE LA CAMARA DE DIPUTADOS DE LA NACION - Sesiones de los días 23, 26 y 29 de Agosto y 5 y 6 de Septiembre de 1928.
- DIARIO DE SESIONES DE LA CAMARA DE SENADORES DE LA NACION - Sesión del día 28 de Julio de 1928.
- DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA DE LA NACION - "Censo bancario de la República Argentina, 1925" - Buenos Aires - 1926.
- DOWLER, Frank y MARDINOR HARRIS, E. - "Auditing, Accounting and Banking" - Edición Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd. - Londres.
- DUNBAR, Charles F. - "Chapters on the Theory and History of Banking" Edición O. M. W. Sprague - Nueva York - 1903.
- DUNBAR, Charles F. - "The Theory and History of Banking" - Edición G. P. Putnam's Sons - Nueva York - 1929.
- EASTON, H. T. - "History and principles of banks and banking" - Edición Effingham Wilson - Londres - 1924.
- EASTON, H. T. - "Money, Exchange and Banking in their practical and legal aspects" - Edición Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd. - Londres - 1926.

- ESQUERRE, Gerónimo E. - "Pruebas de suficiencia" en la Revista "Provincia" del Banco de la Provincia de Buenos Aires - 1937/39.
- FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE BUENOS AIRES - "El Gran Banco de Estado de la República Argentina" - Buenos Aires - 1917.
- FANNO, Marco - "Le banche e il mercato monetario" - Edición Athenaeum - Roma - 1913.
- FERNANDEZ, J. A. - "La Banca Argentina" - Edición García y Dasso - Buenos Aires - 1912.
- FERRARIS, Carlo F. - "The Italian banks of issue" - Edición National Monetary Commission - Washington - 1911.
- FORRESTER FERGUS, A. - "Practical Branch Banking" - Edición Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd. - Londres - 1937.
- FRANÇOIS-MARSAL, P. - "Encyclopédie de Banque et de Bourse" - 5 tomos - Edición Imprimerie Crété - Paris - 1929/31.
- FRASER, Drummond - "A decade of bank amalgamations, 1807-1906" en Journal of the Institute of Bankers - Londres - Enero de 1908.
- FRENCH JOHNSON, Joseph - "The Canadian Banking System" - Edición National Monetary Commission - Washington - 1910.
- FURNISS, Edgar S. - "Foreign Exchange.- The Financing Mechanism of International Exchange" - Edición Houghton Mifflin Co. - Cambridge - 1928.
- GARCIA MANSILLA, Manuel - "La evolución bancaria argentina" - Buenos Aires - 1913.
- GARELLI, Alessandro - "Banche" - Edición Unione Tipografico-Editrice Torinese - Torino - 1879.
- GARRIGOS, O. - "El Banco de la Provincia" - Edición Pablo E. Coni -

Buenos Aires - 1875.

GARRONE, M. - "Delle banche di credito ordinario" en "La scienza del commercio" Volume II, Parte II, Libro I - Edición Dr. Fr. Vallardi - Milán - 1925.

GIBSON, A. H. - "The organisation of a Stationery Department" en Journal of the Institute of Bankers - Londres - Enero de 1915.

GILBART, James William - "A Practical Treatise on Banking" - 2 tomos Edición Bell & Daldy - Londres - 1865.

GILBART, James William - "The History, Principles and Practice of Banking" - 2 tomos - Edición George Bell & Sons, Ltd. - Londres - 1901.

GOLDENWEISER, E. A. - "Federal Reserve System in operation" - Edición Mc. Graw-Hill Book Company, inc. - Nueva York - 1925.

GONDRA, Luis Roque - "Régimen legal del Banco de la Nación Argentina" Edición Librería La Facultad - Buenos Aires - 1931.

GRAY, F. W. - "Impressions of New York banking" - En Journal of the Institute of Bankers - Londres - Mayo de 1930.

GREGORY, T. E. - "The practical working of the Federal Reserve System of the United States" en Journal of the Institute of Bankers - Londres - Enero de 1930.

GUTIERREZ GUERRA, José - "Bolivia.- La reforma bancaria" - La Paz - 1913.

HAGUE, George - "Banking and Commerce" - Edición The Bankers Publishing Company - Nueva York - 1908.

HAMEL, Joseph - "Banques et Opérations de Banque" - Edición Rousseau et Cie. - París - 1933.

HANNAFORD, Charles F. - "Cheques. Their origin and development, and

- how they are handled by an English Bank" - Edición Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd. - Londres - 1923.
- HARRIS, Ralph Scott - "Practical Banking with a Survey of the Federal Reserve Act" - Edición Houghton Mifflin Co. - Cambridge, Boston, Nueva York - 1915.
- HART HESBER, L. - "The Law of Banking with an Appendix on the law of Stock Exchange Transactions" - Edición Stevens and Sons - Londres - 1914.
- HEPBURN, P. F. - "Transactions between banking correspondents" en Journal of the Institute of Bankers - Londres - Enero de 1914.
- HERRICK, Clay - "Trust Companies. Their Organization, Growth, and Management" - Edición Bankers Publishing Co. - N. York - 1909.
- HOLDSWORTH, John Thom - "The First Bank of the United States" - Edición National Monetary Commission - Washington - 1910.
- HOLDSWORTH, John Thom - "Money and Banking" - Edición D. Appleton and Co. - Nueva York - 1918.
- HOLLAND, Robert W. y NIXON, Alfred - "Banking Law" - Edición Alfred Nixon - Londres - 1908.
- HUART, Albin - "L'organisation du Crédit en France" - Edición M. Giard et K. Briere - París - 1913.
- INDUSTRIAS Y FINANZAS - Varios artículos publicados en esta revista durante el año 1933.
- JACKSON, Fredk. Huth - "Some reflections on modern country banking" - en Journal of the Institute of Bankers - Londres - Nov. de 1913.
- JACOBS, L. M. - "The Federal Reserve Law of the United States of America" en Journal of the Institute of Bankers - Londres - Abril de 1914.

- JEVONS, W. Stanley - "Money and the Mechanism of Exchange" - Edición D. Appleton and Co. - Nueva York - 1903.
- JEVONS, W. Stanley - "Investigations in currency and Finance" - Edición Macmillan Company, Ltd. - Londres - 1909.
- JOPLIN, T. - "An Essay on the General Principles and Present Practice of Banking in England and Scotland" - Edición Edward Walker - Newcastle-upon-Tyne - 1822.
- JOURNAL OF THE INSTITUTE OF BANKERS - "Banking in the United States" en la sección "Notes of recent events" - Londres - Enero de 1928.
- JOY, Richard P. - Artículo en el American Bankers Magazine - Noviembre de 1922.
- JUGLAR, Clément - "Du change et de la liberté d'émission" - Edición Guillaumin et Cie. - París - 1868.
- JUILLERAT, L. - "Bancos de Depósitos y Descuentos" - Buenos Aires - 1909.
- KANE, Thomas P. - "The romance and tragedy of Banking" - Edición The Bankers Publishing Co. - Nueva York - 1923.
- KAUFMANN, E. - "La Banque en France (Considérée principalement au point de vue des trois grandes Banques de Dépôts)" - Edición M. Giard et E. Briere - París - 1914.
- KEMMERER, Edwin Walter - "The A B C of the Federal Reserve System" - Edición Princeton University - Princeton - 1926.
- KING, Robert R. - "Principles of Banking, Currency and Foreign Exchange" - Edición Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd. - Londres - 1930.
- KISCH, Cecil H. y ELKIN, W. A. - "Central Banks" - Edición Macmillan and Co., Ltd. - Londres - 1932.
- KNIFFIN, William H. - "The Practical Work of a Bank" - Edición The

- Bankers' Publishing Co. - Nueva York - 1915.
- KENIFFIN, William H.** - "Commercial Banking. A Treatise Govering the Practical Operation of a Commercial Bank, The Theory of Money and Banking, and the Development of Banking in the United States" - Edición McGraw-Hill Book Co. - Nueva York - 1923.
- KNOX, John Jay** - "A History of Banking in the United States" - Edición Bradford Rhodes and Co. - Nueva York - 1903.
- KROLL, Jorge** - "Manual para empleados de bancos: a) Organización de un banco; b) Orígen e historia de los bancos" - Edición Carlos Giménez - Buenos Aires - 1898.
- LAMAS, Domingo** - "Informe sobre los bancos locales en las Provincias y Territorios Nacionales" - Edición Ministerio de Hacienda - Buenos Aires - 1894.
- LAWSON, W. J.** - "Storia dei Banchi nella Gran Bretagna" - Edición Editrice Torinese - Torino - 1874.
- LEAF, Walter** - "Banking" - Edición Williams & Morgate - Londres - 1926.
- LEJEUNE, Henri y TERRELL, Henry** - "Traité des opérations commerciales de Banque" - Edición Masson et Cie. - París - 1926.
- LE MARCHAND MINTY, Leonard** - "English Banking Methods" - Edición Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd. - Londres - 1926.
- LE MONTEER, Georges** - "La "Rationalization" des banques en Allemagne" - Edición Dalloz - París - 1928.
- LESTARD, Gaston H.** - "El crédito bancario argentino y sus nuevas orientaciones" - Edición L. J. Rosso y Cía.-Bs. Aires - 1918.
- LESTARD, Gaston H.** - "Ordenación monetaria argentina y programa bancario" - Edición Librería La Facultad - Buenos Aires - 1928.

- LESTARD, Gaston H. - "Régimen bancario argentino" - Edición Librería La Facultad - Buenos Aires - 1926.
- LEVI DELLA VIDA, E. - "La concentrazione nelle banche" - En Nueva Antología - 1911.
- LEWCOCK, Francis James - "The Securities Clerk in a Branch Bank" - Edición Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd. - Londres - 1938.
- LEWCOCK, Francis James - "The Organisation and Management of a Branch Bank" - Edición Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd. - Londres - 1934.
- LEWIS, E. M. E. - "A method of recording by which bank statistics" - En Journal of the Institute of Bankers - Londres - Abril de 1911.
- LISBONA Y FABRAT, Enrique - "Los bancos de emisión de Europa" - Edición Ricardo Alvarez - Madrid - 1896.
- LOPEZ, Vicente Fidel - "El Banco.- Sus complicaciones con la política en 1826 y sus transformaciones históricas" - Edición Librería Mayo - Buenos Aires - 1891.
- LOUGH, William H. - "Banking opportunities in South America" - Edición Department of Commerce - Washington - 1915.
- MACHADO, Benito P. - "Impresiones sobre Banca y Comercio" - Edición José Tragant - Buenos Aires - 1917.
- MACLAREN, J. J. - "Banks and Banking - The Bank Act, Canada" - Edición The Carswell Company, Ltd. - Toronto - 1914.
- MACLEOD, Henry Dunning - "Lectures on Credit and Banking" - Edición Longmans, Green, Reader and Dyer - Londres - 1892.
- MACLEOD, Henry Dunning - "The Theory and Practice of Banking" - Edición Longmans, Green and Co. - Londres - 1893.
- MAGEE, H. W. - "Supplement to Magee in Banks and Banking. The Federal Reserve Act approved by Congress December 23, 1913, arranged

- ged into paragraphs with foot notes, Tables of contents and complete Index" - Edición Matthew Bender & Co. - Albany - 1914.
- MANCHEZ, Georges - "Sociétés de Dépôts. Banques d'Affaires. Sociétés Anonimes et Actionnaires. Crédit au Commerce Extérieur. Les changes au temps de guerre. Réformes de guerre" - Edición Librairie Delagrave - Paris - 1918.
- MANSILLA GARCIA, Manuel y BELTRAME, Emilio - "Cuestiones bancarias" - Buenos Aires - 1913.
- MARTIN, J. B. - "The evolution of our Banking System" - En el Economic Journal.
- MAZZANTINI, Mario - "Struttura e funzionamento di una banca di credito ordinario con particolare riguardo ad una banca con filiali" - Edición Arti Grafiche Panetto - Petrelli - 1927.
- MENENDEZ VALDES, Eugenio - "Guía práctica del banquero.- Sistema completo de contabilidad bancaria" - Edición José Ruland - Buenos Aires - 1889.
- MEYER, Hermann H. B. y SLADE, William Adams - "Select list of references on the monetary question" - Edición National Monetary Commission - Washington - 1913.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA - "Mensajes sobre el Banco Agrícola de la Nación" - Buenos Aires - 1911.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA - "Censo de Bancos y Seguros" - Buenos Aires - 1914.
- MINISTERIO DE HACIENDA - Memorias.
- MIRAULO, Gaetano - "Ordinamento bancario e tutela del risparmio" - Edición Tip. delle Mantellate - Roma - 1927.
- MONZILLI, Antonio - "Note e documenti per la storia delle Banche di

- emissione in Italia" - Edición Tip. S. Lapi - Città di Castello - 1896.
- MOORE, John - "Banking" - Edición Bankers' Publishing Co. - Nueva York - 1909.
- MURATTI, Natalio - "La concentración bancaria" - Edición Facultad de Ciencias Económicas, Comerciales y Políticas - Rosario - 1932.
- NATIONAL MONETARY COMMISSION. U. S. SENATE - "The Reichsbank" - Washington - 1910.
- NATIONAL MONETARY COMMISSION - "Reports of the National Monetary Commission" en Journal of the Institute of Bankers - Londres - Mayo de 1911.
- NOEL, Octave - "Les banques d'emission en Europe" - Edición Berger-Levrault et Cie. - París - 1888.
- NORMAND, Gilles - "Les Sociétés de Credit et Banques a Succursales en France" - Edición Perrin et Cie. - París - 1924.
- PAGET, John R. - "The Law of Banking" - Edición Butterworth and Co.- Londres - 1903.
- PAINE, Willis S. - "Paine's analysis of the Federal Reserve Act and Cognate Statutes" - Edición The Bankers' Publishing Co. - Nueva York - 1917.
- PANTALEONI, M. - "La caduta della Societa Generale di Credito Mobiliare Italiano" - En "Scritti vari di Economia", Tercera Serie - Roma - 1910.
- PARKER WILLIS, H.; CHAPMAN, John M.; y WEST ROBNEY, Ralph - "Contemporary Banking" - Edición Harper & Brothers - Nueva York - 1933.
- PARKER WILLIS, H. y STEINER, William H. - "Federal Reserve Banking Practice" - Edición D. Appleton and Co. - Nueva York - 1926.

- PATTEN, Claudius B. - "The Methods and Machinery of Practical Banking" - Edición The Bankers Publishing Co. - Nueva York - 1908.
- PERA, Manuel - "Nuestros cambios. Moneda y Bancos" - Edición A. de Martino - Buenos Aires - 1920.
- PILLADO, Ricardo - "El Censo de Bancos" - Edición J. Roffo y Cía - Buenos Aires - 1914.
- PINEDO, Agustín P. - "Crítica a la Política Bancaria en la República Argentina" - Edición Rodríguez Giles - Buenos Aires - 1917.
- PINTOS, Guillermo - "Crédito Agrícola" - Edición José Tragant - Buenos Aires - 1917.
- PIÑERO, Norberto - "Los Bancos en la Confederación" - Edición Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Buenos Aires - 1919.
- PIÑERO, Norberto - "La Moneda, el Crédito y los Bancos en la República Argentina" - Edición Jesús Menéndez - Buenos Aires - 1921.
- PIÑERO, Sergio M. - "El Gran Banco de Estado de la República" - Edición Ministerio de Agricultura - Buenos Aires - 1917.
- PIÑERO, Sergio M. - "El Régimen Bancario en la República Argentina" - Buenos Aires - 1917.
- POWELL, G. H. - "Some modern tendencies in banking; and notes on branch management" - En Journal of the Institute of Bankers - Londres - Marzo de 1913.
- QUESADA, Sixto J. - "El Banco Hipotecario de la Provincia de Buenos Aires" - Edición Martín Biedma - Buenos Aires - 1894.
- QUESADA, Sixto J. - "Historia de los Bancos modernos" - Edición M. Biedma e hijos - Buenos Aires - 1901.
- QUESADA, Sixto J. - "La evolución bancaria en el mundo" - Edición M. Biedma - Buenos Aires - 1902.

- ROTA, P. - "Principii de Scienza Bancaria" - Tipografia de Il Sole -
Milán - 1873.
- RUGGIERO, Alberto - "La Banca e la Borsa" - Edición F. Campitelli -
Foligno - 1922.
- SAINTE MAURICE, Le Comte de - "Histoire Générale des Sociétés de Cré-
dit en France" - Edición Bibl. des Etudes Economiques et finan-
cières - Paris - 1911.
- SANTILHANO, J. - "Banking for Foreign Trade" - Edición Business Trai-
ning Corporation - Nueva York - 1916.
- SAUREL - Citado por Marco Fanno.
- SAYOUS, André E. - "Les Banques de Dépot, les Banques de Crédit et
les Sociétés Financières" - Edición E. Larose - Paris - 1901.
- SCROGGS, William O. - "A Century of Banking Progress" - Edición Dou-
bleday, Page & Co. - Nueva York - 1924.
- SEEBER, Francisco - "Estudio sobre la nacionalización del Banco de
la Provincia de Buenos Aires" - Edición Juan H. Kidd - Buenos
Aires - 1882.
- SHEARME, J. A. - "English and American Banking Methods: A Comparison
and Contrast" en Journal of the Institute of Bankers - Londres-
Octubre de 1909.
- SIBERT, P. - "L'organizzaxione bancaria" - En Biblioteca di Ragione-
ria Applicata - Edición U. T. E. T. - Turín - 1924.
- SOUTHWORTH, S. D. - "Branch banking in the United States" - Edición
McGraw-Hill Publishing Co., Ltd. - Londres - 1928.
- SPALDING, W. F. - "The establishment and growth of foreign branch
banks in London, and the effect, immediate and ultimate, upon
the banking and commercial development of this country" en Jour

- nal of the Institute of Bankers - Londres - Noviembre de 1911.
- SPRING-RICE, D. - "The financial machinery of the city of London" -
En Journal of the Institute of Bankers - Londres - Marzo de 1929.
- STEELS, J. - "La banque a succursales dans le systeme bancaires des
Etats Unis" - Edición Gand - París-Nueva York - 1926.
- STEINER, William Howard - "Money and Banking" - Edición Henry Holt and
Co. - Nueva York - 1933.
- SUATONI, G. - "L'organizzazione scientifica del lavoro nell'azienda
bancaria" - Edición Rivista Italiana di Ragioneria - Roma - 1927.
- SUSSELD, Louis Edmond - "La réorganisation bancaire aux Etats-Unis
et la crise du dollar" - Edición Arthur Rousseau - París - 1935.
- TILLYARD, Frank - "Banking and negotiable instruments" - Edición Adam
and Charles Black - Londres - 1914.
- TUCCI, Ernesto - "Le banche di depositi" - Edición L'Editoriale, S.A.
Roma - 1923.
- VALENTINI, Arrigo - "Del meccanismo d'una banca popolare cooperativa"
Edición A. Boriglione - Milán - 1900.
- VILFROY, Daniel - "L'Assainissement Bancaire aux Etats-Unis depuis
1933" - Edición Les Presses Modernes - París - 1936.
- VIVIANO, Juan Osvaldo - "Antología Jurídica. El funcionamiento de
los Bancos de Reserva Federal en los Estados Unidos" - Buenos
Aires - 1931.
- WALKER, J. Douglas - "A Treatise on Banking Law" - Edición Stevens
and Sons - Londres - 1885.
- WALKER, Edmund - "Banking in Canada" en Journal of the Institute of
Bankers - Londres - Octubre de 1911.
- WARBURG, Paul M. - "The Federal Reserve System. Its origin and growth"

- Edición The Macmillan Company - Nueva York - 1930.
- WATSON, Guillermo J. - "Los Bancos particulares en la República Argentina" - Monografía presentada a la cátedra de Bancos - Curso de 1916.
- WHITAKER, Albert C. - "Foreign Exchange" - Edición D. Appleton and Company - Nueva York - 1920.
- WHITE, Horace - "Money and Banking, illustrated by American History" Edición Ginn & Company, Publishers - Boston - 1902.
- WITHERS, Hartley - "The meaning of Money" - Edición E. P. Dutton and Co. - Nueva York - 1916.
- WITHERS, Hartley - "Qu'est-ce que la monnaie?" - Edición M. Giard et E. Brière - París - 1920.
- ZAPPA, Gino - "La tecnica dei cambi esteri. Teoria e pratica dei pagamenti internazionali" - Edición Società Editrice Libreria - Milán - 1914.
- ZERLAND, Paul van - "Le reforme bancaire aux Etats-Unis d'Amérique de 1913 a 1921" - Edición Emile Bruylant - Bruselas - 1922.

..o000e..

NOTA IMPORTANTE:

Los lugares donde se pueden hallar y consultar la gran mayoría de las obras citadas en este índice bibliográfico, pueden ser ubicados mediante la utilización de los tres tomos publicados hasta la fecha por el Instituto de Economía Bancaria, de "BIBLIOGRAFIA BANCARIA POR AUTORES" (1936, 1938 y 1940), obra de inestimable valor para el estudioso, y que nos fué utilísima para este trabajo.

A MANERA DE INTRODUCCION

Comunmente, en toda disciplina económica, es posible discriminar dos aspectos primordiales en la consideración de un tema. En efecto, ese estudio puede ser encarado en el orden general, es decir, aquel que se ocupa de dicho tema sin hacer mayores distingues de regiones o de países, por lo que tiene carácter mundial, o en el otro aspecto, que es el nacional, donde se profundiza y se estudia con detención las características salientes del sistema de un país que lo destacan o lo hacen coincidir con el de los demás.

En éste nuestro modesto trabajo, por diversos factores - entre los que podemos citar la extensión que únicamente la parte general tiene; el gran lapse que, por ende, la preparación de ella sólo ha insumido; y, por fin, el firme propósito de ocuparnos más adelante, con más detención y tiempo, del aspecto característico de cada país - no hemos de encarar en los capítulos que siguen más que lo que tiene atingencia con las sucursales bancarias en lo que se refiere al aspecto mundial, y a los antecedentes y panorama general que presenta el sistema en la República Argentina.

No desaiante este plan la circunstancia de que dediquemos bastante atención al sistema que predomina en los Estados Unidos de Norte América, ya que al hacerlo así no pretendemos estudiar ese país en sí, sino la evolución de su sistema que es único y que es el que se opone tradicionalmente al de sucursales bancarias.

Hemos dividido el contenido de este trabajo en dos partes, con lo que el asunto queda encarado en sus dos aspectos netos: a) la situación y el rol de las sucursales dentro del mecanismo de la eco-

nomía y organización bancarias, y b) la ordenación interna propia de un sistema de sucursales.

El primer aspecto - que ya fue considerado, en forma bastante somera, como trabajo de investigación de Quinto Año, bajo el título: "Las sucursales en la expansión territorial bancaria", - ha sido muy ampliado en comparación al mencionado estudio, y la simple lectura de la denominación de sus capítulos da la pauta de su contenido.

La segunda parte se ocupa, como lo acabamos de manifestar, de la organización interna de las sucursales y de su contacto con la casa central, de ellas entre sí y con los otros establecimientos bancarios en el desenvolvimiento de sus fines. Dejaremos de lado la parte práctica, manual diríamos mejor, de la labor de las sucursales, para tratar de abarcar casi todos los sistemas de ordenamiento y reglamentación que se conocen y que son muchos y diversos, pero sin llegar a la minuciosidad, circunstancia que sería de un valor relativo ya que, insistimos, nos estamos refiriendo al asunto en su aspecto general, como sistema casi mundialmente adoptado.

Resumiendo: trataremos aquí de concretar en una forma que la abarque en sus aspectos más interesantes, la organización de un sistema de sucursales, previo un análisis del papel que éstas juegan dentro del mecanismo general de un banco.

Creemos necesario destacar desde ya que existen dos sistemas generales de organización bancaria. Son éstos los que comúnmente se conocen con los nombres de "bancos con sucursales" y "bancos locales independientes". Cada país trata de adoptar para sí uno de estos dos sistemas: aquel que mejor se adapte a sus condiciones, para obte

nar de este modo que el mecanismo brinde todas las ventajas que para la extensión del crédito encierra.

De ambos sistemas, sus bondades e inconvenientes, nos ocuparemos en el capítulo pertinente. Aquí sólo deseamos dejar constancia de la existencia de esta dualidad de organizaciones, con el objeto simple de destacar la circunstancia de que estudiamos en este trabajo bajo el de los bancos con sucursales por ser el sistema que rige en forma preponderante en nuestro país, por ser el más generalmente adoptado y por haberse observado en los últimos años una marcada tendencia por parte del otro sistema a aceptar y aplicar algunas de sus características primordiales, es decir, una tendencia a acercarse a éste.

Refiriéndonos ahora a la conveniencia de tratar el tema elegido, diremos simplemente que es materia bastante conocida, pero no lo suficientemente estudiada, que la existencia y desarrollo de una red de sucursales por parte de las empresas bancarias es de substancial influencia en la posición destacada que les está destinada a estos institutos en el progreso económico del mundo; y que, aunque ya se ha escrito y hablado sobre él, siempre lo ha sido en forma muy fragmentaria y accidental, por lo que podemos afirmar que, a pesar de la extensa bibliografía que acompañamos, no existe un trabajo de cierta extensión que se dedique a encarar exclusivamente este aspecto, excepción hecha de algún libro que se refiere únicamente a la situación de las sucursales bancarias en los Estados Unidos.

Además, al elegir este tema para nuestro estudio, hemos buscado de llamar la atención de los estudiosos sobre una rama de la Economía y Técnica Bancarias que es conveniente investigar detenida-

mente, puesto que de este análisis, efectuado por personas que posean mayor experiencia, más competencia y preparación que nosotros, puede surgir, sin lugar a dudas, una organización que ha de contribuir en grado sumo a resolver el problema de la expansión del crédito bancario, que es un factor de primordial importancia para la marcha siempre ascendente de la economía de nuestro país.

Sometemos, pues, este modesto trabajo al juicio y a la tolerancia de los Señores Profesores que integran la Comisión Examinadora de Tesis.



PRIMERA PARTE

LAS SUCURSALES EN LA



BIBLIOTECA

ECONOMIA Y TÉCNICA

BANCARIAS

I

FORMAS DE EXPANSION BANCARIA

La expansión es un fenómeno de más fácil observación en el aspecto bancario que en otras ramas de la actividad económica.

En efecto, si bien existen algunas empresas bancarias cuyo único fin lo constituye el satisfacer las necesidades que en ese renglón experimentan sus socios, estas entidades, que suelen denominarse cooperativas, no pueden, la mayoría de las veces, encerrar sus actividades en un círculo tan estrecho y las extienden en tal forma que sobrepasan los límites que las contienen y adquieren el carácter de grandes institutos de crédito.

Y en la misma forma en que hasta ese simple banco cooperativo tiende, por fuerza de su desarrollo económico, a alcanzar con la prestación de sus servicios a nuevos interesados sin fijarse ya en la condición de asociados que éstos puedan o no poseer; y así como cualquier empresa comercial pretende ensanchar constantemente el campo de sus actividades; del mismo modo, repetimos, toda institución bancaria perseguirá siempre el obtener un aumento continuo de su clientela y atraer a sus arcas, en una corriente siempre más caudalosa, los ahorros disponibles que se hallan en manos del público, cosas éstas que podrá conseguir intensificando los servicios de la casa matriz, pero, sobre todo, aumentando su radio de acción y extendiendo sus operaciones a algunas nuevas regiones del país y del extranjero cada vez más alejadas de su sede central.

Con los depósitos mencionados, que no representan otra cosa que una continua concentración de capitales, que luego invierte

adecuadamente, expande el campo de sus negocios, con lo que obtiene una distribución mejor, más productiva y, por ende, una disminución de la incidencia de los gastos generales y una estabilización de sus negocios originada en una mayor independencia de los altibajos de las economías locales, hechos estos que le permiten aumentar su potencialidad hasta el grado de poder influir notablemente en el mercado monetario. (Kaufmann)⁽¹⁾

Existen varias razones para que la institución bancaria proceda en esta forma, de las que mencionaremos algunas: la causa que es común a todos los aspectos de la actividad económica y que concreta todas las otras razones que justifican la expansión, es que la empresa de reducida capacidad se halla económicamente en desventaja frente a la superioridad de la empresa de gran envergadura.

Una causa de carácter particular para el instituto de crédito, que lo orienta a la expansión, es el respeto por el principio denominado: distribución de los riesgos. La conveniencia de considerarla surge de la sujeción del banco a las crisis, a las que tratará de evitar mediante un fraccionamiento de sus operaciones en distintas regiones del interior y del exterior, con lo que la influencia de las depreciaciones no se ejerce con la misma intensidad y forma, puesto que en cada zona las condiciones económicas y el alcance de aquellas suelen ser diferentes.

Claro está que no podrán así evitarse las consecuencias de las crisis que tengan un alcance mundial, pero éstas no son las más comunes, mientras que las que más a menudo se registran son las depreciaciones locales que no afectan vitalmente el organismo de las grandes empresas bancarias, pero que sí lo hacen con las más pequeñas.

La distribución de los riesgos ~~en~~ las entidades bancarias de gran envergadura trae como consecuencia una reducción en el costo del cumplimiento de la actividad bancaria. (Garrone)⁽²⁾

Otra causa de tal tendencia a la expansión es la multiplicidad de las actividades desarrolladas por el banco. Efectivamente, esta actividad se caracteriza por la diversidad de sus operaciones y de los lugares donde se desenvuelve.

Resumiendo: son tres los procedimientos por los que una entidad bancaria tratará de alcanzar éxito en su objetivo:

Primeramente, mediante una activa propaganda entre el público y el constante aumento de su clientela en forma directa.

En segundo lugar, brindando al público una serie, siempre en aumento, de servicios bancarios que se traducen en múltiples variedades de operaciones activas y pasivas y aún de algunos servicios secundarios, procurando ante y sobre todo, que la organización de ellos se distinga por su gran perfección. Mala política será aquella que elimine ciertas oficinas que ofrecen sus servicios accesorios, algunos gratuitos, con la excusa de que no son productivos, olvidando lamentablemente que si no lo son en forma directa, en cambio, haciendo popular al banco, contribuyen indirecta pero enormemente a su desarrollo.

En tercero y último término, sin ser por eso el de menor importancia, mencionaremos la expansión territorial de los institutos de crédito buscando siempre más amplios horizontes para el cumplimiento de sus actividades; procedimiento éste que es, a nuestro criterio, la expansión bancaria por excelencia y, por este motivo, enunciaremos con Massantini⁽³⁾, aunque sea en una forma suscita, cuales

son las formas en que se pone en evidencia:

- a) con la institución de relaciones de correspondencia con otros bancos;
- b) con la estipulación de acuerdos particulares con otras entidades bancarias;
- c) con la asunción de participaciones bancarias;
- d) con el establecimiento de sucursales propias; y
- e) con la institución de sucursales autónomas o bancos afiliados.

Como es lógico suponer, cada una de estas expresiones de la expansión territorial de una empresa bancaria, posee características distintivas que responden en forma especial al fin común de cumplir de la manera más perfecta y, por ende, de mayor utilidad, con los diversos aspectos de su labor.

Siendo el objeto de este trabajo el referirnos especialmente a la expansión territorial bancaria, única y particularmente en el aspecto de la instalación de sucursales propias, hemos de dedicar nuestra atención solamente al punto d) de la precedente enumeración, haciendo caso omiso de las restantes, a los que sólo nos referiremos en forma accidental, en lo que tenga atinencia con nuestro tema.

..o000o..

II

ESTABLECIMIENTO DE SUCURSALES BANCARIAS

Es posible atribuir en manera especial a la concentración de capitales en su poder que hacen las empresas bancarias en general, el poderío que hoy las caracteriza. Esta concentración es obtenida, en forma preponderante, merced a la instalación de sucursales por doquier. Con ellas obtienen capitales y ejercen una atracción distinta a la que caracterizaba a los antiguos bancos locales y a su manera de actuar. Así comienza la concentración de los capitales que se verá favorecida por el desarrollo de las vías de comunicación que ofrecen la posibilidad de alcanzar horizontes más lejanos. (Saint-Maurice)⁽⁴⁾

En efecto, en los últimos lustros del siglo pasado y en los primeros del actual, la economía bancaria se ha caracterizado en general, por dos hechos preponderantes: el rápido afianzamiento del sistema de sucursales y la fusión de establecimientos bancarios.

Las polémicas orales y escritas originadas por estas tendencias han sido muchas, pero la verdad indudable es de que aquellas han encontrado su origen y su impulso en la industria y el comercio modernos que, con su desenvolvimiento arrollador en el aspecto económico, han tendido hacia la concentración de recursos que se ha visto reflejada en una similar y obligada concentración de capitales por parte de las empresas bancarias, ya que ninguna de éstas que hubiera mantenido su antigua organización y potencia con las características del banquero privado, hubiera podido hacer frente satisfactoriamente a las exigencias de ayuda financiera constantemente solicitadas por las enormes empresas comerciales e industriales contemp

ránicas, en la realización normal pero siempre creciente de sus negocios. (King) (5)

Así es que las sucursales bancarias no existieron en un número elevado ni muy distantes de la casa central mientras los bancos fueron poseídos por banqueros individuales o por sociedades constituidas por pocos miembros, pues aunque éstos hayan sido personas capacitadas y hayan dirigido la empresa con acierto, no habrán podido seguramente desenvolver sus actividades y prestar los servicios que el constante desarrollo de la nueva y floreciente zona les ha exigido, y su capital y sus depósitos no han podido hacer frente a la creciente cantidad de solicitudes de crédito sin hacer peligrar su estabilidad. O bien, puede haber acontecido que alguna crisis ha azotado la economía lugareña y el banquero privado, además de sentirse afectado por los contrastes de sus deudores, no ha podido satisfacer los angustiosos pedidos de ayuda que suelen abundar en tales situaciones y no ha hallado mejor solución que enajenar o amalgamar su establecimiento a una importante empresa bancaria que se halla en plena expansión territorial de sus actividades.

Casos como éste han sido registrados muy a menudo y es posible observar que muchas sucursales de grandes bancos han comenzado su vida fundadas por algún banquero privado.

Aún en la antigüedad remota han existido sucursales bancarias. Nos inducen a hacer esta afirmación las citas que aparecen en los libros de Ulpiano, "De edendo" y "De judiciis", que indican que ya en la antigua Roma, los establecimientos bancarios acostumbraban a menudo a instalar sucursales. (Hamel) (6)

En efecto, dichas obras se refieren al lugar donde debían ser iniciados los juicios que tenían atinencia con las operaciones efectuadas por una sucursal bancaria. Asimismo, destacan que un banquero debe facilitar sus libros para que sean examinados en el lugar donde efectúa sus negocios, sin poderse negar aduciendo que realiza operaciones en otros sitios.

Muy pronto fué evidente la aceptación que las sucursales bancarias tendrían en todas las clases sociales, por el rápido aumento de las necesidades de la población, que aquellas satisfacían y éstas se apresuraban a aprovechar.

Esa buena predisposición no fué desperdiciada y los establecimientos bancarios abarcaron nuevas zonas con sus sucursales y nuevas empresas fueron encaradas, con la consiguiente extensión de la costumbre de trabajar con los bancos.

Fuó así que, aún en el comienzo de sus actividades, era de observable casi siempre, que los bancos instalaren y sostuvieron su sucursales en aquellos lugares donde el número de negocios alcanzaba a solventar sus expensas, permitiendo así que sus servicios fueran ge-sados por el público del interior de un país en la misma forma que en la ciudad capital.

Los primeros en adoptar un sistema de sucursales con los caracteres modernos y en demostrar la posibilidad de sostenerlo y de desarrollarlo con marcados beneficios, fueron los establecimientos ban-carios de Escocia.

En general, en Europa ha tenido amplia aceptación el siste-ma de sucursales bancarias, que predomina sobre el de los bancos in-dependientes con sus consiguientes entendimientos entre ellos.

En los principales países europeos, como Inglaterra, se ha observado un movimiento tendiente a amalgamar las empresas bancarias reduciendo así su número, favorecido algunas veces por los gobiernos que perseguían consolidar la posición de los grandes financistas y favorecer la realización de sus operaciones en el exterior.

La consecuencia fué que en esos países hoy existen cuatro o cinco institutos bancarios en cada uno que centralizan gran parte de los recursos bancarios. Cada una de estas grandes entidades posee un capital y unas disposiciones estatutarias que se aplican tanto a la sede central como a todas las sucursales.

En dichos países ha habido períodos que se caracterizaron especialmente por el elevado número de esas fusiones bancarias, pero estos hechos no perjudicaban en absoluto el desarrollo y el afianzamiento del sistema de sucursales, antes bien, lo favorecían notablemente al hacerse más activa la competencia bancaria, ya que a las fusiones de bancos entre sí, que también se han registrado con cierta frecuencia en los últimos tiempos, se las considera como un simple paso intermedio para llegar a la implantación predominante de redes de sucursales, que harán que las empresas bancarias capten con mayor sensibilidad las probabilidades que ofrecen los distintos mercados. Al producirse fusiones, se procede algunas veces a clausurar alguna sucursal o la casa central de una de las entidades fusionadas, pero estos hechos han sido la excepción, ya que se mantienen las sucursales y se transforman las sedes en nuevas filiales, aún presentándose el caso de hallarse excesivamente cercanas a otras ramas del mismo banco.

La institución de sucursales es pues, admitida ampliamente

en la casi totalidad de los países del mundo y la única restricción que se le impone en algunos casos es un simple control. Aquella circunstancia influye para que se incline el sistema bancario hacia una centralización y consolidación, no sólo de capitales, sino también de dirección, pero sin que esta regulación, convenientemente controlada, pueda llegar a establecer un monopolio que es uno de los argumentos y de los temores de aquellas personas que se manifiestan opositoras del sistema de sucursales, como ocurre en general en los Estados Unidos, donde, desde el punto de vista del público y de la acordación de créditos, se considera a una empresa bancaria con sucursales como el sitio destinado a acopiar los capitales, y es así que destacan que hay una contraposición entre los intereses de un lugar y los de las otras regiones donde la misma empresa tiene destacadas sucursales.

Es por este motivo que en los Estados Unidos se han observado movimientos contrarios a que las entidades de crédito trasladaran los capitales recolectados en sus sucursales de campaña para ser invertidos en las ciudades en préstamos a comerciantes, industriales etc.. Pero la oposición ha variado paulatinamente en este país, lo que se refleja en las disposiciones adoptadas por algunos estados que admiten el establecimiento de sucursales bajo ciertas condiciones, al modificar las disposiciones legales que anteriormente regían sobre la materia; puesto que en los Estados Unidos surgió algo tardíamente el sistema ^{actual} de sucursales bancarias debido ^{también} a las disposiciones de la National Bank Act que motivaron que durante cuarenta años fueran las sucursales de bancos estatales las únicas que existían. Pero de ellas, que son permitidas con muchas restricciones, nos ocu-

paremos más adelante.

Es por demás conocida la utilidad que reporta la tendencia actual de los establecimientos bancarios de instalar sucursales en aquellos lugares donde se nota dicha necesidad, pero debemos destacar que es de suma importancia la organización del sistema para la extensión del crédito y de sus procedimientos y, por ende, es necesario estudiar en qué forma esta estructuración de la organización bancaria influye y reforma, en ciertos aspectos de importancia indudable, (como las condiciones de dicho crédito), las bases en que se desarrolla el negocio bancario, y de esta manera va tendiendo a alterar las modalidades que caracterizan a algunos países como los Estados Unidos. Otros de los efectos más notables, han sido el aumento de las sumas depositadas y la menor utilización del efectivo al efectuar los pagos, puesto que una gran parte del público que no tenía abierta una cuenta en una institución de crédito, ha llegado a apreciar las facilidades que éste les otorga.

El establecimiento de sucursales es un factor de vital importancia en la formación de las relaciones interbancarias y de la estructura bancaria en general, ya que a medida que se ha impuesto el sistema ha traído como consecuencia la reducción de la cantidad de bancos locales independientes, y es lógico suponer que ha de devenir mucho más influyente en aquellos aspectos.

La implantación de sucursales bancarias también ha recibido impulso del deseo de los bancos de competir entre sí, tratando de obtener el favor del público mediante la instalación de sucursales lo más cercanas posible al domicilio de cada persona. En efecto, al

instalarse un nuevo banco, necesita atraer hacia sí a los clientes creando a su alrededor un hábito de confianza que se basa más en su manera de proceder y en sus antecedentes que en el capital con que gire. Obtenida esa confianza, ya se halla la entidad en condiciones de brindar ampliamente sus servicios, que son solicitados por las mejores facilidades que ofrece o por otros motivos, hallando así ocasión de dar salida a los fondos entrados mediante los depósitos. En este afianzamiento paulatino deberá luchar con la concurrencia de sus colegas hasta llegar a un grado en que esa concurrencia ya no puede subsistir en lo que respecta a mayores servicios brindados al público, ^{ya} que quedan pocas o ninguna concesión a otorgarle, y es entonces cuando se trata de atraerle fundando una sucursal en las inmediaciones del domicilio del posible cliente, para tratar de que éste la favorezca, efectuando allí sus operaciones, por resultarle más cómoda al estar tan cercana.

En realidad, es ésta una buena política para atraer al público, pero no olvidemos que es bastante costosa también y que si hace ya mucho tiempo se calculaba que para que una sucursal fuera considerada conveniente para la empresa bancaria debía poder amortizar sus gastos de instalación en un plazo de tres a cinco años, hoy día con el aumento general del costo de todos los artículos y servicios, ese lapso debe ser considerablemente ampliado, a pesar de lo cual esa tendencia a competir por medio de la apertura de sucursales se ha ido afirmando, y la práctica establecida en ciertos países, donde un banco no debe tratar de invadir jurisdicciones que, por tradición les pertenecen a otros, ha sufrido frecuentes violacio

nes a pesar de las protestas y de las sanciones de diverso carácter. ^(Leaf)(7)

La competencia entre establecimientos bancarios lleva también a cometer otros excesos a pesar de haberse basado en un comienzo en sanos principios y delineado una inteligente política a seguir. Un exceso así incurrido es el de proporcionar sin retribución un número exageradamente elevado de servicios bancarios con el sólo objeto de atraer al público. (Davison)(8)

Al instalar los institutos de crédito una cantidad siempre creciente de sucursales, consiguen con ello cada vez más el objetivo de bastarse a sí mismos, es decir, evitan tener que recurrir a acuerdos con otras instituciones similares con el objeto de efectuar sus negocios, con lo que, en forma progresiva, dependen menos del mercado exterior y de la colaboración de otros bancos, tendiendo de esa manera a una completa centralización.

Es conveniente hacer notar que a una institución bancaria no le será útil instalar sucursales en los lugares que tienen un contacto económico íntimo con regiones vecinas donde exista una sucursal propia, cuando ya afluyan a ésta las corrientes de negocios de dichos lugares, lo que sería, por lo tanto, una expensa innecesaria puesto que difícilmente ~~este~~ ^{este} hecho justificará la instalación de una sucursal en tales condiciones.

Podemos afirmar en términos generales, que aún cuando sea grande la cantidad de transacciones que pueda efectuar la sucursal de una empresa bancaria en una plaza de las condiciones indicadas, casi nunca podrá salvar los gastos de instalación y los de funcionamiento. Únicamente podría justificar este hecho, el deseo de estable

cer una red sólida e integral de sucursales para ejercer su influencia. De esta manera, si un banco tuviera distribuidas por diversas zonas de la República muchas sucursales, podría establecer una en Rosario, mejor dicho, verse obligado a hacerlo, pues allí convergen gran parte de las corrientes de las relaciones comerciales de sus olientes y, en este caso, podría significar un serio peligro, tanto para la conservación de éstos como para su aumento, el hecho de continuar dependiendo de los correspondientes. En este caso es más ventajoso el establecimiento de una sucursal, aun cuando ello implique un aumento en las expensas.

Pero los métodos mediante los cuales se procede a la expansión territorial bancaria por la apertura de sucursales no debe ser el resultado del cumplimiento de una tarea mecánica y rutinaria, ni la acción de poner en movimiento una especie de máquina, sino que se debe actuar con un criterio elevado, poniendo la inteligencia al servicio de los negocios.

Para abrir una sucursal, como en muchos otros aspectos, será indispensable efectuar de antemano un análisis profundo de las pesibilidades económicas de la zona y tener así la certeza de que la sucursal podrá contar con suficientes depósitos y con una clientela que le permita mover convenientemente esos capitales.

Este análisis estará a cargo, como es natural, de las oficinas de investigación y estudio que poseerá el banco, pero no debe reducirse a efectuar una indagación más o menos profunda de la situación actual de la industria, comercio, agricultura, finanzas, etc., sino que también debe tender a establecer muy certera y fundamentamente las posibilidades futuras; ^{siempre} ~~pero~~ no es posible detenerse una vez des-

cubierto un aspecto conveniente o no, puesto que éste puede no ser concluyente y desaparecer cuando sea llevado a la aplicación práctica.

Dicho estudio dirá también de la importancia que debe tener la sucursal y la ciudad o pueblo donde conviene instalarla, eligiendo para ello aquel centro que, por motivos diversos como ser medios de comunicación, importancia comercial, industrial y financiera, situación geográfica y bancaria, etc., constituye el punto de incidencia de todas las corrientes de negocios de la zona en que se halla ubicado.

Así es que una sucursal, por pequeña que sea, puede brindar a sus clientes tantos servicios y facilidades como una gran sucursal establecida en una importante ciudad, puesto que si se halla bien organizada y ubicada se encontrará en constante contacto con los principales centros económicos. Es decir, que cualquier sucursal de pueblo puede desenvolverse convenientemente si son bien consideradas las necesidades de su población, sin despreciar los ahorros más humildes.

Ahora bien, uno de los factores que ha hecho posible el aumento constante del volumen de los negocios de un instituto de crédito mediante la instalación de sucursales, ha sido el paralelo perfeccionamiento de los métodos de administración exigido por esa ampliación persistente del campo de operaciones. Durante algún tiempo ciertos procedimientos abusivos en la actuación de ^{algunas de} las sucursales bancarias hicieron que su reputación no fuera la mejor, y a ello dieron lugar algunos hechos como las excesivas comisiones que cobraban, dilaciones en acreditar ciertas cuentas, etc.. Afortunadamente, para

la subsistencia y buena marcha de las sucursales bancarias, de ello no queda en la actualidad más que el recuerdo, y toda su actividad se caracteriza, en general, por una honrosa corrección.

En efecto, la organización bancaria descansa sobre la confianza del público que es fácil de impresionar mediante cifras elevadas de depósitos recibidas y una extensa red de sucursales establecidas por doquier. Pero no debe olvidarse que aquel que penetra un poco más profundamente en su observación comprueba que cuanto mayor es el monto de los depósitos y más numerosas son las sucursales, más notables son los riesgos que corre una empresa bancaria, ya que ello significa que muy grandes son las cantidades por las que debe responder y que gran número de puntos vulnerables ofrece si se presenta una situación de crisis y las sucursales, en vez de producir utilidades se convierten en una pesada carga para el banco.

Es preferible comprobar la solidez de ese establecimiento verificando la liquidez de su activo para hacer frente rápidamente a los riesgos soportados. Esto demuestra que cuando más ampliamente actúa un banco, ya sea en el monto total como en el número de sus sucursales, más debe cuidarse la política directiva y de administración a adoptar, que debe caracterizarse por su prudencia y previsión.

Es por ésto que los adversarios del sistema de sucursales sostienen que él exige una reserva en numerario mayor que la necesaria para un banco local independiente. Veremos luego si están acertados en esa afirmación. (Whitson) (9)

Se ha sostenido la conveniencia de aumentar el capital de una empresa bancaria en forma simultánea con la creación de nuevas

sucursales para poder responder más fácilmente a los pedidos de sus sucursales, a semejanza de los Estados Unidos donde para que un establecimiento bancario puede iniciar sus actividades debe contar con una determinada cantidad de capital. En el sistema de sucursales, cada una de éstas representa en realidad un nuevo banco pero generalmente, no hay exigencias oficiales de que se aumente el capital en una determinada proporción por cada sucursal, aunque ultimamente algunos institutos han observado el riesgo que implica esta conducta y han tratado de subsanarla acreciendo el capital o sus fondos de reserva.

También se afirma que no se debe exagerar esas adiciones, en contraposición de quien sostiene de que el capital social de un banco debe ser siempre superior al tercio de los riesgos aceptados.

Es por éste que se hace preciso destacar la diferencia que generalmente existe entre una sucursal bancaria y la de una empresa comercial cualquiera. Mientras que en ésta, en general, se observa que cada sucursal dispone de un capital propio aunque variable, del que podrá disponer, en los institutos de crédito, generalmente, las sucursales, si bien reciben una cantidad que les ha de servir para iniciar sus actividades, luego ésta no ha de mantenerse en tal forma que se la distinga de las demás, ya que entrará a integrar una cuenta abierta a la sucursal, en la que se anotarán diversas cifras, ya sean acreedoras o deudoras.

El motivo de esta desigualdad reside en que en una hacienda bancaria no se considera que, en ciertos aspectos, cada sucursal sea jurídica o administrativamente un establecimiento independiente

de la sede central, pero sí un vástago de ésta, para quien desarrolla su actividad y a la que ha de rendir cuenta de la misma y de sus resultados. Claro está que el sistema es muy elástico y un establecimiento bancario lo adoptará con un criterio de mayor o menor independencia para sus sucursales que otro, según el punto de vista desde el que encare el problema y según lo considere más o menos conveniente para sus intereses.

Así pues, la utilización de los fondos que las sucursales acumulan en su diario operar, es un aspecto de la organización bancaria que está íntimamente ligado con el hecho de la instalación de las sucursales mismas y ello ha dado origen a discusiones que giran alrededor del monto a que debe alcanzar la asignación de crédito indispensable a cada sucursal. Consecuencia de ésto es que la cuenta corriente que existe entre la sede matriz y cada sucursal puede presentar distintos aspectos según se trate de sucursales que obtengan fondos por sí mismas mediante depósitos y aún posean excedentes que transmitan a la casa central, o bien de sucursales que sean deudoras de fondos suministrados por ésta para que puedan desarrollar su gestión.

Un sistema interesante es el adoptado por ciertos bancos, que consiste en fijarle un determinado capital a cada sucursal que van instalando. Si en el correr del tiempo, reflejando el progreso de su zona o por el aumento de sus transacciones, una sucursal alcanza un grado de importancia tal que se considera necesario proceder al aumento de su capital, el Directorio del establecimiento estudia la conveniencia de hacerlo y a menudo se resuelve por la afirmativa. Pero también lo contrario puede ocurrir, es decir, que el Di-

rectorio resuelve la disminución del capital, teniendo en cuenta que éste es excesivo en comparación con la actividad desarrollada en realidad por la sucursal, que no ha alcanzado el grado previsto, ya sea por un estancamiento o un empobrecimiento de la región o sea por la incapacidad de las autoridades de la sucursal que ha impedido un progreso lógico y esperado.

En muchos otros casos el capital de un banco no es subdividido y entregado en cierta proporción y parte a las diversas sucursales individualmente, sino que cada una de éstas no sólo cuenta con la seguridad que brindan los depósitos que recibe, sino que también en casos de urgencia puede recurrir a la ayuda del monto total del capital social.

Refiriéndonos ahora a los bancos de emisión de moneda, diremos que en la mayoría de los países se hallan autorizados en diversas formas para establecer sucursales, agencias u oficinas para efectuar sus funciones características, como lo es el cambio de billetes.

En ciertos casos, algunos de estos institutos no sólo pueden proceder en la forma indicada, sino que se hallan obligados a hacerlo, abriendo, por ejemplo, una sucursal en cada una de las capitales de provincia.

Muchas veces los gobiernos toman intervención más o menos importante cuando se trata de la instalación, transformación o supresión de una sucursal, agencia u oficina. Otras veces esta intervención se produce parcialmente según las circunstancias. Por fin, ocurre en otros países que el Estado deja plena libertad a éste respecto a la entidad emisora. (Ferraris)⁽¹⁰⁾

Quando el banco de emisión no posee filiales propias en alguna región, suele acordar representación para el cambio de billetes

a alguna empresa bancaria privada, generalmente aquella que tiene como centro de sus actividades la ciudad capital de la provincia, aunque es posible que los representantes que tiene en ésta sean varios.

Podemos afirmar, en base a todo lo dicho, que cuando un banco desea ejercer cierta influencia en una determinada región, seguramente no ha de encontrar una forma más conveniente que el establecimiento de una sucursal en la localidad principal que constituye el centro económico de esa zona. El medio a que nos referimos puede considerarse superior aún al de corresponsales y al de los acuerdos y convenios con otros bancos, y lo es también a pesar de que ya exista con esa región un contacto notable en lo que se refiere a negocios. En capítulos siguientes abundaremos en mayores detalles sobre los fundamentos que nos inducen a hacer éstas afirmaciones.

Resumiendo: la banca moderna, en todas las naciones, bajo todos los climas, exige una práctica constante y flexible de sucursalismo. El legislador, en general, lo ha comprendido bien y aunque se ocupa de las condiciones en las funcionan estas sucursales de bancos, sean públicas u ocultas, las deja vivir y morir, transformarse, aglutinarse y multiplicarse según las necesidades de la economía o el genio de sus fundadores, sin imponerle mayores cargas particulares^{(Normand)(11)}. Claro está que nos referimos a las sucursales de bancos nacionales, pues cuando se trata de las de empresas extranjeras, en algunos países se establecen ciertas restricciones.

..o000o..

III

SUCURSALES BANCARIAS Y BANCOS LOCALES INDEPENDIENTES

a) Generalidades.

Podemos distinguir a las empresas bancarias en "indivisas" y "divisas". Las primeras encierran a aquellos establecimientos que, como los bancos locales, desenvuelven sus actividades en una única zona. Mientras que las segundas son las que actúan en diversos lugares, es decir, mediante el establecimiento de sucursales sumamente alejadas, en algunas oportunidades, de la sede central y entre ellas.

Existen caracteres propios que diversifican estos dos tipos de bancos entre sí. En efecto, mientras que en las instituciones indivisas se originan, se desarrollan y tienen fin todos los negocios que se presentan sin necesidad de requerir instrucciones a organismos dirigentes de una categoría más elevada, en las entidades divisas las sucursales deben requerir instrucciones a la Gerencia General para llevar adelante cualquier transacción, excepción hecha de ciertas atribuciones que se les otorgan a sus autoridades; con éste criterio, toda la organización está orientada bajo el mismo punto de vista uniforme y vigilante. (Ruggiero)⁽¹²⁾

Hecha esta discriminación, diremos ahora que un asunto que ha suscitado el interés de las personas que se ocupan de esta rama de los estudios, ha sido la comparación de los méritos de un banco local independiente y los de una sucursal bancaria. Este interés ha sido despertado, sin lugar a dudas, por la competencia que deriva de su establecimiento simultáneo, o bien por las consecuencias que origina esa concurrencia y por los efectos que resultan de la instala-

ción de estas instituciones bancarias en las distintas zonas donde ellas se produce, que dan pábulo a la realización de interesantes investigaciones.

En esta forma, cuando un banco se decide a desarrollar sus actividades en un determinado lugar, necesitará como condición indispensable, a la que ya nos referimos, efectuar un examen detenido de la forma que adoptará esa actividad, para observar si conviene la instalación de una sucursal, de una agencia, etc., es decir, de una filial propia, o bien de un banco afiliado más o menos dependiente.

En estas dos formas de expansión de los negocios podemos descubrir ventajas y defectos, algunos de estos son más o menos correctibles, otras veces inevitables pues ociden de todas maneras, e, por el contrario, no existen en ciertas ocasiones y en otras sí; su le suceder también que las ventajas sean anuladas por los defectos.

La concurruencia entre institutos de crédito, cuando ella se desarrolla sin ninguna clase de control en sus procedimientos, se refleja en un aumento notable en el número de sucursales o de bancos locales independientes; pero se diferencian estos sistemas en su posibilidad de habilitar nuevos establecimientos. Mientras que en el sistema de sucursales bancarias, en la apertura de éstas, sólo debe observarse muchas veces la probabilidad de obtener depósitos; en la fundación de bancos independientes se observa además la necesidad de poder realizar un número tal de operaciones de préstamo y de tal importancia, como para tener un rendimiento lo suficientemente remunerativo para solventar los gastos de instalación y funcionamiento de la empresa.

Si bien un gran número de circunstancias y en el aspecto

general de la economía bancaria se observa que el monto de las sumas depositadas corre paralelamente al de las operaciones de crédito, ello no implica que el mismo fenómeno se presente en cada sucursal o en cada banco. Es por ésto que podemos destacar que una gran cantidad de las sucursales de las instituciones de crédito de importancia que se hallan diseminadas en los grandes centros de casi todos los países, tienen por primordial finalidad en su establecimiento el proveer colocación a las sumas depositadas en los otros establecimientos de la misma entidad. Un aspecto distinto presentan los pequeños bancos locales que se hallan en cierta forma trabados en su desenvolvimiento por la circunstancia de tener que proceder, para desarrollar sus actividades, a elegir previa y cuidadosamente la región que le ha de permitir equilibrar en forma conveniente la realización de operaciones activas y pasivas.

Esta observación ha motivado que en algunos de aquellos lugares donde prima el sistema de sucursales bancarias en oposición al de los bancos locales, la cantidad ^{sea} limitada mediante disposiciones que establecen que deben ser de un determinado tamaño y proporción.

También se ha manifestado a menudo que el sistema de sucursales bancarias era más conveniente para aquellos países que ya habían alcanzado un grado notable de progreso industrial y comercial, que para los que aún no han llegado a un tal nivel, sino que se hallan en el período de crecimiento y transformación.

Esa observación ha conducido a personas que no han examinado el hecho con la debida atención, a apoyar equivocadamente la instalación de bancos locales y no de sucursales bancarias. Un análisis cuidadoso de las características de las sucursales conduce a estable

cer que la apertura de muchas de ellas depende en grado notable de las circunstancias indicadas, es decir, de la necesidad de ubicar los capitales recolectados por otras ramas del mismo banco.

Algunos estudiosos, en varias oportunidades, han hecho la pregunta de que, si ya que los depósitos bancarios proceden en gran parte de los préstamos efectuados y no de dinero efectivo ingresado en el banco, las diversas razones que se dan para diferenciar las sucursales de los establecimientos independientes y oponerlos en las controversias, ¿no son frecuentemente inconsistentes?

A este respecto es conveniente hacer notar alguna faz en que coinciden la organización del sistema de bancos con sucursales y la del de bancos independientes. Las estadísticas han demostrado que la proporción entre las sucursales y la población de un país semejante a los Estados Unidos ha coincidido a menudo con la proporción entre los bancos independientes y la población de este último país. Naturalmente que también se ha observado que en los Estados Unidos ha existido proporcionalmente más bancos que en aquel otro tipo de organización, donde, por el contrario, la proporción era decreciente. Pero en uno y otro sistema la estadística demuestra que se ha considerado conveniente la instalación de un organismo bancario, dependiente o no, aún en las comunidades de población relativamente reducida pero con parte de la misma dedicada a transacciones de características modernas.

De lo que acabamos de decir surgiría como consecuencia que no existe ninguna distinción, fuera de la organización misma, como para poder oponer el sistema de bancos con sucursales al de bancos independientes, porque en cada país que adopte uno u otro aparece

que el número de oficinas bancarias es determinado por las necesidades de las diversas localidades, resultando además hasta un cierto punto, una proporción de número y volumen entre la cantidad de cuentas de depósitos y la cifra de esas oficinas, que es ^{el punto} hasta en el que es remunerativa la instalación de éstas.

Pero a través de toda la polémica sostenida entre los sostenedores del sistema de sucursales y los de los bancos independientes, no puede afirmarse una afirmación categórica en favor de uno o de otro ni una contestación afirmativa a la pregunta antes expresada, ya que los beneficios que caracterizan un sistema no llegan a eliminar la existencia y conveniencia del otro.

Así pues, no debe creerse que el hecho de existir grandes instituciones de crédito con sucursales excluye, dado que se las considera superior, el desenvolvimiento de bancos regionales independientes, puesto que una sucursal no llega a llenar completamente el lugar de un establecimiento lugareño.

Se ha afirmado que no es posible llevar al extremo la expansión de las tareas de una empresa bancaria, como en una industria, ya que, sobrepasando un determinado nivel de expansión, los gastos generales llegan a elevarse en una proporción superior al de los negocios y éste significaría que, superados ciertos límites, los bancos regionales independientes pueden competir con los que poseen sucursales y aún superarlos. Claro está que hay ciertos renglones de la actividad bancaria que difícilmente podrán alcanzar los bancos locales, puesto que, como las operaciones de Bolsa, deben ser efectuados en determinados lugares y a veces por su monto sólo lo podrán ser en la Capital, o bien, siendo los grandes bancos quienes lanzan

a la plaza determinado título se hallan en situación más favorable para proporcionarlos en condiciones más ventajosas.

Fuera de las operaciones que como las mencionadas representan una especialidad, existe una cantidad de negocios donde las instituciones bancarias locales, en especial modo las que se hallan dirigidas con un criterio de prudencia y cimentadas financieramente en una forma lo suficiente sólida, pueden desenvolver sus múltiples actividades sin el temor de sufrir una competencia invencible. Es así que cuando se trata del otorgamiento de créditos personales y por consiguiente, de la apertura de cuentas corrientes, la competencia de los grandes bancos tropieza con el contacto que el establecimiento regional tiene con el comercio y la industria locales.

También en lo que se refiere a depósitos a plazo fijo, se hallan los bancos independientes en ^{buena} ~~mayor~~ ^{posición} para obtenerlos y destinar esos capitales a operaciones de crédito a largo vencimiento.

Diversas han sido las formas y las causas que en los ~~diversos~~ países han favorecido el retroceso de los bancos locales ante el avance de las sucursales de las grandes empresas. En algunos de aquellos ha sido el desarrollo considerable de las industrias que daba lugar a la creación de grandes empresas que a su vez exigían la concurrencia de capitales sumamente elevados, que sólo podían ser facilitados por grandes establecimientos bancarios que se expandían mediante la absorción de bancos locales que transformaban en sucursales, o bien por las uniones con o entre bancos lugareños que eran en mayor o menor grado completas, pero que ofrecían la misma facilidad de desenvolvimiento que la fusión absoluta.

En otros países, otro ha sido el motivo que ha movido a la

lucha entre los grandes bancos y los establecimientos bancarios regionales. Efectivamente, aquellos han extendido su esfera de acción en el deseo de desarrollar sus funciones de receptores de depósitos que se traducen en un aumento de la actividad productiva, tratando de llenar en esa forma el claro dejado en sus actividades por los obstáculos con que tropezaban para efectuar operaciones de crédito mobiliario. No se ha buscado allí pues, mediante la absorción de bancos locales, el llegar a la concentración bancaria lo que es confirmado por el hecho de no haberse absorbido en general bancos regionales que adoptaran un sistema de crédito completamente distinto del sistema del instituto absorbente. (Kaufmann) (13)

Se ha observado la tendencia en los últimos tiempos, por parte de los bancos lugareños, de combatir la concurrencia de las grandes empresas bancarias mediante el empleo de sus mismas armas, es decir, la instalación de sucursales. Es así que muchos de ellos han acrecido notablemente su capital en algunos años. Los bancos ^{locales} de se envuelven tareas propias de tal carácter que es posible afirmar que no han de llegar a ser nunca absorbidos o totalmente anexados por los grandes institutos. En cambio, se asegura que sería de lamentar que los grandes bancos locales tendieran a transformarse en naciona les mediante el establecimiento de una red de sucursales, lo que tra ería como consecuencia la cesación de las ventajas que les son inherentes como empresa exclusivamente regional.

Una porción, no muy grande por cierto, de bancos locales impulsados por el ejemplo de los grandes institutos de crédito con cu yas sucursales compiten, han iniciado un movimiento de modernización no sólo en lo que respecta a su organización, sino también en cuanto

a la tendencia de sus negocios.

Ya que las razones invocadas para recomendar ambos sistemas son admisibles solamente en parte, se ha buscado unificarlos para lo cual se han propuesto soluciones eclécticas, es decir, que adoptan un temperamento medio entre ambas organizaciones extremas dentro de ciertas limitaciones razonables, que tiendan a evitar y a hacer desaparecer toda exageración en sus planes básicos.

Con este objeto se ha sugerido que cada institución de crédito organice redes de sucursales en las diversas zonas de un país, de tal modo que del importe total de los depósitos, el cincuenta por ciento se coloque en inversiones directamente vinculadas a las economías locales. Se satisficaría en tal forma el alto pensamiento político del sistema estadounidense evitando la absorción de todos los ahorros del país por un sólo centro de atracción, y manteniendo al mismo tiempo el control y la unidad tan necesaria para que los depositantes gocen de seguridad. Estos se verían estimulados en el depósito de sus ahorros por la garantía que se les da acerca de la colocación de gran parte de los mismos con seguridades de carácter local, sin afectar las garantías inherentes a un buen régimen y satisfacer así un anhelo de descentralización e inversión local de los depósitos. Tal sistema recuerda, según la comparación de Bas⁽¹⁴⁾, la solución media que resulta del federalismo centralizado argentino, entre la unidad de régimen de la mayor parte de los estados europeos y el federalismo descentralizado de los Estados Unidos.

También hay quien sostiene la conveniencia del establecimiento de bancos locales independientes con pocas sucursales, instalados en cada provincia o en ciertas zonas claramente delimitadas,

lo que evita que en caso de bancarrota sus lamentables efectos repercutan a una gran distancia y permite que el contacto con la sede central sea muy estrecho y que ésta conozca perfectamente la situación económica local de los hombres de negocios y del pueblo en general.

También puede considerarse como una solución ecléctica el hecho de que se haya tratado de disfrazar el establecimiento de sucursales absorbiendo pequeños bancos locales y manteniendo en ellos la totalidad de sus empleados, desde el más elevado hasta el más humilde. transformando al antiguo Presidente en el actual Gerente, cosas estas que se empeñan ^{en hacer} conocer a sus clientes y al público en general, destacando que el Ex-Presidente conservará íntegras todas sus antiguas atribuciones. Pero es comprensible que en la práctica ello será difícilmente factible pues el anterior Presidente no quedará siempre en el cargo de Gerente de la sucursal, sin mencionar el hecho de que entre una sucursal y un banco hay siempre una diferencia notable por más innovaciones que se quiera implantar.

Pero de lo que no hay duda es de que ^{el} sistema más conveniente debe destacarse por su economía sin olvidar su eficiencia y no solamente debe buscar de satisfacer los intereses del banco, sino también las necesidades del público, por lo que debe ser cuidadosamente estudiado y practicado.

Analizaremos a continuación los diversos aspectos que ofrece el sistema de bancos locales independientes, al que nos hemos referido ya bajo algunas faces, distintas de las que tocaremos a continuación.

b) Ventajas que ofrecen los bancos locales independientes.

El sistema de pequeños y grandes institutos locales de crédito

dito ha originado controversias por los distintos puntos de vista que sobre él se expresan, ya sea en la forma de dirigir los bancos o a la política a seguir en la concesión de créditos que hacen al público del lugar; pero lo que ha dado motivos a las discusiones y encuestas más acaloradas ha sido la comparación de sus bondades y desventajas con las del sistema de sucursales bancarias, es decir, entre el sistema que impera en la casi totalidad de los países, que es el centralizado, y el otro, que es el notablemente descentralizado que caracteriza los Estados Unidos.

Ambos ofrecen sus pro y sus contra; de modo que comenzaremos por destacar en las líneas siguientes la superioridad que, según sus sostenedores, hace preferible el sistema de bancos independientes. Veremos entonces en qué argumentos se ha basado la defensa del sistema mal denominado "americano".

Decimos mal denominado, puesto que sólo podría aceptarse esa designación si fuera el que predomina en toda América, cosa que no ocurre. Esta inclinación a designar como "americano" a lo que es pura y exclusivamente "estadounidense", es una tendencia criticable que se viene observando en diversos órdenes de la actividad humana desde hace largo tiempo, siendo lo más inexplicable a nuestro parecer, el hecho de ser aceptada muchas veces en los restantes países americanos.

La característica primordial del sistema de bancos locales independientes, ya lo dijimos, se traduce en una descentralización financiera, más extraordinaria tal vez que la descentralización administrativa.

Al sistema de sucursales bancarias se le achaca el defecto

de que exige una organización excesivamente cuidadosa que requiere un monto notable de expensas para su administración, al mismo tiempo que favorece la fusión de todos los capitales de un país en pocas empresas bancarias, lo que trae como consecuencia que inviertan en forma desigual al caudal de la corriente de los mismos que ha venido de cada zona, cosa que han tratado de subsanar en forma decidida los legisladores estadounidenses.

La instalación de un número elevado de sucursales aumenta la vulnerabilidad de una empresa bancaria. Cada sucursal que se abre representa una pieza más del organismo que hay que cuidar y que, en los momentos de crisis, se torna más difícil defender cuanto más numerosas son, ya que si bien en esos momentos los recursos pueden ser suficientes para sostener una organización reducida, puede no ocurrir lo mismo si se trata de un establecimiento con muchas sucursales. ^{(Withers) (14)} ✓

En efecto, la confianza que los grandes bancos suscitan generalmente en el público es la causa de que los porcentajes de reseerva sean pequeños aunque existe el peligro de que la bancarrota de uno de ellos traiga como consecuencia una "corrida" en los demás. Y esa bancarrota puede sobrevenir a causa de la incapacidad de los dirigentes para satisfacer con la debida rapidez los pedidos de numerio de sus muchas sucursales. Es por esto que ~~de suceda~~ que un ligntituo de crédito de bastante escasa envergadura sea económicamente más sólido que otro que posee una extensa red de sucursales, puesto que podrá ejercer una vigilancia más completa y responder más facilmente a los pedidos de sus sucursales

De modo que lo que en la consideración de una persona no muy interiorizada, puede aparecer como de una grandeza impresionan-

te, observado con ojos de conocedor aparecerá como artificioso y de suma peligrosidad, por lo que corresponde proceder con mucho cuidado y prevención, ya que se ha establecido que uno de los principales motivos que han llevado a la ruina a algunas empresas bancarias, ha sido la dificultad de mantener un contralor eficiente sobre las sucursales que tenían instaladas a mucha distancia de la sede central. Se asegura también que un gran banco como el de Inglaterra, que guarda las reservas del país, no ha adoptado el sistema de sucursales para evitar ese riesgo.

Una ventaja del banco local independiente reside en el hecho de que hallándose a su frente sus propietarios, lógicamente sus condiciones de actividad y progreso serán mayores que las de una sucursal dirigida por personal a sueldo.

Con la instalación de sucursales la responsabilidad de los Directores crece, a pesar de que en general no pueden conocer a fondo las condiciones que ofrece una plaza algo alejada de la sede central y se ven obligados a recurrir a los informes de los Gerentes de sucursales.

En lo que se refiere a la concesión de créditos se hacen también algunas consideraciones. Cuando un cliente de una sucursal solicita la apertura de un crédito a su favor, este pedido será detenidamente considerado por el empleado que dirija la sucursal y que, lo más fácil es, no conoce al solicitante y más aún, es casi seguro que no estará profundamente interiorizado del ritmo económico del lugar que atiende la sucursal. Este Gerente, por lo general, denegará la concesión de crédito si no ofrece muchas seguridades, acto éste que, revestido aparentemente de mucha prudencia, estará además valo

rado por una impresión de seguridad que lo tornará muy natural, pues evita el aumento del riesgo que significa siempre la concesión de un préstamo, máxime cuando no se conoce personalmente la catadura moral del solicitante.

Pero como se destaca antes, esa actitud será de sólo aparente conveniencia, pues en resumidas cuentas ha de influir en mayor o menor grado sobre el desenvolvimiento de la zona que se verá dificultado en forma notable.

Atento pues a lo mencionado, el otorgamiento de créditos personales parece ser un peso demasiado considerable sobre la responsabilidad de un Gerente de sucursal e incide sobre el desarrollo de esa sucursal establecida en una zona cuyos habitantes la impulsan en una forma vertiginosa por la senda del progreso, puesto que se trata de regiones nuevas cuyas posibilidades son muchas y sus recursos latentes son tales que justifican todo optimismo.

Aunque se trate de un empleado capaz, cuando llegue la ocasión de adoptar una resolución de cierta envergadura, el Gerente de una sucursal deberá requerir la aprobación previa de la casa central y en ésta oportunidad se notará la política general de excesiva prudencia a que nos hemos referido y que se destaca por la poca flexibilidad de su sistema y por su tendencia hacia los métodos administrativos con menoscabo para los personales y evidente perjuicio para el territorio que abarca en sus gestiones el banco y sus sucursales. Y más se dejará sentir este inconveniente cuanto más extenso sea aquel y por lo tanto, sus condiciones económicas.

Para un lugar tan progresista el sistema de sucursales pe-

ca pues de excesiva rigidez, con el agravante de que si ese Gerente resulta ser una persona idónea difícilmente continuará mucho tiempo desempeñando sus funciones, demasiado insignificantes para sus posibilidades y, haciendo justicia a sus méritos, será trasladado a otra sucursal de más categoría. Ello significa a veces la anulación de su valer al ser sacado de su ambiente. También perderá la sucursal sus valiosos servicios si es transferido a la sede central por la misma razón.

La inexistencia de un sistema de sucursales trae como consecuencia una organización de corresponsalías que favorece la iniciativa individual y la emancipación de los establecimientos bancarios. Aseguran^{EEUU} que el sistema de sucursales no ofrece las ventajas que tiene el de bancos independientes, ventajas éstas que son facilitadas por una relación de bancos corresponsales, y que estos estrechos contactos voluntarios con los bancos establecidos en las plazas más importantes de los Estados Unidos hace que las libertades del pueblo se vean salvaguardadas en mejor forma que nunca.

Las facilidades y los servicios que los bancos corresponsales se brindan entre sí son por demás conocidas y permite establecer una organización amplia y sólida que favorece el accionar de todos sus integrantes con el consiguiente beneficio para el perfeccionamiento de las tareas bancarias.

Mediante el establecimiento de relaciones de correspondencia los institutos bancarios locales han actuado en forma excelente. El hecho de tener que ofrecer en redescuento ciertos documentos a los bancos corresponsales, la exactitud de los balances presentados, la solidez con que trabajan esos bancos y otros hechos más que fer-

man parte de esas relaciones de correspondencia, hace que proceda en forma tan correcta y eficaz que supera a la que surge de eliminar la integridad individualista de los establecimientos bancarios, absorbiéndolos para transformarlos en sucursales sometidas a una casa matriz situada muy lejos.

Tan antiguo como se remonte en los antecedentes bancarios, la solidaridad entre bancos corresponsales aparece fundada en sólidos lazos de amistad y comprensión además de una indispensable base de honradez y lealtad en el trato.

El sistema de sucursales bancarias no podría conseguir tal resultado que une en su conjunto a hombres amantes de su independencia y de su integridad y que brinda a la comunidad a la que sirve en forma directa, muchos mayores beneficios que aquel. (Derison)(11)

Es por eso que se duda de la bondad del sistema de sucursales cuando se trata de una extensa red de las mismas y se establece que esa "centralización del control significa la sofocación de la inteligencia y la energía individual unida a la falta (de capacidad) para medir las necesidades del comercio local"

Algunos bancos han buscado subsanar este inconveniente mediante la designación de Directores locales encargados de considerar los pedidos de crédito recibidos por la sucursal de esa zona, pero tal sistema no ha tenido mayor aceptación ni éxito.

Basándose sobre los datos que suministra la Estadística, puede afirmarse que existe en los países que adoptan ampliamente el sistema de los bancos independientes, un desenvolvimiento más rápido de la pequeña industria que el que se observa en aquellos otros que se rigen por el sistema de sucursales. En los países donde éste se

ha difundido se efectúan más operaciones de crédito y por más monto en grandes aglomeraciones de poblaciones industriales y comerciales, mientras que donde existen bancos locales independientes la distribución de esas operaciones es mucho más extendida.

Los bancos locales pues han sido de utilidad favoreciendo el desarrollo del comercio, la industria y la agricultura en una forma que sería imposible obtener por otros sistemas, ya que cada banco en su zona se hallará en inmejorables condiciones para ayudar a los negocios, representarles, obtener capitales y crear y colocar acciones de nuevas empresas.

Ello se debe a que el banco local goza de una más amplia y completa libertad de iniciativa y por eso puede solidarizarse con las industria de la región. Es ésta una ventaja importante que no presentan las simples sucursales, pues ya se dijo que ellas se hallan unidas a sus casa matrices por lazos que coartan sus libres decisiones, cosa que no ocurre cuando se trata de bancos locales ya que éstos poseen todos sus órganos directivos en el mismo lugar donde desarrollan sus actividades y no se hallan obligados como las sucursales a respetar ciertas formalidades que generalmente consisten en la obtención de previa venia de las autoridades centrales, para poder llevar adelante alguna transacción que excede de la facultad otorgada al Gerente local, o bien, llenar otras exigencias para poder hacerlo, como la búsqueda previa de una contrapartida e la posesión de una cobertura suficiente. Todo ello sin mencionar las frecuentes prohibiciones terminantes de efectuar ciertas operaciones activas y pasivas, y tambien el hecho de que algunas sucursales menores dependen además de la sucursal principal del lugar.

Estos trámites afectan directamente la rapidez de las operaciones que pueda efectuar una sucursal y, por ende, la colocan en inferioridad de condiciones con respecto a un banco local, máxime hoy día en que el mundo de los negocios se caracteriza especialmente por la vertiginosidad de los movimientos. Así pues, desde el punto de vista del público, es mucho más satisfactorio efectuar negocios con un banco local que puede responder de inmediato sobre la posibilidad de realizar la operación y no con un Gerente que debe trasladar toda importante cuestión a una lejana oficina de Directores.

Las empresas bancarias independientes tienen una importancia mediana que puede ser más o menos uniforme, pudiendo de este modo controlarse entre sí, y no ocurre que un reducido número de establecimientos poderosos sean los que lleven la voz cantante, buscando su propio beneficio y sin preocuparse de la suerte de los pequeños bancos ni aún de la del país. Así pueden aquellos obtener que un establecimiento de crédito responda mejor por mayor adaptación a las características y exigencias de la gente de cada lugar.

Las "corridas" sobre un banco independiente serán menos habituales que sobre una gran empresa con sucursales, desde que la simpatía que inspira su carácter de local hará que el público del lugar adquiera acciones de aquel y le ayude en los malos momentos.

Por otra parte, esas "corridas" sobre un banco independiente serán fáciles de subsanar ya que el pánico difícilmente alcanzará a bancos de otros lugares, los que podrán aportar la ayuda necesaria para normalizar la situación. (d'jillbord)(17)

En cambio, existen grandes peligros en la organización de los grandes bancos con sucursales ya que si llegan a caer en la in-

solvencia debido, por ejemplo, a la mala dirección, traerán con ello una situación desastrosa que puede reflejarse aún en el crédito del país.

Se destaca también de que en un sistema de bancos independientes la tendencia es de que vayan desapareciendo, merced a los quebrantos, los establecimientos menos sólidos y los que no rinden los beneficios esperados, cosa que no siempre se observa en el sistema de sucursales donde estas situaciones son a veces toleradas y mantenidas. (Meiner)⁽¹²⁾

Se hace notar también que en el sistema de sucursales es posible exponer la liquidez de un establecimiento con el objeto de salvar un momentáneo apremio, mientras que en una institución bancaria independiente esas situaciones extremas no se presentan ya que se ve obligada a coordinar sus compromisos.

En algunos países se observa que se ha ido concentrando potencia en unos pocos establecimientos de crédito, los más importantes, que han llegado a absorber a otros institutos regionales más débiles y que ese movimiento ha coincidido casi inevitablemente con el afianzamiento de grandes empresas comerciales e industriales y con el aumento de los capitales. Pero existen sin duda alguna, riesgos en el hecho de que la labor bancaria se centralice en esos pocos grandes institutos. (Conant)⁽¹³⁾

La falta de responsabilidad es un defecto que se hace sentir en el orden de las sucursales bancarias. Y esa falla conduce a que el cambio de empleados sea frecuente y entonces el cliente desconfía de la institución y piensa que esas mutaciones se hacen adrede para evitar las reconvenciones por los procedimientos equivocados;

ésto sin mencionar las molestias que para el mismo significa el efectuar operaciones con autoridades que no conocen sus costumbres, sus negocios y la importancia de los mismos, sobre los que las debe instruir, cosa que no ocurre en los bancos locales donde los dirigentes son a menudo amigos de los clientes, o bien los conocen desde hace mucho tiempo, pudiendo así valorar en su justo grado su solvencia económica y su responsabilidad moral, aparte de evitarse ^{Así} mayores molestias al conocer perfectamente cuales son sus operaciones habituales.

Es pues costumbre de los habitantes de un lugar la de preferir tratar con un banquero al que conocen y que ha surgido de su propio seno, puesto que no llegan a aceptar que una persona extraña y a menudo extranjero, que habita a muy larga distancia, pueda resolver a su entera voluntad sobre el otorgamiento o denegación de un crédito. Es lo que Steels ^(2a) llama "banqueo por ausentes" o sea el banco dirigido por personas que no se hallan en el lugar. Pero no sólo ocurre ésto cuando se trata de una sucursal de un banco extranjero, sino también cuando la misma pertenece a un banco del propio país.

La forma de actuar de los bancos locales les permite a veces afirmarse en tal forma en ciertos lugares, que las grandes instituciones bancarias se hallarán impotentes para sejuzarlos, ya que irán extendiendo cada vez más su zona de influencia hacia donde el progreso económico sea considerable y donde el crédito personal sea abundantemente exigido. Por el contrario, hay lugares donde las empresas bancarias independientes no hallan condiciones convenientes y deben sucumbir ante la superioridad de las sucursales de los grandes bancos.

Todas las consideraciones que anteceden son, como ya dijimos, los argumentos que esgrimen los partidarios del sistema de bancos locales independientes. Veamos ahora los fundamentos de los que sostienen la

c) Superioridad del sistema de sucursales.

Aunque muchas y variadas son las cualidades que confirman esa superioridad, trataremos aquí de reproducirlas fielmente.

Los grandes establecimientos bancarios, que se destacan por el monto considerable de sus capitales, poseen asimismo una extensa red de sucursales por lo general, no sólo en el país de origen, sino también muchas veces en el extranjero, extendiendo así enormemente su radio de acción.

La empresa bancaria que instala sucursales puede, merced a esta ubicuidad, obtener que sus capitales le rindan una mayor utilidad al mismo tiempo que obtiene nuevos fondos para acumular a los propios y favorece una más pronta movilización de esos medios al permitir la concentración de recursos financieros en los casos de emergencia. Por contraste, el instituto independiente y sin sucursales no está en condiciones, aunque lo desee, de aceptar depósitos como el anterior por un monto superior al de los fondos que puede colocar en su zona de influencia, que es generalmente bastante restringida - lo que hace que las inversiones que se ofrecen la suficiente garantía no sean por cierto muy numerosas - sin incurrir en el riesgo de caer en la realización de operaciones bursátiles o en inmovilizaciones que son las que preferentemente arrastran a la quiebra a las instituciones bancarias locales. Es decir, que la falta de colocaciones seguras en determinado momento, hace que un banco local conceda crédi-

tos que no haría en épocas de fácil colocación de capitales y son éstos préstamos los que más difícilmente puede recuperar cuando se normaliza el mercado. Esto no ocurre en un gran banco con sucursales, donde la distribución de éstas le permite hallar donde colocar siempre sus capitales disponibles y aunque así no fuera, su poderío le permitirá el mantener ociosos algunos fondos, pudiendo soportar tal situación hasta hallar colocación conveniente y segura para los mismos. (Vherme)⁽²¹⁾

En el caso inverso, es decir, en el de escasez de capitales ante la merma de los depósitos, el establecimiento local independiente se ve privado de los fondos necesarios sin poderlos obtener fácilmente de otras zonas donde abundan, cosa que hacen los bancos con sucursales que obtienen el ahorro donde oportunamente no tiene colocación y lo trasladan en forma de satisfacer los requerimientos estacionales de otros lugares, aunque en algunas regiones tanto el exceso como la escasez de capitales no es estacional sino constante.

En efecto, si una entidad bancaria independiente recibe más fondos de los que coloca, ese excedente es generalmente enviado para evitar inversiones riesgosas, a los grandes centros donde se buscará colocación por medio de personas que a ello se dedican. Otro establecimiento local de crédito cuyas entradas de fondos le son insuficientes para satisfacer las demandas que recibe de su clientela, deberá recurrir a los grandes mercados del dinero para redescantar sus documentos o bien se verá obligado a operar en menor escala de la que le sería posible si dispusiera de medios. De la comparación de ambos bancos podremos sacar como consecuencia que si en vez de ser instituciones independientes fueran dos sucursales de una misma

predomina en los Estados Unidos ese monopolio se ejerce por es casos individuales. Tanto es así que por medio de la Anti-trust Clayton Act se ha tratado de prevenir y combatir esta situación, que se hace factible mediante el acaparamiento de la dirección de institutos independientes de crédito. Esta ley, conjuntamente con su modificación, la Enmienda Kern, es considerada in suficiente a pesar de todo, puesto que si bien elimina el peligro que se origina en las fusiones, no lo hace desaparecer del todo y siempre es posible acaparar y controlar el crédito bancario en manos relativamente poco numerosas.

Ante las objeciones que se hicieron sobre el hecho de que se concentraran los capitales en una sola ciudad o región, se sostuvo también que ello podía ser simplemente evitado mediante el establecimiento en cada grupo de sucursales de una misma región, de un Directorio local integrado por personas que tuvieran un sólido vínculo que los uniera con las actividades industriales, comerciales y agrícolas de esa zona, para que el control del trabajo del grupo fuera efectivo; pero esta solución no ha sido muy favorablemente recibida.

Los bancos con sucursales pueden ofrecer a los clientes ciertas facilidades que muy raramente obtendrán de los bancos independientes de la zona, los que ven agravada su situación por el hecho ya mencionado de tener que abonar sobre los depósitos un tipo de interés más elevado. Lógico es entonces que también deban cobrar sobre los cré-

ditos que otorgan, una tasa de interés bastante alta, circunstancia que evidentemente no encierra una ventaja.

Efectivamente, el hecho de que un banco de gran importancia sea el que posee una red de sucursales, destaca una bondad más que posee aquel, ya que al ser tan importante disfruta de un gran crédito y de conocimientos en el exterior, lo que contribuye a realzar más la confianza a que es acreedor, y esta seguridad que brinda le permite obtener capitales a un más bajo costo que el que abona la empresa local.

También en un banco con sucursales se hallará en una situación más propicia para obtener y mantener su clientela, ya que puede ofrecerle condiciones más ventajosas y mayores y más abundantes facilidades que las que pueden otorgar los bancos regionales.

La necesidad y el valor de la instalación de sucursales están dados por la suma de los intereses que sirven y por los beneficios con que generalmente contribuyen al fondo de la empresa bancaria. Además, el sistema de sucursales ha brindado su ayuda en forma notable en pro de la expansión de las fuerzas económicas de las más distantes regiones del mundo, llevando la utilización de los servicios bancarios aún a las zonas de menos importancia y población.

En otras palabras: muchos son los factores que influyen para la instalación de sucursales; es así que, dejando de lado el de

los beneficios que reportan a los particulares, podemos mencionar el progreso y el interés de todo un país en lo que respecta a su comercio y a su producción. Las sucursales bancarias son una demostración clara de civilización, un reconocimiento de condiciones determinadas zona que con su desarrollo ha atraído la atención del instituto de crédito que ha visto un campo propicio de suficiente importancia donde desarrollar sus actividades. (Machado)⁽²²⁾

Por otra parte, hay un principio fundamental en las gestiones bancarias: el fraccionamiento de los riesgos. Ya hemos dicho que con la institución de sucursales en diversas zonas se obtiene que este principio se vea más y mejor satisfecho.

Estas tentativas de expansión territorial de los bancos que implica la de su actividad, hace que cuenten con la posibilidad de compensar los riesgos que significan las alternativas de la vida económica de cada región, mientras que si limitan su acción a una sola zona, si bien fraccionan los riesgos entre diversas personas y distintas secciones del comercio y de la industria, no pueden evitar que sobre ellos incidan las consecuencias de las crisis locales.

Por lo tanto, el sistema de sucursales bancarias favorece la diversificación de las actividades, en especial modo si la extensión territorial es lo bastante grande. De esta manera se compensan mejor los riesgos, reduciendo a la mínima expresión la amenaza de un quebranto. Además, la gran entidad con sucursales al involucrar en sus operaciones a diversas empresas de la misma y distintas industrias y comercios, adquiere el conocimiento de cómo debe actuar en cada emergencia y establecer condiciones precisas tanto para elegir su clientela como para interiorizarse de la situación de cada uno.

El sistema de sucursales permite un único criterio por parte de los grandes establecimientos bancarios cuando se presentan tiempos de crisis, lo que le permite llevar a cabo una política uniforme que contrasta con la actuación contradictoria de que han hecho gala los bancos nacionales de los Estados Unidos en alguna situación crítica. (Conant) (23)

También el sistema de sucursales eleva las condiciones en que se desenvuelve un instituto de crédito al permitirle encarar mejor el manejo de toda la hacienda, especialmente en lo que se refiere al ordenamiento técnico, que será mejor considerado y encausado en una forma más práctica. Así tendremos que tratándose, por ejemplo, del Gerente de una sucursal, al tener un contacto menos directo con la zona, estará en situación de proceder en una forma más imparcial para conceder créditos y justipreciar las garantías ofrecidas operando mayores préstamos, sujeto naturalmente a la vigilancia de la casa central. Las autoridades de ésta se hallarán entonces en condiciones de abarcar a vuelo de pájaro las características generales de todo un país y de cada sector en particular y, al controlar en forma relativa en cada uno el movimiento del crédito, podrán orientar globalmente la expansión y la contracción del mismo.

En los bancos con sucursales se puede observar que éstas originan menos gastos que las instituciones bancarias independientes, ya que en aquellas expensas influye no solamente el hecho de efectuar las compras en globo para todas las ramas y el del menor salario a abonar a los empleados (puesto que son de menor categoría, ya que si bien hay un Gerente de sucursal^{al} que hay que abonarle un buen sueldo por la responsabilidad que asume, no es menos cierto que a

los varios Directores del banco local hay que retribuirlos con elevadas sumas, mientras que pocas veces las sucursales están regidas por el sistema de Directorio local) sino también lo poco común de la fijación de capital separado para cada sucursal y la reducción de las reservas necesarias.

De modo que el costo de los servicios bancarios brindados por una sucursal a su clientela es inferior, lo que hace que recíprocamente los beneficios de la entidad bancaria sean más abultados, cosa que le permite mantenerse en una posición sólida que contrasta con la debilidad que caracteriza la obtención de utilidades insuficientes que destaca en los pequeños institutos regionales de crédito en general.

Cuando los recursos totales del establecimiento bancario sirven de garantía a los depósitos efectuados en su red de sucursales, - cuya inversión debe exigir un severo control por parte de aquel - los intereses del cliente se hallan mejor respaldados desde que no existe sólo la responsabilidad de la sucursal, sino que toda la entidad bancaria aporta su solidez. (Vilfroy) (24)

No ocurre lo mismo cuando se trata de un simple banco local independiente donde el número reducido de socios y sobre todo, el capital pequeño que poseen no puede ofrecer una garantía semejante al de una gran institución con un amplio sistema de sucursales, ya que los bancos independientes al actuar en ese ambiente puramente local sólo poseen como garantía para la solidez de su posición, una responsabilidad que es también estrictamente local, es decir, basada en las seguridades obtenidas en operaciones efectuadas en una única zona. (Spring-Rice) (25)

El aumento de las sucursales, que a su vez trae el aumento de las cuentas bancarias, se refleja claramente en el acrecentamiento de la actividad de las cámaras compensadoras (clearing), fenómeno que es acompañado por una disminución en la utilización del papel moneda al ser reemplazado por los cheques. Por otra parte, debido a aquel sistema es posible compensar todos los cheques por medio de la cámara establecida en la ciudad capital (nacional o provincial), hecho que evita las comisiones de cambio y los intereses por demoras, que es lo que ocurre en los Estados Unidos donde, debido a su sistema característico, los cheques son compensados por varios conductos que siempre son más de tres o cuatro, siendo por esto mucho más complicado que en los otros países que adoptan las sucursales bancarias; más complicado aún que en los que entre éstos se distinguen por su extenso territorio.

En lo que respecta al aumento de los dividendos para los accionistas de una empresa bancaria paralelamente al crecimiento del número de sucursales, hay algunas consideraciones interesantes que hacer. Efectivamente, eso es lo que con toda lógica búscase con la instalación de bancos, siempre que esas ganancias no signifiquen un riesgo para la estabilidad de su marcha, y para ello abren sucursales donde no existían antes bancos sólidamente acreditados, pero se han hecho observaciones de las cuales surge el hecho de que en alguna oportunidad al aumentar un banco las facilidades que ofrecía a sus clientes, han sido éstos los únicos favorecidos y que si esas mejoras se han traducido en grandes aumentos de los depósitos, a ellos no ha correspondido siempre un análogo aumento de los dividendos.

Claro está que ésto puede ser motivado por la declinación de la tasa del interés que la plaza reguló en sus transacciones o bien por la formación de grandes fondos de reserva que esos bancos fueron acumulando, lo que siempre es una ventaja porque solidifica la posición de la institución y aumenta su capital.

No es solamente como acumuladores del ahorro - con el que las entidades bancarias contribuyen a facilitar los capitales necesarios a las industrias productivas en actividad - que aquellas favorecen a éstas, sino que al desarrollar un vasto sistema de sucursales colocan sus servicios, aunque más no sea una cuenta bancaria, prácticamente dentro de las posibilidades de cada pequeño industrial o comerciante, hecho que unido al deseo de obtener el interés que se abonan generalmente a los depósitos, ha permitido que el número de cuentas de dichas personas haya aumentado considerablemente, disminuyendo al mínimo posible el dinero en efectivo que conservan en sus cajas. Estos resultados no podrían tener lugar sin la difusión de un amplio sistema de sucursales, y una buena organización de éstas que se traduzca en un mejoramiento notable en los servicios prestados al público (servicios éstos que la sucursal bancaria podrá ofrecer a un costo reducido pero no olvidando nunca que ante todo debe cuidar su propia estabilidad), hará que este mismo público se convierta automáticamente en el mejor propagandista del establecimiento de crédito.

Se ha podido observar que el aumento del número de sucursales de un instituto de crédito no es proporcional al importe de sus reservas de caja, ya que la práctica demuestra que grandes bancos con muchas sucursales guardan a menudo en sus cajas una reserva comparativamente reducida. Pero si cada sucursal fuera un banco local in

dependiente no podría tener una reserva tan pequeña - aunque no exista una regla fija sobre la proporción de reservas - ya que en los bancos de ese tipo suele tenerse en caja o en títulos del Estado e improductiva o poco productiva, una cantidad respetable de fondos (sobre los que se abona un buen interés) para hacer frente a las repentinas exigencias de los retiros numerosos de depósitos, pues no poseen el recurso de dirigirse en estos casos a la casa matriz para solicitarle refuerzo de fondos como pueden hacerlo las sucursales.

Además, las garantías de depósitos en títulos del Estado que exigen las legislaciones de algunos países afectan más a los bancos independientes que tienen que tener inmovilizada una suma importante que les produce reducido interés, que a los grandes institutos de crédito donde la exigencia de la garantía no es tan sensible y de ella se hace cargo en conjunto la casa central, lo que importa una menor expensa.

En otras palabras; la instalación de sucursales bancarias se refleja también por otra razón en el costo del trabajo bancario: es la posibilidad en que se halla el banco de mantener una reserva proporcionalmente menos abultada que la de los pequeños institutos.

La causa de esto se aclara rápidamente. Si se toman en cuenta todas las instituciones bancarias de un país se podrá observar que los retiros en los depósitos mientras las condiciones son las mismas, se van produciendo en una forma regular según la ley de los errores.

Esos retiros oscilan en su mayoría alrededor de una determinada proporción con respecto al total de los depósitos, siendo cada vez menos comunes los retiros a medida que se alejan en más o en menos de ese determinado nivel. De acuerdo a esta proporción, que es

considerada la probabilidad máxima, en que las instituciones bancarias deben fijar sus reservas.

Este sería el caso que se presenta si se consideran los bancos en un sólo bloque. La situación es distinta si se toman individualmente, ya que entonces no se pueden basar en la ley de los grandes números y de las probabilidades, puesto que los retiros ya no guardan tanta conformidad con ellas y se observa que la regularidad de los mismos es cada vez menor a medida que disminuye el tamaño del establecimiento bancario.

Esto demuestra lo que se afirmó: los bancos pequeños deben tener reservas proporcionalmente más abultadas que las de los grandes para así poder hacer frente a las eventualidades que surjan en su operar.

Se observa que los retiros serán más fácilmente compensados por los depósitos cuando las sucursales de un instituto de crédito se hallan numerosas y extensamente ubicadas en regiones que ofrecen características que las diferencien y que la reserva a mantener será mínima, ya que la sede matriz podrá llevar exactamente el control de las entradas y salidas de cada sucursal y buscar de obtener la compensación.

El sistema de sucursales bancarias ha permitido mejorar en mucho los servicios de giro de moneda de una a otra zona. Es así que la rapidez mayor en una transmisión de dinero se obtiene cuando se recurre a una empresa bancaria que posee sucursales, entre ellas una en el lugar a donde se desea hacer el envío. Esto resulta más ventajoso que operar con un banco que no tiene sucursales por lo cual la operación exige más tiempo para su realización, ya que los trámites

son más complicados. La mayor facilidad para transmitir efectivo favorece las relaciones comerciales entre dos mercados.

En los grandes institutos bancarios con sucursales los Directores son generalmente personas de gran fortuna, muy bien vinculadas y respetadas. Además, siendo grandes sociedades, son muchas las personas que la integran lo que hace más fácil que entre ellas se encuentren quienes por su mayor capacidad y espíritu de empresa, ejerzan un más severo control sobre los dirigentes y les exijan más y mejor rendimiento. Esa mayor cantidad de accionistas facilita la estructuración del Directorio con hombres de reconocida idoneidad, mientras que en los bancos independientes el Directorio lo constituyen los mismos propietarios o quienes ellos designen, ya que generalmente su número es reducido y no hay amplio campo para la elección.

Es cierto también que la posesión de mayores recursos permite a las grandes empresas bancarias abonar elevadas retribuciones lo que permite exigir de esos funcionarios y empleados el máximo de rendimiento útil. Lo común es que el Directorio en consulta con el Gerente General, sea quien designe el Gerente y demás autoridades de cada sucursal, basado especialmente en el interés del banco, por lo que elegirá a personas sumamente competentes y de una responsabilidad moral y material indiscutible que han hecho su aprendizaje en grandes establecimientos, asimilando de esta manera los principios y organización de los mismos, puesto que las sucursales bancarias en general pueden ser consideradas como la escuela donde los empleados novicios pueden adquirir mediante la práctica, la experiencia de que carecen. Por ésta causa se hallan más capacitados para considerar la conveniencia de las condiciones de los negocios que se presentan a

su sucursal, evitando y rechazando las que no ofrezcan las suficientes garantías de seguridad, aparte de que cuentan con los consejos e instrucciones de la casa matriz. *(De Lima)*⁽²⁶⁾

El Gerente de una sucursal debe someterse a las revisiones periódicas de los inspectores, a las posibles visitas del Gerente General y al envío regular de los diversos informes a la casa central conteniendo datos referentes a la marcha de los negocios que desarrolla, de modo que únicamente tendrá en común con el Gerente de un banco independiente la supervisión por parte de los Directores.

Esa mayor exigencia de un rendimiento eficaz que significa el hallarse sometido a un control más amplio, hará que el Gerente de una sucursal actúe en una forma más conveniente para la empresa no sólo con el fin de mantener su función, sino también para hacer méritos que le serán tenidos en cuenta cuando se trate de proveer de dirigentes a una sucursal de mayor importancia o de llenar un elevado cargo en la casa matriz.

El personal dirigente de un banco local tiene la particularidad de ser más estable que el de una sucursal, lo que a su vez conduce a una responsabilidad mayor. Pero por estar constituido el personal del instituto independiente por personas generalmente originarias de la zona, es más fácil que al acordar créditos sean influidas aún a pesar suyo, por relaciones de índole personal. Además, las variaciones de la vida política y religiosa del lugar pueden incidir en la actividad del banco local, cosa que no sucede con una sucursal pues si bien las grandes instituciones bancarias sufren indudablemente la influencia cambiante de la gran política, ésta repercute en forma mucho menor en los centros de inferior importancia.

Todas estas consideraciones tienden a indicar que, probablemente y en general, una sucursal bancaria está mejor dirigida que un banco independiente.

Desde otro punto de vista, la existencia de un establecimiento de crédito con una red de sucursales, exige la posesión de un capital integrado proporcionado a la extensión de dicha red, parte del cual debe ser mantenido en disponibilidad ya que en caso de una "corrida" es mayor la cantidad de ángulos desde donde se puede afectar la solidez de la empresa, para evitar lo cual y que el prestigio de todo el banco sufra un golpe, como suele ocurrir al tener que reforzar en exceso la situación de una sucursal, se acostumbra a distribuir convenientemente esos fondos. (Gyllen)(27)

Existe también el peligro de que una gran empresa bancaria con extendida red de sucursales sea mal administrada debido precisamente a su gran envergadura. Las consecuencias serían entonces enormes y mucho más notables que cuando se trata de pequeños establecimientos sin mayor responsabilidad. Pero analizando cuidadosamente es posible comprobar lo difícil que es que exista mala administración cuando que todos los Gerentes, ya sean centrales o de sucursal, son personas de gran responsabilidad moral y poseedores de un profundo conocimiento del negocio.

Aún en el caso de que una entidad bancaria se embarcara en empresas arriesgadas y en inversiones que no ofrecen la conveniente seguridad, el hecho de que el público se entere de esa tendencia ha de servir a ésta como freno, ya que no ha de faltar quien lo ponga al tanto de la conducta del banco, cosa que ha de despertar su recelo y hará que actúe en aquel carácter al retirar su confianza al ban

co y dejar de trabajar con él.

Con el sistema de bancos con sucursales se evita de que el ahorro acumulado permanezca ocioso aunque sea momentaneamente, ya que por lo general se centraliza en la casa matriz que luego lo distribuye a las sucursales de acuerdo a los pedidos que afluyen de las mismas y que son satisfechos. Es así que las instituciones de importancia buscan obtener la concesión de créditos en abundancia para emplearlos en el establecimiento de industrias regionales por todo el país. De esta manera la utilización de ese crédito se efectúa y se hoza por la población de todos los lugares y entre sus diversas categorías. Entonces el crédito es prontamente cancelado por el deudor luego de haber cumplido ampliamente con su cometido haciendo jugar con todas sus ventajas el sistema de sucursales bancarias.

Al tratar del problema de la extensión del crédito local, del que deberíamos expresarnos en plural ya que son varios los problemas, se destaca la complejidad del asunto que se refiere a la exacta forma de determinar el crédito, hecho que depende del estudio de un gran número de circunstancias que ofrecen a cual más dificultad.

Mientras que la sucursal bancaria tiene necesidad de la transferencia de capitales excedentes para colocarlos en las diversas clases de crédito de distinta duración - necesidad que varía según la existencia o no de fondos, que es un hecho particularmente estacional - en los bancos independientes existe el peligro constante de caer en el error que se traduce en pérdida o congelación del crédito otorgado mediante las transferencias de sobrantes de créditos de depósitos obtenidos.

Si tales errores se suceden aparece la incapacidad de la empresa bancaria ~~de~~ hacer frente a los pedidos de reembolso de depósitos, hecho que trae como consecuencia lógica la bancarrota que a duras penas se suele a veces evitar cuando ocurre como en los Estados Unidos en 1932 donde la Reconstruction Finance Corporation fundada por el Gobierno y que fué considerada como un expediente excepcional, proveyó de crédito a esas instituciones en decadencia. Si la bancarrota se produce, toda la estructura del crédito del país se resiente, desde que queda un hueco acompañando a los trastornos y pérdidas que sufren los depositantes.

Así pues, en el sistema de bancos independientes a que nos estamos refiriendo, si se sucede en el tiempo una serie de errores de importancia, éstos se han de traducir en una plaga contagiosa de bancarrotas de institutos de crédito, que lleva en sí un peligro más o menos inminente para toda la organización bancaria de un país.

La situación así planteada es de complicada y difícil solución, ya que implica cuantiosos quebrantes y tropiezos que se traducen en última instancia en una disminución de los capitales de las empresas bancarias en casi todas las zonas. Es el problema que se presentó durante la crisis de los años 1929 a 1933 en gran número de países y que tuvo tal vez origen, aunque no en forma exclusiva, en la forma abundante y descuidada en que los establecimientos bancarios otorgaron su crédito durante los años que antecedieron al lapso mencionado.

Sabemos que el estudio de los riesgos del crédito es una labor que encierra dificultad y que a veces, sea cualquiera de los dos el sistema que rige (sucursales o bancos independientes), es rea

laxada por personas que no se hallan compenetradas de esa tarea y que por lo tanto no son las más indicadas para llevarla a cabo.

Observando ambos sistemas surge la afirmación de que en los países donde predomina la organización de entidades bancarias lo cales existe una más alta proporción de bancarrotas, que es el precio demasiado elevado que debe abonarse por el goce de las ventajas que según algunos, este sistema ofrece.

Otro de los beneficios que brinda el sistema de sucursales bancarias se refleja en la facilidad y rapidez con que se llega a conocer las exigencias de los negocios de las distintas zonas mediante los informes de las autoridades de las sucursales que se hallan suficientemente al tanto de esas necesidades locales. Conocidas éstas se procede rápidamente a transferir ^{los} capitales que se hallan depositados en la casa central o en alguna otra sucursal donde la demanda es menos imperiosa, lo que lleva a los distintos lugares la posibilidad de disfrutar de las concesiones de crédito que tanto favorecen los negocios. De esta ventaja obtienen beneficios tanto el banco como el cliente, ya por ser rápidamente satisfechas sus necesidades e por obtener una tendencia a nivelar los tipos de interés que rigen en las diversas zonas de un país, que se inclinan así a ser más reducidos y que ya no sufrirán bruscas y súbitas oscilaciones ni quedarán a merced de personas que abusan de las necesidades ajenas. (White) (28)

Esta disminución y nivelación del tipo de interés bancario es debida al hecho de que las sucursales se ven obligadas a utilizar la mayoría de sus disponibilidades en estas operaciones y ejercen influencia sobre el mercado. Con ésto contribuyen en forma directa y siempre considerable a favorecer las varias clases de iniciativas de

la industria y del comercio, beneficio que lógicamente, alcanza en especial modo a los que efectúan estas operaciones.

La combinación entre la implantación del sistema de sucursales bancarias y el pago de intereses sobre los depósitos, ha influido notablemente sobre el público alejándolo de invertir su dinero en operaciones descuidadas que representan sumas muy elevadas.

También las transacciones de una empresa bancaria sobre le tras ha~~xn~~ de aumentar seguramente mediante la decidida instalación de una red de sucursales.

A menudo los comerciantes obtienen descuentos de sucursales bancarias con asiento en localidades donde aquellos no residen, a pesar de lo cual el establecimiento consigue dar rápido trámite a estas transacciones, mientras que es necesario destacar las dificultades con que se tropieza si tienen que recurrir a los corresponsales. En

Se facilita enormemente estas transacciones si se establece una filial del instituto de crédito en el lugar donde residen~~xn~~ los cliente; siempre que se compruebe la conveniencia de esta resolución ya que existen zonas de reducida importancia que si bien no permiten el establecimiento de un banco independiente por sus escasas operaciones, éstas alcanzan un monto suficiente como para permitir el trabajo de una simple sucursal. En esta forma un contacto más directo con los clientes permite conocer mejor sus condiciones personales y sus garantías pecuniarias, y tener una más íntima conexión con los círculos comerciales, circunstancias éstas de singular importancia cuando se trata de operaciones crediticias.

Pero por este hecho no sólo se observa un aumento en las

operaciones de descuento, sino que la localidad misma se transforma en un centro de negocios bancarios, y los papeles librados sobre él se tornan bancables, lo que simultáneamente implica un aumento de descuentos en las sucursales bancarias de todo el distrito o provincia, con el consiguiente beneficio para el comercio en general y para los bancos. (*The Reichsbank*) (29)

La posición de los grandes institutos de crédito con sucursales es tal que ellos retienen en su esfera de acción la realización de los servicios bancarios más importantes y a precios de un nivel que no admite la concurrencia de los bancos locales. Es así que se destacan sobremanera por su intervención en el comercio exterior y en todo lo que se refiere a las transacciones y transformaciones de materias extranjeras y por su influencia poderosa en lo que atañe a la colocación de capitales.

Se afirma que inmediatamente se produce la absorción de un banco local por una gran empresa para convertirlo en una sucursal, no se advertirán cambios mayores desde que los antiguos socios pueden pasar a integrar el Directorio local de la sucursal, pero este ordenamiento no subsistirá indefinidamente sino que será alterado según las decisiones de la casa matriz de acuerdo a su criterio de organización, desde que para las operaciones de las sucursales se presentarán más exigencias y garantías, restringiendo o reduciendo los créditos personales y los adelantos. Es decir, que las normas que rigen ahora son establecidas desde la central y ya no mirarán tanto por los intereses lugareños.

Las críticas en este aspecto pueden considerarse en principio algo fundadas, pero luego esa opinión debe cambiar ante las mejo

ras observadas, ^{de las que} entre muchas otras se pueden mencionar: mayores y más económicas facilidades para la transferencia de fondos, capitales puestos a disposición de los clientes en mayor abundancia que los que poseía el viejo banco local ya que la casa central los tiene en mayor cantidad, etc..

Los clientes de un banco local se hallan siempre bajo el peligro de que las exigencias del reducido capital de éste le obli-
gue a solicitarles la devolución inmediata de todo o parte de su ade-
lanto, mientras que la abundancia de capitales de una empresa banca-
ria con sucursales hace que esa posibilidad sea prácticamente nula.

El banquero local no posee generalmente los mismos conoci-
mientos del mundo de los negocios que las autoridades de un gran ban-
co con sucursales, ya que el conocimiento de su propia zona le indu-
ce a generalizar en sus determinaciones, cosa de sumo peligro para
la marcha segura de sus negocios, puesto que algunas veces podrá a-
certar pero en muchas otras se producirán situaciones delicadas para
él y para su clientela.

Por contraste, los dirigentes de una gran institución de
crédito que posee sucursales son personas de gran conocimiento del
negocio que poseen pleno dominio de la situación, pues se hallan en
continuo contacto con las oscilaciones de las diversas plazas del
país y saben prever el futuro económico con bastante exactitud..Pe-
seen además, una gran noción de su responsabilidad. De este modo la
tendencia es a uniformar en todo el país las condiciones y la organi-
zación que caracteriza a los establecimientos bancarios de gran po-
tencia y que tienen su sede central en grandes ciudades. Esta tenden-
cia puede ser mal recibida en ciertas zonas acostumbradas al trato

más complaciente del banquero local, pero en general el comercio del país verá con satisfacción esa inclinación a la uniformación de las tasas y condiciones con las que rigen en los principales centros.

Las consecuencias que también para la plaza financiera tiene el establecimiento de un extenso sistema de sucursales bancarias son indudablemente notables. Efectivamente, los grandes institutos de crédito gobernados por gente de suma capacidad, manejan cantidades de gran importancia que van siempre en aumento y con ellas la responsabilidad de ese manejo, pero la verdad es que la proporción mayor de esos fondos proviene de las sucursales que se hallan en general extensas e inteligentemente distribuidas.

El aumento de responsabilidad de las entidades bancarias que trae aparejado un afianzamiento de la confianza hacia ellas, se traduce también en la posesión de mayores recursos, lo que les permitirá satisfacer mejor y más rápidamente los requerimientos de su clientela que se ve así colocada en una situación cómoda para luchar en buenas condiciones para sostenerse en la ruda competencia con sus rivales, especialmente con los del exterior (Jackson) (30)

Se ha observado que generalmente, mientras un banco independiente sólo se instala en aquellos lugares donde ya se ha constituido una gran plaza que pueda brindarle la oportunidad de obtener beneficios, una empresa que pesca sucursales al ir a instalar éstas contribuye generalmente a que se vaya delineando y adquiriendo importancia ese nuevo centro.

Con el sistema de sucursales se obtienen todas las ventajas que brinda la unidad de los institutos de crédito sin dejar de lado el que se basa en la pluralidad, desde el momento en que la com

petencia es siempre posible; las luchas enconadas entre pequeños bancos regionales pueden ser eliminadas al ser suplidos casi totalmente por sucursales; se facilitan las comunicaciones entre establecimientos bancarios con motivo de cualquier operación entre los mismos con sede en diferentes plazas; se establece una paridad de reglas y tratamientos; la ayuda en caso de apremio es garantida, naturalmente *dentro* de lo posible; los capitales se transportan rápidamente de una región a otra.

Algunos de los bancos que poseen sucursales adquieren generalmente tal proporción que pueden financiar ellos sólo los pedidos de crédito de las grandes empresas industriales y comerciales, mientras que los bancos independientes de los Estados Unidos no llegan en general a adquirir tales proporciones y es frecuente que las grandes compañías se vean obligadas a solicitar crédito a cinco, seis o más entidades bancarias, motivo este que las obliga muchas veces a tratar con algunas de éstas cuyas sedes distan muchísimo, con lo que las obligan a mantener en beneficio de sus intereses una extensa y por consecuencia, costosa red de informantes que se proveen de los datos solicitados en las más diversas fuentes y que a pesar de ello, nunca estarán lo suficientemente bien informados del monto real de las obligaciones con otros bancos que gravan la solvencia de una empresa, salvo el caso de que una institución bancaria concurrente se lo comunique voluntaria y espontáneamente. Esta es una situación desventajosa si la comparamos con la de un banco con sucursales que se reduce a solicitar informes determinados a cada Gerente de sucursal que se halla en contacto personal con el cliente, o a obtenerlos por medio de sus empleados y relaciones, por lo que este procedimiento

aparece como más efectivo y completo.

Además, en el sistema de bancos con sucursales cuando uno de estos institutos sabe que un cliente sólo está obligado con él, le es posible proceder en una forma más franca y conveniente para ambos, cosa que no ocurriría si su actitud dependiera en forma exclusiva y en cada caso de la calidad de los informes tan inseguros recogidos de las procedencias más diversas y extrañas.

La instalación de bancos locales se halla limitada por las estipulaciones de los Estatutos que influyen a veces para que se aprecie una ventaja que ofrecen las sucursales de otros bancos que en sus operaciones, ya sean activas o pasivas, no se ven obligados por sus Estatutos a exigir de su clientela ciertas garantías y modalidades, nó tampoco la necesidad de la aprobación de proposiciones de operar que sólo pueden otorgarla los Directorios que, aquí está el inconveniente, únicamente se reúnen en forma periódica. Claro está que este obstáculo no aparece cuando se trata de sociedades colectivas o de bancos privados individuales, pues en esos casos sólo las Leyes del Estado limitan su forma de accionar y nó las estipulaciones fijas estatutarias.

Podemos además destacar que el público en general prefiere antes que varios bancos distintos, una organización única para realizar sus operaciones con diversas plazas distantes. El motivo es lógico: representa indudablemente una mayor responsabilidad una institución que acciona por medio de sus sucursales, que la que utiliza los servicios de sus corresponsales, por cuya razón no se responsabiliza de algunos actos, cosa que nunca ocurre en el primer caso.

Tampoco ha faltado quien manifieste que el establecimiento

progresivo de sucursales bancarias, que se traduce en el desarrollo cada vez mayor de algunos bancos, ha de perjudicar en grado sumo las actividades de las entidades de menor importancia. A ésta afirmación se la refuta, no sólo destacando que entre las diversas categorías de empresas bancarias se realizan comunmente convenios por los que se distribuyen sus actividades, de lo que surge así una verdadera clasificación según sus operaciones, sino que también se ha hablado alguna vez de establecer legalmente esta diferenciación que no es de comtitución sino de manera de operar, es decir, del tipo de los negocios que efectúan las instituciones de crédito de diversa magnitud, que quedarían así precisamente determinados.

En lo que se refiere a la superioridad del sistema de sucursales en el exterior al de relaciones de correspondencia se han vertido diversas opiniones. Hay quien sostiene que el sistema de correspondientes puede ser tan eficaz y económico como el de sucursales exteriores, pero en verdad éstas ofrecen mayor seguridad desde que el fiar documentos de comercio y su manipuleo a empresas bancarias del exterior puede traducirse en el conocimiento de secretos sustanciales por parte de instituciones comerciales concurrentes.

Dejando de lado esta posibilidad que nunca fué puesta claramente de manifiesto ya que no se profundizó para verificarlo, es indudable que en ciertos casos es más conveniente para los comerciantes operar en cambios por intermedio de sucursales de sus bancos nacionales. (Harris)⁽³¹⁾

Resumiendo, puede afirmarse que desde el punto de vista general los grandes establecimientos de crédito que poseen una vasta red de sucursales han visto coronados sus esfuerzos con un éxito ma-

yor al de los bancos independientes. Es decir, que la tendencia actual es la de establecer numerosas sucursales, ya que se considera que las ventajas del sistema superan a sus inconvenientes, puesto que en la vida económica de nuestros días que se caracteriza por una gran competencia entre los productores y por la celebración de contratos que importan sumas muy elevadas, la política estable de un banco en el suministro de los fondos necesarios a esos productores es de tal influencia que afirma una vez más la conveniencia de que sean grandes empresas bancarias las que actúen, para poder así mantener esa estabilidad tan indispensable.

De esta afirmación puede deducirse que la sustitución del antiguo banquero local por las sucursales de los grandes institutos de crédito, circunstancia que los hace más poderosos, es de singular importancia y beneficio no sólo para esa zona en particular, sino también para todo el país en general.

Pero la existencia de ciertos bancos locales es de utilidad, ya que no se puede negar la conveniencia de que actúen aunque sea con el objeto de prolongar la acción de las empresas bancarias que poseen sucursales y que son poderosas, a los lugares donde éstas no actúen en forma directa. Así lo requirieron la concentración, circulación y fomento de los ahorros y la distribución del crédito que debenser hechas en forma amplia y efectiva para que correspondan al adelanto constante de la economía.

..oOoOo..

IV

SUCURSALES BANCARIAS EN LOS ESTADOS UNIDOS

No debemos continuar nuestro estudio sin antes referirnos al régimen bancario que impera en los Estados Unidos, ya que allí es posible observar un sistema de establecimiento y organización de bancos que presenta aspectos notablemente distintos de los que destacan al de sucursales bancarias.

En efecto, los Estados Unidos se caracterizan por un sistema de bancos tan diseminado como no existe en otro país, debido a las disposiciones legales nacionales y locales que impiden a las instituciones bancarias de poseer sucursales libremente, lo que implica no aceptar en forma completa el sistema de sucursales que ha sido suplantado mediante la instalación de establecimientos bancarios independientes que poseen su propio capital, accionistas, Directores, etc.

Así es que en los últimos años se ha destacado como de notable importancia en ese país el problema de la instalación de sucursales bancarias. Los bancos que las poseen se han multiplicado y este hecho trajo como consecuencia que haya surgido una controversia sobre si debe continuarse con la misma política anterior que se caracterizaba por dicha existencia casi exclusiva de grandes y pequeños institutos de crédito locales e independientes, o dar paso en forma progresiva al sistema de sucursales, que se caracteriza por el elevado número de éstas distribuidas por el territorio y que pertenecen a un núcleo de empresas relativamente reducido, sistema éste que impera en la gran mayoría de los países.

Esto nos indica que el régimen de circulación monetaria de

los Estados Unidos, con las bondades y los inconvenientes que lo caracterizan, no es la única diferencia que distingue la organización bancaria de este país de la de los otros.

Como las disposiciones legales admiten que se funden bancos con capitales reducidos, se han establecido muchas pequeñas entidades que proporcionan al público los mismos servicios, en cantidad, que las sucursales bancarias en otros países, a pesar de que su capacidad económica da lugar a dudas sobre la posibilidad de constituir dentro de ese pequeño organismo el mismo complicado mecanismo de una gran empresa. Tal vez la característica principal del sistema bancario de los Estados Unidos sea precisamente esta existencia de pequeños establecimientos bancarios en casi toda la extensión del país. Y esta característica se ha hecho tan típica y tan exclusiva que exige que se realice de ella un análisis especial.

Efectivamente, la circunstancia de que en los Estados Unidos no exista un amplio sistema de sucursales bancarias es un asunto de gran importancia y de no muy fácil interiorización. Podemos afirmar que el motivo principal de esta inexistencia es el temor de que un número elevado de los actuales pequeños bancos sea absorbido por un núcleo reducido de grandes empresas bancarias mediante el establecimiento de una red de sucursales, hecho éste que se hallaría en abierta oposición con la característica división estadual de aquel país (organización política federal que es excesivamente notable para ser conveniente y que más bien perjudica al sistema), que según los estadounidenses, da origen a un tipo más elevado de ciudadano, aunque muchos de ellos reconocen la superioridad del sistema de su-

curiales que reportaría más facilidades y mayores beneficios. (Jacobs)⁽³²⁾

Es por esa razón que se considera más conveniente que existan entidades bancarias de poca envergadura dirigidas por sus autoridades locales, y no sucursales orientadas por Gerentes que dependen de la sede central con asiento en una gran ciudad, mientras que el Presidente de un banco regional es, según ellos, toda una autoridad respetada en su zona, con lo que aseguran obtener resultados más halagüeños.

La verdad es que en las pequeñas poblaciones de pocos centenares de habitantes, el Director del banco local es muchas veces un humilde empleado de comercio, por lo cual no puede esperarse que posea los conocimientos y la práctica de la materia que es patrimonio de los dirigentes de los grandes bancos con sucursales, que se hallan en condiciones de dedicarse exclusivamente a esa tarea y de adquirir nociones amplias de la vida económica general.

En los Estados Unidos se distinguen pues, como grandes monopolios a los establecimientos bancarios que con su red de sucursales existen en otros países. Pero es dudoso el hecho de si el pueblo de aquel país, cuyo sistema seguran es el más democrático, goza de mayores beneficios que el de las restantes naciones cuyo sistema es el así llamado monopolista.

En efecto, en el Canadá, con su sistema de sucursales y con sus características tan parecidas a las de los Estados Unidos, las localidades de reducida importancia no se hallan, en el disfrute de facilidades bancarias, en situación inferior a las de sus similares estadounidenses. La concurrencia bancaria es tan vivaz como en éstas, y los pueblos más pequeños pueden utilizar los importantes

servicios que les brindan las sucursales, con lo que practicamente, se hallan en condiciones de disponer de medios iguales que si se tratara de una gran ciudad servida por una poderosa entidad bancaria.

El sistema de sucursales bancarias no ha hallado pues, campo propicio en los Estados Unidos, ocurriendo lo contrario con el de bancos locales independientes que se ha visto favorecido y afirmado en su aplicación merced a las versiones en pro de éste que circularon cuando una serie numerosa de resonantes quiebras coronaron la especulación a que se habían entregado ciertas empresas bancarias. Tales afirmaciones no son hoy valideras desde que se ha establecido un control riguroso.

Para compensar la escasez y carestía de capitales en una zona con la abundancia y baratura en la otra, en los Estados Unidos se suele recurrir al sistema del redescuento de documentos entre los bancos independientes. Pero como es fácil comprender, este método aunque muy utilizado, carece de la elasticidad y de la practicidad ofrecidas por el sistema de sucursales, aparte de que un gran banco puede hacer mucho más para el progreso de una región que un pequeño establecimiento que gira con un capital sumamente reducido. (Thearne)⁽³³⁾

Efectivamente, laⁱⁿ existencia en los Estados Unidos de algo que se asemeje a un sistema de sucursales extendido por todo el país ha traído trastornos e inconvenientes que se ponen de manifiesto en la época de las diversas cosechas, que exigen el traslado de grandes sumas de una zona a la otra para poder cubrir el aumento adicional de fondos que demandan esos trabajos. Así es que la fluidez del crédito es una condición que no existe en ese país, y seguirá ausente mientras persista ese orden de cosas. (Jackson)⁽³⁴⁾

No se aprecia allí la importancia del sistema de sucursales que normaliza el tipo de descuento, hecho que tiene una enorme influencia, ya que cuando los papeles de comercio hallan facilidad en su transferencia los capitales que buscan sólidas y útiles inversiones circulan cómodamente por todos los rincones del país, así es que cuanto más se afiance el sistema de descuentos, más será sentida la notable fuerza de los capitales y más poderoso será todo el sistema económico de un país. (Warburg) (37)

También en lo referente a los negocios bancarios en el extranjero los Estados Unidos se han regido por el sistema de los bancos independientes. Como es lógico, existen excepciones de cierta importancia pues dos o tres grandes entidades se inclinan al sistema de sucursales, pero desde hace mucho tiempo ha primado y prima el sistema antedicho combinado con una extensa red de bancos corresponsales, que es la manera de operar que más se utiliza hoy día, aunque la Federal Reserve Act autoriza a los integrantes de su sistema a instalar sucursales en el exterior del país.

Pero aún antes de dictarse la ley nombrada, algunos bancos de los Estados habían instalado sucursales en el exterior, a pesar de que los Estados Unidos presentaron durante mucho tiempo una tenaz resistencia tanto a la apertura de bancos extranjeros en su suelo, como a conceder autorización a sus institutos para que instalaran sucursales en el exterior.

Merced pues, a la Federal Reserve Act, vemos que a partir de 1913 se allana la prohibición en lo que se refiere al segundo aspecto que era el que más convenía a sus intereses, pero bajo ciertas condiciones que debían respetar y que se referían a las leyes nacio-

nales y de los Estados concernientes al establecimiento de sucursales en el interior por dichos bancos y "trust companies".

Al permitir la apertura de sucursales en el exterior se establece en la ley que así se procede, porque con ello se cree favorecer el desenvolvimiento del intercambio comercial estadounidense, ya que las sucursales deberán acatar indicaciones del Federal Board y someterse a la supervisión de las autoridades gubernamentales y procederán como si se tratara de un agente de éstas, extendiendo o contrayendo sus actividades. Se dice además, que actuarán respecto de los comerciantes estadounidenses con más cuidado y dedicación de lo que lo harán las empresas bancarias extranjeras.

La Federal Reserve Act faculta al Board a otorgar permiso a los Bancos de Reserva bajo las disposiciones que éste considere convenientes "para abrir y mantener cuentas en países extranjeros, nombrar corresponsales extranjeros, y establecer agencias en tales países dondequiera que puedan juzgar mejor para el propósito de comprar, vender y cobrar letras de cambio, y para comprar y vender con o sin su endoso, a través de tales corresponsales o agencias, letras de cambio originadas de actuales transacciones comerciales que no tengan más de 90 días a correr, excluidos los días feriados, y las que llevan las firmas de dos o más partes responsables, y, con el consentimiento del Federal Reserve Board, para abrir y mantener cuentas bancarias para tales corresponsales o agencias".

La Federal Reserve Act exige: que los bancos nacionales posean un capital y excedentes que no podrán ser inferiores a un millón de dólares, la especificación del importe del capital que dedicarán para la realización de operaciones en el extranjero y la apro-

bación del Federal Reserve Board. Además, cumpliendo estos requisitos, se les autoriza a invertir hasta el diez por ciento de su capital y excedentes en las ^{asociaciones} ~~financieras~~ que se dediquen al comercio bancario de carácter internacional. (Hurnis)⁽³⁶⁾

Así fué que apenas se observó la posibilidad de establecer sucursales bancarias en el exterior, el Federal Reserve Board dispuso lo necesario para iniciar ese contacto de los bancos de los Estados Unidos con el extranjero, buscando de esa manera de facilitar y velar el comercio y los intereses del país en el exterior.

De esta autorización hizo pronto uso el National City Bank of New York que en Noviembre de 1914, estableció en Buenos Aires la primera sucursal en el extranjero de una empresa bancaria estadounidense. Luego el establecimiento de sucursales de bancos estadounidenses en el exterior ha sido a menudo impulsado y varios bancos nacionales han seguido el ejemplo de aquel, a pesar de que su número debe ser forzosamente limitado por la existencia de corresponsales y la resistencia ofrecida por las entidades extranjeras que ven en ello una concurrencia. (Kimmerer)⁽³⁷⁾

Cuando una institución bancaria abre una sucursal en el exterior, aunque se halla sometida y regida por la legislación de otro país, y aunque las actividades sean conducidas en forma separada, las normas legales de los Estados Unidos la consideran como una parte integrante de la sede central.

En los Estados Unidos se ha encarado en algunas oportunidades la posibilidad de asumir la función de banquero de toda América. En una de las Conferencias Panamericanas, la realizada en Washington, se llegó a sugerir la instalación de sucursales de los bancos de la

Reserva Federal en todos los países americanos aprovechando la autorización que otorga la ley, respetando sus condiciones y previa autorización del Federal Board. Con este procedimiento - se aseguraba - se llegaría a concentrar una potencia económica tal que sería digno reflejo de la innegable del sistema de los Estados Unidos. (Viviano)⁽³⁸⁾

En lo que respecta a la admisión del funcionamiento de establecimientos bancarios extranjeros, los Estados Unidos no han derogado su legislación restrictiva.

La controversia mantenida allí sobre la conveniencia de instalar sucursales con el objeto de extender territorialmente la influencia de un banco, tuvo nacimiento hace ya mucho tiempo.

En efecto, Alexander Hamilton, al fundar un proyecto de creación de un banco nacional, base de los Estatutos del First United States Bank, tomando como modelo al Banco de Inglaterra, refiriéndose al sistema de sucursales bancarias, manifestaba que hallaba en él algunos beneficios, como lo son una mayor coordinación de esfuerzos y un menor riesgo de una "carrida" sobre las empresas bancarias, y algunas desventajas como ser que la inconveniente dirección de alguna sucursal pudiera hacer tambalear la solidez de todo el conjunto del establecimiento bancario, puesto que si bien la administración de la sucursal es sometida a las directivas de la casa central, es indispensable que su Gerencia sea otorgada a una persona de notable capacidad y tacto.

Era por estas razones y teniendo en cuenta lo complejo e incierto que, según él, era el sistema de sucursales bancarias, que Hamilton propuso que se insertara la estipulación de que cuando en el porvenir las sucursales demostraran su firmeza y su conveniencia, el

Banco las podrá ⁴instalar. Se aprobaron las normas básicas del First United States Bank autorizando a las autoridades para abrir sucursales donde se efectuaran depósitos y descuentos en algunas regiones de los Estados Unidos, sin suponer que se haría uso de inmediato de esa autorización, ya que se establecieron sucursales en cuatro importantes ciudades, extendiéndose prontamente el número.

Algún tiempo más tarde el mismo Hamilton se manifiesta totalmente enemigo del sistema de sucursales, expresando textualmente en una carta dirigida a un amigo: "Extraño como ello pueda parecer a Ud., no es más extraño que verdadero que el negocio total de sucursales fué iniciado, continuado y terminado, no solamente sin ~~mi~~participación pero contra mi juicio" Según se manifiesta, una causa que motivara esa actitud sería el temor de que se produjera una situación de intereses encontrados con el Banco de Nueva York, en el que se hallaba sumamente interesado. (H. Boldwood) (39)

Pero con el correr del tiempo el sistema de sucursales demostró sus bondades y firmeza y hasta el mismo Hamilton, rechazando su antigua desconfianza, se convirtió en paladín de la pronta apertura de sucursales.

En efecto, las normas básicas del Second United States Bank fundado en 1816, eran más claras aún a este respecto que las del First Bank, ya que la organización del sistema de sucursales era una exigencia hasta cierto punto y bajo diversos aspectos. Es así que se fijaba la instalación de sucursales en el Estado de Columbia para cuando el Congreso lo exigiera y asimismo, una sucursal en todo Estado en el que fueran adquiridas dos mil acciones, siempre que el Poder Legislativo local o nacional lo requiriese. La primera institu

ción llegó a tener ocho sucursales y su sucesor, el Second Bank, alcanzó a la cifra de diez y ocho.

Este último adoptó la modalidad de distribuir su capital entre las sucursales de las diversas zonas, ya que existía la opinión favorable de algunas autoridades a la transferencia de fondos, que manifestaban que el banco era "integral en su organización e indivisible en su interés". (Dewey)⁽⁴⁰⁾

Persistía pues la opinión, fortalecida por los hechos, de que convenía fijar un determinado capital a cada una de las distintas sucursales, ya que en el sistema en vigencia los fondos de éstas oscilaban diariamente con el vaivén de los negocios, de lo que resultaba a menudo una situación de intereses encontrados, mientras que se otorgaría una mayor autonomía a las sucursales si se les asignaba una determinada y fija porción del capital total. Pero la situación real impedía que esta distribución de capitales fuera hecha de inmediato sin la realización forzada de una parte de los créditos existentes. Hecha esta distribución, ella fué combatida por no haber sido equitativa con la importancia de las diferentes regiones, ya que se cayó en el error de transferir excesivos capitales a los Estados del Sur y del Oeste, que ante esta plétora, llevaban a cabo operaciones de las más dudosas y menos garantizadas.

Después de la promulgación de los Estatutos del Second United States Bank en 1816, se observó una tendencia a negar privilegio a las empresas bancarias, aún a las que habían alcanzado un grado notable de desarrollo; ese hecho las perjudicaba en lo que se refería a la expansión de sus negocios en una vasta zona de los Estados Unidos. (Dewey y Shugart)⁽⁴¹⁾

En 1864 la National Bank Act fué revisada, y en ella se estableció la prohibición para los bancos nacionales de abrir sucursales, llegando hasta prohibirse su fusión. Como esos bancos consideraban que acatar esta estipulación era tender a desanimar la organización de nuevos establecimientos de esa clase y una invitación a los mismos a transformarse en bancos de los Estados, iniciaron un movimiento tendiente a eliminar parcialmente esa traba y a equiparar los bancos nacionales con las empresas bancarias estatales que se vió coronado por el éxito, no hasta el punto de significar una inmediata y completa adopción del sistema de sucursales en todo el país, pero sí el goce general de ciertos derechos que antes de ésto eran privilegios exclusivos de los establecimientos bancarios de los Estados y aún de no todos ellos.

En efecto, en base a las disposiciones del Comptroller of Currency de 1882, podían abrir oficinas adicionales donde recibir depósitos y abonar cheques. Es decir, que las empresas nacionales únicamente podían adquirir verdaderas sucursales en forma disimulada, con las que estarían en condiciones de desarrollar una completa actividad bancaria, mediante su transformación en bancos de Estados o por amalgama con algunas de estas entidades o su absorción, conservando sus locales como sucursales.

En cambio, les fué permitido a los institutos de crédito de carácter local, abrir sucursales directamente, aún las que se transformaban en establecimientos nacionales, pero algunos Estados por medio de sus Legislaturas demostraron que no consideraban conveniente que los bancos estatales tuvieran sucursales y no permitieron que un banco de otro Estado abriera una sucursal en el propio.

Existe hoy en los Estados Unidos un número elevadísimo (más de 30.000) de bancos independientes y "trust companies", cuya gran mayoría no ha establecido sucursales puesto que siempre ha predominado la idea de que cada región, más aún, cada pueblo debe tener su banco propio en la misma forma como posee su edificio municipal y su estación de ferrocarril.

Con este concepto es que han sido dictadas por el Congreso Federal las National Bank Acts, es decir, las leyes de los bancos nacionales, que organizan y regulan con sus disposiciones el sistema de dichos establecimientos. Complementando estas disposiciones, los diversos Estados han dictado sus leyes que consideran el establecimiento y funcionamiento de los bancos estatales (State Banks) que a ellos se hallan incorporados. Además existen las denominadas "trust companies" que son entidades de carácter financiero controladas por las leyes de los Estados merced a su analogía con los bancos estatales.

Posteriormente, en Febrero de 1927, fué sancionada la Mc Fadden National Bank Act que tuvo influencia decisiva en la controversia sostenida entre los defensores y opositores del sistema predominante en los Estados Unidos. Pero el mismo autor de esta ley, Hon. Louis T. Mc Fadden, puso de manifiesto en su discurso al referirse a su proyecto, que la tendencia definitiva en la organización bancaria estadounidense no ha llegado todavía a concretarse. Dijo: "El Congreso no me está dispuesto a dar su sanción a una política que llevará directamente al exterminio de nuestro sistema de bancos unitarios, pequeños y grandes, a través de los servicios de los cuales, ha sido erigido un sistema de finanzas sin igual en el mundo por su solidez,

vitalidad y adaptación a las necesidades locales". (Southworth)⁽⁴²⁾

El Comptroller of Currency y el Federal Reserve Board aconsejaron la aprobación de la Mc Fadden Act y el Parlamento así procedió.

Con esta ley se logró favorecer en parte a los bancos estatales miembros del sistema de la Reserva Federal en perjuicio de los bancos nacionales y de los estatales no miembros, aunque el objeto principal era el de nivelar la situación de los bancos nacionales y de los Estados. Además, esta ley trajo como consecuencia que en los diversos Estados, la posibilidad de que un banco nacional instalara sucursales fuera desigual, ya que la autorización para así hacerle poseía diversos matices que variaban desde la libertad amplia hasta la prohibición absoluta. De manera que es posible afirmar que esta ley sirvió de tropiezo más que de impulso al establecimiento de sucursales bancarias, pudiendo mencionar en abono de esta afirmación el hecho de que impedía a los bancos componentes del sistema la apertura de sucursales fuera de la localidad donde tenía su sede central y, aún dentro de ésta, limitando la cantidad de las mismas.

Por su parte, el Parlamento no puede ejercer coerción sobre las entidades bancarias estatales y debe tener en cuenta atentamente sus intereses, aunque no sea más que para respetar las disposiciones del Federal Reserve System.

Este problema tiene estrecho contacto con el del Federal Reserve Board, puesto que si bien se prohíbe legalmente a los bancos nacionales de instalar sucursales sine cumpliendo ciertos requisitos y en la misma ciudad en la que tiene la sede central, en la Federal Reserve Act no hay ninguna norma que prohíba abrir sucursales a las

empresas bancarias que se hallen incorporadas en los Estados. La mencionada ley dispone que todos los bancos estaduales que se incorporaron al sistema de la Reserva Federal, conservan todos los derechos y privilegios que les son acordados por los Estados, siempre que no se hallen en oposición con las disposiciones de la Federal Reserve Act. Por esta causa es que el Federal Reserve Board ha sido autorizado para considerar en cada oportunidad si un instituto bancario incorporado puede establecer una sucursal.

El organismo mencionado ha ido pues emitiendo oportunamente interpretaciones y conciliaciones a medida que los inconvenientes iban surgiendo de la circunstancia de que los bancos nacionales y los de los Estados que integran el sistema de la Reserva Federal, son regidos por normas diferentes en lo que se refiere al establecimiento de sucursales. Por ser casi imposible fijar una política uniforme, es que esas disposiciones del Federal Reserve Board son las únicas que rigen en ese aspecto a los bancos incorporados.

Ante la importancia innegable del problema el Board se ha enfrascado en un detenido estudio del alcance y del aspecto legal del sistema de sucursales en los Estados Unidos y de las consecuencias que surgen de la comparación con el sistema de bancos independientes, tanto en dicho país como en el extranjero. (Goldenweiner)⁽⁴³⁾

Los legisladores de algunos Estados han legalizado periódicamente la apertura en su territorio de sucursales de bancos estaduales a ellos incorporados. De esta manera, actualmente se autoriza el establecimiento de sucursales mediante la venia del Superintendente de bancos estaduales, en determinados lugares del Estado, o bien, únicamente en la localidad o municipalidad donde tienen asiento la ca

sa matrix, sin que esta autorización les permita extender sus sucursales ni aún a los suburbios de aquella.

En las sucursales de los bancos estatales es posible obtener igual número de servicios que en la casa central y a veces, una atención más cuidadosa para los intereses de sus clientes. (Serrys)(44)

Los bancos nacionales pueden actualmente burlar las disposiciones legislativas estableciendo sucursales, aunque hasta bastante recientemente no pudieron hacerlo. Según dijimos ya, mediante una simple fusión con otros bancos, ya sean nacionales o estatales, aunque no posean sucursales, alcanzan su objetivo. En efecto, cuando un banco nacional absorbe a otro está facultado para conservar la sede central de éste como una sucursal. En este caso, el banco que es absorbido debe publicar en los periódicos una comunicación en la cual se advierte que su sede central es sometida a la dirección transitoria de otro banco, transformándose prácticamente en una sucursal. Pero una vez producida y finiquitada la amalgama, se clausura la casa matriz del banco cesante transformándose en una sucursal de la entidad surgida del convenio. Este procedimiento ha sido frecuentemente utilizado por los bancos nacionales, no siendo pocas las oportunidades en que se les autorizó la apertura de oficinas adicionales en los lugares donde ya poseían alguna filial como complemento de su casa matriz, a pesar de que fué muchas veces discutido el grado de legalidad de esta autorización hasta que fué aprobada la Mc Padden Act en 1927, en que comienza la segunda etapa en el establecimiento de sucursales bancarias.

Durante los años que siguieron las empresas bancarias nacionales de Nueva York, apoyándose en dicha disposición de la ley

que permite que una de estas entidades pueda seguir considerando como sucursal a todo banco de un Estado que absorba, han ido distribuyendo sucursales por toda la ciudad.

También basándose en la National Bank Act, de la que consideran que no prohíbe el establecimiento de sucursales, los institutos nacionales han abierto estas filiales en algunas grandes metrópolis.

Los bancos nacionales se vieron obligados a adoptar también otras medidas que les permitieran gozar de las mismas facilidades que los estatales que mediante las disposiciones a que ya nos referimos, habían ido desalojándolos en el giro activo de los negocios al superar enormemente con el elevado número de sus sucursales, a los pocos bancos nacionales. Y a tal efecto no encontraron mejor camino que ir obteniendo la promulgación de disposiciones legales que, al autorizarlos a establecer sucursales y a incorporarse a sí mismos como bancos estatales, les permiten gozar de las mismas ventajas que estos últimos. De esta manera, es posible observar que manteniendo una cierta proporción con la población de la localidad donde están incorporados, los bancos nacionales pueden establecer sucursales, según la mencionada Mc Fadden Act, siempre que no medie prohibición expresa de alguna ley estadual.

También podemos mencionar a la Glass-Steagall Banking Act de Julio de 1933, que dispone que previa aprobación del Comptroller of Currency, los establecimientos bancarios nacionales pueden instalar sucursales dentro del límite de la ciudad, pueblo o villa o en algún otro lugar dentro del Estado en que estuvieran establecidos aquellos.

Esa ley, más conocida como la Glass Bill, tuvo como base para sus consideraciones los hechos que como las amalgamas y las quiebras bancarias, han proyectado su influencia modificatoria indudable y de importancia en la organización Bancaria de los Estados Unidos.

Dicha disposición fué interpretada como que esa instalación de sucursales sólo debía ser efectuada en aquellos Estados donde sus propios bancos estatales no tuvieran vedada una conducta análoga.

Consecuencia de las modificaciones introducidas por la Banking Act de 1933, fué el aumento del número de sucursales, sometido este hecho a condiciones severas.

Si las instituciones bancarias nacionales desean abrir sucursales fuera de su Estado se exige que posean un capital integrado e intacto de 500.000 dólares, salvo en los casos siguientes: a) Esta suma se reduce a 250.000 dólares si la población del Estado es inferior a un millón de habitantes y la población de su ciudad más grande no pasa de 100.000 habitantes; b) si la población del Estado no supera los 500.000 habitantes y su ciudad más poblada los 50.000 habitantes, el capital exigido no puede ser inferior a los 100.000 dólares. Esta ley autoriza a los bancos de los Estados integrantes de la Federal Reserve a instalar sucursales con las mismas exigencias que las entidades bancarias nacionales.

Esta exigencia de cierta cifra mínima de capitales, equivale al hecho de que el banco debe tener un capital no inferior al de la suma del capital mínimo de cada sucursal si ésta fuera un banco nacional independiente.

Las normas mencionadas se complementan con una disposición que establece que los institutos nacionales tienen prohibido poseer acciones de otros bancos, lo que impide la interdependencia en el sistema.

Si la interpretación y, por ende, la aplicación de la Glass Bill hubiera sido amplia y sin estas restricciones, que en su origen no establecía, su importancia habría sido enormemente mayor.

El Federal Reserve System, bajo el aspecto legal, no encierra la cuestión del derecho que corresponde a los bancos de instalar sucursales en el interior, dejando a las leyes de los Estados el regir los organismos bancarios locales. Estas leyes no son susceptibles de corrección por parte del poder federal, y así vemos que en la Banking Act de 1933 se establece que nada impedirá a los bancos estaduales abrir sucursales en el interior o exterior en las mismas condiciones que rigen para los bancos nacionales.

Por ello en los años que siguieron a 1933, ha sido dable observar que cierta cantidad de Estados sancionaban disposiciones legales que permitían que en su territorio alcanzara pleno desarrollo el establecimiento de sucursales bancarias.

Los partidarios del sistema de bancos independientes insigten en que la tendencia que se observa hacia la admisión amplia del establecimiento de sucursales bancarias, no debe ser considerado como una aceptación de este sistema y de su influencia sobre la estructuración bancaria, ya que las normas legales existentes no lo permiten suponer así al limitar territorialmente su extensión. Por este motivo, si el afianzamiento del sistema de sucursales bancarias en los Estados Unidos prosiguiera aunque sea en forma lenta, será indis

pensable para que no se vea detenido, que se promulguen nuevas disposiciones de caracter federal que le faciliten su progreso. Pero la verdad es que la Banking Act de 1933, que inició un movimiento por cierto insuficiente hacia la organización de un sistema de sucursales, no vió luego proseguida su obra por la ley de 1935.

Tal vez esas mejoras traerían como resultado un mejoramiento en las condiciones en que se desenvuelven los grandes establecimientos bancarios en detrimento de los menores. Esta parecería ser la intención de sus sostenedores aunque todavía no se ha revelado claramente esta tendencia.

Las disposiciones mencionadas hallaron eco en las resoluciones de las convenciones de banqueros que miraban con ~~recelo~~^{recelo} esas autorizaciones a los bancos nacionales para abrir sucursales sin respetar el privilegio de los bancos estatales. Manifestaban que veían con alarma la instalación y legislación de esos establecimientos bancarios y sus oficinas adicionales; que desaprobaban y se oponían a que así procedieran los bancos nacionales y los estatales puesto que consideraban su conducta perjudicial para los intereses populares, ya que a su entender violaban los principios básicos del gobierno, contrariaban la vigilancia del público concentrando el crédito nacional y la potencia monetaria en las manos de escasos individuos.

Intensas fueron las discusiones que originó el asunto de las bondades y desventajas del sistema de sucursales, y grandes fueron también los fundamentos que se le opusieron, destacándose empero de todos, el sostenido por las pequeñas empresas bancarias que manifestaban tener la absoluta seguridad de que ningún banco local, que

sólo cuenta con los medios que le proporciona la zona donde opera, podrá nunca ni siquiera pretender oponerse a la competencia destructora de una gran institución bancaria que tuviera autorización de abrir sucursales por doquier.

Es tan arraigado este concepto estadounidense sobre las su cursales bancarias, que ni el Gobierno central se ha atrevido a acor dar autorización para que un mismo instituto de crédito pueda exten- der su red de sucursales a todo el país, como lisa y llanamente y con tra las disposiciones locales, lo estipulaba la proposición Glass de 1932 que no halló apoyo en el Gobierno. El deseo de que un banco na- cional no se halle en condiciones más favorables que uno estadual ha influido para que las reformas no hayan pasado de ser de poca alcan- ce.

En realidad, bajo el imperio de ninguna disposición legal de los Estados se ha concretado un sistema importante de sucursales. En parte, esta situación ha sido causada por el hecho de que cada Es tado o más bien, cada comunidad desea poseer sus entidades bancarias dirigidas por sus mismos ciudadanos; y en parte, por el hecho de que en muchos Estados la legislación local no autoriza o no menciona la apertura de sucursales de bancos.

Se destacan como las condiciones características impuestas aislada o conjuntamente en los Estados donde las empresas bancarias tienen autorización para establecer sucursales, los siguientes: obte- ner la venia previa y especial de alguna autoridad indicada por el Estado; y la asignación a cada sucursal de un capital adicional ade- más del monto del de la casa matriz, hecho que es análogo al de exi- gencia de un capital determinado que se exige a esta última. La ci-

fra de este capital adicional ha sido variable según los Estados, algunos de los cuales no exigen este requisito.

En lo que respecta a la autorización previa, diremos que debe ser acordada cuando el o los funcionarios correspondientes se han asegurado a su satisfacción de la conveniencia y beneficio público que serán promovidos por la apertura de tales oficinas de sucursales. Estas disposiciones no sólo se refieren a los bancos nacionales sino que existen leyes estatales para las entidades locales.

Los bancos de los Estados establecieron múltiples sucursales luego que se soportaron algunas dificultades bancarias a fines del siglo pasado y comienzos del presente, así fué que luego de la Gran Guerra de 1914, el aumento del número de sucursales ha sido notable a pesar de que hasta 1925 sólo se realizó ese aumento dentro de los límites de la ciudad asiento de la casa matriz. Este crecimiento ha sido más rápido que el del sistema de bancos nacionales y ello se comprueba considerando el capital y los recursos totales.

La gran cantidad de bancos en los Estados Unidos se traduce en la debilidad que caracteriza a un gran número de ellos y que se refleja en la cifra elevada de las quiebras que se registran, ya sea por mala administración o porque el capital reducido de muchos de ellos los obliga a distribuir el costo de su funcionamiento sobre una reducida cantidad de inversiones de los fondos depositados, que deberán ser sumamente rendidoras pero que involucran riesgos e inmovilizaciones desproporcionadas con la importancia de dichos fondos.

A pesar de ésto afirman sus partidarios que lo que el sistema bancario actual de los Estados Unidos ha costado a su pueblo y a las empresas bancarias, puede ser considerado como un precio insignificante.

nificante pagado para obtener los beneficios brindados por un tipo de organización bancaria individualista basada en la libertad de iniciativa y en la competencia libre.

En base a ésto es que opinan que esta centralización bancaria de hoy día, que es poco notable a pesar de que contrasta con la descentralización original, no presenta aspectos que la hagan confundir con las características del sistema de sucursales, por lo que no se puede decir que haya sido influenciado en grado sumamente importante por este último. No se niega que el desarrollo del sistema de bancos con sucursales locales en una gran cantidad de Estados ha tenido su influencia sobre las modalidades de la organización, pero que sus alteraciones del primitivo sistema han sido insustanciales.

Los partidarios del sistema estadounidense aseguran además que el establecimiento de sucursales limitado a la localidad en que está ubicada la sede central ofrece simplemente más comodidad a la clientela, comodidad que aumenta en proporción a la extensión del sistema; pero que la adopción del mismo en el aspecto nacional, que brindaría tal vez alguna ventaja, no es tan realizable en los Estados Unidos como en países de menos extensión territorial a los que se reducen las negociaciones de los institutos de crédito que obtienen así un campo de acción que promete mucho más. Con esta afirmación indican que con el sistema de sucursales sólo se obtendría favorecer y poner más al alcance del público una serie de servicios que éste ya usufructa mediante la organización actual de las empresas bancarias y por lo tanto, no se trataría de una innovación completa.

También en abono del sistema de bancos independientes en los Estados Unidos se sostiene que la enorme extensión de un sistema

de sucursales de los establecimientos bancarios nacionales y su dificultad para combinarlo con el sistema de ^{la} Federal Reserve que está organizado en forma regional, encerraría un inconveniente que casi lo haría peligroso. Los defensores del sistema nacional objetan entonces que el peligro existe lo mismo cuando se trata de coordinar los distintos grupos regionales de un sistema como el actual y que el reducir la extensión del sistema de sucursales a los límites de cada distrito trae como consecuencia que ^{en} los distritos donde la actividad económica se concentra y se caracteriza por ser casi totalmente de un único tipo, las utilidades que puede brindar esa organización ~~han~~ ~~de~~ ser ^{prácticamente} nulas.

Fue sugerida también la constitución de grupos bancarios en el sistema de sucursales para poder estar a tono con la diversidad de las disposiciones de los Estados. Este procedimiento es también de difícil aplicación.

También se admite que si bien puede producirse en los Estados Unidos un vuelco hacia el sistema de sucursales, convendría hacerlo mediante la absorción de los institutos independientes existentes, ya que éstos se verían competidos y eliminados si con aquel objeto se establecen nuevos bancos con sucursales que no fueran constituidas absorbiendo las actuales empresas.

Algunas personas consideran admisible y aún deseable el establecimiento del sistema de sucursales en los Estados Unidos - si bien creen que sus ventajas, aunque notables, son muchas veces exageradamente abultadas - mediante la supresión de las trabas legales de la actualidad, estableciéndose juntamente con las entidades independientes a las que iría sustituyendo gradualmente en aquellas re-

giones donde se pusieran en evidencia sus mayores posibilidades de ser útil y, por el contrario, restringiéndose allí donde ésto no ocurriera. Entonces acontecería en los Estados Unidos algo digno de destacarse: el sistema de sucursales sustituiría al de los bancos independientes de los que sería causa de desaparición, en la misma forma en que, en el siglo pasado, los bancos independientes sustituyeron y originaron la quiebra de muchas de las empresas que poseían sucursales. (Meines) (47)

Mientras que los Estados del Norte y del Oeste de los Estados Unidos han sido alcanzados a medias por el sistema de sucursales bancarias, los del Este lo han sido en su mayoría y los del Sud en muy pequeña proporción, pudiendo ofrecer el siguiente resumen: Estados que permiten bajo amplias condiciones la instalación de sucursales: 9; Estados que admiten la instalación de sucursales dentro de áreas limitadas: 16; Estados que prohíben el establecimiento de sucursales: 18; y Estados que no tienen legislación que se refiera a las sucursales: 5.

El Estado donde el sistema de sucursales ha encontrado una aceptación más grande ha sido California, sin olvidarnos que también ocurre ello en Nueva York, Ohio, Massachusetts, Pensilvania, Michigan y en varias regiones del Sud. Lo cierto es que como el establecimiento de sucursales bancarias no ha progresado aún lo suficiente en los Estados Unidos, no ha adquirido una influencia equiparable a la que ejercen otros elementos de la organización bancaria.

Pero se ha venido observando que el sistema de bancos independientes que fué adoptado e impuesto en la organización bancaria de los Estados Unidos, se ha ido paulatinamente seguramente alteran-

do y que a estas modificaciones no son ajenas las denominadas "holding companies" cuyo objeto es centralizar el control de los establecimientos bancarios mediante la posesión de sus acciones.

Ahora bien, es sabido que uno de los grandes tropiezos que hallaron los creadores del Federal Reserve System ^{fué} la oposición pública a la centralización bancaria, por eso es que llama la atención que los procedimientos de que se han valido ciertas importantes empresas bancarias para llegar a una situación análoga mediante fusiones y constitución de "holding companies", que son formas de concentración, no hayan encontrado obstáculos en la opinión pública, pero la verdad es que esta opinión no puede tener un alcance tal como para eliminar por completo estos procedimientos bancarios, si bien se traduce en disposiciones legales contrarias a ellos, como la Clayton Anti-trust Act, que encara la existencia de Directorios que tengan un demasiado estrecho contacto entre sí, y la Mc Padden Act, que combate decididamente el establecimiento de sucursales bancarias.

Pero el temor de los estadounidenses de caer en el "trust" bancario no ha impedido que así ocurriera y su conducta para evitarlo no ha tenido pleno éxito. En efecto, en Nueva York se ha concentrado el poderío financiero y ello lo ha sido entre unos pocos bancos nacionales y de los Estados y, sobre todo, algunos banqueros privados. Esta concentración, sin ponerse muy en evidencia, existe en la práctica, ya que la elevada cifra y distribución de sus corresponsales le permite acaparar la mayoría de las operaciones de crédito del país.

Puede afirmarse que la situación bancaria estadounidense es tal que en nada se diferencia de un monopolio de hecho, con el a-

gravante de que los depositantes no poseen la seguridad que ofrecen en otros países los grandes bancos que ~~disfrutan~~ tal vez de más poderío. Esto permite asegurar que es posible realizar nuevas modificaciones en el régimen bancario de los Estados Unidos, ya que ante las actuales disposiciones legales prohibitivas del establecimiento de sucursales se ha encontrado la forma de burlarlas, y amparándose bajo tales normas se ha llegado a constituir dicho sistema de grupo de bancos que forman un complejo antieconómico difícil de controlar, que tiene algunos puntos de contacto con el sistema de sucursales. Nos referimos a las compañías denominadas "holding" que ya mencionamos. (Sunfeld) (4)

Estas se han caracterizado en esta actividad que, si bien ha llegado a establecer algunas cadenas de institutos de créditos ~~de~~ los Estados Unidos, ha tenido siempre un factor adverso poderoso en la resistencia opuesta por las autoridades oficiales de control.

Ante este inconveniente se ha buscado otra solución mediante la afiliación efectuada entre una empresa bancaria nacional y una "trust company" con sede en la misma localidad, mediante la posesión de la mayoría de las acciones por una o un grupo de personas. En el éxito de esta combinación es considerado motivo poderoso la potencia de las "trust companies".

Efectivamente, en las grandes ciudades tienen su sede poderosos magnates de las finanzas que dirigen a personas que poseen acciones de diversos bancos, lo que constituye una centralización en el otorgamiento de crédito de un poderío indudable, que es considerado en diversas oportunidades como una organización enemiga de toda obtención de beneficios que sean para ella misma; aunque se afirma

que como estas combinaciones son varias, se dispersa su potencia y ninguna de ellas en forma individual es capaz de someter a su absoluto control las concesiones de créditos de toda una ciudad.

Estos grupos que mencionamos tienen generalmente un contacto íntimo con grandes entidades comerciales, industriales, ferrocarrileras, etc. que pueden llegar a utilizar esas empresas bancarias controladas en su propio provecho y en perjuicio evidente y sometimiento de las actividades de las pequeñas instituciones y personas que actúan en negocios análogos, aunque no es indispensable que ello siempre suceda por que muchas veces no es fácilmente factible imponer un monopolio en determinada actividad.

En lo que se refiere a la conveniencia o desventaja de esos manejos, puede decirse que las empresas bancarias deben tener un tamaño promedio equivalente al término medio de todas las demás empresas comerciales e industriales. Es por ello que en los Estados Unidos el crecimiento constante de los grandes establecimientos en general, exige que el aumento de poderío de los institutos de crédito sea proporcional.

Por eso se sostiene que resulta mucho más peligroso para los Estados Unidos que el promedio de capacidad de trabajo de los bancos independientes sea mucho más reducido que el de las demás empresas en general, que el riesgo que encierra el aumento constante de poderío que se viene observando en los grandes establecimientos bancarios merced a las maniobras de fusión y absorción. Estas consideraciones si bien son interpretadas y admitidas por una parte de la opinión en razón de sus fundamentos puramente económicos, es rechazada por un enorme núcleo del público que basado en razones acertadas

unas veces y que carecen de fundamento muchas otras, mira con decidida animaversión cuanto se refiere a sucursales bancarias o a fusiones y manejos de esas empresas. (Gregory) (47)

Los hombres de gobierno y las personas de influencia y capacidad en el mundo bancario y económico de los Estados Unidos, se han dado perfecta cuenta de la necesidad de hallar una solución a esos inconvenientes pero tratando de no llegar a establecer el sistema de sucursales bancarias que no tendría en general buena acogida.

Autores hay que sostienen la conveniencia del sistema de sucursales y afirman que considerando el sistema estadounidense con ojos de persona ajena al mismo y experimentada en la materia, se observa que es excesivamente notable la intervención del Gobierno que deben soportar en los Estados Unidos, que a pesar de eso no llega a obtener la estabilidad bancaria indispensable, para conseguir a cambio de ese oneroso precio el alejar el peligro imaginario que se achaca al sistema de grandes institutos de crédito con sucursales.

En ciertos lugares de los Estados Unidos se ha podido comprobar que la opinión general es favorable a la implantación de un sistema de sucursales modificado de acuerdo a las características del país, pero en otras zonas la oposición a tal sistema es tan fuerte que un asunto de tanto interés es resueltamente desplazado apenas es mencionado como posible solución del problema de la organización bancaria del país. (Gray) (48)

Se afirma que la organización política de los Estados Unidos y la extensión notable de su territorio son otros tantos obstáculos al desarrollo de una concentración similar a la que se encuentra en otros países de más reducida extensión. A estas razones que ya he-

mos mencionado anteriormente contestaremos ahora lo siguiente: Cier- to es que el primer obstáculo se hará sentir aunque una disposición legal permita instalar sucursales, pero a pesar del segundo no será tan difícil a los dirigentes bancarios el poder extender eficiente- mente su actividad aún a distantes y diferentes regiones. Claro está que el sistema de sucursales también puede implantarse parcialmente con éxito abarcando zonas extensas, que podrían ser cada uno de los distritos en que divide al país el sistema de la Reserva Federal y no todo el territorio.

A pesar de la lucha que debe sostener contra las ideas e intereses opuestos, la apertura de sucursales bancarias en los Esta- dos Unidos va ganando adeptos lenta pero persistentemente, quienes obtienen el convencimiento de que supera en ventajas al sistema de bancos locales independientes aún en un país tan extenso.

Este cambio de frente puede tener su origen en forma nota- ble, en el hecho de que en los últimos tiempos muchísimas zonas que se dedican especialmente a las tareas rurales, no han podido disfru- tar de las ventajas que ofrece el crédito bancario.

Se afirma que debido a estas situaciones especiales y a la tendencia mencionada, los economistas de los Estados Unidos llegarán en época más o menos cercana a imponer sus puntos de vista a los hom- bres políticos de aquel país, cosa que traerá como consecuencia el establecimiento amplio y sin restricciones del sistema de sucursales bancarias.

En efecto, el nacimiento del Federal Reserve System ha si- do impulsado indudablemente por el deseo de modificar la organiza- ción bancaria existente, inclinándola hacia la extensión de una uni-

ficación perfecta y necesaria del sistema, de modo que tal vez sería conveniente perseguir con sucesivas reformas la desaparición del doble aspecto del funcionamiento de las empresas bancarias: bajo la faz nacional y bajo la faz estadual, otorgando un control único y uniforme al Federal Reserve Board. (Vilfroy)(49)

Esta organización tan interesante prepararía el terreno para ser completada con el permiso amplio y liberal otorgado para la instalación de redes de sucursales en todo el territorio de los Estados Unidos, en especial modo en aquellas zonas que, por su característica rural, exigen su establecimiento.

..o000o..



V

SUCURSALES Y CONCENTRACION BANCARIAS

La expansión de los bancos se relaciona con la concentración bancaria ya que la existencia de esta última trae aparejada la transformación de algunas pequeñas instituciones bancarias y de sus sucursales que son absorbidas y convertidas en sucursales de una gran empresa; y también porque el poder de expansión aumenta por lo general al mismo tiempo que la potencia de la entidad.

Ante el problema de la concentración bancaria se ha pretendido nivelar o equilibrar la situación de los institutos de crédito mediante resoluciones que abarcan todas las graduaciones, desde la intervención del Estado hasta un régimen común de los bancos entre sí, llegando a delinear proyectos imperfectos o inaplicables por lo des-cabellados.

Pero lo cierto es que las concentraciones comercial e industrial tienen íntimo contacto con la banca, sobre la que influyen notablemente, ya que son factores preponderantes para su aparición y subsistencia.

Cuatro son las formas habituales por las que se manifiesta la concentración y la integración bancarias:

- 1) Acrocentamiento de los capitales de los bancos que ya existen;
- 2) ententes entre las instituciones bancarias;
- 3) participaciones en otros bancos; y
- 4) fusión y absorción de entidades bancarias.

Pero debemos destacar también que una de las formas nota-

bles por las que se llega a la concentración bancaria reside en la concurrencia que por intermedio del establecimiento de sucursales, que es un medio de expansión de sus actividades, llevan los grandes institutos de crédito contra los pequeños establecimientos bancarios locales, puesto que al austraerles sus capitales, obtienen una concentración de éstos cada vez mayor.

Se ha observado generalmente pues, que se llega a una situación de concentración bancaria cuando el sistema de sucursales ha tendido a sustituir a las empresas locales que con él coexistían.

Existe una forma de concentración bancaria que es parcial. Nos referimos a la participación en otros establecimientos, que es una forma de concentración aunque no de las más completas. Es así que por medio del aporte de capitales al constituirse, o al aumentar el mismo otra empresa, o por la adquisición de acciones, una entidad bancaria interviene y participa de las utilidades, los quebrantos y los riesgos de otra u otras.

Esta participación puede ser recíproca entre varias instituciones que, aunque proceden como si se tratara de un sólo organismo (ya que siguen en su accionar una uniformidad de procedimientos y de metas y aún poseen los mismos dirigentes), aparentan mantener una completa independencia jurídica y de administración. (Ejemplo) (15)

Alguien opina que comparando esta concentración parcial, es decir, la participación, con la concentración completa, se verá que aquella se halla en mejor situación desde el momento en que mantiene a los establecimientos comprendidos en ella, en una cierta independencia de acción, aunque en forma imperfecta, que los coloca en una situación más ventajosa que a los bancos envueltos en una concen

tracción completa que llegan a adquirir las características de una entidad oficial que se destaca, como suele suceder a menudo, por la lentitud de sus procedimientos. Además, las sucursales de estos bancos, al estar sometidas en una forma tan notable a las autoridades de la sede central - que no pueden desde allí considerar en una forma muy ventajosa la situación - no estarán en condiciones de entrar en un más íntimo contacto con las necesidades económicas locales y favorecerlas satisfactoriamente. Ya hemos visto oportunamente la razón que asiste a esta objeción, pero podemos decir aquí que la concentración total se halla en ciertos aspectos en ventaja sobre la simple participación, ya que la existencia de aquella origina una economía en los gastos y en las reservas.

Pero antes de avanzar en nuestra exposición, ^{hacer una} ~~debemos~~ ^{adición:} acabamos de mencionar en líneas anteriores las palabras concentración e integración y creemos que es necesario establecer diferencias entre una y otra. La integración bancaria tiende a abarcar todo aumento de la actividad de los bancos, buscando siempre de adaptarse a la economía de un país en sus siempre crecientes necesidades; siendo pues un concepto tan amplio, es lógico que abarque entre sus diversos integrantes a la concentración bancaria, que se reduce así al afán de un grupo cada vez más pequeño de empresas bancarias, de acaparar toda ^{la} ~~la~~ actividad del ramo. (Massantini). (1)

Esta tendencia llega a tener tal intensidad, que se han dado casos en que existen verdaderas concentraciones de fuerzas que mantienen una lucha de carácter económico, en la cual pueden sostenerse merced al apoyo que obtienen de federaciones gremiales.

Naturalmente, que estas ententes tienen vida hasta tanto

que no sean desechadas por otros acuerdos entre las diversas actividades económicas.

Una política característica es la que se desarrolla en los Estados Unidos: sabemos que entre los diversos Estados no es permitida libremente la instalación de sucursales de empresas bancarias incorporadas a los demás; esta circunstancia es la que origina un desarrollo extraordinario en la formación de cadenas de bancos, algunas de las cuales han llegado a abarcar cerca de dos centenares de entidades bancarias.

Concentraciones de este tipo pertenecen o son controladas por banqueros, pero éstos son reemplazados en la gran mayoría de los casos por compañías denominadas "holding".

Debemos analizar ahora la forma en que la concentración bancaria ya estableciéndose en un país. En efecto, si éste no es de muy extenso territorio y si se halla en los comienzos de su transformación de país agrícola-ganadero en industrial, su economía puede ser esencialmente regional, pues los capitales que allí residen, allí también pueden hallar donde emplearse; de esta manera, las empresas bancarias locales no encontrarían quien compita con ellas.

Pero la transformación sobreviene; las industrias que se hallaban en embrión van adquiriendo cada vez más importancia, por lo que exigen paralelamente la ayuda de grandes establecimientos bancarios. La consolidación de la economía nacional hace que no bien surja una zona donde los capitales acumulados sean insuficientes para servir las exigencias de sus industrias, las regiones que posean en exceso o inutilizados sus grandes capitales, establezcan una circulación de los mismos, y por este motivo surge la necesidad de la funda

ción de grandes institutos de crédito que extienden paulatinamente sus redes de negocios y, por ende, su influencia, entabliéndose así una lucha sin cuartel entre aquellos y los pequeños establecimientos bancarios de carácter local, lucha ésta que necesariamente terminará con la absorción de los últimos, a la que seguirá como lógica consecuencia, una transformación acentuada de las empresas que se destacará por su concentración y expansión.

Concentración, así se denomina a la primera fase de la transformación; pero, ¿será ella conveniente o por el contrario, no traerá más que daños?. Es evidente que todo dependerá del grado de la misma. Nosotros nos reduciremos a enumerar simplemente algunas de sus ventajas e inconvenientes para la vida económica general.

Entre las primera hallamos que debido a la concentración es posible obtener condiciones más favorables en la concesión de créditos, además de regular mejor la misma; evita que la competencia exagerada que tiene su origen en el gran número de empresas bancarias, estimule la especulación; permite prever mejor las crisis locales, que son siempre más frecuentes que las nacionales, e impide que incidan en detrimento de los establecimientos bancarios; hace que los capitales que quedarían inmóviles sean utilizados al establecer el uso del depósito y del cheque; favorece los negocios con el exterior; permite la formación de grandes institutos de crédito que pueden impedir o que soportarán mejor los peligros de las "carridas"; permite que los grandes bancos estén mejor capacitados para desarrollar en general, con sus actividades una tarea intensa, ordenada y efectiva; evita el peligro de que debido a falta de entendimiento, las empresas bancarias en competencia entre sí, puedan conceder crédito a un

mismo cliente en una forma exagerada en comparación con las garantías que ofrece; orienta y controla la prensa y la opinión pública; uniforma el mercado de cambios con lo que se obtiene un descenso en el tipo de descuento y una nivelación del mismo en las diversas zonas, de donde resulta que las condiciones de las operaciones son más económicas.

Además, los grandes bancos observan generalmente una conducta de suma prudencia, lo que evita que se registren a menudo ciertos pánicos en el mercado monetario. Gran economía surge de la utilización de la compensación que juega entre los libros de los bancos, lo que evita un mayor movimiento de medios de pago. La centralización en la ciudad capital de los ahorros disponibles en todo un país, que corresponde en cierta forma a la del mercado financiero y a la política, permite que se mantenga un equilibrio notable entre los pedidos y las ofertas de todo el territorio. (Kaufmann) (12)

La concentración bancaria ha favorecido al mercado financiero en lo que se refiere al amplio terreno que le brinda para la colocación de valores en el gran público. En cambio, los grandes bancos han ido eliminando a la Bolsa en lo que respecta a la colocación de títulos al contado. Otra ventaja de la concentración bancaria se destaca cuando se menciona la menor posibilidad de quiebra de un gran establecimiento bancario, que traería como consecuencia un desastre en la vida económica de una nación. La obligación de colaborar entre sí los grandes bancos es una resultante del deseo de obtener seguridades para sí mismos, ya que de otro modo repercutiría cualquier tropiezo de otro banco, y ello se observa también cuando se trata de evitar o combatir crisis locales que podrían repercutir sobre

sus intereses.

Pasemos ahora a enumerar los inconvenientes de la concentración bancaria: elimina los pequeños bancos, a los que se les debe reconocer, a pesar de todo lo que se les rehaca, que son necesarios para llenar una función de intermediación, no menos útil por ser secundaria; las exigencias de cada región son distintas y ello no se puede evitar aún en un país en que se haya desarrollado notablemente una economía industrial, por ello la concentración bancaria, con su unidad de procedimientos e interpretaciones, es algunas veces desventajosa; tampoco debe olvidarse que en los momentos de crisis, generalmente acompañados por sus cadenas de quiebras bancarias, pueden suavizarse las consecuencias si existe un grupo de bancos locales que engranen sus actividades con los grandes bancos nacionales.

También se ataca la concentración bancaria al sostenerse que la forma de otorgar créditos que la caracteriza no es conveniente, ya que no es favorable a las operaciones en la campaña y sí a la gran industria, al comercio de alto vuelo y a veces a la especulación en títulos; que a los pequeños comerciantes e industriales les perjudica desde varios puntos de vista, entre ellos al debilitar y eliminar a los bancos regionales sin suplir las funciones que éstos desempeñaban, ya que si bien percibían intereses bastante elevados, llegaban a brindar el crédito solicitado para incrementar sus negocios con sólo una pequeña demostración de solvencia, cosa que no suele acomtecer cuando se trata de la sucursal de un gran banco; que no será nunca compensada por la rebaja de la tasa de descuento que brinda la concentración bancaria, la mejor producción de una industria o el aumento de un comercio de reducida importancia que se obtiene median

te el mejoramiento del modo de accionar debido a la obtención de un crédito bancario, cosa difícil de obtener de los grandes bancos.

Los opositores de la concentración bancaria afirman que impide en parte, la iniciativa de nuevas empresas que carecen del suficiente capital y que, sin embargo, si obtuvieran ayuda de los bancos podrían seguramente alcanzar éxito en sus gestiones; lo mismo sucede con aquellos negocios que para triunfar necesitan recursos para reaparse y extenderse. Estos tropiezos, afirman, se observan especialmente cuando en una zona no existen fuertes empresas bancarias regionales, y las consecuencias son la aparición de crisis locales y la eliminación del espíritu de iniciativa.

Lógico es comprender que, como en muchas otras circunstancias, se exageran las consecuencias perniciosas de la concentración bancaria y no hay que olvidar que cuando los bancos de un país no deseñuelven una política adecuada respecto a su comercio e industria, generalmente hay capitales extranjeros que se apresuran a llenar ese vacío.

Pero nos hemos apartado algo del tema central de este trabajo, aunque en la faz de la transformación de las empresas bancarias que coadyuva a la concentración y que es denominada la expansión, encontraremos que era necesaria una pequeña digresión.

Refiriéndonos pues a la expansión de los grandes institutos bancarios en el interior del país, encontraremos que ésta se efectúa en base a la instalación de sucursales en las diversas regiones.

Esta concentración se ha producido en diversas formas. Así tenemos que el movimiento puede partir de la ciudad capital de un

país donde todos o casi todos los grandes establecimientos bancarios tienen su sede central. Estos crean una extensa red de sucursales por todo el país, pero en forma independiente y sin entrar en contacto con los bancos regionales que continúan con sus operaciones.

Otras veces el movimiento de concentración bancaria se desarrolla en base a la asimilación de los institutos locales de todas las partes del país por los grandes bancos de la Capital, que los transforman en sucursales propias, tratando de conservar a menudo como Gerente de éstas a los antiguos propietarios o directores de los antiguos bancos lugareños.

En algunos países se ha observado que la concurrencia bancaria se ha puesto de manifiesto mediante un proceso que nó por ser diferente, ha reportado distintas consecuencias. En efecto, la atracción pueda llevar un sentido inverso a los anteriormente mencionados, es decir, que los establecimientos del interior han visto la conveniencia de acercarse a la Capital, cosa que han hecho gradualmente hasta llegar a absorber algún banco con sede central o sucursal en aquella, para luego retornar su atención hacia las provincias y expandirse en ellas. (Hburt) (13)

La concentración bancaria ha traído como consecuencia que los grandes institutos de crédito hayan debido aumentar progresivamente sus capitales a cifras sumamente elevadas, para acrecentar así sus disponibilidades y estar en condiciones de hacer frente a las exigencias cada vez mayores de sus negocios.

La lucha entre los bancos locales y los grandes establecimientos bancarios se desenvuelve especialmente en el mercado de descuentos, ya que los primeros no disponen de ^{los} grandes capitales que pe

seen los segundos, que han podido de esta manera incluirlos en la red de su sistema de sucursales. Esta lucha no es siempre muy fácil ni conveniente, ya que ataca y perjudica a institutos locales honorables y estimados.

Pero no se crea que, llegado a ese punto, la disputa entre grandes establecimientos bancarios y empresas locales independientes ha terminado; ella continúa, pero nó con la misma intensidad que antes, puesto que las fuerzas adversarias son aún más disparas merced a la mayor fortaleza que ahora distingue a las grandes entidades bancarias.

Las sucursales hacen así sustituyendo a los bancos locales especialmente a los débiles que desde ya ceden posiciones o se declaran derrotados, aprovechando para ésto la situación insostenible de los mismos; pero, en muchas otras oportunidades, no persiguen con su instalación otro fin que el tratar de absorber a las instituciones locales de crédito que se hallan aún florecientes, colocándolas en una situación embarazosa merced a una concurrencia sin tregua.

Ningún momento más favorable a esta política que aquel en que la crisis clava sus garras en la economía nacional; es entonces cuando la resistencia de los bancos regionales independientes queda reducida a su mínima expresión y es fácil a los grandes institutos aplicarles el golpe de gracia, para ir así construyendo paulatinamente, una extensa y sólida red de sucursales, base y exponente de su poderío económico.

VI

TIPOS DE SUCURSALES

Es muy difícil establecer una regla que abarque a todas las sucursales bancarias puesto que no existe un punto de vista uniforme en la instalación de las mismas y el motivo reside en las diferencias que se hallan en sus orígenes, en sus formas de operar, en los objetivos que se buscan satisfacer con su establecimiento, etc.. Es por ésto que se puede observar que sucursales análogas rinden, sin embargo, resultados divergentes. Claro está que esa diversidad no se manifiesta de una manera tan sensible cuando se trata de sucursales de una misma empresa bancaria, siendo fácil entonces apreciar una uniformidad más marcada, aunque es posible que exista alguna sucursal que sea regida por reglas que le son particulares, lo que a veces está indicando que en su origen se trataba de una entidad bancaria local independiente absorbida posteriormente por otro banco. (Pormand) (54)

A continuación fijaremos lo más exactamente que nos sea posible, los diversos tipos de sucursales que suelen existir.

No siempre puede el banco basarse en los estudios que ya mencionamos, es decir, en las condiciones necesarias para que la instalación de una sucursal sea conveniente y rinda utilidades, ya que son otros los objetivos que espera llenar con dicha institución. Hay así entidades bancarias que se desenvuelven en núcleos industriales y comerciales enormemente desarrollados, que tienen necesidad imperiosa de capitales para poder responder al aumento constante de sus negocios.

Estos bancos recurren entonces a una política conveniente: mediante sus oficinas de investigación se dedican a buscar aquellas regiones donde la iniciativa privada es reducida a pesar de la abundancia del ahorro acumulado, de manera que hay siempre una gran suma de capitales que permanecen inactivos. En estos lugares abren entonces sus su cur sa le s que por su característica sobresaliente se denominan "de recolección", puesto que su tarea primordial consiste en atraer los ca pi ta le s disponibles y en lugar de distribuirlos y darles movimiento en la misma plaza, los giran a la casa matriz, que a su vez los reparte en su propio centro o en otros que los requieren con suma nece sidad.

Pero es de lamentar que este movimiento de capitales que de ser cumplido atendiendo las exigencias o la abundancia de los mis mos y estableciendo corrientes entre la casa matriz y las sucursales y entre éstas mismas, habría llenado una de las necesidades mayores de la economía y cumplido una de las principales funciones de los ban co s: la distribución natural del ahorro, es de lamentar, repetimos que sea a veces prostituido, y ya sea por las limitadas facultades que se conceden a las sucursales o por los lazos que unen a men u do las instituciones bancarias a las comerciales e industriales, lo cierto es que lo que debería ser una ventajosa distribución de ahor ros se puede transformar en un drenaje de los mismos desde muchos lugares hacia uno sólo o hacia unos pocos.

Es necesario no confundir este tipo de sucursales con otro que comprende las llamadas "pasivas", es decir, aquellas cuyos gastos no llegan a ser cubiertos por las utilidades propias. Es indudable que pueden coincidir ambos conceptos, pero ello no es indispensa

ble. Al contrario, casi siempre el interés que la casa matriz abona a la sucursal por los capitales transmitidos es suficiente para hacer efectivos los intereses de los depósitos y cubrir con el resto las expensas de funcionamiento.

Refiriéndonos a las sucursales que arrojan déficit, es interesante hacer notar que a pesar de esta característica son a veces mantenidas y aún instituidas por el banco, puesto que el sólo hecho de que el balance tenga un saldo negativo, no es motivo suficiente para eliminar la sucursal, pues se trata de algo más vasto e importante si se lo considera bajo el aspecto de lo que ella reporta al conjunto de todas las sucursales.

Varios son los motivos para que así sea; consideraremos algunos: Los gastos generales de provisión de una sucursal se cubren a veces con las expensas que originaría el trabajo indirecto por medio de corresponsales al que aquella sustituye; existe menor fracción de gravámen sobre cada sucursal para el mantenimiento de la organización directiva y de la inspección central mientras que el aumento de sucursales no exija un aumento proporcional de estos gastos, es decir que en general una entidad bancaria debe tratar de llegar al grado mayor de distribución y utilización de sus servicios pues el monto de los elementos generales de costo no crece proporcionalmente al monto de las operaciones efectuadas y a la expansión territorial de la misma institución. Puede existir el deseo de no afectar con la supresión de la sucursal la integridad y solidez de la red de filiales; puede también el banco considerar que esa actitud afectaría a su prestigio, además de favorecer a otros bancos que se hallarían así en condiciones de aumentar su concurrencia en otras regiones ligadas

a ésta por fuertes contactos, más aún, el hecho de que una entidad bancaria instituya una sucursal en un lugar puede obligar a otra a hacer idéntica cosa con el objeto de defender los negocios que allí tenga.

También es conveniente la instalación y mantenimiento de una sucursal a pesar de las previsiones y resultados desfavorables que puedan comprobarse, cuando se trata de la Capital del Estado, de grandes puertos, de importantes centros industriales/comerciales. Además, en forma posterior a la acentuada centralización de los órganos administrativos del Estado que se produjo en muchos países luego de la Gran Guerra de 1914, tal vez ocasionada por ella, se ha observado una mayor institución de sucursales de los bancos provinciales y regionales en las Capitales de los Estados (europeos especialmente)

Pero no deseamos dejar de destacar el hecho de que puede ocurrir el caso contrario: una entidad bancaria tiene un informe de sus institutos de investigación completamente favorable y, sin embargo, no procede a la instalación de una sucursal por el temor de que otros fuertes bancos que son actualmente sus corresponsales y a los que puede deber numerosos servicios, vean en este establecimiento un hecho que implica una competencia, puesto que ellos tienen allí sus sucursales y más aún si tienen su sede central. (Bozzantini) (RS)

Mencionaremos también un tipo de sucursal que puede denominarse "oculta"; puesto que se trata de establecimientos (frecuentemente con sede en el exterior) que aunque aparecen como independientes, se hallan bajo la égida completa del banco principal, que la ejerce bajo la forma de la posesión de la mayoría de las acciones.

Este tipo de sucursales bancarias merece en realidad ser

objeto de estudio puesto que si bien no es completamente oculto, lo es en parte o lo pretende ser y este aspecto de ^{subterfugio} ocultismo es interesante y se presenta en diversas gradaciones.

Esta variedad de sucursales muestra en principio hasta qué extremo el sucursalismo ha triunfado aún mismo donde es comunmente combatido, pero al mismo tiempo pone en evidencia que en la situación económica de hoy día, una empresa bancaria que se caracterice por su seriedad no debe excederse en su expansión territorial si no existen motivos solidamente fundados.

Es por esta última razón que ciertos bancos poseen algunas filiales que no aparecen claramente como tales, sino que tratan de disimularlas. En estos casos, las relaciones entre ambos establecimientos bancarios son de carácter activo pues lejos de circunscribirse a una simple vigilancia de su capital, se observa que las filiales son controladas constantemente por una oficina de inspección de la empresa principal por medio de sus funcionarios, apreciándose también a menudo la existencia de un intercambio de empleados. No es raro tampoco que un banco afiliado adquiriera con el transcurso del tiempo una absoluta autonomía, poseyendo muchas veces una gran influencia en el mundo de las transacciones. En otras ocasiones esas empresas absorbidas entran a formar parte abiertamente del núcleo de sucursales del absorbente.

Como en ambos casos se trata de absorciones, los consideraremos conjuntamente en las líneas que siguen.

Los bancos absorbentes efectúan las transformaciones que son para ellos convenientes en el Directorio de los pequeños establecimientos absorbidos, mientras que éstos obtienen en cambio la posi-

bilidad de descongestionar aunque sea en parte, su cartera que está a la sazón polígrafamente voluminosa. Estos manejos se efectúan en una forma completamente oficiosa, es decir, se trata en lo posible de que permanezcan en secreto.

Es también posible observar la existencia de otras maniobras que tienen análogo fin, en el establecimiento súbito de un instituto local de crédito que compre entre sus dirigentes a antiguos empleados o funcionarios de grandes bancos que son los que en realidad manejan los hilos que mueven a aquellos.

En tercer lugar mencionaremos como ejemplo, el procedimiento de una gran empresa bancaria que se transforma ocultaente (en forma directa o por intermediarios) en el socio comanditario de bancos regionales que adquieren por ese sólo hecho una fortaleza y un desarrollo en sus actividades que llegan a ser notables.

En el deseo de establecer una sucursal en determinado lugar, un banco puede llegar también a un acuerdo con los poseedores de las acciones de un banco regional, ya que muchas veces, cuando se recurre al procedimiento que consiste en la simple adquisición de dichas acciones, resulta casi siempre muy costosa. Naturalmente que se procederá en esta forma cuando sea más conveniente que la instalación pura y llana de una sucursal coexistiendo la institución bancaria local, debido al difícil y largo trabajo de divulgación y acreditamiento que una sucursal debe siempre llenar.

Pero para ser más explícitos debemos destacar que el acuerdo con los accionistas del establecimiento local posee otras ventajas además de las mencionadas del menor costo. En efecto, cuando se negocia con los accionistas la absorción de un banco se evita que

el peso de las acciones acaparadas incida excesivamente sobre los rubros del balance y que lo mismo suceda con algunas partidas de dudosa realización o inmovilizaciones que figuraban en el balance del banco cesante.

Por este motivo, cuando se produce una negociación para llegar a una absorción, es conveniente tratar los diversos aspectos con mucho detenimiento y tranquilidad, fijando explícitamente que los rubros y pérdidas a que nos hemos referido, deben ser descontados a los antiguos accionistas, pues a ellos corresponde hacerse cargo de los mismos.

Pero si así no se conviene, es necesario que la institución absorbente tenga la certeza de que esas insolvencias e inmovilizaciones no han de perjudicarla, ya sea mediante la garantía de los antiguos socios del banco que ha sido absorbido o mediante una simple separación de esos rubros de los cuales se hacen cargo los antiguos accionistas mediante una sociedad constituida al efecto.

Continuando con este caso de absorción que se refiere a una lisa y llana incorporación de un banco al otro que se ha de traducir como es natural, en un aumento de capital de la entidad incorporante, ya que es absorbido el patrimonio del otro banco, diremos que el importe de este patrimonio es abonado a los socios mediante la entrega de una suma convenida que es proporcional al mismo y es entregado en cuotas que generalmente son representadas por acciones de la absorbente, puesto que ésta es por lo común una sociedad anónima.

Otra forma de absorción es aquella por la que se procede a la liquidación de la entidad cesante mediante la designación de la

absorbente como liquidador. Con este título procede a hacerse cargo de los depósitos, obteniendo naturalmente, el asentimiento de los clientes y en la misma forma y siempre que lo crea favorable a sus intereses, se hará cargo de las otras operaciones activas y pasivas, procediendo a la realización de aquellas que considere conveniente, pero siempre por cuenta y riesgo de la institución que es absorbida, a la que sustituye.

Cualquiera sea la forma ~~forma~~ en que se produzca la absorción, es necesario profundizar con toda detención las condiciones y conveniencias que ofrece la o las entidades que es posible incorporar (puesto que pueden ser varias las sociedades en estas condiciones). Naturalmente que en cada caso particular son distintas las condiciones que ofrece cada uno y es conveniente estudiar antes de decidir, pero en líneas generales se puede decir que es preciso analizar la organización interna de la sociedad, el grado de contacto entre sus negocios y los de la absorbente, hecho este que si se recapacita un poco, tiene suma importancia en lo que respecta a la dirección única y uniforme de todas las sucursales; materia preponderante y de especial cuidado en toda organización bancaria. Tampoco debe olvidarse de efectuar un prolijo exámen de la cantidad y calidad de la clientela del banco que puede incorporarse.

Puede presentarse el caso de ser necesario un análisis más profundo de elementos cuando se trata, ya no de una absorción con el objeto de instalar una sucursal, sino de obtener mayores beneficios mediante la sustitución de ésta, hecho que permitirá la constitución de una entidad distinta a aquella en lo que se refiere a importancia y campo de acción.

Además es preciso estudiar si es más beneficiosa la fusión o la absorción de varias sucursales que en una misma zona tienen dos grandes bancos, o bien la realización de otra clase de combinaciones al no serles convenientes dichos procedimientos porque deberían alterar demasiado su organización y, ocurriendo ésto, cualquier ventaja obtenida sería insignificante e insuficiente.

Es posible que exista entre los establecimientos que actúan en una región una competencia desenfrenada en el otorgamiento de crédito a sus clientes, que se traduce en parte en la concesión exagerada de crédito a un mismo cliente. Estas maniobras suponen un peligro en la buena marcha de las instituciones bancarias y es por ello que al absorberse un banco por otro o al fusionarse con una sucursal se elimina al competidor, y de esta manera la entidad que subsiste puede proceder con mejor criterio y retraer las concesiones de crédito a su justo límite, al mismo tiempo que asegura mejores condiciones.

..o00o..

VII

LIMITACION DEL NUMERO DE SUCURSALES

Numerosas y diversas son las causas y las necesidades que originan el establecimiento de sucursales bancarias, pero el número conveniente de éstas para que no sea exagerado y por lo tanto, perjudicial, no es posible fijarlo en una forma precisa y no puede hacerse una afirmación categórica pese a lo mucho que se ha dicho y discutido al respecto, habiéndose llegado a opinar hasta sobre la distancia que debe separar una sucursal de otra.

No obstante, podemos destacar aquí que la inflación monetaria suele favorecer un aumento notable de la cifra de sucursales bancarias, hecho que es necesario prevenir prudentemente con el objeto de evitar las funestas consecuencias que se presentan luego cuando la moneda es llevada a su nivel normal, pues las empresas bancarias se encontrarán entonces con que no pueden mantener en actividad muchas de sus sucursales ante la disminución del número de los negocios que es una consecuencia de la normalización.

Entre las necesidades que dan origen a la institución de sucursales, podemos mencionar el aumento considerable que en la actualidad se observa en el pago de sumas de dinero mediante el cheque, la transferencia de fondos, el giro, etc.. Estos procedimientos, aparte de la mayor seguridad que representan desde que evitan el movimiento de dinero en efectivo, significan una comodidad apreciable, y no es concebible un país en pleno desenvolvimiento que no haga uso en una forma cada vez más acentuada de esos servicios bancarios. Pero surge de ello en forma lógica que es indispensable la existencia

de entidades bancarias en todos los lugares de un país, que son generalmente sucursales de los grandes institutos de crédito.

Existen además ciertas sucursales cuyos principales fines de fundación han sido la propaganda y la concurrencia, cosas que actualmente insumen una buena parte de la actividad de los bancos que buscan así de extender su campo de acción aún a lugares donde no encontrarán al iniciarse ninguna seguridad de poder desarrollar convenientemente sus negocios. Es así que por regla general, muchas de esas sucursales no llegan a satisfacer las esperanzas en ellas cifradas, pues no consiguen el suficiente arraigo en la zona y al arrojar déficit y ser, por ende, costosas, deben ser clausuradas, aunque algunas veces ésto no ocurra ya sea por mala administración o por que ofrezca ciertas ventajas no pecuniarias.

Es necesario destacar pues, que cuando el número de sucursales se propaga excesivamente hacia regiones de poca importancia, que no justifican esta política desde que las operaciones que allí se desarrollan son de muy escasa magnitud, el establecimiento de aquellas es más bien dañoso que conveniente, desde que en el reparto de los reducidos negocios a cada sucursal le corresponde una parte tan insignificante que no llega a cubrir los gastos que originan su instalación y mantenimiento. (Hirauic)(16)

Aunque estas sucursales pueden desenvolver su actividad, lo harán dentro de un marco estrecho y con el peligro constante de no poder sobrevivir a una próxima crisis, y no sólo la sucursal sino también toda la institución. En efecto, existen algunos bancos que obtienen sus utilidades de las que las sucursales les hacen llegar desde todos los lugares de un país y aún del extranjero, compensando

con ellas el costo de mantención de las sucursales deficitarias, con el consiguiente peligro de que una disminución de actividad, motivada por una crisis repentina o por alguna otra razón, los coloque en una situación de insolvencia y sea obligada la entidad toda a cerrar sus puertas.

En esos casos, en los que prima el deseo de propaganda y concurrencia, se tiende con la apertura de sucursales a la recolección de capitales, aprovechando la circunstancia de que las Cajas de Ahorro de diversa categoría se hallan imposibilitadas algunas veces, por las disposiciones estrictas que las rigen, de extender una amplia red de sucursales y, más que eso, de poder ofrecer un interés como el que pueden abonar las grandes empresas bancarias.

Aún cuando tenga éxito ese ofrecimiento que hacen los bancos por medio de sus sucursales, de pagar intereses más elevados que los de sus competidores para atraer el ahorro, redundando a veces en perjuicio de la solidez de toda la institución, en especial modo de aquellas de menor envergadura, pues si esos intereses no tienen explicación en las condiciones del mercado, los bancos que así se exceden deben buscar luego la compensación mediante la inversión de esos capitales en negocios que no ofrecen siempre la necesaria garantía de éxito, y es por estas circunstancias que sobrevienen las bancarrotas.

A causa de todo esto es que el Estado en algunos países se preocupa de establecer una reglamentación dedicada a limitar y reducir, según su criterio, la instalación de sucursales bancarias en todo el territorio, en la misma forma en que vigila otros aspectos de la gestión bancaria.

Además, alguien destaca desde su punto de vista, que po-

drían los bancos adoptar el procedimiento de que una consulta o entendimiento entre ellos preceda siempre a la fundación de una nueva sucursal, tratando así de evitar esas concurrencias desmedidas que tan frecuentemente se presentan y que llevan a los establecimientos bancarios a abrir sucursales que tal vez no les reportarán utilidades, por que ya existen las de otros bancos. Al mismo tiempo y como lógica consecuencia, ese entendimiento permitirá una distribución ra cional de sucursales allá donde faltaren.

Si este acuerdo sobreviene a una situación insostenible, como es la que deriva de la existencia de sucursales deficitarias, en él se establecería que en una forma progresiva o inmediata, según sea necesario, procedan las empresas bancarias a eliminar las sucursales supernumerarias, y de esta manera, habrían proveído a su propia conveniencia y a la del país que las alberga, al dejar de lado toda perniciosa pasión de concurrencia en la forma de excesiva expansión territorial mediante la apertura de sucursales; expansión ésta que sólo debe ser basada en razones exclusivamente técnicas y científicas.

Los partidarios del sistema de bancos locales destacan que en éstos ha sido posible observar una política más razonable y conveniente, que tal vez tenga su origen en el hecho de que conocen cuales son sus posibilidades en una forma más perfecta. Es por eso que - destacan - con mucha frecuencia cierran las sucursales que no han dado un rendimiento satisfactorio, no poseyendo ^{pués} una sola más de las necesarias, y no se hallan influenciados como los grandes bancos, por el deseo de tener numerosas sucursales, aún con el sólo fin de concurrencia y propaganda.

Pero debemos destacar que no se refieren a los grandes institutos locales de crédito que se hallan en plena expansión y tienen a transformarse en inter-regionales o nacionales, puesto que éstos poseen las características de los grandes bancos que extienden su actividad a todo el país.

Si bien es preferible el sistema de sucursales sobre el de los bancos independientes, y aún sobre el de los confederados, el número de aquellas no debe llegar a ser tan elevado que no sólo se tor nen innecesarias, sino que también dificulten hasta el extremo la di rección y vigilancia de todo ese organismo tan delicado y complejo, cosa que hace posible la comisión de importantes perjuicios originados en imprudencias, ardidés, sustracciones, etc.. Pero para que se produzca una cantidad notable de esos tropiezos en la dirección y el control, es necesario que el número de sucursales sea exageradamen te elevado, y por el sólo hecho de que un banco posea una cifra algo crecida de sucursales, no debe ser observado con recelos desme didos, ya que no se debe olvidar que la práctica está indicando que cualquier inconveniente o peligro, que pueda aparecer en la vida de un establecimiento bancario con sucursales, es posible eliminarlo en base a una buena administración y a un enérgico criterio disciplinario, tal como lo exige todo gran sistema de sucursales. (Garelli) (17)

Refiriéndonos a la necesidad de exigir a los establecimien-
tos bancarios que soliciten una previa autorización del Estado para proceder a la apertura de una sucursal, podemos manifestar que la adopción de tal criterio es considerada por algún autor, como completamente absurda y perjudicial, ya que no sería éste el camino conveniente a seguir para brindar a los clientes de un banco, una mayor

seguridad en sus depósitos.

Afirma que se tropazaría posiblemente con inconvenientes prácticos que serían insalvables, ya que no podría dejarse a la absoluta voluntad de la autoridad a quien corresponde otorgar la venia, la decisión de conceder o denegar la misma, y allí surgirían los tropezos, ya que deberían dictarse disposiciones legales con un artículo muy claro y excesivamente detallista de las condiciones que deberían satisfacer las empresas bancarias para pretender obtener la autorización para instalar la nueva sucursal.

En base a esto se indica que tal vez lo más razonable es dejar que cada banco considere desde el punto de vista importantísimo de su conveniencia y discreción, cual debe ser el número y separación de sus sucursales, ya que será el primero en no instalar o en eliminar una sucursal instalada en un lugar donde no le rinda beneficio o utilidad, o donde la existencia de bien cimentados bancos locales no le dé oportunidad de afianzarse y competir con ellos con iguales o mayores ventajas. *(Gilbert)*(18)

Pero, basados en el hecho de que, si bien en el aspecto de la producción la competencia favorece al público al hacer bajar los precios, en el de la intermediación (como es el crédito) el efecto es el de elevar inconvenientemente el costo de la vida, es que otros autores sostienen la conveniencia de establecer la autorización previa obligatoria del Estado para la apertura de sucursales, con lo que se evitaría que la cifra de éstas sea excesiva y perjudique la posición de los bancos, embarcándolos en empresas dudosas y en gastos exagerados, y más aún, que se dañe el interés general del crédito.

Tal vez la política más aconsejable sería aquella donde se

combinaran el otorgamiento de una cierta libertad a los bancos para que instalaran sus sucursales siguiendo las orientaciones que creyeran más convenientes a sus intereses, y una intervención del Estado en grado suficiente, pero no excesivo, como para obtener que los intereses del público en general y del país, sean considerados y salvaguardados.

..o000o..

VIII

SUCURSALES EN EL EXTERIOR

En lo que respecta a la instalación de sucursales en el exterior se presentan aspectos algo distintos de los anteriormente mencionados. Ahora se trata de la creación de un órgano que se hallará alejado muchas veces por largas distancias de su sede central y, por ende, de su vigilancia, y que además estará expuesto a sufrir las consecuencias de los cambios internacionales, ello sin mencionar el aspecto político que es también de importancia.

Por otra parte, es un hecho que no se ignora que una expansión al exterior - ya asuma la forma de instalación de sucursales, ya la de participación en sociedades bancarias, - es uno de los factores más importantes para obtener el aumento de la expansión comercial, que se traduce en la creación de situaciones favorables al nacimiento de corrientes económicas y la llegada de éstas hasta los lugares a que antes no lo hacían.

Pero toda nueva tendencia en cualquier orden de actividades es casi siempre juzgada desfavorablemente, no tanto por los defectos que posea, sino por la inclinación tan conocida de gran parte del género humano, a recibir con recelo todo lo que signifique una novedad. Es por ésto que, tratándose de la organización bancaria, no se debe acoger con muestras de asombro el hecho de que una nueva tendencia modificatoria de costumbres arraigadas en aquella no sea aceptada de inmediato de buen grado por todas las personas y que, antes bien, un grupo numeroso la haga objeto de críticas justificadas o nó.

Así es que el establecimiento de sucursales de bancos de

un país en el extranjero ha tenido siempre una secuela de detractores, cuyas objeciones pueden ser divididas en dos grupos: las basadas en circunstancias plenamente fundadas; y las que tienen origen simplemente en esa tendencia tan conservadora a oponerse a toda innovación. Analizaremos oportunamente el fundamento de las primeras que son las únicas dignas de tomarse en cuenta.

Ahora bien, para que sean posible los libramientos de documentos comerciales entre los diversos países es necesario que esas plazas estén ligadas entre sí, y son los establecimientos bancarios quienes hacen más fácil ese intercambio de valores, puesto que ponen más al alcance de los comerciantes, industriales y del público en general la oportunidad de operar en mercados extranjeros.

Así es que las instituciones bancarias de aquellos países que aspiran a conquistar un lugar preponderante en la economía mundial mediante la desviación hacia sí de las corrientes de tráfico de capitales y mercaderías, son generalmente los órganos que coordinan y atraen nuevas y más notables de esas corrientes.

La adopción de cualquier sistema que tienda a obtener la expansión al exterior de las empresas bancarias o aún la adopción de alguna forma con características especiales, sólo puede ser llevada a cabo atendiendo a las diversas situaciones y motivos que las circunstancias aconsejan. Pero podemos anticipar que la expansión al exterior se efectúa haciendo uso de las mismas formas y medios de que se vale un banco para su expansión en el propio país.

Basados en estas afirmaciones es que podemos hacer la siguiente enumeración: a) sucursales propias; b) filiales autónomas o bancos afiliados; c) acuerdos con otras empresas bancarias que ope-

ren en el exterior, ya sean nacionales o extranjeras; d) participaciones en otros bancos; y e) corresponsales en el exterior, mediante relaciones de correspondencia con instituciones bancarias de allí. ^{(Abazzandini) (59)}

En el último caso mencionado se observa que un banco se transforma en el agente de otro para llevar a feliz término ciertas operaciones que interesan a éste pero que se desarrollan en el país donde actúa el primero; de modo que esa entente sólo tiene lugar en lo que respecta a esos negocios que figuran en el contrato y no afecta a las empresas bancarias en ningún otro aspecto de su actividad.

Cuando el movimiento de mercaderías y capitales con un país no sea de una gran importancia, será suficiente la suscripción de dichos acuerdos de correspondencia con otro banco de reconocida solvencia.

Estos convenios suelen adquirir en forma paulatina, una importancia cada vez mayor, puesto que al aumentar la cantidad de operaciones en forma recíproca, esa colaboración se hace más intensa, hasta llegar a una situación en que se designan mutuamente como únicos y exclusivos agentes en el país de asiento de cada uno, ya que para que los bancos puedan incidir considerablemente sobre el tráfico internacional de mercaderías y capitales, les es indispensable peser una influencia indiscutible sobre una entidad extranjera o, mejor aún, que esa institución forme parte integrante de su propia organización.

Claro está que estos acuerdos tan completos, teniendo una gran importancia económica, sólo pueden ser suscriptos por instituciones bancarias de gran envergadura, mientras que los bancos de inferior categoría deberán conformarse con simples corresponsalías me-

diante convenciones con bancos extranjeros.

Pero los vínculos entre dos plazas comerciales son más estrechamente establecidos cuando sucursales o filiales de una entidad bancaria de un país han sido instaladas en el otro. En estos casos no puede considerarse que esos lazos ligan a simples corresponsales desde que existe una dirección central que rige y une los destinos de ambas ramas, que accionan en procura de beneficios que les son co-
munes.

Pero a pesar de esta afirmación, en la vida práctica ha si-
do dable observar que los vínculos que unen a un banco con su filial en el exterior no responden estrictamente a estas características, ya que en ciertas oportunidades los sistemas que rigen sus actividades son distintos, lo que hace que tiendan a aparecer en sus relacio-
nes como instituciones distintas.

Algunos entendidos afirman que para obtener un resultado satisfactorio en los fines que se persiguen, lo más conveniente es mantener dicha política, que se traduce en la institución de filiales bancarias en los mercados que se desean obtener para sí, es decir, de empresas de crédito cuyos capitales estén recolectados en parte en esos mercados, pero que en gran proporción los provean esos bancos extranjeros, que en esa forma tienen en sus manos los instrumentos indispensables para obtener para los órganos del comercio y de la industria de su país de origen, la preponderancia o por lo menos, la entrada en esos mercados.

En estos casos el banco fundador se reserva en su poder más de la mitad de las acciones de capital de la filial e incluye en su Directorio a varios de sus mismos altos dirigentes.

M. B. M. A. ⁽⁶⁰⁾ destaca que este sistema tiene la ventaja sobre el de instalación de sucursales, que su responsabilidad sólo alcanza a una suma fija y determinada; que el corresponsal no puede actuar más que como agente intermediario entre el banco y los clientes extranjeros, por lo que para el grueso del público no tiene la suficiente representación del banco, ya que a veces su carácter es meramente oficioso, mientras que la creación de los bancos filiales en el extranjero, poseyendo una autonomía completa, permite disfrutar de la ventaja de tener bancos en el exterior ligados al establecimiento del propio país; y que el capital de estas filiales es absolutamente del mismo origen del banco madre, teniendo su campo de acción en un país determinado. De este modo, la capacidad de labor de la filial aumenta notablemente y al poder interiorizarse así en forma más completa y eficaz del desarrollo de la productividad del lugar donde actúa y de su expansión al exterior, se halla en condiciones de encarar decididamente el otorgamiento de créditos.

Para el banco matrix constituye un aumento de poder, ya que extiende su campo de acción mediante un nuevo centro. Es por todas las razones enumeradas que las participaciones bancarias suelen figurar con cantidades por demás abultadas en los libros de los bancos y que se sostiene la superioridad de la instalación de los bancos filiales sobre el sistema de sucursales, ya que aparenta limitar los peligros de la expansión territorial. Se dice que los bancos filiales aumentan el crédito del banco matrix y le producen mayores utilidades; que se interesa más directamente en las necesidades del país de su asiento que una sucursal del banco extranjero; y que, por otra parte, la inmovilización en bienes raíces y personales se susti

tuyen en poder del banco matrix por valores bancarios generalmente muy recomendables.

Otros de los motivos que, según Moore, inducen a adoptar el sistema de participaciones bancarias en el exterior, son: las restricciones que se establecen en muchos países con respecto a las sucursales de bancos extranjeros y que son fijados unas veces por normas fiscales y otras por disposiciones legislativas; los inconvenientes con que tropiezan las entidades bancarias para establecer una vigilancia eficaz sobre las operaciones y procedimientos de cada sucursal, que suele solucionarse mediante la instalación de oficinas autónomas de inspección que son muchas veces de oneroso mantenimiento; y la realización de operaciones que no concuerdan y hasta contrarían los procedimientos y aún las estipulaciones de los estatutos de la empresa, operaciones que deben muchas veces realizar al sólo objeto de dar pleno cumplimiento a los fines que se persiguieron al instituir la sucursal.

Se ha sostenido también que una entidad independiente que se dedicara exclusivamente a favorecer el comercio exterior de un país y que no estuviese sometida a la influencia de ningún grupo o interés, podría llevar a cabo dicha tarea en una forma más perfecta y desinteresada que la sucursal de establecimientos bancarios que tienen una existencia individual.

Con este objeto se propuso alguna vez la aprobación de una ley que dispusiera que los bancos de un país (pudiendo incluirse a los de origen extranjero) estuvieran autorizados para suscribir y adquirir un determinado número de acciones de un instituto bancario especialmente fundado y dispuesto para desarrollar en el exterior

las funciones convenientes a los intereses del país, que se verían unánimemente representadas desde que intervendrían todas las empresas bancarias de todas las zonas del mismo, con lo que no habría diferencias irritantes en perjuicio de unos y en beneficio de otros.

En este caso, de la conjunción surge una nueva empresa con caracteres autónomos, que bien puede establecer su sede en el país de origen, pero que suele tenerla en el que despliega su actividad, por lo que adquiere en esa forma su nacionalidad; esta última circunstancia es de singular importancia por las ventajas que acuerda a su poseedor, que se traducen en el hecho de evitar el peso de la desconianza con que según ya lo manifestamos, se suele distinguir a los bancos extranjeros, además de gozar de las facilidades (especialmente las fiscales) que la legislación de un Estado acuerda a los nacionales y al mismo tiempo que se evitan los otros obstáculos que comúnmente se oponen a las instituciones bancarias originarias de otras naciones.

Por otra parte, es posible observar que entre los grandes bancos de una nación que extienden sus actividades al exterior, se llegan a realizar ententes por las cuales se distribuyen zonas en el exterior para desarrollar allí sus negocios, concordando así sus esfuerzos y evitando concurrencias fratricidas.

Pero la dificultad se presenta en un banco fundado en el extranjero cuando se trata de conseguir personal idóneo, de obtener la realización de operaciones y hasta de la instalación de la oficina, todo ello como para que el negocio sea remunerativo. Además estas fundaciones exigen capitales importantes para que puedan accionar convenientemente, hecho que se refleja en un engrosamiento de la

cartera del banco matriz y esta situación en una época de crisis puede ser de difícil solución u ocasionar en determinado momento una importante desvalorización.

La verdad es que los más importantes países del mundo han reconocido en su casi totalidad y desde hace mucho tiempo, que el sistema de sucursales bancarias tanto en el interior como en el extranjero ofrece beneficios de inapreciable valor..Es así que han extendido por doquier una vasta red de estos establecimientos con lo que persiguen obtener una posición favorable mediante el acrecentamiento y el desarrollo de su comercio.

Es por ello que alguien ha afirmado que la existencia de sucursales en el exterior de establecimientos bancarios que se hallen en condiciones de comprar y vender giros sobre el país de origen, es de tal importancia que puede considerarse como un hecho equivalente al de la posibilidad de redescantar la cartera de un banco.

Es lógico comprender que se halla muy lejos de las intenciones de un país el favorecer paralelamente el comercio de un competidor - que si no es ya grande y poderoso, puede llegar a serlo - y que los favores que concede están despojados de toda intención en ese sentido y por otra parte, carecen de gran importancia.

Es decir, que si bien las empresas bancarias del extranjero servirán de intermediarias en las transacciones comerciales que su país efectúe con otro con el que compite, mirarán siempre la conveniencia del propio país y no la del otro con quien opera, que se ve por ésto obligado a buscar la manera de crear cambio de su moneda en los distintos mercados del mundo, pues se halla privado de él. Por ejemplo: para ayudar al comercio de los Estados Unidos, una su-

cursal de un banco estadounidense adquirirá dólares a un tipo más conveniente que otra moneda y se negará a otorgar crédito en pesos argentinos, por ejemplo, al importador que compra mercaderías argentinas que éste puede comprar en las mismas o similares condiciones en los Estados Unidos.

Esta imposibilidad de adquirir y enajenar crédito sin inconvenientes sobre un determinado país, ha incidido enormemente para que los competidores de éste comerciante se apoderen de los mercados que podrían de otra manera pertenecerle.

Es decir, que indudablemente las sucursales bancarias influyen en una forma notable en la estructuración del comercio exterior de un país, influencia que puede ser directa o indirecta. Estos establecimientos inciden favorablemente en el cambio disponible en la moneda de su país de origen, y además concurren en grado sumo a acrecentar el número de las transacciones que dan origen al mismo cambio, es decir, que tienden al funcionamiento de un mercado de esa moneda allí donde son instalados. En otras palabras, el desarrollo del negocio de cambios y la apertura de sucursales en el exterior son dos hechos que muy a menudo son consecuencia el uno del otro.

Uno de los fines primordiales cuya satisfacción persigue dicha expansión, consiste pues en la posibilidad de continuar y en el estímulo de las relaciones de transacciones que tienen lugar entre los comerciantes extranjeros y los del propio país.

Por otra parte, las corrientes de capitales nacionales en el tráfico internacional serán otros de los motivos principales que orientarán la expansión bancaria al exterior, que depende en su mayor grado y desarrollo de la importancia de aquellas.

En efecto, las sucursales bancarias se hacen cargo del exceso de ahorro acumulado en su país y lo vuelcan en tierras donde en cuenta colocaciones más convenientes con la base del crédito seguro de las personas y de las empresas comerciales e industriales que representan sólidas inversiones, puesto que en estos otros países donde tienen su asiento, se hallan sedientos de esos capitales para invertirlos en el impulso de la explotación de sus recursos naturales.

El caso recíproco, es decir, la recolección en el extranjero de capitales para ser invertidos en el propio país, no es tan común, puesto que esta operación es generalmente realizada por las sucursales de bancos extranjeros establecidos en este último; o bien, se satisface aquel fin mediante la concertación de grandes operaciones de empréstito.

Cuando se trata de la financiación de proyectos del país donde tiene su sede la sucursal bancaria, ésta se informará detalladamente de las circunstancias que rodean la operación, comunicando ^{a la central} cuáles son las gestiones necesarias para llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes.

Es más laudable la tarea que desarrollan las sucursales en el exterior desde que, si bien ellas actúan como verdaderas cabecillas del movimiento en pro de los industriales y comerciantes de su país, sus posibilidades de obtener beneficios propios que compensen las expensas y los riesgos corridos son bastante reducidas. Naturalmente que, de modo indirecto, se beneficia la empresa bancaria que tiene sucursales en el extranjero, ya que al favorecer la gestión de los comerciantes e industriales de su país, además de la del público en general, el estado floreciente y progresista de éstos se ha de re

flejar en un afianzamiento del bienestar del país de origen que a su vez se ha de traducir en mayores utilidades obtenidas por el instituto de crédito. *(De Lima)*⁽¹¹⁾

Si bien esos bancos poseen un medio para procurarse el desarrollo de nuevas corrientes de negocios, ello no significa que de este modo vayan en demanda de nuevos tipos de operaciones hasta ahora no efectuadas y que podrían ser sumamente riesgosas, sino que dentro de las normas de prudencia que pueden caracterizar su accionar actual tienen la posibilidad de extender el campo de esos negocios que ya efectúan. Así es que, por ejemplo, en lo que respecta a las transacciones con cambios del exterior, el disponer de una sucursal en las plazas de indiscutible importancia aporta a un banco la posibilidad de extender sus actuales operaciones de cambios con el consiguiente acrecentamiento de las utilidades.

Al cumplimiento de muchos fines responden las tareas de las sucursales en el exterior, llegando a veces a buscar con algunas de éstas el satisfacer el interés y la conveniencia del propio país, es entonces que su institución responde preponderantemente a hacer conocer el mismo mediante propaganda e informaciones.

El comercio y la industria de un país que tenga ramificaciones destacadas en el extranjero, podrán trabajar allá con sucursales de bancos de su mismo origen, cuyas características de operar les son conocidas y no se verán obligados a adaptarse, como ocurriría si debieran recurrir a bancos extranjeros.

Para las personas que viajan por necesidad, negocios o placer, es muy cómodo y más fácil tratar con sucursales de bancos de su país, ya que aún antes de partir, pueden arreglar los detalles de

los fondos precisos para su traslado y residencia en el exterior, que irán percibiendo a medida que lo exijan sus necesidades y en los diversos lugares a que lleguen. (Burrell)⁽²⁾

El banco que instala un grupo de sucursales en otro país (la supervisión de las cuales suele acordarse a la más importante) evita, pues, mayores gastos y brinda un mejor y más atento servicio en sus operaciones que si debe tratar éstas a través de los buenos oficios de una entidad bancaria corresponsal o de un agente extranjero.

Además, estas sucursales bancarias en el extranjero pueden utilizar la circunstancia de suministrar una información pedida para obtener un comprador para el vendedor, o producir un mayor acercamiento entre éstos; pueden ofrecer también otras muchas ventajas al comerciante y al financista de su país, como es dar aviso y llamar la atención de los representantes viajeros o ayudar cuando se trata de la elección de agentes en las distintas zonas; implican la obtención rápida de informes acertados sobre los comerciantes extranjeros y su crédito, hecho éste de suma importancia ya que permite y aconseja a los hombres de negocios nacionales a adoptar el criterio más conveniente, que evite grandes riesgos y defienda sus intereses, al mismo tiempo que extiende sus negocios extranjeros y sus condiciones de competencia, ya que pueden ofrecer operaciones de crédito más ventajosas.

Esta situación se explica desde que sabemos que un comerciante exportador podrá actuar con mayor o menor posibilidad de competir en las diversas plazas, según pueda ofertar las condiciones de crédito y sistema de financiar la operación que más convenga al comprador. De modo que si éste se halla frente a varias proposiciones

de mercaderías de la misma calidad, se inclinará hacia aquel que le ofrezca mejor precio (que encierra el tipo de interés correspondiente) y el plazo más conveniente para cancelar su deuda.

Para que un exportador pueda conceder estas condiciones favorables, necesita disponer según acabamos de decir, de fidedignas fuentes de información sobre las garantías del trato con comerciantes extranjeros y de los medios indispensables para disponer de los documentos que recibe, cuya lejanía implica el afrontar graves riesgos, de los que el exportador puede descargarse si posee esos medios.

De manera que, si un comerciante suma al precio de venta de sus productos una determinada cantidad para cubrir los gastos que le demanda la realización de la operación crediticia, dicha cantidad no corresponderá únicamente a las comisiones bancarias, sino principalmente a los intereses que debe abonar al banco al ir a descontar su letra, y estos intereses varían según sea la facilidad y el costo con que la empresa bancaria pueda hacer efectiva la letra en la plaza extranjera, situación que le será más favorable si dispone de una sucursal en la misma.

Pero las mayores facilidades que ofrece la apertura de sucursales en el exterior, no llegaría a reducir tanto el precio de venta en el extranjero de los productos de un país, hasta el punto de ser igual o inferior al de sus rivales extranjeros, es por eso que se dice que conviene completar el cuadro favoreciendo el desenvolvimiento de un mercado de descuentos que esté tan capacitado y sea tan económico como el de los países competidores, de manera que el ~~gasto~~ de efectuar una operación crediticia pueda ser llevado al nivel del de dichos países.

Por otra parte, aunque un agente o un corresponsal pueden también su ministrar informes, pocas veces serán tan minuciosos y exactos como los que brinde la propia sucursal, que tiene interés directo en el a sunto.

El establecimiento de sucursales en el exterior, al favorecer la expansión del comercio con el extranjero, provee de una cantidad de moneda de otros países que significa poseer un recurso eficaz para combatir los sensibles efectos de un súbito retiro y exportación de oro.

Los casos mencionados son los más comunes, ya que las sucursales desarrollan además una actividad intensa - buscándose que coincida con las exigencias de las corrientes del comercio internacional - que se extiende a renglones que rebasan los límites de los negocios normales de los bancos, como lo demuestran, entre otros ser vicios análogos, la concertación en comisión de ciertas operaciones y el suministro de muestrarios de mercaderías.

Para una empresa de crédito representa una mayor seguridad el negociar en el exterior mediante sus sucursales, ya que se elimina el peligro de que un banco corresponsal haga formar al cliente una mala opinión de su banco o no cumpla debidamente las obligaciones contraídas. De manera que un instituto bancario puede ofrecer ma yor responsabilidad cuando opera por medio de sus sucursales.

Cuando se trata de mercaderías fletadas contra una letra de cambio, éstas se hallan mejor preservadas si el documento se hace efectivo mediante la sucursal en el extranjero de un establecimiento bancario del propio país, ya que en ciertos lugares se advierte la falta de exigencia al consignatario de la presentación de un coneci-

miento extendido con todos los requisitos para retirar los artículos de la aduana, lo que significa que el conocimiento pierde parte de su cualidad de ser una garantía para el pago del valor girado. Esto confirma el hecho de que si se opera a través de los servicios de la sucursal en el exterior de un banco del propio país, se obtiene una mayor certeza de que los intereses estarán mejor defendidos. Lo mismo ocurrirá si se trata del envío de un surtido de mercaderías que deben ser descargadas y entregadas garantidas al adquirente.

Es pues indudable la necesidad de establecer sucursales bancarias en el exterior que se especialicen en sus actividades, por países o por grupos de ellos.

No es necesario creer que las sucursales en el exterior sólo sirvan para favorecer en una forma, que podríamos calificar patriótica, a los comerciantes del país, es decir, que llenen un fin puramente moral, sino que hay que recordar que las empresas bancarias pueden encontrar allí una manera de aumentar directamente sus propios ingresos y ganancias, aunque no sea en una forma muy notable.

Con este objeto su tarea no se reduce a satisfacer los giros que libra la casa matriz ni sus pedidos de informes que les son tan necesarios, sino que debe desenvolver sus negocios de recepción de depósitos y otorgamiento de créditos no sólo con sus compatriotas sino también con los demás habitantes del país que lo alberga.

Muchas gradaciones pueden destacar una sucursal en el exterior de otra, y esta mayor o menor libertad de acción está lógicamente establecida en los reglamentos pertinentes. Pero son dos los tipos de sucursales que más se destacan por su frecuencia, y la diferencia entre uno y otro está dada por la amplitud de sus prerrogati-

vas que, a su vez, dependen de las necesidades y fines que deben llenar.

Cuando la sucursal sólo realiza las operaciones de cambios o los trámites entre la casa matriz y sus corresponsales, o reduce su tarea a observar las condiciones de la economía y del comercio del país donde tiene su sede, podemos decir que se trata simplemente de una representación.

Pero si a esa institución se le concede autorización para proceder en el exterior como lo hace un verdadero banco (salvo lógicas restricciones), entonces estaremos en presencia de una sucursal propiamente dicha.

Dada la importancia de este segundo tipo de sucursales, nos referimos a ella cuando mencionamos a una sucursal en el exterior sin hacer discriminaciones. Y es precisamente por su mayor actividad que se halla más expuesta que una simple representación a los vaivenes de la situación económica, especialmente la de su país de origen, que repercute en forma directa sobre ella.

La instalación de sucursales bancarias en el exterior ha sido a menudo sostenida en forma calurosa en especial modo por los industriales de un país, ya que este hecho les resulta beneficioso y no entran entonces a pesar detenidamente las ventajas e inconvenientes que de cada caso pueden surgir, que es lo que corresponde efectuar antes de adoptar una resolución, sobre todo si se trata de países donde las normas legales contienen abundantes restricciones para el desenvolvimiento de la actividad bancaria de establecimientos extranjeros.

En efecto, uno de los inconvenientes que pueden presentar-

se es el de que si se abre una sucursal bancaria en un país de escasos recursos, sólo será ella considerada con simpatía si tiende a favorecer con sus operaciones los intereses de dicho país. Ahora bien, para llegar a conceder esos favores puede ser indispensable acordar crédito e inversiones en ciertas inmobilizaciones en una proporción que generalmente no se acuerda en su propio país.

Al mismo tiempo, el establecimiento bancario extranjero puede tener un concepto de lo que debe ser una garantía que se difiere notablemente, en general, del que se tiene en el país donde instala su sucursal. De manera que, ya sea con justo motivo pero la mayoría de las veces sin él, se va afirmando a la sordina una animación hacia la sucursal del banco extranjero, que puede llegar a adquirir características sumamente molestas.

Otro inconveniente que puede ofrecer la apertura de una sucursal bancaria en el exterior: Algunas de estas sucursales actúan simplemente como una especie de cámara compensadora para su casa matriz, es decir, que no son una fuente de beneficios pecuniarios ya que proceden sencillamente como representantes de dicha sede central, pero en otras oportunidades una sucursal en el exterior puede transformarse en una entidad más o menos independiente dirigida por funcionarios que tienen aspiraciones de progreso por lo que llega pronto a entrar en concurrencia con otras empresas bancarias locales. Estas instituciones tienen la ventaja de poseer un mayor y más profundo conocimiento de las características del mercado en que actúan, y, en determinados países, se hallan mucho menos restringidas que las sucursales de bancos extranjeros que se hallan obstaculizadas por leyes especiales que tienen ese objeto. Estas sucursales no pueden a

menudo efectuar ciertas clases de operaciones que les están reservadas a los institutos locales, por lo que acuerdan a éstos una apreciable ventaja que se traduce a veces en pérdidas notables para las sucursales.

También es posible que al establecerse una sucursal en el exterior llegue el banco a perder total o parcialmente el contacto y las relaciones que mantenía con las empresas bancarias de esos países, lo que significa no contar más con la realización de todos o parte de los negocios que los encargaban sus antiguos corresponsales, ya que es lógico suponer que éstas sólo han de confiar la tramitación de sus operaciones en el extranjero en manca de aquellos establecimientos bancarios de los que a su vez han de recibir análoga encomenda.

Existe una notable diferencia entre las características que ofrecen en la instalación de sucursales bancarias en el exterior, los países europeos que, como Italia, España, Francia, Alemania, Gran Bretaña, etc., poseen grandes conglomerados de sus nativos establecidos en diversos países, donde desarrollan actividades comerciales y personales diversas, lo que les permite a las instituciones bancarias de aquéllos, establecer sucursales, ya que esos compatriotas constituyen para éstas una masa apreciable de depositantes.

Para los países americanos no existe en general, el problema de la emigración, de modo que al no poseer esa fuente de intereses financieros en el exterior, no los inducen, en su mayoría, tales motivos para proceder a la instalación de numerosos establecimientos bancarios en el extranjero.

Es una idea bastante arraigada que la plaza comercial y

bancaria de un país se hace mucho más sensible a la influencia de las crisis exteriores cuando se instalan sucursales en otros países.

Esta observación es de relativa consistencia desde que en la actualidad casi todos los mercados de cierta importancia se hallan directa o indirectamente influenciados por la situación económica del exterior, de modo que la apertura de sucursales bancarias en el exterior no tendrá en ese aspecto una incidencia de importancia.

La causa de la sensibilidad de una plaza a las condiciones de la economía mundial es muy otra; es el desenvolvimiento normal del comercio entre los países de los productos originados en los más diversos lugares del planeta, sin trabas que dificulten la distribución libre y ajustada a las necesidades. En el mundo económico de nuestros días, todos los países se hallan vinculados entre sí tan estrechamente por el comercio, que es imposible pretender que cualquier perturbación notable en el normal desarrollo de la vida económica de algunos no repercuta directa o indirectamente sobre los demás y en forma más o menos inmediata. Esta afirmación es más fácilmente verificable en aquellos grandes centros, que son justamente de donde ha de partir la iniciativa de que sus bancos extiendan sus operaciones en el exterior mediante la apertura de sucursales, hecho que, ya hemos dicho, no tendrá una influencia apreciable en ese aumento/sensibilidad de la economía nacional.

Por otra parte, se sostiene por algunos entendidos que la competencia con sus concurrentes del extranjero hace que las empresas bancarias que instalen allí sucursales, se vean obligadas a abandonar todo sistema de política prudente y sólida para adoptar métodos más arriesgados. Es evidente que uno de los cuidados que deben poner

las empresas bancarias es obtener que su accionar sea presidido por una prudencia y una seguridad casi absoluta; con esta política se encontrarán en una situación bastante cercana a la invulnerabilidad en lo que se refiere a las consecuencias de las crisis económicas que caracterizan nuestra época actual.

En cierto modo, es verdad que el contacto con entidades bancarias de otros países puede hacer que los bancos que han establecido sucursales en el exterior tiendan o se vean compelidos a seguir sus huellas, adoptando un sistema de trabajo que encierra más riesgos, ya que la tendencia humana es a adaptarse al medio ambiente, ya se trate de una persona o de una entidad.

Pero no siempre ha de ocurrir así, por que si suponemos que la política de las instituciones bancarias que abren sucursales exteriores es de suma prudencia y no arriesgan su posición trabando íntimo contacto con empresas industriales y comerciales, y que, luego, por contacto con bancos de otros países, tienden a adoptar su sistema, la transformación sería revolucionaria y demasiado notable como para no despertar la oposición, ocasionada por el choque con el escollo que significa ese núcleo de personas de carácter eminentemente conservador a que ya nos referimos y que actúa a la manera de un freno automático. Esa transformación tan brusca por lo notable y la circunstancia de ser posible para un banco el actuar en el exterior sin cambiar sus métodos por los de sus competidores, a los que no está acostumbrado, hace que esta objeción a la apertura de sucursales en el exterior carezca de la fuerza necesaria como para hacer olvidar los beneficios que reporta ese proceder.

Una circunstancia que incide también considerablemente, no

sólo sobre esta clase de sucursales sino aún sobre toda la empresa bancaria, son las variaciones cambiarias. Se ha pretendido que es posible eliminar ese peligro estableciendo un límite fuera del cual no puede pasar la actividad que en esa materia desarrolla la sucursal. Este límite se establece en una determinada cantidad de moneda del país sede de la o de las sucursales, de manera que cada una o grupo de éstas no podrá exponer la situación del banco sino hasta una suma que se compute entre las participaciones en el exterior.

Pero esa solución no es absolutamente satisfactoria, pues si bien reduce los efectos, no elimina el peligro por completo, porque generalmente la mencionada cantidad está dada por la diferencia entre el avalúo de las partidas activas y de las pasivas, hasta las que se extiende como es lógico, la responsabilidad de la empresa bancaria, que cubre a todas y cada una de ellas. En base a ésto se afirma que el remedio propuesto sería de un efecto más concluyente cuando fuera acompañado por otra medida, que puede ser el transformar a la sucursal en autónoma, jurídicamente, y, de esta manera o alguna otra, limitar legalmente la responsabilidad del banco.

Ahora bien, los gastos generales de los bancos se verán in dudablemente engrosados por la instalación de un sistema de sucursales en el extranjero, pues deberán poseer disponibilidades bastante elevadas para poder hacer frente a los reembolsos de los depósitos que puedan ser exigidos a la vista.

Además, los grandes bancos de los países de mucha importan cia que quieran actuar directamente en el exterior, se verán obligados a extender su sistema por numerosas partes para poder servir debidamente los intereses comerciales e industriales de su país en sus

relaciones con el exterior.

Tampoco debemos olvidar el hecho ya mencionado de que la desconfianza del público en general rinde más difícil e inseguro el desarrollo de las sucursales en el extranjero. Y no se crea que lo dicho pueda pecar de exagerado; desgraciadamente la situación de post-guerra ha demostrado la verdad de tales asertos que ponen de manifiesto la vulnerabilidad de los bancos, aún de los más sólidos y mejor dirigidos, que vieron socavada su resistencia por esa circunstancia que, por ser excepcional, no es menos posible.

A pesar de dichas objeciones, es conveniente recordar que ha ocurrido a menudo que, pocos años después de instalar sucursales en un país importante determinado, éstas hicieran competencia a los establecimientos bancarios de ese lugar, por lo que creemos innecesario insistir sobre la importancia indiscutible que adquiere un banco que posee sucursales en el exterior y los beneficios de toda índole que brinda.

Pero se suele establecer la necesidad de una sencilla comprobación del cumplimiento por el establecimiento bancario de algunos requisitos indicados por una norma legal. Se evita con ésto que la autoridad que debe efectuar la comprobación pueda ser influenciada por motivos completamente ajenos al fin perseguido, que sólo pretende que una sucursal en el exterior ofrezca las seguridades indispensables y que no sea establecida donde y en las condiciones que mejor plazcan al banco. *Fucci* (63)

Suele también establecerse que la o las sucursales bancarias en el exterior deben cumplir con los mismos requisitos que si se tratara de un establecimiento independiente, es decir, respetar

las reglas dictadas al efecto y presentar los estados, informes y balances correspondientes.

También suele buscarse una solución, estipulando que las empresas bancarias deben asignar a cada sucursal en el exterior una determinada cantidad de capital que no debe exceder de cierto límite. Es decir, que más bien parece ser una participación de la entidad en otra empresa bancaria del extranjero. Con estas precauciones adoptadas, se puede encarar con menos riesgos la apertura de sucursales bancarias en el exterior.

Pero también cuando se trata de la instalación de sucursales de bancos extranjeros en el propio país, se busca la forma de proteger los intereses del público en la misma forma que se lo hace cuando se trata de bancos nacionales, aunque como es lógico, adoptando métodos algo distintos.

Es así que suele exigirse autorización previa, que se otorgará luego de llenar ciertos requisitos que comúnmente son algunos de los siguientes: presentación de informes, balances, etc. a las autoridades del Estado de acuerdo a las normas establecidas para los bancos; depósito de una garantía mínima en títulos del Estado con el objeto de que el público esté respaldado por una suma equivalente al capital de los institutos bancarios del país y que mantendrá la proporción habitual entre el capital, las inversiones y los depósitos; aceptación y cumplimiento de todas las restantes normas legales que rigen la vida de las instituciones bancarias del país; reconocimiento del derecho de retirar la autorización para actuar como receptor de depósitos y del de inspeccionar, las autoridades competentes, el desarrollo del negocio, ya que puede ser defectuoso el control ejer-

cido por los administradores del banco en beneficio del mismo, correspondiendo adoptar la primera medida cuando no quepa otro recurso para castigar la falta, como es el hecho de que se infrinjan disposiciones fundamentales para la defensa de los intereses del público; exigencia de reciprocidad entre la legislación local y la del país de origen; capital mínimo obligatorio para radicarse en el país y el monto exacto del que decidiera radicar; aclaración de la responsabilidad de la casa matriz por las operaciones de las sucursales; prohibición de aducir razones de nacionalidad para resolver asuntos que efectúen en el país; responsabilidad del activo de la sucursal en el país y de la garantía depositada, para responder a los acreedores radicados en el mismo, sin perjuicio de sus derechos sobre la sede central; mantenimiento en efectivo en el país de un porcentaje de los depósitos recibidos; etc.. (Lester)⁽⁶⁴⁾

Son éstos pues algunos de los requisitos que se suelen pregonar para ser exigidos a las sucursales de bancos extranjeros que se instalen en un país; de esta manera, se asegura con pleno fundamento, los intereses del público estarán mejor resguardados y se evitará que capitales de un país emigren a otro para retornar bajo el aspecto de una empresa extranjera que tendrá más libertad para actuar si no se han dictado disposiciones al respecto.

Es por ésto que en lo que respecta a la inatalación en un país de sucursales de bancos extranjeros, podemos manifestar que se ha presentado una situación cada vez más compleja, ya que razones de índole fiscal, políticas, de reciprocidad, etc., aparecen a menudo y los establecimientos bancarios que han abierto sucursales en el exterior han debido someterse a las disposiciones legales de los países

donde se han instalado y adaptar su personal a los sistemas y prácticas bancarias de esas plazas para poder así representar y defender mejor los intereses que le son conferidos por intermedio de su casa central.

A menudo en algunos países se dictan leyes que establecen ciertas disposiciones, aparte de las mencionadas, que no favorecen ciertamente la instalación en su territorio de sucursales extranjeras de bancos. La tasa sobre éstas que se cobra en Francia, es práctica y frecuentemente prohibitiva, ya que se establece tomando como base el capital de la casa central.

Cuando se presenta algunas de estas situaciones los banqueros de un país extranjero buscan soluciones mediante la constitución de empresas bancarias en su propio país, que de esta manera podrán actuar con un capital especialmente dedicado al objeto sin hacer figurar el propio; o bien, fundan en el país que pone las trabas una organización de carácter local pero que en realidad pertenece al banquero extranjero.

Si se observan las disposiciones legales que rigen en los Estados Unidos sobre la actividad que se permite desarrollar allí a las sucursales de los establecimientos bancarios extranjeros, saltará de inmediato a la vista que una tendencia netamente nacionalista es la que predomina, ya que las trabas opuestas son numerosas. Es así que en ese país dichos establecimientos bancarios sólo podrán abrirse en un Estado si las leyes del mismo no se oponen.

Previamente al año 1913 en que tuvieron lugar las reformas establecidas en las leyes que afectan a las instituciones bancarias, las leyes estatales dificultaban, cuando no prohibían, el trabajo

de sucursales de bancos extranjeros, limitaban el número de operaciones a efectuar y rostringían en toda forma su libre accionar.

Esta situación impidió que los vínculos de los Estados Unidos con las demás plazas comerciales ~~no~~ fueran tan estrechos como ocurría con otros países donde se establecían más libremente las sucursales bancarias extranjeras.

Las disposiciones que ha dictado el Estado de Nueva York demuestran las trabas opuestas y es interesante dejar constancia de ellas ya que son las que mayormente se verán aplicadas, puesto que es natural que las sucursales de bancos extranjeros busquen establecerse primeramente en esa gran ciudad que es la más importante del país.

Vemos que en el artículo 140 de la Ley de Bancos del mencionado Estado, prohíbe en una forma clara que las sucursales de bancos extranjeros puedan efectuar las funciones básicas de una empresa bancaria, como son las de descuento de documentos y la de aceptar depósitos del público. Es lógico que al disponer así les quite a esos institutos todo el atractivo que les induciría a establecerse.

El artículo 145 de las mismas disposiciones legales expresa que las sucursales de bancos extranjeros sólo podrán ser autorizadas para operar en "el negocio de comprar, vender o cobrar letras de cambio, extender cartas de crédito o recibir dinero para su transmisión mediante giro, cheque, cable o de otra manera o hacer préstamos en oro o ejecutar alguna parte de semejantes negocios".

Es de hacer notar que los establecimientos bancarios estadounidenses han instalado sucursales en el extranjero, como lo han hecho en Cuba los bancos de los distritos de Atlanta y Boston. Y han

procedido en esa forma autorizados por las disposiciones de la Federal Reserve Act, que es la carta orgánica de los bancos de los Estados Unidos, que faculta a las empresas bancarias incorporadas por ella, a instalar sucursales y agencias en el extranjero luego de cum
plir ciertos requisitos.

Pero también los negocios bancarios que los banqueros de los Estados Unidos han de realizar en el exterior suelen ser hechos ya sea mediante la institución de un extenso sistema de correspondencias con otras empresas bancarias del exterior, o por medio de la fundación de instituciones locales en los países que tratan la apertura de sucursales extranjeras.

Las sucursales de bancos ^{de países} que poseen colonias están destinadas a representar en las mismas un papel sumamente importante, puesto que favorecen la práctica de una forma interesante de conquista, como es la penetración pacífica en zonas no civilizadas y apenas exploradas. El número de sucursales en las colonias nos está indicando que así lo entienden el gobierno y los banqueros de esos países.

Los inconvenientes que ofrece la instalación de sucursales en el exterior (no nos referimos a las disposiciones legales restrictivas) pueden ser eliminados, en parte por lo menos, mediante la adopción de medidas adecuadas a ese fin. Se trataría de evitar, por ejemplo, que la dificultad de la vigilancia de la casa matriz debido a la distancia y a las fluctuaciones de los cambios, ~~no~~ influya en tal forma que perjudique los intereses del instituto de crédito y, lo que es más, los del público en general.

Para los establecimientos bancarios en sí, la política de instalar sucursales en el exterior, ha de dar inestimables frutos al

permitirles mantener un directo y estrecho contacto con las diversas tendencias económicas que van constantemente evolucionando en los de más importantes mercados comerciales y financieros del mundo, y, de esta manera, podrán extender al extranjero el alcance de sus negocios y de su influencia al abrirse nuevas rutas para su progreso, aparte de la mejor situación que ofrece a los negociantes de su propia nacionalidad.

Pero, como quiera que sea ventajosa toda organización interna que busque aumentar las facilidades de la actividad del organismo bancario en el exterior, si se desea que un país gane en prestigio en los mercados extranjeros, es indispensable complementarla con sabias normas legales que favorezcan la navegación, la concesión de créditos y la labor a desplegar por los comerciantes.

Los países se han visto demasiado inclinados a creer en la continuidad del aumento del comercio que les llegó originado por la Gran Guerra de 1914, pero este aumento fué perfectamente accidental y desapareció con el correr del tiempo cuando renació la paz en el mundo, excepción hecha de aquellos países donde se aseguró su permanencia mediante una organización, un estudio y una labor en los mercados exteriores digna de encomio.

Con ésto deseamos poner de manifiesto lo acertado de la afirmación anteriormente hecha que destacaba la labor que en esa organización les corresponde a las empresas bancarias, que deben desenvolver una política comercial amplia y clarividente que, despreciando beneficios en la actualidad, preste cuidadosa atención al futuro. ✓ ^(De Lima)

En fin, las ventajas que brinda un sistema de sucursales en el exterior son muchas y de indudable valor y no cuentan sólo pa-

ra el banco sino para toda la economía del país de origen. Estos hechos aconsejan la adopción de dicho sistema.

En cuanto a las desventajas, ellas son pocas y posibles de eliminar, ya que la mayoría de las objeciones carecen de fundamento sólido o sólo en parte lo tienen.

Sería de desear que los principales bancos de los países extendieran su red de sucursales en las más importantes plazas comerciales del extranjero, hasta el grado máximo que lo permitieran sus medios y su solidez.

..o000o..

IX

SUCURSALES BANCARIAS EN LA REPUBLICA ARGENTINA

Encararemos este aspecto de nuestro estudio siguiendo el orden cronológico en la evolución de nuestra organización bancaria, pero sólo profundizando en lo que se refiere en forma directa a este trabajo, sin que por ello dejemos de considerar ciertos detalles que, si bien salen de nuestra órbita, contribuyen por su importancia a formar una idea general del panorama y a aclarar conceptos que nos son indispensables.

El período colonial.

En la época de la Colonia no encontramos aún vestigios en nuestro país de la existencia de sucursales bancarias por la mera razón de que ni establecimientos centrales de crédito existían.

En efecto, mal podía pensarse en la actuación de esas empresas desde que el régimen de monopolio comercial implantado por los conquistadores españoles - que se reducía a un intercambio de los productos elaborados por los materiales primarios que el país ya producía - eliminaba la posibilidad del desenvolvimiento conveniente de aquellas.

Otro factor adverso al funcionamiento de establecimientos bancarios era la grande, deshabitada (en enorme proporción) y, por ende, insegura extensión del territorio. Esta circunstancia impedía que las empresas explotadoras estuvieran constituidas sobre la base de grandes capitales; por otra parte, la recolección de éstos en la madre patria hacía imposible la competencia de los capitales de los particulares e innecesaria la función intermediaria de un banco con

sede en la Colonia.

Además, como fuera de la propiedad territorial no podía advertirse la existencia de riquezas monetarias, tampoco podía sentirse la necesidad de una institución de crédito. (Mansilla).⁽⁶⁾

Las invasiones inglesas y el movimiento de 1810; consecuencias.

El ambiente propicio para el comercio libre fué una consecuencia de las invasiones inglesas. Asimismo, el movimiento emancipador de Mayo de 1810 hizo tabla rasa con todos los privilegios.

Recién en el año 1811, es decir, poco después del hecho mencionado, y a raíz de experimentarse la necesidad de promover el bienestar común, las personas que más medios poseían fueron consultadas con el deseo de constituir una empresa de carácter bancario que tuviera por primordial fin el de activar el comercio y extender sus alcances, y dar impulso a la economía en general.

Pero a pesar del decidido apoyo de Rivadavia, el banco no pudo ser fundado hasta algunos años más tarde, cuando la abolición del monopolio y la libertad de comercio se reflejaron en una mayor actividad económica y en un aumento de los capitales (motivado en gran parte por los que inmigraban del exterior), y cuando la escasez del medio circulante y el interés elevado (hasta el 5 % mensual), reclamaron la existencia de un organismo que sirviera de intermediario que multiplicara el numerario y que hiciera rendir a dichos capitales el máximo provecho combinando su acción.

El primer banco argentino.

Así fué que el 19 de Junio de 1822 - y bajo una serie de disposiciones tendientes a asegurar en grado sumo los intereses de sus accionistas y, con ello, animar la aparición de muchos de éstos-

la Legislatura, durante el Gobierno del General Martín Rodríguez, dictó la Ley que daría nacimiento al primer banco de la República Argentina: la Compañía del Banco de Buenos Aires, también conocido como el Banco de Descuentos.

Dice Terry al referirse a este establecimiento: "Tocóle al Señor Manuel J. García, contribuir a la fundación del primer banco en esta parte de la América. En 1821, el momento era propicio. Había se inaugurado la memorable administración de Rodríguez en la provincia de Buenos Aires, con el prestigio que le daban las virtudes de su jefe y la reputación bien merecida de sus ministros. Había confianza en el porvenir y en la estabilidad del nuevo orden de cosas, había hambre y sed de orden y de progreso, había, por último, solidaridad entre el pueblo y el gobierno. Roto el vínculo nacional, se veía removida la causa de los males del pasado, y que la provincia de Buenos Aires con su aduana y con su riqueza propia podrís alcanzar bien pronto el máximo de adelanto, de que era capaz un pueblo confiado en sus grandes destinos".

Así, pues, la iniciativa de la fundación de un banco fué favorablemente acogida porque ya se experimentaba la necesidad de que existiera una moneda que facilitara las operaciones, que un establecimiento adecuado apoyara al comercio por medio de la concesión de créditos, que el tipo de interés de éstos fuera menor, y que se mejorara el nivel de la vida social. (Juillierat).⁽⁹⁾

Los Estatutos de este banco fueron aprobados sin mayor oposición ante la decidida y sólida defensa del Ministro de Hacienda. Los defectos de los mismos fueron surgiendo con el correr del tiempo y se trató de eliminarlos con sucesivas reformas.

Y es precisamente un defecto de sus bases constitutivas el que da origen a la aparición de la primera sucursal bancaria del país. Veremos porqué y en qué forma.

El Banco quedó constituido en Septiembre de 1822 con un capital formado por mil acciones de \$f. 1.000 cada una, es decir, totalizaba un millón de pesos fuertes. Los accionistas podían integrar esos títulos ya sea entregando su importe en metálico, ya sea en billetes del mismo Banco obtenidos por descuento de letras que éste les hacía.

De este modo se incurría en un riesgo notable, ya que como el Banco no poseía reservas de oro y cambiaba papeles (sus acciones) por otros papeles (sus billetes), su situación se iba tornando de más en más insegura.

Pero esta circunstancia no resaltó de inmediato, puesto que, impulsado el público por el afán de lucro, la operación fué ampliamente cubierta y se registraron las primeras utilidades de la empresa, hecho este que contribuyó a afianzar más su popularidad hasta el punto de cubrirse la suma de \$ 1.800.000, de los que no llegaba a \$ 360.000 el capital real, en razón de los motivos antedichos.

Debido a varias causas, entre las que podemos citar: que los integrantes de los diversos ejércitos distribuidos por el interior rechazaban sus emolumentos en billetes del Banco y los exigían en oro, a la especulación, a los pedidos del Gobierno, y a la ocupación de la Banda Oriental, sobrevino en el año 1825 una época en la que se notó la falta del precioso metal en las arcas de la empresa bancaria.

Fuó entonces cuando los dirigentes del Banco, buscando sal

var la posición tan vacilante del mismo y ante la situación dificultosa hasta el extremo por la que atravesaba el país, que hacía temer por la existencia de la institución, son autorizados a establecer la primera sucursal bancaria que existió en la Argentina.

Ella tuvo su sede en Concepción del Uruguay, Provincia de Entre Ríos, y sus normas de trabajo fueron cuidadosamente establecidas.

El Gobierno, al convenir con el Gobernador de Entre Ríos la instalación de la sucursal y obtener su apoyo, pretendía impedir el drenaje de oro de las arcas del Banco que originaba el hecho de tener que abonar en metálico al ejército que tenía su asiento en los territorios de las inmediaciones del río Uruguay, sustituyendo su uso por el de billetes del establecimiento bancario. Se creyó que con ello se obtendría que una gran proporción del papel pequeño quedara allí, con lo que llegaría a mantenerse dicho ejército, aliviando notablemente la circulación y evitándose los sacrificios que exigía la obtención de metálico. (López).⁽⁶⁾

Se le había hecho a la sucursal una provisión de caudales, pero, ante la exigencia de metálico, hubo necesidad de enviarle en Noviembre de 1825 diez mil pesos en cobre.

El éxito fué momentáneo y no coronó mucho tiempo la actuación de la sucursal, ya que dichos billetes, apenas eran entregados en pago en Entre Ríos, se enviaban de inmediato de retorno a Buenos Aires para su conversión, motivada esta circunstancia por la desconfianza que inspiraban, con lo que se comprobó que el drenaje de oro del Banco era imposible de contener con esos medios.

De este modo, pues, la sucursal, que comenzó a operar el

17 de Octubre de 1825 y pasó al Banco Nacional el 10 de Febrero de 1826, debió cerrar sus puertas el 28 de Abril del mismo año. Su vida fué, así, efímera y su movimiento guardó proporción con la situación que debió afrontar, ya que no llegó más que a \$f. 146.840 con 6 rs., que se repartían así: \$f. 51.188 en oro y el resto en giros, que alcanzaban, por lo tanto, a constituir casi las dos terceras partes del movimiento.

Los hechos siguieron encadenándose en forma cada vez más perjudicial para el instituto bancario, hasta que, a comienzos de 1826, al llegar a una situación de bancarrota, por la decisión de sus dirigentes de establecer la inconvención de los billetes, el Gobierno decidió intervenir en forma radical. A tal efecto, el Ministro de Hacienda, Sr. García, presentó a la Legislatura un proyecto de fundación del Banco Nacional, ya que se atribuía al carácter de particular que tenía el Banco de Descuentos, las vicisitudes que habían afectado su existencia hasta el extremo de llevarlo a la ruina.

El Banco Nacional de 1826.

Durante el mes de Enero de 1826, tanto la Legislatura como el Poder Ejecutivo adoptaron diversas medidas con respecto al Banco de Descuentos; hasta que pocos días después, el 28 del mismo mes, se convirtió en Ley el proyecto de fundación del que se llamaría Banco Nacional de las Provincias Unidas del Río de la Plata.

El capital (\$ 10.000.000) estaría integrado por \$ 3.000.000 aportados por el Gobierno (obtenidos mediante un empréstito en Londres), \$ 1.000.000 del capital del Banco de Descuentos con el que se fusionaba, y el remanente por medio de acciones de \$ 200 cada una. El público recibió con tal satisfacción a la nueva entidad, que cu-

brió tres veces la suscripción de éstas.

Entre las disposiciones estatutarias del nuevo Banco destacaremos, por interesar especialmente a nuestro estudio:

"Título IV: De las administraciones subalternas.

Art. 45.- En las plazas del Estado en que la Junta de Directores lo juzgue conveniente, se establecerán cajas subalternas con los fondos que por la principal se les acuerde.

Art. 46.- Las cajas subalternas serán administradas por los comisionados y empleados que la administración principal juzgue necesarios para los respectivos establecimientos, y la naturaleza de sus operaciones será también reglada por la administración principal.

Art. 47.- Las compensaciones de dichos empleados y las que deben tener los Presidentes de estas cajas subalternas, serán establecidas por la misma administración principal."

Son estos Estatutos los primeros que hacen mención de la instalación de sucursales bancarias en el país, ya que en los del Banco de Descuentos ello no ocurría.

Con la instalación, pues, de "cajas subalternas" en aquellos lugares donde juzgase el Directorio que debían existir, se buscaba no sólo de obtener que la institución pudiese actuar en condiciones que fueran más favorables a su adelanto, sino de extender los beneficios que brindaba su acción hasta los lugares del país más alejados de la metrópoli, como un instrumento de progreso de los habitantes y del afianzamiento de la unidad nacional.

La caótica situación política que caracterizaba en ese entonces a la provincia de la Banda Oriental, exigía que, además de la intervención de índole militar del Gobierno argentino, éste hiciera

sentir su influencia y poderío en otra forma, y ella fué la instalación de una sucursal del Banco Nacional en esa provincia, hecho que no fué, pues, originado por necesidades de carácter económico de esa región.

En efecto, De Vedia⁽⁶⁹⁾ manifiesta: "La guerra estaba francamente empeñada entre el Gobierno de las Provincias Unidas y el del Brasil. Las tropas del Imperio ocupaban a Montevideo y una parte de la campaña oriental. Al empezar el año de 1826 cruzaba el Uruguay el general Don Martín Rodríguez, al frente de un cuerpo de ejército que iba a operar contra el invasor. Ese ejército debía ser sostenido y pagado en el teatro de operaciones, y eso no podía hacerse sino en billetes de Banco, para lo que se requería el establecimiento de la caja subalterna que, en relación con la casa central, descontase los giros que se hiciesen contra el gobierno, recibiese y diese a la circulación los billetes, propendiendo a difundirlos y valorizarlos".

"El gobierno instaba en ese sentido también, por lo que el Directorio se apresuró a enviar a la provincia oriental a don Fernando Calderón de Bustamante, provisto de los fondos con que debía inaugurar la sucursal del Banco Nacional allí donde lo permitiesen las circunstancias azarosas de la guerra".

Fué también la guerra y la potencialidad y situación del enemigo los que dieron motivos a que el viaje de dicho Señor fuera bastante peligroso y matizado con una serie de contratiempos, que variaban de lo dramático a lo grotesco, y que surgen del relato de De Vedia⁽⁷⁰⁾ que transcribiremos a simple título de curiosidad, en razón de tratarse de una de las primeras sucursales bancarias argentinas: "El primer punto donde desembarcó (el Sr. Calderón de Bustamante) fué el

pueblo de las Vacas. Allí encontró al capitán don Santiago Gadea, en cargo de auxiliarlo con medios de transporte. Le proporcionó, en efecto, una carreta en la pudo trasladarse a las Víboras, donde aquel vehículo debía ser reemplazado por otro análogo".

"Pero estuvo detenido allí el comisionado más tiempo del que hubiera deseado, no sin cierta rozobra. La proximidad del puerto le infundía el temor de ser descubierto y atacado por el enemigo. Al fin llegó la carreta, pero carecía de escolta y de armas con que defenderse. Estaba afectado por esa nueva contrariedad, cuando tuvo la suerte de relacionarse con el compatriota don Isidoro Rodríguez, quien se ofreció generosamente a proporcionarle una escolta de vecinos, y las armas necesarias. Púsose inmediatamente en campaña, en efecto, y no tardó en presentarse a Calderón con su arsenal de guerra, conquistado no sin fatiga: éste consistía en dos tercerolas y un estoque, y en tantas vecinos cuantas armas había reunido. Se emprendió la marcha con la mayor animación".

"El jefe de la caja viajera llegó a Paysandú, de donde hizo el primer giro el 13 de mayo de 1826, contra la caja central. Ese giro iba firmado por don Fernando Calderón de Bustamante y don Manuel J. Errazquin, tesorero de la sucursal. Más tarde la caja se trasladó a San José del Uruguay, y ultimamente a Canelones, en cuyo destino pasó a ser administrada por don Lorenzo J. Perez".

La verdad es que luego de prolegómenos tan pintorescos, la sucursal a que nos referimos satisfizo ampliamente los fines que se perseguían con su instalación, ya que por su intermedio el Directorio del Banco, con el que se hallaba en estrecho contacto, consiguió que los billetes fueran admitidos sin oposición notable, y fué así

que elevadas sumas se colocaron en la región. También es verdad que los dirigentes de la sucursal habían actuado con sumo tacto y capacidad.

Según los datos que se conservan en el Archivo del Banco de la Provincia de Buenos Aires, el balance de esta sucursal al 16 de enero de 1827, arrojaba un movimiento de 492.801.6.

Continúa De Vedia: ^(H) "El señor Calderón, como todos los que regentaron cajas subalternas, recibieron del directorio instrucciones reservadas a que debían ajustarse. Eran especiales, sin embargo, las del comisionado oriental, como era extraordinaria la situación en que debía ejercer sus funciones. Esas instrucciones inculcaban sobre la necesidad de acreditar los billetes del Banco, desautorizan do los planes del enemigo en contrario, propender a facilitar la circulación y la recepción de los billetes en las oficinas públicas, etc.. Ellas fueron cumplidas generalmente con el mayor celo por los administradores".

Según informaba el administrador Sr. Perez, la actuación de la sucursal en lo que se refería a la actividad privada, era exitosa, habiéndose observado que se efectuaron operaciones de adquisición de tierras y animales, en las que se habían utilizado los billetes que el establecimiento había llevado a la región; mientras que en el ejército esos billetes eran tenidos en menos, tanto por las tropas como por la oficialidad, hasta el punto de destruirlos sin otorgarles ningún valor, aunque hubo épocas en que se los apreciaba más.

Al sobrevenir la terminación de la guerra con el Brasil, que trajo aparejada la independencia de la Banda Oriental, ya no te-

nía razón de existir - por este último motivo - esa sucursal del Banco Nacional y se clausuró en Abril de 1929. El Sr. Perez rindió cuentas de los valores y libros que guardaba; manifiesta De Vedia: "Quedaban, sin embargo, en poder del señor Perez, los muebles de la sucursal, que él hizo trasladar a Montevideo, y depositar en una pieza, por la que debía pagar "seis pesos fuertes" mensuales. Habiéndole pedido el directorio del Banco que vendiese esos muebles, el señor Perez propuso que, en atención a su escaso valor, a su deterioro, a los gastos de conservación, y al saldo que aún se le adeudaba de sus haberes, se le dejasen aquellos muebles, por toda compensación. Esa propuesta fué aceptada, y quedó así perfectamente liquidada la caja subalterna de la provincia oriental".

La instalación y existencia de las otras sucursales del Banco Nacional no dió lugar a tantos sucesos. En un comienzo su establecimiento fué recibido con profundas muestras de descontento por los lugareños, ya que, sin conocer mayormente las leyes económicas, su instinto les decía que el régimen de moneda metálica a que estaban acostumbrados, sería desalojado por esas sucursales que pretendían consolidar un sistema de papel moneda que les merecía absoluta desconfianza y del que no tenían ninguna experiencia.

Pero no fué sólo el pueblo el que se puso de frente a la innovación, sino que los mismos gobiernos provinciales trataron de impedir su cimentación. Fueron esos los motivos por los cuales el Banco no podía hallar fácilmente personas de la zona que aceptasen ser designados para orientar a las sucursales en sus operaciones, aunque las excusas fueran otras y se basasen en causas de orden personal y particular.

Se proyectó la instalación de diversas sucursales o cajas subalternas en las localidades de varias provincias, pero muchas de ellas no llegaron a establecerse, y las que así lo hicieron tuvieron una vida corta y oscura.

La caja o sucursal de Salta funcionó desde Julio de 1826 a Mayo de 1827, habiendo sido dotada con 100.000 pesos papel. La de Tucumán se estableció en Agosto de 1826, y la de San Juan se abrió en Octubre de dicho año. A estas dos últimas se les asignaron 90.000 y 206.000 pesos papel, respectivamente, y sus operaciones alcanzaron hasta la misma época que la primera. Los pagos hechos por las tres sucursales no llegaron a sobrepasar los \$ 84.000, de los cuales correspondía la mayor parte a la sucursal de San Juan. (Seeber).⁽⁷³⁾

Pero la acción de esas sucursales no hizo sentir sus consecuencias ni en sus propias zonas, y no registraron un gran movimiento, ya que los medios que ^{se} disponían en esas provincias eran de reducida importancia y, como el comercio inter-regional se hallaba en embrión y se carecía de actividades económicas donde invertir los capitales, el papel que ellas lanzaban a la circulación no encontraba colocación allí. (Casarino)⁽⁷⁴⁾. Por ello fué que estas sumas, si no eran impedidas en su libre orientación, se encauzaban hacia Buenos Aires, donde había la certeza de hallar la forma de hacerlas rendir mayores beneficios.

Ante esta situación, alguien sugirió a las autoridades del Banco que trataran de contener ese éxodo mediante la estipulación de que la moneda emitida en las provincias, sólo tuviera circulación en la zona de influencia de la sucursal y nó en Buenos Aires. Pero los dirigentes del establecimiento no accedieron, ya que consideraban

que si así disponían iban a afectar el crédito de aquel y de sus billetes y, a contrariar los ideales que se buscaban satisfacer con la apertura de las sucursales. Ello sucedía a comienzos de 1827.

Cuando se produjo la caída de Rivadavia y su sistema unitario (1827), que se consideraba indispensable para que existiera un banco del tipo del Nacional, éste dejó de lado toda tentativa de per seguir su expansión al interior, y las sucursales fueron clausuradas.

He aquí los balances presentados por los dirigentes de estas sucursales al producirse su cierre:

Caja de Salta:

| | | | |
|-----------|-------|------------------------------|------------|
| Debe | | | |
| 1826 | Julio | Recibido en papel | 100.000 |
| 1826 y 27 | | A pago de libranzas y gastos | 4.998.7½ |
| Haber | | | |
| 1827 | Mayo | Por billetes quemados | 100.000 |
| " | " | " gastos | 4.998.7½ |
| | | | 104.998.7½ |
| | | | 104.998.7½ |

Caja de Tucumán:

| | | | |
|-----------|---------|----------------------------|----------|
| Debe | | | |
| 1826 | Agosto | Recibido en papel | 90.000 |
| 1826 y 27 | | Pago de libranzas y gastos | 3.871.6 |
| Haber | | | |
| 1827 | Mayo 31 | Por billetes quemados | 90.000 |
| " | " | " gastos | 3.871.6 |
| | | | 93.871.6 |
| | | | 93.871.6 |

Caja de San Juan:

| Debe | | | |
|-----------|---------|-----------------------|-----------------------------------|
| 1826 | Octubre | Recibida en papel | 206.000 |
| 1826 y 27 | | Accionistas | 10.000 |
| " " " | | A pago de libranzas | 46.480.2 |
| Haber | | | |
| 1826 a 28 | | Por pago de libranzas | 74.832.8½ |
| 1828 | | Por billetes quemados | 131.676.6 |
| 1836 | | Por fallidos | <u>55.971.0½</u> |
| | | | <u>262.480.2</u> <u>262.480.2</u> |

Con pesterioridad, el Banco Nacional sufrió enormemente y con suma sensibilidad las alternativas de la vida política del país, hasta que, luego de muchas modificaciones y cambios de directivas, fué clausurado por Rosas el 30 de Mayo de 1836, quien basó tal medida en la circunstancia de haber vencido el plazo de 10 años por el que fué fundado.

De los resultados que dieron las gestiones de este Banco no nos ocuparemos aquí extensamente, pues excederíamos los límites de nuestro trabajo; sólo diremos que no llenó los propósitos para sa tisfacer los cuales fué fundado y que su carácter fué más el de banco provincial de Buenos Aires, que el que denotaba su denominación de Banco Nacional, heché que motivó los reproches que el Gobierno hizo al Directorio, los cuales destacaban que el Banco había quedado así "sin los elementos necesarios para llevar su acción vivificante a los pueblos del interior".

Manifiesta Garrigós⁽⁷⁴⁾ al respecto: "Adoptando este título (el de Banco Nacional), contraía el compromiso de no reducir el auxi

lio de sus operaciones al sólo recinto de esta Provincia; sino por el contrario de hacer aprovechar al país entero de las ventajas de la circulación fiduciaria, esparciendo en toda la República el espíritu de fecunda iniciativa, extendiendo el crédito sobre el conjunto del territorio de la Nación por medio de numerosas ramificaciones que partieran de la casa principal".

; Pero la responsabilidad de esa falta no debe achacarse en absoluto a los dirigentes, ya que la situación y los hechos de la época son índice claro de las dificultades enormes que se oponían a tal política. La dependencia directa del Gobierno y la carencia de los medios indispensables a su acción, fueron algunos de los muchos obstáculos que entorpecieron su marcha normal.

Garrigós^(*) destaca, además, que: "La Ley fué imprevisora; no imponía expresamente la obligación de abrir ^{una} sucursales en cada Provincia, ni determinaba las Provincias que primero debieran ser dotadas de ellas, ni las épocas para verificarlo".

Al Banco Nacional lo sustituyó parcialmente la Casa de Moneda, que se redujo a una simple institución de acuñación e impresión de moneda, con algunas atribuciones para recibir de los particulares, depósitos judiciales y de otra clase, cuyo importe, hasta una cierta proporción, podía colocar en operaciones de descuento que ofrecieran determinada garantía.

Esta institución debió soportar una época azarosa de luchas internas y externas, y su existencia y situación fueron realmente precarias.

Los bancos en la Confederación.

Ante la urgencia con que la economía exigía la instalación

de establecimientos bancarios, eran simultáneos los esfuerzos de la Confederación y de la Provincia de Buenos Aires para alcanzar éxito en tal intento. Efectivamente, mientras la segunda trataba de darle nueva vida al sistema bancario con la creación del Banco de la Provincia, la Confederación se esforzaba por obtener la constitución y funcionamiento de un instituto de crédito de carácter nacional. (Pihero, N.).(77)

Por una Ley de Diciembre de 1853, el Congreso Constituyente de Santa Fé estableció el "Estatuto para la organización de la Hacienda y Crédito Públicos" que tenía un fin primordialmente económico y financiero. Destacaremos que entre sus disposiciones se establecía que "la oficina jefe y central, bajo el nombre de Banco Nacional de la Confederación" sería instalada por el Gobierno en la ciudad Capital, abundando además en otros detalles al respecto: monto y constitución del capital, emisión de moneda, privilegios, operaciones, etc..

Ese Banco, que fué instalado el 3 de febrero de 1854, no tuvo éxito en sus gestiones por ciertos motivos (carencia de medios de subsistencia en especial) que no nos detendremos a analizar puesto que excederíamos los límites de este trabajo; pero sí debemos destacar, porque ese es nuestro fin, que estableció diversas sucursales en el país.

Por el mismo Decreto (Septiembre de 1854) que ordenó el cierre del Banco Nacional de la Confederación, se otorgó autorización al Ministro de Hacienda para que negociara el establecimiento de una entidad bancaria de descuentos, depósitos y emisión, en base a capitales nacionales o extranjeros.

Atento a esta disposición, por Decreto de Abril de 1855 (confirmado por Ley de Julio del mismo año) se acordó autorizar al Sr. José de Buschental y, luego, por Ley del mes de Septiembre, a los Sres. Dubois, Trouvé y Chauvel, banqueros de París, para proceder a la instalación de un banco de descuentos, depósitos y emisión, otorgándoseles, en ambos casos, condiciones casi idénticas, entre las que figuraba el plazo de un año para proceder a la organización del establecimiento. Como en ambas oportunidades no se cumplió este requisito, caducaron las concesiones. La verdad es que este desenlace se preveía. En el aspecto que nos interesa, destacaremos que en los dos casos se les otorgó autorización para abrir sucursales en las Provincias.

Posteriormente, por Ley de Octubre de 1857, se aprobó otro convenio para la apertura de un banco. Esta vez fué un brasileño, el Barón de Mauá, quien encaró la empresa. Entre otras diversas condiciones que se estipulaban, y que se asemejaban a las de los anteriores convenios, se establecía la sede principal en Rosario de Santa Fé; el capital debía ser recolectado en parte en el país dentro de cierto plazo; se fijaban los caracteres de las emisiones, etc.. Debemos destacar que este banco debería establecer sucursales en aquellas Provincias en que así lo exigieran sus actividades económicas.

La empresa bancaria inició sus funciones a principios de 1858. Alge más de dos años después, en Octubre de 1860, y por diversos motivos que no hacen al caso mencionar, el Gobierno, de común acuerdo con el Barón de Mauá, dió por caducada la concesión.

Con este último establecimiento finalizan las tentativas del Gobierno de la Confederación para crear un banco de carácter na-

cional. Luego sobreviene la unidad nacional completa y los ensayos continuaron, entonces, a cargo del Gobierno Nacional.

El Banco de la Provincia de Buenos Aires.

En 1853 cayó Rosas, y la Casa de Moneda fué adquiriendo un campo de acción cada vez más extenso, hasta que, cuando en Enero de 1854 termina con la cancelación de los créditos de los accionistas del Banco Nacional, es reorganizada, por Ley del 10 de Octubre de 1854, bajo la denominación de Banco de la Provincia y Casa de Moneda de Buenos Aires (luego, el 3 de Noviembre de 1864, Banco de la Provincia de Buenos Aires). (Pillado).⁽⁷⁸⁾

A pesar de no poseer en esos momentos una emisión no convertible de \$ 126.000.000, la existencia del Banco fué progresista hasta un punto sorprendente, pero la verdad es que sus organizadores habían asimilado las enseñanzas que brindaron las empresas antecesoras, para llegar a la situación de entonces, en que prosperaba una entidad - que poseía ciertos privilegios de carácter fiscal en su condición de banco de Estado - cuya emisión monetaria era inconvertible.

Los Estatutos del Banco de Descuentos y los del Nacional, preparados por el Ministro Manuel J. García, fueron, según asegura Vicente Fidel López⁽⁷⁹⁾, los que sirvieron de base a los del Banco de la Provincia, ya que Vélez Sarsfield supo adaptarlos en forma conveniente.

Este Banco llegó, en cierto momento, a ocupar el tercer lugar en el mundo, luego del Banco de Inglaterra y del de Francia.

Más tarde las condiciones que lo caracterizaban fueron desapareciendo, puesto que le fué quitado el privilegio de emisión al

ser sometida Buenos Aires, y sus demás privilegios fiscales le son disminuídos a raíz de la creación del Banco Nacional de 1872.

En 1876 fué eliminado el artículo 10 de los primitivos Estatutos, que era el que impedía los abusos por parte del Gobierno de la Provincia. Fué entonces que la apertura de excesivos créditos a que fué obligado por éste en primer lugar, y, luego y además, por el Gobierno de la Nación (con motivo de la guerra con el Paraguay), lo llevaron a una situación de insolvencia que hizo crisis en el año 1890, en el que se debió acoger a la moratoria.

Posteriormente, el Banco resurgió merced a la constitución de una entidad de carácter mixto, ya que por Ley provincial de Diciembre de 1905 se aprobó un convenio con el Banco de Comercio Hispano-Argentino, con quien el Gobierno de la Provincia integró per mitades un capital de \$ 20.000.000. En la misma forma se procedió, años después, al ampliar el capital a 50 millones.

El Banco goza hoy de ciertos privilegios y exenciones inherentes a su condición, que les son reconocidos por los Gobiernos Nacional y Provincial.

Muchos autores hacen constar su opinión de que el Banco de la Provincia de nuestros días, no es más que el mismo primitivo Banco de Descuentos que fué sufriendo algunas transformaciones a través de los años, en su ordenamiento y denominación.

La política de difusión y conocimiento del crédito bancario y de sus bondades, y de la práctica del ahorro, que tanto contribuyó y contribuye al progreso y bienestar del país y de sus habitantes, se vió impulsada por la autorización brindada a los dirigentes del Banco para proceder a la extensión de una red de sucursales que

alcanzara a todas las zonas de la Provincia donde lo consideraran conveniente y necesario. (Machado).⁽²⁰⁾

Pero recién ocho años después de la reorganización de la Casa de Moneda, se procedió a la apertura de la primera sucursal.

Antes de entonces se reducía el goce de los beneficios del establecimiento a la ciudad de Buenos Aires, sede de éste, aunque tampoco se negaba a negociar con los habitantes de la Provincia.

Ello ocurría a pesar de que ⁿⁱ los dirigentes de la entidad ni los gobernantes del país dudaban de que su actividad debía alcanzar límites más amplios, que debían ser - por el momento - los propios del país, que necesitaba de esa descentralización (como lo necesita aún hoy en día) para hacer llegar los beneficios del crédito a todos los lugares tan alejados de la Capital, no sólo por las distancia, sino también por la escases de los rudimentarios medios de comunicación.

Luego de varios años, pues, de la fundación del Banco, fueron instaladas las primeras sucursales, y si bien la autorización para las de San Nicolás, Mercedes y Dolores lleva fecha del 22 de marzo de 1863, ya desde 1857 se iniciaron las peticiones de ciertas personas y empresas para que el Banco abriera sucursales.

Efectivamente, el progreso constante que se verificaba ^{ba} en nuestro país por aquellos años en que se fundó el Banco, unido al aumento del número de habitantes, hizo que las exigencias de crédito fueran en ascenso, de modo que era una necesidad sumamente sentida que dicho instituto desarrollase su acción hasta en los lugares más alejados de Buenos Aires.

En 1857, desde la ya entonces ciudad de San Nicolás de los Arroyos, situada en una zona de notable actividad económica, se soli

citó la apertura de una sucursal del Banco. Este pedido recién pudo ser satisfecho en 1863, año en que se instaló allí una sucursal (cuya acción alcanzaba hasta Pergamino) ya que antes no fué posible hacerlo; y no era precisamente la falta de confianza del Banco en la actividad y porvenir de la zona lo que impedía dar inmediato cumplimiento a ese pedido, sino la carencia de recursos disponibles, ya que los que poseía (que no eran muy abundantes) se hallaban todos invertidos.

Pero esta situación era puramente transitoria, y como lo destaca Garrigós⁽⁸¹⁾: "El establecimiento de la paz pública, los mayores elementos, que el crédito y el acrecentamiento de las operaciones, proporcionaron al Banco, permitieron al Directorio dirigir una mirada solícita a los pueblos de la campaña, donde vive la mayor parte de la población; donde se trabaja con fruto; y donde reside la principal riqueza del país, que requiere para desenvolverse y prosperar, la impulsión poderosa de la palanca del crédito".

En el año siguiente, Abril de 1864, se estableció una nueva sucursal en Mercedes, que envolvía en sus operaciones a Luján y a la zona Oeste en general, tan poblada y progresista.

A Dolores y sus vecindades (Ajó, Arenales, Ayacucho, Monsalvo, Pila, Tordillo y Vecino), centro agropecuario en pleno adelanto, le tocó luego recibir los beneficios que significa la instalación de una sucursal bancaria, circunstancia que se combinaba con la acción colonizadora del ferrocarril. (Casarino).⁽⁸²⁾

En 1865 se estableció una sucursal en Chivilcoy. Luego, el 23 de Agosto del mismo año, la Legislatura dió su venia al Directorio para que, previa consulta al Poder Ejecutivo, abriera sucursales

en todos los lugares que, a su juicio, basado en los progresos registrados, así lo considerare conveniente.

No hay duda de que esta disposición fué adoptada en vista del excelente resultado que dieron las primeras sucursales a que nos acabamos de referir, que aconsejaba extender tal acción a todas las zonas que, favorecidas por los medios comunes, exigían una ayuda de tal índole.

La Ley de Septiembre 13 de 1870 no hizo más que completar la anteriormente mencionada y proporcionar una buena posibilidad de inversión a los fondos del Banco, ya que disponía que gran proporción de las utilidades de éste debían dedicarse a levantar edificios para asiento de las sucursales, con lo que también se favorecía la marcha de los negocios de éstas.

Como el capital de que se disponía no era abundante, lo que obligaba a ciertas restricciones (entre ellas: en el número de empleados), fué indispensable que los dirigentes del Banco se ingeniaran para dar satisfacción, con las sucursales que poseían, a todas las regiones que solicitaban la instalación de establecimientos análogos. Para ello debían realizar un estudio cuidadoso de la distribución de éstos y de su zona de influencia, de manera que, con pocas expensas en dinero y tiempo, se pudiera alcanzar aquel fin.

Las sucursales se establecían en las localidades más importantes, asignándose como zona de influencia las regiones de menor importancia que las circundaban y que no podían poseer su propia sucursal, ya que los medios del Banco no le permitían, en esos primeros tiempos, acceder a todos los pedidos de instalación de sucursales y, por otra parte, las operaciones que brindaban esos lugares no permi-

tirían el mantenimiento de filiales sin excesivas pérdidas.

Los resultados adversos que registraron las sucursales en sus primeros tiempos, ya que no sólo no brindaban utilidades sino que producían perjuicios, eran disimulados por los beneficios y el progreso indudable que ofrecían a las zonas donde operaban; por ello se persistía en la instalación de otras nuevas.

Posteriormente y en forma paulatina, esas sucursales fueron cambiando sus cifras desfavorables y rindieron cada vez mayores ganancias, como reflejo del bienestar que el crédito que otorgaban, proporcionaba a las zonas de influencia.

El Banco trató también de subsanar esos primeros quebrantos autorizando a las sucursales a cobrar el 1 % más de intereses en los descuentos sobre el tipo vigente en la casa central. Fué una medida - favorable a la actuación de esas filiales - que proporcionó más beneficios que el gravámen que implicaba para los clientes esta mayor expensa.

Se les había prohibido a las sucursales otorgar descuentos en moneda metálica, porque la costumbre de utilizar papel moneda encontraba resistencia en esas regiones. Además, no podían descontar pagarés hipotecarios, para que las sucursales no tuviesen intervención en hechos tan delicados como la tasación de bienes raíces y la comprobación de la legalidad de sus títulos de propiedad. (Agote).⁽¹³⁾

Las sucursales del Banco recibieron, hasta que se abolió la disposición, la ayuda de un Directorio local, con el que consultaban los Gerentes antes de realizar una operación crediticia.

En 1882 el Banco poseía 17 sucursales, en las que ese año había nivelado el tipo de interés con la casa matriz, extendiendo el

beneficio del crédito a puntos cada vez más distantes, que sólo esperaban ese aporte para abandonar la inactividad en que yacían.

Pero, poco a poco, el estado del Banco fué desmejorando, hecho que nos demuestra la Memoria de 1886, donde se destaca que de las 42 sucursales que poseía, 23 arrojaban déficit, y las 19 restantes no brindaban ganancias proporcionadas al capital utilizado por ellas ni a los gastos ocasionados.

Destaca, además, la inconveniente e innecesaria instalación de ciertas sucursales, que fué motivada por criticables razones de orden político, y la mala organización de todas las filiales en general. La existencia de un Directorio en Buenos Aires y otro en La Plata también perjudicaba a las sucursales al aumentar su labor y sus gastos para satisfacer los requerimientos de ambos.

La innecesaria existencia de sucursales a las que acabamos de referirnos, se hace más notable al observar que las operaciones que ellas hacían, hubieran podido encararlas fácilmente las casas de Buenos Aires o La Plata o las sucursales de los partidos vecinos.

Destaca la Memoria de dicho año: "Llevar una sucursal para las poquísimas personas que no estuviesen en ese caso, es el principio de Sucursales en todos los Partidos y en todas las aldeas por pequeñas que sean, que es un extremo violento e inaceptable del criterio con que debe actuar el Banco para desenvolver la riqueza de la Provincia y llevar sus beneficios a todas partes, lo que se debe hacer sólo en cuanto ello no perjudique las legítimas ganancias con que debe crecer para responder a las necesidades de la masa común del país".

Más adelante continúa: "La constitución de las Sucursales

del Banco ha hecho de ellas agencias sin vida propia, no bastaba fundarlas, acto que revela el propósito de descentralizar un poco la acción del Establecimiento; era necesario darles estímulo y crearles responsabilidades, adjudicándoles recursos propios y dejándoles libertad para manejarlos; no se ha hecho esto último, y he ahí al Banco en contradicción con sus propios actos, pagando esto con serias pérdidas y considerables gastos anuales"

Era una merma en el rendimiento que se venía ya observando en los últimos años. Luego esa situación pareció mejorar algo.

La importancia del rol de las sucursales se destaca en la Memoria de 1887, donde se manifiesta: "El período ganadero, que seña la una época en la civilización de los pueblos, se transforma (en esos tiempos de 1837) en período agrícola ligado con la ganadería. Este cambio exige mayores sacrificios por parte del productor, sacrificios que deben ser compensados por los establecimientos de crédito y muy especialmente por los Bancos de Estado".

Se produce luego una reagravación en la situación del Banco, hasta que hace crisis con la moratoria de 1890. El Banco poseía entonces 42 sucursales.

En las filiales del Banco se hizo sensible el pánico bastante después que en Buenos Aires, con lo que se comprobó que su crédito era más sólido en la campaña.

Es por eso que recién a principios de 1893 se comenzaron a clausurar las sucursales del Banco, iniciando tal política con las de Rauch y Rojas, por haberse reducido su cartera a cifras insignificantes, con lo que sólo ocasionaban gastos y ningún beneficio.

Era propósito del Directorio no liquidar muy rápidamente

las sucursales, pero sí hacerlo en forma paulatina en la medida que lo exigiera la disminución de sus valores a cobrar. Así se hizo, otorgándose 90 días de plazo con ese fin.

En 1895 quedaron reducidas a sólo tres las sucursales; ellas eran: Dolores, Mercedes y San Nicolás (las primeras que se fundaron), a las que, además de la casa de La Plata, fueron transferidos los depósitos y letras de las demás.

Luego, cuando el Banco fué reorganizado en 1906, se estipuló que debería instalarse en el territorio de la Provincia diez sucursales como mínimo, en el primer año de su actuación, en todos los lugares que considerase convenientes.

Fué por ello que comenzó enseguida a establecer sucursales en toda la Provincia, en forma análoga a como ya lo habían hecho el Banco de la Nación Argentina y otras empresas particulares.

Manifiesta Casarino⁽²⁴⁾ al respecto: "Al reabrir el Banco sus operaciones en 1906, funcionaban seis Sucursales, a saber: San Nicolás, Salto, Dolores, Mercedes, Junín y Pergamino, pero la Carta Orgánica le obligaba a crear en la Provincia "un número no menor de diez", dentro del primer año. Convino en 1908, al elevarse el capital del Banco a cincuenta millones de pesos, que, como mínimo, debía aumentarse el número de las Sucursales a 50, dentro de los cuatro años inmediatos al pago de la primera cuota del nuevo capital. Esta obligación fué cumplida con exceso".

"Es un movimiento de impulso continuo, producido por la mayor población, por el aumento de la riqueza agropecuaria y por el extraordinario volumen de los negocios, facilitados por una extensa y bien estudiada red ferroviaria".

Esa estipulación de la Ley provincial de Noviembre de 1908 tenía por fin el de contribuir al progreso del comercio, industria y otras actividades económicas de la Provincia. Por ello se establecía, además, que las sucursales acordarían, preferentemente, crédito a amortizarse "por medio de cuotas trimestrales de diez a veinticinco por ciento, equivalentes a una cuarta parte de sus carteras respectivas".

En la Memoria correspondiente a 1910, leemos: ".....ha seguido el Banco vinculando su acción financiera a la vida económica y al desarrollo de la riqueza de la Provincia. Tal ha sido siempre y seguirá siendo uno de los propósitos primordiales de la institución, realizados mediante la radicación de fuertes sumas de dinero en el territorio provincial, para ser allí distribuidas por las numerosas sucursales. Pone así al Banco al alcance del público una fuente cercana de crédito equitativo, y coopera por consiguiente en forma importantísima al fomento de la industria agropecuaria y del comercio".

Se complacían los Directores en destacar el hecho de que el número de sucursales que funcionaron en ese año, había superado el más alto señalado hasta entonces en toda la vida de esa institución.

Es de destacar que el Banco se dedicó de inmediato a proveer de edificios propios y adecuados a cada sucursal instalada, hasta el punto de que en 1910 ya se poseían 30 propiedades destinadas para ese fin, sobre un total de 46 sucursales establecidas, arraigándolas aún más en su zona y dándoles comodidades apropiadas para sus necesidades y en armonía con la importancia del Banco.

Según manifiesta Casarino: ⁽⁸⁷⁾ "El pensamiento oficial que pre

dominaba en 1919 comprendía dos objetivos: 1o.- Que cada pueblo cabiera de partido - los que son en la actualidad 111 - tuviera una sucursal del Banco de la Provincia; 2o.- Que la recaudación de la renta fiscal y tareas conexas fuese confiada a las Sucursales del Banco, verificada por empleados del mismo, a fin de independizar las funciones de la cobranza fiscal de la influencia política, que en todo tiempo le ha sido perniciosa, por la perturbación que origina en la acción gubernativa".

"Y el factor tiempo, actuando en un país nuevo, que es todo él fuente de producción y de riqueza, traerá las dos mejoras fatalmente, como aspiración colectiva, fundada en la necesidad de corregir errores e impedir abusos, haciendo buena administración."

En el ejercicio de 1925, la organización de las sucursales del Banco sufrió las modificaciones necesarias para adaptarlas a la prestación de un nuevo servicio: la percepción de las rentas e impuestos fiscales que le encomendara el Gobierno provincial por Ley de 1924. Otra Ley dictada en el año 1925, adicionó, además, al Banco el servicio de la Deuda Pública, de la cual el de la Interna es atendido por las sucursales distribuidas en la Provincia, además de las Casa Central y la de La Plata.

Con posterioridad el Banco ha ido afianzándose cada vez más en su carácter de institución poderosa y sólida, y aumentando constantemente el número de sus filiales, que han sido distribuidas en forma conveniente, de modo que sirven a todas las zonas de la Provincia de Buenos Aires, donde sus servicios puedan ser de utilidad.

Acompañamos, sin comentarios, la siguiente información estadística compilada por nosotros en base a los datos que contienen

las numerosas Memorias del Banco:

Filiales del Banco de la Provincia de Buenos Aires.

| Año | Sucursales | Agencias | Total | Año | Sucursales | Agencias | Total |
|------|------------|----------|-------|------|------------|----------|-------|
| 1854 | --- | --- | --- | 1878 | 14 | --- | 14 |
| 1855 | --- | --- | --- | 1879 | 14 | --- | 14 |
| 1856 | --- | --- | --- | 1880 | 14 | --- | 14 |
| 1857 | --- | --- | --- | 1881 | 15 | --- | 15 |
| 1858 | --- | --- | --- | 1882 | 17 | 3 | 20 |
| 1859 | --- | --- | --- | 1883 | 20 | 3 | 23 |
| 1860 | --- | --- | --- | 1884 | 34 | 2 | 36 |
| 1861 | --- | --- | --- | 1885 | 40 | 1 | 41 |
| 1862 | --- | --- | --- | 1886 | 42 | --- | 42 |
| 1863 | 1 | --- | 1 | 1887 | 42 | --- | 42 |
| 1864 | 3 | --- | 3 | 1888 | 42 | --- | 42 |
| 1865 | 4 | --- | 4 | 1889 | 42 | --- | 42 |
| 1866 | 4 | --- | 4 | 1890 | 42 | --- | 42 |
| 1867 | 8 | --- | 8 | 1891 | 42 | --- | 42 |
| 1868 | 8 | --- | 8 | 1892 | 42 | --- | 42 |
| 1869 | 8 | --- | 8 | 1893 | 38 | --- | 38 |
| 1870 | 9 | --- | 9 | 1894 | 26 | --- | 26 |
| 1871 | 9 | --- | 9 | 1895 | 3 | --- | 3 |
| 1872 | 11 | --- | 11 | 1896 | 3 | --- | 3 |
| 1873 | 12 | --- | 12 | 1897 | 3 | --- | 3 |
| 1874 | 14 | --- | 14 | 1898 | 3 | --- | 3 |
| 1875 | 14 | --- | 14 | 1899 | 3 | --- | 3 |
| 1876 | 14 | --- | 14 | 1900 | 3 | --- | 3 |
| 1877 | 14 | --- | 14 | 1901 | 3 | --- | 3 |

| Año | Sucursales | Agencias | Total | Año | Sucursales | Agencias | Total |
|------|------------|----------|-------|------|------------|----------|-------|
| 1902 | 3 | --- | 3 | 1922 | 67 | 5 | 72 |
| 1903 | 3 | --- | 3 | 1923 | 67 | 5 | 72 |
| 1904 | 4 | --- | 4 | 1924 | 70 | 5 | 75 |
| 1905 | 6 | --- | 6 | 1925 | 72 | 5 | 77 |
| 1906 | 7 | --- | 7 | 1926 | 72 | 6 | 78 |
| 1907 | 13 | --- | 13 | 1927 | 73 | 6 | 79 |
| 1908 | 19 | --- | 19 | 1928 | 75 | 6 | 81 |
| 1909 | 34 | --- | 34 | 1929 | 79 | 6 | 85 |
| 1910 | 46 | --- | 46 | 1930 | 81 | 6 | 87 |
| 1911 | 51 | --- | 51 | 1931 | 82 | 6 | 88 |
| 1912 | 55 | --- | 55 | 1932 | 82 | 6 | 88 |
| 1913 | 55 | 3 | 58 | 1933 | 82 | 6 | 88 |
| 1914 | 55 | 4 | 59 | 1934 | 82 | 6 | 88 |
| 1915 | 58 | 4 | 62 | 1935 | 82 | 7 | 89 |
| 1916 | 58 | 4 | 62 | 1936 | 82 | 9 | 91 |
| 1917 | 58 | 4 | 62 | 1937 | 83 | 9 | 92 |
| 1918 | 61 | 4 | 65 | 1938 | 84 | 10 | 94 |
| 1919 | 64 | 5 | 69 | 1939 | 85 | 10 | 95 |
| 1920 | 65 | 5 | 70 | 1940 | 86 | 10 | 96 |
| 1921 | 66 | 5 | 71 | | | | |

El Banco Nacional de 1872.

En 1872, el Poder Legislativo, atento al inciso 5o. del artículo 67 de la Constitución Nacional (que fija sus atribuciones): "Establecer y reglamentar un banco nacional en la Capital, y sus sucursales en las provincias, con facultad de emitir billetes", aceptaba las sugerencias hechas a los gobernantes por algunos particulares

e instituciones, y dictaba la Ley de fundación del Banco Nacional.

Recién un año después, en Noviembre de 1873, se anunciaba que el capital del Banco había sido suscripto en forma tal, que el público había duplicado la cifra que le estaba reservada.

Aprobados sus Estatutos en 1874, abrió sus puertas en una época que no podía considerarse la más adecuada, por la situación porque atravesaba el comercio, motivo por el cual no fué posible integrar totalmente su capital.

Este capital estaba constituido por 200.000 acciones de \$f. 100 cada una, lo que da un total de \$f. 20 millones, que se distribufan así: \$f. 2 millones integrados por el Gobierno; \$f. 5 millones por los proponentes del Banco; y \$f. 13 millones por la suscripción pública.

En el acta de apertura del Banco, en 1873, figuran las siguientes interesantes palabras de Vélaz Sarafield: "En cuanto a sus efectos materiales (los del Banco Nacional) en la producción de la riqueza general, los pueblos menos ilustrados han comprendido muy bien la poderosa acción de los Bancos. Cuando el Kediye estableció en la ciudad de Alejandría una sucursal del Banco del Cairo, les decía: "Este Banco será para el comercio del pueblo lo que es el Nilo para el territorio de Egipto".

Además de las características comunes a una empresa bancaria, este establecimiento estaba autorizado a emitir billetes; en su mejor época llegó a poseer una reserva para esa emisión que era superior a la exigida.

Pero a pesar de que el Estado no pudo ofrecer tampoco su apoyo, y que su política fué equivocada al provocar resquemores por

favorecer en forma excesiva los negocios a realizarse en Buenos Aires olvidando su carácter nacional, como fué administrado en una forma inteligente pudo ir sorteando momentáneamente y con éxito los obstáculos que entorpecían su marcha ascendente.

Pero existían en su constitución ciertas taras que lo arrastrarían progresivamente a la desaparición.

En efecto, luego de esa época en que se defendió tan bien merced a su notoria buena administración, sobrevinieron una serie de tropiezos que supera penosamente y en forma transitoria.

El aspecto de sus actividades que llevó al Banco a la liquidación fué la autorización que brindaban sus Estatutos para abrir créditos al Gobierno Nacional, a los Provinciales y a los Municipales. Esas actividades y su situación lo llevaron a introducir varias modificaciones en sus Estatutos cuando habían transcurrido entre 10 y 15 años de su fundación, que hicieron más insegura su situación. Así llegaron los años 1890 y 1891 en los que se vió obligado a someterse a las disposiciones que legislaban sobre moratorias en previsión de las bancarrotas.

En Noviembre de 1893 se dictó la Ley que disponía su liquidación, de la que se encargó al Banco de la Nación Argentina, fundado recientemente en Octubre de 1891. Esa liquidación se realizó en base a la emisión de varios tipos de títulos.

La Ley Orgánica del Banco Nacional, de fecha 5 de Noviembre de 1872, se refiere a sus sucursales en los siguientes artículos: "Art. 18.- Dentro del término de un año contado desde su fundación, el Banco establecerá por lo menos una sucursal en cada una de las Provincias de la República, en donde hubiesen suscripto quinientas

acciones, y un año después estarán establecidas en todas las demás.

Art. 19.- Las Sucursales del Banco en las Provincias, serán también cajas de ahorros y depósitos".

Los primitivos Estatutos del Banco, aprobados por el Poder Ejecutivo con fecha 12 de Junio de 1874, contienen un título especialmente dedicado a las sucursales:

"Título VIII - De las sucursales.

Art. 60.- Las sucursales que con arreglo al artículo 130. de la Ley Nacional de 5 de Noviembre de 1872, se establecerán en las Provincias, formarán parte del Banco Nacional, el cual responde con todos sus fondos de las obligaciones que contraigan, permitidas por estos Estatutos.

Art. 61.- Las Sucursales serán administradas por un Gerente y un Sub-Gerente nombrados por el Directorio del Banco Nacional.

Art. 62.- El Gerente y el Sub-Gerente serán responsables al Banco de las operaciones que ejecuten o autoricen, fuera de las permitidas por los Estatutos, su Reglamento interno y las instrucciones del Directorio, y al efecto prestarán fianza bastante a juicio del Directorio, antes de entrar al desempeño de su cargo.

Art. 63.- El Gerente y el Sub-Gerente gozarán del sueldo que sea determinado por el Directorio.

Art. 64.- Corresponde a las Gerencias de las Sucursales acordar los créditos y resolver sobre la renovación y pago de las obligaciones, así como ejercer otras funciones que determinará el Reglamento especial.

Art. 65.- El Directorio nombrará tres Accionistas en cada Sucursal para formar el Consejo Consultivo, para todos los casos en que la Ge

rencia creyese conveniente consultarlo.

Art. 66.- El Directorio vigilará las operaciones de las Sucursales por intermedio de uno o más Inspectores, cuyo sueldo determinará oportunamente."

Leyes posteriores (de 1876 y 1882) y Estatutos a los que éstas dieron origen (1877 y 1882) modificaron, ampliaron y aclararon el rol que les estaba reservado a las sucursales dentro de la organización del Banco Nacional, pero es interesante transcribir las disposiciones que anteceden por tratarse de las primeras que se refirieron a las filiales de esta empresa bancaria.

Leamos en la Memoria de 1874: "Esta prescripción (la del artículo 18 de la Ley Orgánica), basada en la más estricta justicia y aconsejada por el bien entendido interés, tanto del establecimiento principal del Banco como de los pueblos que ansiaban por sus respectivas Sucursales; debía, sin embargo, ofrecer al Directorio inmensa dificultad en la práctica; desde que, esta fundación debía efectuarse en el primer año de vida del Banco; cuando su capital realizado era bien diminuto; cuando aún no acababa de salir de los trabajos que le había demandado la instalación del establecimiento y la organización de sus oficinas centrales, y cuando, puede decirse, empezaba el ensayo de un sistema recién adoptado como útil y bueno, pero que necesitaba del tiempo y del estudio para consolidarse y poder irradiar sus beneficios a otros establecimientos dependientes del central."

"Pesando, sin embargo, los respetos que se merecía el mandato de la ley, como las grandes conveniencias de llevar, cuanto antes, las sucursales a las Provincias que habían, con entusiasmo, sus

orito acciones y enviado capitales en proporción de su respectiva riqueza, el Directorio, en presencia de este cúmulo de necesidades e intereses, no midió ya las dificultades de la obra y el recargo de trabajo que debía acarrear; y se decidió a establecer inmediatamente una Sucursal en cada Provincia; designando la suma que había que enviar a cada una de ellas."

Pero lo cierto es que ese año, a pesar de estar todo completamente dispuesto, sólo la sucursal de Rosario de Santa Fé pudo abrir sus puertas, ya que no afectó a este hecho la causa que posteriormente afectó análoga actitud en las otras Provincias, que fué la resolución adoptada por el Poder Ejecutivo basada en sucesos de índole política posteriores en pocos días a la inauguración de la sucursal de Rosario, abierta el 15 de Septiembre de 1874.

La circunstancia a que nos acabamos de referir reportó perjuicios cuantiosos al Banco, imposibilitando, además, el cumplimiento oportuno del artículo 13 de la Ley Orgánica.

En el año 1875, a raíz de haber levantado el Gobierno Nacional la prohibición de que actuaran las sucursales de las Provincias - establecida con motivo de la revolución del año anterior - debió el Banco encarar una ardua tarea de reorganización de esos trece establecimientos. Al respecto dice la Memoria de dicho año: "Así, después de tantos trastornos, este Establecimiento, cuya vitalidad no podrá ponerse en duda, ha logrado reorganizar y dotar una nueva red de Sucursales, ramificada en todas las Provincias; dotándolas con el capital necesario, repartido según la importancia mercantil de cada Provincia."

"De este modo, esas Sucursales, cuya organización y esta-

blecimiento ha costado tantos esfuerzos y sacrificios al Banco; habiendo sido suspendidas y vueltas a formar por dos veces consecutivas, se hallan hoy todas sin excepción funcionando con ventaja y prestando importantes servicios al comercio y al Gobierno Nacional, el cual tiene actualmente abierto en ellas créditos que hasta este momento, la administración no ha tenido ocasión de limitar."

Así, pues, aún antes de que el Banco comenzara a funcionar y de que el importe de las acciones entrara íntegramente en su poder, sus autoridades ya habían decidido la instalación de trece sucursales; tal era la importancia que se auguraba a la instalación de éstas. (Quesada).⁽¹⁶⁾

Esas sucursales en las Provincias hacían que el Banco se difundiera por todo el país, contribuyendo a que tomara contacto con toda clase de negociaciones y que se transformara en una importante entidad fuertemente plantada, además de que llevara los capitales que exigía el progreso constante de la producción, del comercio y de la industria en sus albores, quienes requieren el crédito bancario en forma creciente para satisfacer sus múltiples actividades.

El Banco comenzó, pues, a instalar sucursales en los centros más poblados, para luego continuar con los menores. Estas sucursales debían desempeñar, además, las tareas inherentes a las dependencias recaudadoras de rentas y fondos fiscales.

Sobre el rol importante reservado a las sucursales del Banco, podemos destacar, además, la circunstancia de que siendo la moneda boliviana la única circulante que estaba "encarnada en las Provincias (del Interior y Litoral) de una manera muy difícil de desarraigarse", implicaba encerrar algo sumamente complicado la necesidad de im

poner el pesos fuerte de oro del Banco, cuyo valor era casi desconocido en la mayoría de las Provincias.

Leemos en la Memoria del Banco: "El tipo del billete del Banco es el peso fuerte de plata nacional, y el tipo de moneda metálica circulante son pesos chilenos, pesos peruanos, bolivianos, melgarejos, chirolas de 15 y 17 centavos, de diferente valor en cada lo calidad".

Además de eso, los billetes de otros bancos, convertibles e inconvertibles, se emitían a boliviano, o a un tipo diferente del billete del Banco Nacional. "Siendo el billete del Banco Nacional su perior a cualquier otro por sus condiciones de inconvertibilidad y por el tipo monetario que es emitido, se ve desalojado de la circula ción, por que es una regla económica que la moneda inferior desaloja a la superior."

Es decir, había que sustituir la moneda boliviana, conocida bajo los nombres de "melgarejos" y "cuatro", y era un problema de di fícil solución el de tratar de establecer un equivalente "por exis tir en esta moneda (boliviano) varios tipos de diferente ley, porque estos diferentes tipos han sido rebajados en su liga y falsificados en grandes cantidades, y porque en las diversas Provincias se les ha dado distintos valores", motivo por el cual sus fracciones no se uni formaban con las del pesos fuerte; "de consiguiente, nuestros bille tes, al ser colocados en circulación por medio de descuentos, adelan tos, etc., sólo han permanecido momentáneamente en su localidad, in gresando de inmediato al Banco por conversión, giros, y encaminándose una parte considerable, a este mercado (Buenos Aires), quedando localizada otra tan pequeña que casi no merece mención alguna." (Memo

ria de 1875).

Esa era, pues, una de las labores que debían encarar las sucursales del Banco Nacional, es decir, imponer la existencia de una moneda uniforme y convertible indistintamente en todos los centros de población; además, el aumento de la circulación de que estaban ávidos aquellos pueblos, la oportunidad de llenar casi solos sus necesidades bancarias con regularidad y acierto, y, en fin, los limitados elementos que existían en los centros de ricas y seguras producciones, son otras tantas garantías que aquellas ofrecían a las sucursales.

Posteriormente, en 1876, la labor útil de esas trece filiales permitía afirmar en la Memoria: "Hoy ya está comprobado, que ha sido errónea la idea que hasta aquí predominaba de que las Provincias del Interior, no ofrecían un campo ventajoso para las operaciones bancarias, al lado de Buenos Aires; y que los capitales prestados allá serían difíciles de rescatar; mientras que todo préstamo era aquí útil y seguro".

En base a la Ley de Octubre 24 de 1876 y a los nuevos Estatutos, durante el año 1877 las sucursales de todas las Provincias fueron reorganizadas, ya que, por así disponerlo el Directorio, habían suspendido sus actividades desde Mayo de 1876, con motivo de los sucesos políticos de esa época. Esa reorganización dió comienzo en Abril de aquel año, cuando se advirtió que las sucursales "reaccionaban a la influencia de esa benéfica ley", y finalizó en el mes de Diciembre inmediato (quedando en funcionamiento catorce sucursales, ya que se fundó una en Gualeguay, Entre Ríos) y se fué realizando en la medida que los recursos del Banco permitían asignarles un fondo

en oro y plata para hacer frente a los requerimientos de conversión de billetes que en ellas pudieran hacerse, lo que en total significó las dos terceras partes del capital del Banco.

Se observó en ese año que la acción de las sucursales brindaba ya sus frutos, al comprobarse que los inconvenientes de la emisión de otros bancos al tipo de boliviano ("moneda extranjera de la peor clase") y del curso forzoso dado a billetes de ese tipo, se iban eliminando.

Esta eliminación del problema de las emisiones múltiples a boliviano sin responsabilidad, era muy rápida en Entre Ríos, y en 1878 (diez y seis sucursales funcionaron ese año en el país), ya no había vestigios de ellas, merced a la labor de las cuatro sucursales allí establecidas, que fueron las únicas que pudieron satisfacer por ello las disposiciones de la Ley del 24 de Octubre de 1876.

La confusión que la anarquía monetaria produjo en los cambios había "paralizado casi por completo todo género de operaciones" y no había que "esperar la reacción del comercio del Interior de la República" en esas condiciones, ya que la Ley de 1876 no se había aún aplicado en 1879, aunque no fué obstáculo insalvable para el progreso de las sucursales. ^{En} Ese año se instalaron agencias en varias localidades de Entre Ríos y Corrientes, alcanzando a diez y siete el número de sucursales.

En 1880, las sucursales habían extendido a tal punto su actividad, que absorbían gran parte del capital metálico que el Banco podía utilizar en su giro, con lo que la sede principal se veía impedida de aumentar sus negocios, ya que precisaba "además una reserva en la Casa Central, que no puede entregar al descuento, porque la

destina para atender los giros de las diez y siete Sucursales"; pero era evidente que no estaban organizadas ni funcionaban con toda corrección; así nos lo está indicando el siguiente párrafo de la Memoria de ese año: "La inspección (de sucursales) se ha realizado con estrictez, resultando de ella muchos cambios en el personal de empleados y la corrección de muchos errores."

Las sucursales seguían empeñadas todavía en su tarea de imponer y acreditar la circulación del billete en las Provincias mediante la conversión regular del mismo, tratando de desalojar a la moneda extranjera de plata "de diferente valor en cada Provincia y por los billetes de otros Bancos, inconvertibles o emitidos a boliviano."

Las sucursales del Banco contribuyeron a disminuir y nivelar el tipo de interés en la Capital y en las Provincias donde "el comercio se veía comprometido no sólo por las grandes diferencias de cambio, procedentes de la anarquía monetaria reinante, sino también por un interés alto de 11, 12 y 15 %."

Efectivamente, el Banco cobraba en las primeras sucursales que instaló, un elevado interés, hecho que indudablemente entorpecía su actuación, ya que había algunas que arrojaban déficit. Posteriormente, y convencido de lo perjudicial que era tal interés, los dirigentes lo disminuyeron hasta un 8 %.

Merced a esa disminución de la tasa del interés, la reacción no se hizo esperar y el mayor uso que la producción y el comercio hicieron del crédito bancario, influyó para que ya en 1881, una sola sucursal arrojara una insignificante pérdida de \$f. 53; las restantes se hallaban en una situación floreciente, ya que además de cu

brir sus gastos, arrojaron ganancias más o menos importantes, llegando una de ellas a brindar un 54 % sobre su capital. (Existían entonces diez y siete sucursales y doce agencias, diez de éstas en Entre Ríos).

Estos hechos los destaca Agote, quien además manifiesta: "Las Sucursales de las provincias prestan, además de los beneficios de que ya se ha hablado, el de evitar la exportación del oro de la Casa Central para los pueblos del litoral, por medio de giros que son los intermediarios entre ésta y aquellas, manteniendo en aquella el equilibrio entre el papel y el oro."

"Es de notar que la Provincia de Entre Ríos ha adquirido tal movimiento con el establecimiento de Sucursales, que para satisfacerlo ha sido necesario aumentar el número a cinco Sucursales y a diez Agencias, lo que habla más en favor de la marcha ascendente de esta Provincia, que cuanto pudiese decirse de ella."

El Banco prestaba un notable servicio a la Capital, puesto que sus sucursales impedían la salida de oro para el interior, con lo que se contribuía a mantener el equilibrio en dicha ciudad entre el valor del oro y el del papel, además de servir de intermediario del comercio.

En 1882 el Banco tenía ya diez y siete sucursales y catorce agencias, que aumentaron a veintidos y diez y seis, respectivamente, en 1883.

En 1884 (año en el que las sucursales llegaron a veintiocho y las agencias a diez y ocho) ya se había completado la labor de las filiales en lo que se refiere a las distintas circulaciones monetarias; al respecto manifestábase en la Memoria de ese año: "Los cua-

tros, las chirolas, la plata extranjera, todo ha desaparecido, reacuñadas esas monedas por el Gobierno o exportadas por el Banco Nacional"; esa situación, debida en forma primordial a la acción de las sucursales, fué completada por la desaparición de varios bancos que emitían billetes.

Tal vez hayamos insistido demasiado en el aspecto del problema monetario de aquellos tiempos, pero es nuestro fin al proceder así, el destacar la tarea impropia que les estuvo reservada en ese aspecto a las sucursales del Banco Nacional, quien buscando de acreditar su moneda les encargó a éstas de combatir la anarquía monetaria mediante la disposición de que la emisión del Banco era convertible en cualquier sucursal.

Cumplieron todas a satisfacción ese cometido, hasta el punto de que, posteriormente, al observarse el resultado favorable, que se iba haciendo cada vez más destacado, se modificaron las disposiciones de acuerdo a lo que aconsejaban las circunstancias.

La Comisión examinadora de cuentas de 1886 destaca el resultado notable que caracterizaba la actuación de las sucursales, que tenía por fundamento principal las facilidades que ofrecían para el otorgamiento de créditos y para la cancelación parcial de las deudas, especialmente en lo que se refiere a las actividades agropecuarias y a las industrias incipientes del país.

Antes de la revolución de 1890, algunos Gerentes de sucursales llegaron a cometer abusos en el cumplimiento de sus tareas, efectuando operaciones por sumas superiores a las que aconsejaba la prudencia, por no mantener proporción con el capital asignado a cada una, por la falta de responsabilidad de los titulares de los crédi-

tos y por tratarse algunas veces de préstamos acordados a ellos mismos o a empresas donde tenían intereses propios.

Los Consejos de Sucursales no intervenían en la forma debida en las operaciones, aunque algunas veces ni existían o no se renovaban en la forma pertinente. Es decir, que no servían como orientadores de los negocios ni actuaban a modo de freno de los Gerentes, por lo que el control brillaba por su ausencia, ya que la inspección era efectuada sin colaboradores y, por ende, carecía de eficacia cuando no eran personas capacitadas las que la efectuaban.

Esa desorganización y la mala administración del Banco, unidas a la caótica situación política y económica por la que atravesaba el país, trajo como consecuencia la caída del establecimiento y su liquidación, que fué confiada al Banco de la Nación Argentina.

Antes de referirnos a esta empresa, mencionaremos al pasar la Ley de creación del sistema de los Bancos Garantidos, que fué dictada el 5 de Noviembre de 1887, tomando como modelo el estadounidense. Esta Ley, al multiplicar los bancos de emisión, dió calce a la realización de abusos en ese aspecto, por lo que fué coronada por el rotundo fracaso que tan malas consecuencias tuvo para la economía nacional.

El Banco de la Nación Argentina.

Este Banco fué fundado por Ley del 16 de Octubre de 1891 y abrió sus puertas el 10. de Diciembre del mismo año.

Fuó proyectado en base a una emisión de 500.000 acciones de \$ 100 cada una, lo que daba un capital total de \$ 50 millones, a suscribirse por el público. Pero ante la evidencia del fracaso de esa colocación, el Gobierno decidió integrar el capital por sí mismo,

para lo cual retiró la suma indicada de la Caja de Conversión y le atribuyó con carácter de amortización de los billetes emitidos al efecto, el 80 % de las utilidades que en un comienzo se concedía a los accionistas particulares. Si bien así se hizo durante los años 1893 a 1895, las sumas equivalentes a ese porcentaje fueron destinadas, en el transcurso de muchos otros años, a engrosar los recursos del Presupuesto.

Más tarde, en Septiembre de 1904, una Ley dictada al efecto, aparte de modificar los Estatutos del Banco, da por satisfecha la deuda que éste tenía con la Caja de Conversión.

El hecho de que no pudiera cubrirse por el aporte público la suscripción del capital, es posible atribuirle a la circunstancia de que el país soportaba una situación de crisis pronunciada, la cual era de tal magnitud que resultaba difícil prever las consecuencias y la solución.

La marcha siempre progresista de este Banco evidenció la necesidad de aumentar su capital a corto plazo. En efecto, por primera vez se registró ese aumento por Ley de Septiembre de 1907, que duplicó su capital primitivo al llevarlo a \$ 100 millones que el Gobierno Nacional completó mediante una operación en títulos del Estado.

Debemos destacar que los Estatutos prohíben al Banco conceder crédito a los Gobiernos provinciales y municipales, y limita la cifra a otorgar al de la Nación.

Las operaciones a realizar son las comunes, pero no emite billetes, privilegio que se otorgó en un principio a la Caja de Conversión creada en Octubre de 1890.

En los Estatutos se estipula la posibilidad de abrir sucur

sales y agencias en toda la República, dando así origen a la extensa red de las mismas que hoy existe.

Excederíamos los límites de este trabajo si persistiéramos en referirnos más extensamente a los motivos que impulsaron su fundación, la oposición a ésta, sus primeros tiempos, su progreso, el esfuerzo y la capacidad de sus diversos dirigentes. Es por ello que nos limitaremos a destacar la labor cumplida y la futura en lo que respecta al rol ^{o papel} preponderante que le está reservado a sus filiales.

En efecto, las funciones reservadas a las sucursales del Banco son muchas y de indudable importancia. Lamas (D.)⁽²⁷⁾ destaca que, aparte de corresponderles propender a la expansión del crédito hasta las más alejadas regiones del país, su labor tiene ingerencia: "1o.- En el gobierno de la circulación general, a la que debe no sólo preservar de transitorias inflaciones - que perturban arbitrariamente los precios y propenden a desviar los elementos morales y materiales del terreno sólido de su acción - sino también ponerla a cubierto de los inconvenientes, todavía más graves, de las restricciones accidentales y de la falta de elasticidad de los instrumentos de cambio que, en los períodos de desarrollo de la producción y del aumento de las transacciones inherentes a un progreso real, obran como fuerzas negativas de éste; 2o.- En propender a la aplicación más reproductiva de los recursos del país;....".

En lo que se refiere a las funciones similares a las de un banco agrícola - de los que existen en otros países - el establecimiento oficial ha tratado de cumplimentarlas debidamente. Si bien unas veces fueron impulsadas en forma vacilante, otras en forma equi-vecada, otras en forma lenta; la verdad es que esas tareas fueron in

plantadas y reglamentadas siempre con la mejor voluntad y, por sobre todo, la mayoría de las veces, con sumo éxito.

Es así que la política de otorgamiento de crédito agrícola que han llevado a cabo las sucursales del Banco, ha llegado casi siempre a alcanzar el objetivo buscado, que era el de la ayuda tan indispensable para que nuestro hombre de campo pueda hacer frente a las alternativas de la vida económica del país.

Es posible que estén acertados quienes afirman que no se ha alcanzado aquí, en este aspecto, la perfección que distingue a otros países de carácter agrícola análogo al nuestro, pero tampoco deben olvidarse las diferencias que suelen destacarnos de esos países, como lo son la extensión territorial, la población, los años de existencia como nación libre, etc.. Esto implica afirmar que dentro de nuestros medios y de nuestras condiciones se ha hecho bastante, lo cual no evita que también se pueda manifestar que queda mucho por hacer y que la labor y la utilidad de las sucursales del Banco es posible llevarlas a alcanzar metas más distantes.

Además, al referirnos a la tarea que les está reservada a estas sucursales del Banco en el otorgamiento del crédito agrícola, nos limitaremos a analizar la bondad de esa tarea sin entrar a considerar si con ello se hace innecesaria la fundación de un banco exclusivamente agrícola - el que lógicamente ha de tener también su red de sucursales convenientemente distribuidas - o el establecimiento de otros organismos que persigan análogo fin, si es que las autoridades la consideran conveniente o las circunstancias así lo exigen.

La actuación de las sucursales del Banco, en este aspecto, ha sido considerado tan indispensable que, aún desde el comienzo de

la vida de aquel, ha sido posible constatar su apertura, hasta donde no era de esperar de ellas, entonces y por muchísimo tiempo, más que su acción en la concesión de créditos agrícolas, es decir, no se advertían posibilidades de desarrollar otras actividades.

Para comprender la importancia de esta actuación es necesario remontarse a las épocas en que esas sucursales no existían o eran escasas, cosa que haremos en párrafos posteriores.

El aumento del número de las sucursales con asiento en las regiones agropecuarias ha sido una de las primordiales tareas de los dirigentes del Banco. Es así que los beneficios del crédito han alcanzado los lugares más alejados, perfeccionándose cada vez más en su aplicación, a pesar de que las disposiciones legales, que fijan los límites de las actividades del Banco, han restringido en cierta forma su labor en ese sentido.

Los dirigentes de la empresa han considerado necesario el mantenimiento de sucursales que arrojaran déficit, situadas en lugares de escasa población y alejados de los grandes centros, con el objeto de llenar uno de los principales fines que persigue el banco oficial: favorecer el comercio, la industria y la producción de esas zonas, que se hallan en sus albores, aún a costa de pérdidas a veces considerables.

Aparte de la ayuda que otorga para que el colono pueda desenvolverse - durante las diversas fases de sus tareas - a salvo de los abusos de los especuladores, el Banco suele concurrir en favor del hombre campo que ha tenido pérdidas en sus cosechas, renovándole sus créditos u otorgándole nuevos; alcanza con esos beneficios no sólo a quienes son propietarios, sino también a los que son simples

arrendatarios que se distinguen por una cierta responsabilidad más bien moral que material, cuando ^{hayan} experimentado quebrantos totales en sus cosechas y, en consecuencia, no les resten medios para trabajar y rehacerse. Estas operaciones suelen establecerse con carácter transitorio, mientras que las que se hacen para las tareas normales de siembra, cultivo y recolección suelen tener carácter permanente.

En la publicación hecha por el Banco con motivo de cumplir sus 35 años de vida, podemos leer: "Las sucursales establecidas por el Banco en las provincias y gobernaciones, han sido los agentes más activos y eficaces que han propulsado el progreso del interior. Ellas tienen a su cargo el gobierno de las necesidades del crédito regional y derraman sus beneficios por todos los ámbitos del territorio hasta llegar a las fronteras mismas del país. Difícilmente podría citarse durante los últimos 30 años de actividad nacional, una obra más reciamente sostenida y de más honda solidaridad con el progreso en general, que la emprendida por el Banco de la Nación al ampliar constantemente su campo de acción en el interior."

"En poco tiempo las sucursales modificaron las primitivas formas de crédito popularizando y difundiendo los capitales fáciles en préstamos a bajo precio y en cómodas condiciones de reintegro. El grado de organización alcanzada ha sido el fruto de un largo y laborioso estudio sugerido por las observaciones y experiencias cotidianas y que se va perfeccionando en la medida que lo exigen las necesidades del progreso público."

"La misión de las sucursales: El Banco como institución de fomento que no persigue la formación del dividendo, lleva su acción a todas las zonas del país en que se revela una palpitación de traba

jo o una expansión de la producción, persiguiendo siempre la finalidad de estimular el progreso general aunque no obtenga para sí la percepción de beneficios inmediatos. El interés colectivo del país es, en este caso, una razón de orden público que obliga al Banco a desplazar en segundo término las conveniencias de su interés privado. Es así como muchas veces la Institución, en presencia de un anhelo legítimo de los pobladores de propender al progreso de una región de terminada, se ve obligada a la instalación de Casas filiales que no le rinden utilidad en las primeras épocas de su funcionamiento. Es así también como hay sucursales en que los depósitos son superiores a los préstamos, porque todos los recursos no han sido reclamados por las necesidades de descuentos de la plaza, pero esas sumas disponibles no permanecen inactivas desde que van a actuar a las zonas de producción en que los capitales a crédito son constantemente reclama dos, ya sea para servir a las explotaciones algodoneras del Chaco, a los yerbateros de Misiones, a los productores de San Juan, Mendoza o Tucumán, o a los criadores de la Patagonia. Otras sucursales han sido fundadas en las lejanas fronteras del país por un deber impuesto por razones de nacionalismo y para que la circulación de los valores y símbolos fiduciarios de la Nación se difunda e imponga en todos los extremos del territorio argentino. Hay otras casas en el interior que por su volumen y la importancia de sus operaciones, pueden consi derarse verdaderos bancos autónomos, en las cuales se concentran las actividades e intereses de miles de pobladores y que por la magnitud de su movimiento ha sido necesario habilitarlas con cámaras compensa doras."

"La acción de los Gerentes: La función de las sucursales

no es estática sino esencialmente dinámica. Ellas hacen circular activamente el capital nacional en todos los rincones del país y benefician por igual a todas las clases sociales. La modernización del crédito exige que los administradores de las sucursales tengan el concepto claro y preciso de la misión económica y social que invisten con el convencimiento de que, sobre la tradición del crédito comercial de antiguo molde está primando la distribución del crédito bancario aplicado a las actividades y energías en que se manifiestan las fuerzas productoras del país, impulsadas por los que tienen aptitudes, criterio y antecedentes insospechables para abonar en todo tiempo su conducta y su situación."

No creemos manifestar algo nuevo, pues, cuando destacamos que el Banco de la Nación marcha a la cabeza de las empresas bancarias en lo que respecta a la difusión de una extensa red de sucursales. En efecto, el número elevado de filiales que posee distribuidas por todo el país - que se hallan íntimamente vinculadas a las zonas donde desarrollan sus actividades, de manera que su interiorización de las necesidades y de la situación le permiten ser el que se halla en mejores condiciones - hace que deba ser considerado como el banco con sucursales por excelencia.

Sus sucesivos dirigentes han interpretado perfectamente y lo han llevado a la práctica, con más o menos éxito, capacidad y dedicación, el hecho de que a esa institución - en su carácter de banco oficial - le estaba reservado cumplir un rol preponderante en la tarea de favorecer y fomentar la producción, el comercio y la industria nacionales mediante el otorgamiento de créditos, sobre todo en el primer aspecto, en razón de no existir lo que suele denominarse

un "banco agrícola". Esto sin considerar el aspecto lucrativo que para el Banco que, por el carácter que mencionamos, debe ser posterior al anterior, ya que no debemos olvidar que la gran extensión de nuestro territorio y su escasa población son factores que se combinan en tal forma que hacen imprescindible la acción oficial rápida y desinteresada. (Machado).⁽¹⁸⁾

Así pues, fué uno de los primeros cuidados de los dirigentes del nuevo banco el disponer la instalación de sucursales en el interior, destinadas a llenar el hueco que dejarían las del Banco Nacional, de cuyas sucursales y agencias se hizo cargo.

Esto lo demuestra el hecho de que la primera sucursal que instaló el Banco - en la ciudad de Santa Fé - lo fué ya el 14 de Diciembre de 1891. La dotó de un capital de \$ 50.000, siendo de destacar que el primer día en que ella abrió sus puertas registró un movimiento de caja de \$ 217.187,36, cifra que para aquellas épocas demostraba sin lugar a dudas, el interés y el aplauso con que se recibió en la capital provincial.

En la publicación del Banco hecha con motivo de su 35o. aniversario, encontramos lo siguiente: "Esta resolución del Directorio repercutió gratamente en las provincias del interior, pues constituía el primer jalón que se plantó para iniciar la red de sucursales. Cupo a Santa Fé el honor de abrir la primera puerta filial, elegida para ello por constituir geográficamente el centro de una extensa región cerealista."

"El Banco debía imponerse y hubo que improvisarlo todo en el primer tiempo. Las sucursales reclamadas por el interior, cuyo desenvolvimiento agropecuario iba ensanchándose a grandes pasos, no po

dían demorarse en su instalación y había que habilitarlas a toda máquina, improvisando muchas veces empleados y haciendo combinaciones maravillosas con los recursos de la institución para satisfacer todas las exigencias."

Año por año han ido abriéndose nuevas sucursales, ubicándolas en todos los puntos que reclamaban la acción estimulante del Banco."

Fué, pues, una política en la que se persistió en forma de poder alcanzar con los beneficios que acuerda el crédito hasta las zonas más alejadas de sus centros económicos.

La última sucursal instalada en el lapso del primer ejercicio, lo fué el 8 de Agosto de 1892 en La Paz. Es decir, que en poco más de ocho meses se abrieron 61 sucursales, lo que es índice de la importancia que se le atribuyó al establecimiento de una nutrida red a pesar de los inconvenientes que se presentaban en un territorio tan extenso como el nuestro.

Manifestaba la Memoria de 1892: "La mayor parte de ellas han carecido del tiempo necesario para desarrollarse debidamente, y si bien varias han dado pérdidas, hay que tener presente que además de ser éste el primer año de su funcionamiento, a la mayoría de ellas no ha podido asignársele el capital que necesitan, dados los limitados recursos de que el Banco ha podido disponer."

Ya a principios de este siglo, en la Memoria del año 1900, se destacaba claramente cuales eran las características de las sucursales: "Se han recibido diversas solicitudes para el establecimiento de nuevas Sucursales, que no se han podido tomar en consideración, principalmente porque tienen fijada la suma de treinta y seis millo-

nes de capital, que es en realidad la parte disponible de todo el capital del Banco, pues el resto está invertida en títulos e inmuebles, y a causa de que las disposiciones vigentes no permiten aumentar el fondo de reserva, pues el de conversión tiene una inversión determinada por la Ley. Esto no obstante, el Directorio estudia los medios prácticos de satisfacer aquellas necesidades sin aumentar sensiblemente los gastos ya crecidos que ocasionan las Sucursales, algunas de las cuales dan muy poca utilidad y que se mantienen sin embargo en beneficio de las localidades."

"Las Sucursales pueden descontar alrededor de la tercera parte del total del capital con el diez por ciento de amortización trimestral en pequeños préstamos a agricultores e industriales, estando así ampliamente habilitadas dentro de los recursos totales del Banco para prestar los grandes servicios de crédito y circulación de capitales que fueron el objetivo de su creación."

En la Memoria de 1902 se insiste sobre la utilidad y los déficits de las sucursales: "...la Dirección del Banco..... está segura de haber contribuido decidida y eficazmente - por medio de su Casa Central y ochenta y dos sucursales diseminadas en todo el territorio de la República y algunas de ellas en parajes que hasta hace poco tiempo eran desconocidos - al desarrollo en su forma más amplia de la riqueza pública y privada en todos los ámbitos del país."

"También debo hacer notar a V. E. que si las utilidades del Balance del ejercicio no son de importancia, ello es debido en gran parte a que este Establecimiento mantiene Sucursales en puntos cuyo desarrollo es embrionario aún que si bien cooperan de un modo eficiente al progreso de esas localidades, producen a la Institución

fuertes gastos que al fin del año disminuyen notablemente las utilidades."

Fué 1903 uno de los años en que el Banco dedicó mayor atención a las sucursales, considerando que con ello se fomentaba el progreso nacional.

La Ley que regía la actuación del Banco hasta 1905, resultaba en extremo estrecha en sus disposiciones con respecto al rol ^{cap 1} que le correspondía desempeñar en la economía nacional. Pero, luego, desde el 10. de Enero de 1905, una nueva reglamentación (Ley No. 4507) dispone sobre la labor del Banco, sus procedimientos y sus hábitos, y lo hace en forma tal que facilita su objetivo de fomentar el progreso económico del país, alcanzando con sus operaciones de crédito a favorecer a un núcleo mucho más amplio de negocios, que, si hasta esa fecha era destacable, se multiplicó notablemente con posterioridad.

En efecto, el fomento del progreso de las actividades agrícolo-ganaderas se buscó más, ahora, mediante la creación de nuevas sucursales, de la ampliación de las funciones de las existentes y de las atribuciones de sus Gerentes, a los que se obligó con ello a interiorizarse de las características de la zona de influencia de sus sucursales, de sus necesidades, de sus aspiraciones y de sus posibilidades.

De este modo, cada sucursal complementaría así en cada región los esfuerzos de los pequeños grupos de población que se reflejan en la adquisición de los elementos, cada vez mejores y más modernos, para alcanzar éxito en su pugna por la vida. (Piñero, S. M.).(89)

Es el Banco quien entonces contribuye con su crédito de ca

rácter personal y directo, que hasta ese momento había llegado al agricultor en forma indirecta, mediante intermediarios.

La Memoria del año 1905 destaca la transformación sufrida merced a la Ley No. 4507 por la que es "constituido en Banco de Estado, garantizando la Nación las operaciones y depósitos que en él se efectúan". "..... en cuyo desenvolvimiento el año de 1905 será la piedra miliar, el punto inicial de una evolución fecunda que transformando los procedimientos y las prácticas que circunstancias especiales habían impuesto, ha colocado al Banco en condiciones de poder ejercitar sus poderosos medios de acción, extendiendo los beneficios del crédito en forma rápida y eficaz para todo el territorio de la República, desde Río Gallegos a Jujuy y desde el Neuquén a Misiones y al Chaco, interviniendo el mercado de cambios en las épocas propicias, aspirando a llenar en lo posible las altas funciones de regulador de la plaza, y sirviendo de vehículo por sus noventa y cinco sucursales para el intercambio de efectos y dineros, que en cuantiosas sumas y aprovechando de las facilidades y seguridades que el Banco ofrece, circulan por el país fomentando sus progresos y el desarrollo de sus negocios."

"La ley número 4507 colocó al Banco de la Nación Argentina en condiciones perfectamente regulares, y al otorgarle facultades que le eran necesarias, lo puso en situación de hacer sentir su benéfica influencia y de actuar en el mercado con el rango que los importantes elementos de que dispone le tenían reservado."

"La Dirección ha prestado a las sucursales su mayor atención, convencida de que ellas constituyen la fuerza, el nervio, la acción del Banco, y que será por su intermedio, por los servicios y

beneficios que prestan al país, que nuestra Institución ha de alcanzar, en breve plazo, un desarrollo que supere a los cálculos más optimistas."

A partir de 1906, es decir, a los quince años de su fundación, el Banco se preocupa especialmente de los edificios de sus sucursales y comenzó a adquirir locales apropiados para que ellas actuaran, con lo que se inicia la ejecución de un plan orgánico para llevar los beneficios del establecimiento hasta muy remotas regiones, "llenando así una aspiración de las localidades que ven asegurada su estabilidad y un deseo de la Dirección de radicarse en cada centro en forma que exteriorice el prestigio que debe acompañar a nuestra institución".

En el año 1907 continuó activamente la construcción de edificios para las sucursales, habilitando muchos nuevos e iniciando otros. Tanto es así que 67 de las 107 sucursales ocupaban ya edificios propios; "los restantes, que correspondían a localidades de poca importancia, pagan alquiler; pero es propósito de la Dirección dotar a todas de locales adecuados para su funcionamiento".

En 1907 se nota un incremento en la apertura de agencias en la Capital Federal; estas filiales contribuyen en forma indudable a que la población obtenga mayores facilidades y a fomentar el ahorro que se traduce en un aumento de los depósitos.

A este respecto la Memoria de ese año destaca: "También se crearon cinco Agencias en el Municipio de la Capital, cuyo vasto perímetro impone una vinculación más inmediata con nuestra clientela menor. Estas Agencias facilitarán el depósito estimulando el ahorro, y al efectuar todas las operaciones bancarias que nuestra carta orgá

nica autoriza, darán facilidades al público evitando las demoras inherentes al recorrido de largas distancias y facilitarán las descentralizaciones de las operaciones de menor cuantía."

"Las últimas estadísticas publicadas demuestran que en nuestro público existe todavía poco arraigado el hábito del ahorro. El Directorio del Banco ha creído que uno de los más altos deberes de un Banco de Estado es fomentarlo y considera que la creación de estas Agencias en barrios alejados y populosos llenará cumplidamente esa misión."

La actuación de las sucursales en dicho año ha sido tal que".....han respondido ampliamente a lo que de ellas se esperaba. Su acción fácil, su ubicación estratégica en los principales centros de producción industrial, agrícola o ganadera, y los importantes elementos de que en conjunto disponen, les ha permitido actuar sin inconvenientes ni vacilaciones extendiendo los beneficios del crédito en forma metódica y provechosa."

"Su acción y desenvolvimiento constituyen algo así como el reflejo del país mismo; las más distantes, las situadas en los lejanos territorios del Sud, del Chaco y del Neuquén, fundadas más bien por razones políticas que económicas; costean ya sus gastos y empiezan a producir utilidades."

Ochenta sucursales tenían ya local propio en 1908, entre ellas las de Rosario, Córdoba, Mendoza y La Plata, que poseían edificios de suma importancia.

En 1909, las agencias (que eran ocho) y las tres sucursales de la Capital ".....si bien gozan de cierta autonomía, a los efectos del descuento, dependen directamente de la Casa Central por el

contralor que la difusión de las firmas en los diferentes barrios de la Capital hace necesario."

Los capitales asignados a las sucursales del interior alcanzan ese año a \$ 98 millones, pero pueden, además, utilizar en los descuentos, hasta el 50 % de todos los depósitos. Aunque se sostenía que el Banco podría disponer de suficientes fondos para satisfacer los pedidos de crédito agrícola, con sólo utilizar los fondos depositados en las sucursales. (Pintos).⁽⁹⁰⁾

También en 1909 se facultó a las sucursales para otorgar créditos por sumas que no pasaran de \$ 300, a personas que ofrecieran la suficiente garantía moral y que quisieran hacer venir del extranjero a parientes o amistades. Era una forma de fomentar la inmigración.

Es interesante destacar que ese mismo año se abrió en Ushuaia una sucursal del Banco, que vino a satisfacer una verdadera necesidad ampliamente sentida en el extremo meridional de nuestra patria, que tanto dista de los centros vitales de su economía. Al respecto manifiesta Piñero (S. M.)⁽⁹¹⁾: "El Banco fué(a Tierra del Fuego) a regular la vida comercial y a servir los intereses de sus centros de población. Además, complementaba en forma eficaz la acción del gobierno central, pues sirvió para convertir en moneda las órdenes escritas y giros telegráficos que se remiten desde la Capital. Lo que antes ocurría con dichas órdenes y giros no podía ser más anormal ni deprimente para la Nación Argentina. El Ministerio del Interior ordenaba todos los meses telegráficamente los pagos de los sueldos y demás gastos de la Gobernación y como ésta no contaba con los fondos para ello se veía en el caso de descontar esos giros en casas comer-

ciales chilenas de Punta Arenas. Estas casas en la mayoría de los ca sos pagaban en moneda chilena, la que por tal motivo era de curso forzoso en Ushuaia y en otras poblaciones del territorio argentino."

Los inconvenientes de carácter económico y las plagas agre pecuarias no hicieron más que afianzar el prestigio y la fé en la utilidad de las sucursales del Banco en los años sucesivos.

En la Memoria de 1915, se destaca la labor que desarrollaban los dirigentes: "Como de costumbre, y con el fin de poder apreciar personalmente las necesidades de las regiones agropecuarias de la República, algunos señores miembros del Directorio efectuaron giras por las provincias del litoral, Córdoba y Cuyo".

"A raíz de las informaciones y datos recogidos, se resolvió, por vía de ensayo, la creación de Agencias en aquellos centros de mayor importancia agrícola, cuya distancia a las Sucursales ya existentes hacía dificultosas e incómodas las relaciones con el Banco. Estas Agencias, aunque de proporciones modestas por ahora, efectuarán toda clase de operaciones bancarias y en su mayor parte están destinadas a convertirse en Sucursales."

Al cumplirse el cuarto de siglo de vida del Banco, éste te nía establecidas 176 filiales inteligentemente distribuidas hasta por las zonas más remotas de nuestro territorio. De ellas, 160 tenían su asiento en las Provincias y las 16 restantes en la ciudad Ca pital.

El capital asignado a esas sucursales y agencias alcanzaba entonces a la cifra de \$ 128 millones; además podían disponer de la mitad de sus depósitos.

La tarea de los Gerentes de sucursales, que debe ser múlti

ple y no se reduce sólo a un operar en favor del banco sino en pro de la economía nacional, es destacada en el siguiente párrafo de la Memoria de 1919: "Esto va unido a la discreta propaganda hecha por los Gerentes de Sucursales en el sentido de encaminar a los agricultores a la explotación mixta de sus tierras, sistema más racional y de resultado más seguro y positivo, por cuanto coloca al colono en condiciones ventajosas de defensa ante los malos años de la agricultura, a la vez que se obtiene paulatinamente la implantación y perfeccionamiento de la granja."

A fines de 1920 se procedió a la apertura de Cámaras Compensadoras de cheques (clearing) en las Sucursales de Rosario de Santa Fé, La Plata y Bahía Blanca, que comenzaron a demostrar lo acertado de tal medida desde sus primeras operaciones. Luego se establecieron en Tucumán y Córdoba, y posteriormente en otras ciudades importantes.

Leemos en la memoria del año 1924: "Esta facilidad para el pequeño descuento hace que sean cada vez más ponderables los beneficios que presta el Establecimiento, principalmente a los comerciantes, industriales y productores de capital reducido o que necesitan una oportuna habilitación para evolucionar en sus negocios, a los que el Banco trata de vincular a sus operaciones, atrayéndolos por medio de los Gerentes de sus Sucursales, que recorren la campaña en giras periódicas por las respectivas zonas, propendiendo al fin indicado, estimulando a los modestos clientes e inculcándoles la necesaria confianza en la ayuda que el establecimiento está dispuesto a prestarles para llegar a su propio mejoramiento, en que debe cimentarse el de la colectividad."

En el año 1926 el Banco procedió a designar corresponsales en numerosas localidades de menor importancia, los que con su labor favorecen el intercambio de fondos merced al libramiento de giros, al pago de los mismos, y al trámite y pago de papeles de comercio. Se trataba de personas que completarían la labor reservada a las sucursales.

En la Memoria de 1929: "El desenvolvimiento bancario en las Sucursales y Agencias ha sido siempre más gradual que el de la Casa Matriz, no sólo porque en ellas se compensan los movimientos del gran número de unidades que las constituyen, sino también porque esta última, por su propia situación, es más sensible a las fluctuaciones del mercado monetario."

En el año 1936 creyeron oportuno los dirigentes del Banco el ensayar una nueva forma de activar el crédito agrario de manera que sus beneficios fueran disfrutados extensa e intensamente. Se resolvió entonces establecer un sistema de agencias rurales que encargaría el funcionamiento de algunas de éstas en aquellas zonas cuya cifra de población y de actividad económica fuera lo suficientemente elevada como para justificar su gestión futura.

La Memoria de ese año destaca: "Al frente de cada una de estas agencias actuarán empleados de la Institución que por sus antecedentes y aptitudes de competencia, actividad y conocimiento del medio rural, sean una garantía de éxito en el desarrollo del nuevo sistema que se implanta."

"El agente rural tendrá como misión esencialísima intensificar en la mejor forma la propaganda sobre los beneficios y función del crédito agrario. Facilitar al productor todos los datos inheren-

tes a las operaciones de dicho crédito, procurando con ello el acercamiento del trabajador de la tierra al Banco, especialmente de aquellos elementos dignos de vincularse que actúan en zonas distantes de la sucursal más próxima. Los agentes deberán recorrer, en cumplimiento de su misión, las diversas zonas asignadas, a cuyo efecto han sido provistos de los necesarios medios de movilización."

"Con fines de experimentación, se ha resuelto designar varias localidades del interior del país en las cuales se fijará la residencia de diez agentes rurales, para cuya elección se han tenido en cuenta las fuentes de riqueza de la zona, los medios de comunicación, la distancia que media con la sucursal más cercana, las modalidades de los pobladores y otros elementos de juicio relacionados con las características naturales de la zona."

Por otra parte, en la misma Memoria leemos: "Los gerentes de sucursales han recorrido constantemente la zona de su radio, visitando a los productores y haciéndoles conocer los diversos préstamos creados, las ventajas que les reportan y los requisitos a llenar, en forma que la comprensión de sus finalidades sea uno de los puntales en que debe sostenerse el medio rural. La acción tesorera que se está desarrollando en este sentido penetrará gradualmente en todas las regiones de producción y la obra irá afianzándose en el transcurso del nuevo año."

En la Memoria de 1937 se aseguraba que la implantación de las agencias rurales fué coronada por el éxito. En efecto, "con este tipo de casas se llenaban las mismas funciones que con las sucursales, pero más económicamente, haciendo posible la presencia del banco en lugares donde una sucursal no se podría costear. El desarrollo

alcanzado por las operaciones de algunas de ellas, fué tal que se impuso su transformación en sucursales completas."

En el informe anual correspondiente a 1940, se destaca que: "El Directorio del Banco ha dictado una resolución de carácter trascendental con la creación de las Cajas ^{Re}gionales de Préstamos y Ahorros. La ley de Crédito Agrario obtiene así una aplicación extensa de las finalidades que se han perseguido con su implantación. Es indudable que de esta manera se operará otra modernización del crédito rural, el que cobrará una mayor penetración en la masa de agricultores del país, especialmente de aquellos de más modestos recursos que podrán estrechar sus relaciones con el Banco."

"Las Cajas Regionales realizarán, en este sentido, los más amplios servicios, dentro de una política basada en pocos gastos administrativos. La consecuencia más importante será que los cultivos de lejanas regiones tendrán a su disposición un medio eficaz y cómodo para efectuar sus operaciones bancarias, sin necesidad de destinar un día o más de tiempo para trasladarse a la sucursal más cercana. Quedan así favorecidos los productores más necesitados e inicia-se una política de verdadero cooperativismo agrario que tantos beneficios ha proporcionado a la agricultura de Europa antes de la actual contienda."

"La reglamentación de estos organismos y los demás pormenores de su funcionamiento y control, hállanse, a la fecha de esta Memoria, sometidos a la consideración del Poder Ejecutivo Nacional."

En nuestro país existe un antecedente interesante sobre la instalación de una sucursal de un banco argentino en el extranjero, y él nos lo brinda el Banco de la Nación Argentina. En efecto, tenien

do en cuenta el desarrollo creciente y la consolidación que se producirían en el intercambio comercial, era lógico considerar que el establecimiento de una Sucursal del Banco en Asunción (Paraguay) sería de un efecto tonificante sobre las relaciones económicas de ambos países, y así se propuso.

Se establecía que, previas las indispensables adaptaciones a las disposiciones legales y a las características económicas del Paraguay, la sucursal proyectada actuaría realizando las mismas transacciones que establece el reglamento de dicho Banco.

En apoyo del proyecto se sostuvo la conveniencia de interpretar cuán íntimamente ligados están al adelanto de los demás países, en modo especial los limítrofes, los más importantes problemas nacionales que preocupan a la Argentina, por lo cual se asignaba suma trascendencia a un hecho aparentemente sencillo.

Se sostuvo, también, que con la nueva sucursal se harían llegar al Paraguay los beneficios que reporta la forma de operar del Banco de la Nación, con lo que se obtendría un mejoramiento notable en las condiciones de la economía del país amigo y en su capacidad de trabajo, que podrían mantenerse en un mayor o menor equilibrio con con las de la Argentina, en sus industrias y, sobre todo, en su ganadería, agricultura y producción forestal, las que son similares a las de aquí.

En la Cámara de Diputados se hicieron algunas objeciones al proyecto basadas en la afirmación de que no es conveniente que una empresa bancaria extranjera y oficial, vaya a un país libre a influir, en cierta manera, en su política económica, comercial y social. También se sostuvo en el Senado que el Banco de la Nación Argentina

es un Banco de Estado y que pudiendo conducirse al mismo ante la justicia extranjera y sometido a la legislación de otro país, afectaría el prestigio y el honor de la Nación y hasta se podrían acarrear dificultades de índole internacional.

Así, pues, la circunstancia de que el Banco proyectara la instalación de una sucursal en Asunción, para tratar de obtener un más íntimo contacto e influencia comercial y bancaria entre la Argentina y este país, dió origen a controversias en las que se expusieron diversas maneras de encarar los hechos.

La jurisprudencia de la Corte Suprema establece que el Banco de la Nación, aunque no posee la autorización de emitir moneda, es el que fija el artículo 67, inciso 5o. de nuestra Constitución; y la Ley No. 4507 ha establecido ciertas normas que lo colocan en una posición especial.

Según Gondrat ⁽¹²⁾ "Puede, sin embargo, deponer esta situación privilegiada de banco de Estado, si una ley lo autoriza para ello, y someterse, como un simple banco particular, a la jurisdicción de una nación extranjera, instalando en territorio de ésta, una casa o sucursal."

"Puede asimismo conservar su situación privilegiada, mediante un tratado internacional, tanto en el Paraguay como en nuestro país, la constitución nacional, los tratados con las potencias extranjeras y las leyes del Congreso forman la ley suprema de la Nación."

Lógico es que para que así se proceda deba existir una manifestación en tal sentido por parte de las autoridades nacionales, además de que esa resolución se base en necesidades y beneficios in-

dudables.

En el caso a que nos referimos, resulta evidente que era indispensable tal resolución, aunque sería tal vez necesario prestar previa atención a las observaciones del Banco sobre la conveniencia, formas y perspectivas que ofrece esa operación, para proveer de conformidad, de manera que tanto el establecimiento como los intereses oficiales y particulares del país no sufran ningún perjuicio.

Opina Gondra⁽¹³⁾ que: "La disposición citada del artículo 67, inciso 5o., de la constitución nacional no limita, como pudiera creerse, las atribuciones del Congreso a este respecto. Cuando aquel inciso atribuye al Congreso la facultad de reglamentar un Banco nacional en la capital "y sus sucursales en las provincias", no le prohibe establecerlas también en los territorios nacionales o en el extranjero. Se propone únicamente incluir en forma explícita dentro del poder que la constitución delega en el gobierno federal, la facultad de fundar un banco nacional que, por medio de sus sucursales en las provincias, difunda en ellas los beneficios del crédito bancario, y promueva de tal modo el desenvolvimiento económico en todas sus formas."

"Las provincias no podrían, pues, en manera ninguna, invocar las disposiciones del artículo 104 de la constitución, según la cual conservan todo el poder no delegado por éste al gobierno federal, para oponerse al establecimiento de las sucursales del banco nacional dentro del territorio de las mismas, o para conceder a bancos provinciales o particulares, monopolios incompatibles con la existencia de aquellas sucursales."

La verdad es que todas las objeciones fueron rebatidas, y

finalmente y tras largos debates, en atención a que el Paraguay se halla tan íntimamente vinculado a la Argentina en el aspecto económico por la importancia que aquel da a la organización bancaria de nuestro país, las Cámaras otorgaron su aprobación en 1928 a la instalación de una sucursal en Asunción del Banco de la Nación Argentina. En estos últimos meses (1941) se han venido activando las gestiones y preparativos para dar cumplimiento a esa autorización.

El Banco, por intermedio de sus muchas sucursales, suele prestar valiosa ayuda al Gobierno Nacional en lo que respecta a sus finanzas, ya que por aquellas el Estado puede cobrar y abonar sumas y tener un depositario en el interior del país. Es, además, el agente del Banco Central de la República Argentina.

Resumiendo: la acción de las sucursales del Banco alcanza no sólo a aquellos lugares donde el desenvolvimiento económico es incipiente, sino que hasta los grandes centros llega su labor benéfica; en especial forma hasta aquellas zonas donde los bancos particulares no llegan directamente en su gestión, es decir, que el crédito los alcanza en forma indirecta y, por ende, imperfecta. Esta actuación del Banco le granjea la simpatía general y, en especial modo, de los que reciben sus beneficios.

Además, la instalación de sucursales y agencias ha favorecido el aumento del ahorro y de los depósitos en general, con lo que se han obtenido sumas elevadas que se utilizan en la retribución de esa confianza, es decir, se devuelven en cierta proporción en forma de descuentos que ayudan enormemente a la economía del país.

Por estas razones, el Banco ha ido afirmándose cada vez más en su carácter de entidad de considerable poderío y solidez, y

acreciando de continuo el número de sus filiales, que han sido distribuidas en forma inteligente, de manera que brindan sus servicios en todas las regiones del país donde puedan ser de utilidad.

Acompañamos, sin comentarios, la siguiente información estadística compilada por nosotros en base a los datos que contienen las numerosas Memorias del Banco.

| Año | Sucursales | Agencias | Total | Año | Sucursales | Agencias | Total |
|------|------------|----------|-------|------|------------|----------|-------|
| 1891 | 1 | --- | 1 | 1910 | 117 | 11 | 128 |
| 1892 | 60 | 1 | 61 | 1911 | 117 | 17 | 134 |
| 1893 | 60 | 1 | 61 | 1912 | 125 | 17 | 142 |
| 1894 | 61 | 1 | 62 | 1913 | 125 | 18 | 143 |
| 1895 | 63 | 1 | 64 | 1914 | 135 | 18 | 153 |
| 1896 | 69 | 1 | 70 | 1915 | 139 | 19 | 158 |
| 1897 | 76 | 1 | 77 | 1916 | 157 | 19 | 176 |
| 1898 | 76 | 1 | 77 | 1917 | 161 | 19 | 180 |
| 1899 | 77 | 2 | 79 | 1918 | 166 | 18 | 184 |
| 1900 | 77 | 2 | 79 | 1919 | 170 | 18 | 188 |
| 1901 | 79 | 2 | 81 | 1920 | 174 | 18 | 192 |
| 1902 | 79 | 2 | 81 | 1921 | 183 | 18 | 201 |
| 1903 | 81 | 1 | 82 | 1922 | 188 | 18 | 206 |
| 1904 | 83 | 1 | 84 | 1923 | 193 | 19 | 212 |
| 1905 | 94 | 1 | 95 | 1924 | 198 | 19 | 217 |
| 1906 | 96 | 1 | 97 | 1925 | 202 | 19 | 221 |
| 1907 | 101 | 6 | 107 | 1926 | 203 | 19 | 222 |
| 1908 | 101 | 9 | 110 | 1927 | 203 | 20 | 223 |
| 1909 | 118 | 11 | 129 | 1928 | 206 | 20 | 226 |

| Año | Sucursales | Agencias | Total | Año | Sucursales | Agencias | Total |
|------|------------|----------|-------|------|------------|----------|-------|
| 1929 | 210 | 21 | 231 | 1935 | 221 | 20 | 241 |
| 1930 | 213 | 21 | 234 | 1936 | 222 | 20 | 242 |
| 1931 | 216 | 21 | 237 | 1937 | 222 | 20 | 242 |
| 1932 | 216 | 20 | 236 | 1938 | 230 | 20 | 250 |
| 1933 | 216 | 20 | 236 | 1939 | 234 | 20 | 254 |
| 1934 | 218 | 20 | 238 | 1940 | 236 | 20 | 256 |

En el número de agencias se incluyen ~~una~~ ^{una} oficinas de tipo especial, como lo es la de Tribunales.

Los primeros bancos particulares.

Rápidamente hemos de hacer mención de estos bancos, nacionales y extranjeros que se instalaron en el país.

En Noviembre de 1862 fué fundado el Banco de Londres, Buenos Aires y Río de la Plata (actual Banco de Londres y América del Sud, Ltda.), originado en la capital británica, donde se reunió un capital en libras esterlinas que alcanzaba a 207.310. Pudo instalarse merced al hecho de que el Banco de la Provincia había sido despojado de su exclusividad.

Este banco abrió de inmediato una sucursal en Buenos Aires, otra en Rosario y la tercera en Montevideo, teniendo la sede central en Londres. Fué, pues, una empresa fundada especialmente con el objeto de practicar el comercio bancario en estas zonas de la América del Sud.

En efecto, Agote ⁽⁹⁴⁾ destaca ^{ba} que ese banco "se compone de cuatro establecimientos bancarios, el principal de los cuales se halla establecido en la ciudad de Londres y los tres restantes, en Montevideo

deo, Buenos Aires y Rosario, como sucursales de aquel." Es, por lo tanto, la sucursal bancaria más antiguamente establecida en el país por una sociedad anónima extranjera.

Los atractivos que ofrecía el campo económico argentino y las oportunidades que brindaba, hicieron que, posteriormente, los establecimientos bancarios del exterior trasladaran ^{hacia} aquí sus capitales instalando sucursales en el país, que vieron coronada su actuación con el éxito que todos conocemos.

Las sucursales de los bancos extranjeros establecidos en nuestra patria, prestan algunos servicios de utilidad que sería impesible negar: contribuyen a fomentar la actividad económica y a favorecer las negociaciones con el país de su origen. Además, han sido administrados y han procedido, en general, con bastante corrección. Pero siempre es conveniente que alguna disposición legal, como la agtual Ley de Bancos, encare y establezca su instalación y funcionamiento.

En 1867 se fundó el Banco Argentino que estableció sucursales en varias zonas del país; y en 1871, una sociedad anónima con un capital de 80.000 pesos, constituyó en San Juan el Banco de Cuyo.

El Banco de Italia y Río de la Plata, fundado el 8 de Agosto de 1872, es el primero formado por una sociedad anónima argentina con denominación extranjera y que no depende de un Directorio con sede fuera del país. El capital era de \$ 1.500.000.

En Febrero del mismo año se fundó el Banco Hipotecario de la Provincia por indicación del Banco de la Provincia; y el de Córdoba en 1873, ambos liquidados.

El Banco Inglés del Río de la Plata fué fundado en 1882 y

se componía de tres establecimientos: el principal en Londres y los otros dos en Buenos Aires y Rosario, estableciendo una sucursal en Montevideo en 1885.

El Banco Español del Río de la Plata fué fundado en 1887, el día 3 de Enero. Este banco abrió en Madrid, el 15 de Junio de 1903, la primera sucursal de un Banco argentino en el extranjero. Este hecho atrajo la atención de los hombres de negocios de ese país, ya que era notable que un banco, originario de un mercado tan lejano y diferente, se instalara allá, sin recurrir a nadie, con capitales propios y procediendo de inmediato a operar en toda la extensión de la península por medio de sus corresponsales, como lo destaca Fernández (J. A.)⁹⁷. Al afirmar que se trataba de la primera sucursal en el exterior, debemos exceptuar ^{algunos} ~~los~~ países limítrofes.

Poco después, en el mes de Octubre del mismo año, dicho banco instalaba otra sucursal en París. También allí produjo sorpresa la decisión del banco argentino, reforzada por la apertura de la sucursal en España. Tanto fué así, que algunos dirigentes de empresas bancarias de esos países, visitaron Buenos Aires para convencerse de un hecho tan fuera de lo común, puesto que era la primera entidad sudamericana que así procedía. La sucursal de París chocó con múltiples inconvenientes y largos trámites para obtener su condición de sociedad anónima y la personería jurídica, a pesar de la intervención de los representantes diplomáticos y otras autoridades argentinas.

Esas sucursales en el extranjero comenzaron de inmediato a trabajar activamente y a constituir el núcleo de su clientela, en especial modo, con los argentinos que allí residían y con los comer-

cientes ligados a nuestro país por intereses de la índole de su actividad; fué así que múltiples y diversas operaciones constituían el caudal de los negocios de esas sucursales cuyo desarrollo fué rápido, por la confianza y la capacidad demostrada bajo la vigilancia y las directivas cuidadosas de la casa matriz.

Esas dos primeras sucursales fueron el fundamento y facilitaron la experiencia necesaria para la instalación ulterior de nuevas filiales en el exterior.

El 10. de Enero de 1904 se instaló una sucursal en Génova que comenzó a actuar con éxito desde un principio, a pesar de la existencia de otros bancos de ese país que ya tenían mucho contacto con negocios exteriores de la Argentina.

Dice Watson⁽⁹⁶⁾ al respecto: "Por primera vez un banco argentino establecía sucursales en Europa, que al par que revelaba en una forma por demás elocuente que de este lado de los mares una nación joven y vigorosa llegaba a una situación económica que la capacitaba para introducir su comercio en los países del viejo mundo, ofrecía a los comerciantes y capitalistas argentinos en viaje por el extranjero la ventaja de poder acudir a una casa de banca conocida por ellos, y contribuía - bajo otro punto de vista - a la regularización del tipo de los cambios por concurrencia con los banqueros europeos. Pero hay más. La sucursal de París es una verdadera cámara de comercio argentina, donde se discuten y realizan negocios del Río de la Plata."

"Esta institución tiene ya un crédito sólido y reconocido tanto en nuestro país como en Europa; y es indudable que no sólo a su propagación sino que a su mera existencia, se deben más relaciones y transacciones de lo que sea fácil prever."

El Nuevo Banco Italiano, fundado en 1887, estableció la primera agencia o sucursal urbana de la ciudad de Buenos Aires, y lo hizo en el barrio de la Boca, con lo que favorecía a los pequeños comerciantes y manufactureros cuyas ocupaciones no les permitían distraer el tiempo que requería llegar hasta la zona céntrica de la ciudad para efectuar algunas operaciones bancarias. Además, abrió una sucursal en Génova, con lo que se constituyó en el primer banco argentino que instaló una filial en Italia.

El Deutsche Uebersee-Bank con sede en Berlín, fué fundado con intervención del Deutsche Bank, y la sucursal que abrió en Buenos Aires recibió el nombre de Banco Alemán Transatlántico Buenos Aires; fué reconocido como persona jurídica en Marzo de 1887, comenzando a actuar en Agosto.

Posteriormente, otros bancos, de diversa importancia, se han ido instalando y actuando con suerte varia. Consideramos que no es necesario enumerarlos, pero sí debemos destacar que muchos tienen abiertas numerosas sucursales y agencias.

El Banco Central de la República Argentina. La Ley de Bancos.

La Ley No. 12.155 del 28 de Marzo de 1935, dispone la creación del Banco Central de la República Argentina. No vamos a profundizar mayormente en las características y en las condiciones que destacan a esta institución, ya que por ser de tan reciente fundación y por haber sido tan comentado este hecho oportunamente, se hallan aún frescas en la mente del público en general. Sólo encararemos lo que tiene atinencia con las filiales que, según el artículo 2o. de la Ley, puede instalar el Banco Central.

En dicho artículo 2o. leemos: "El Banco tendrá su domici-

lio en la ciudad de Buenos Aires. Podrá establecer sucursales o agen-cias o nombrar corresponsales por resolución de su directorio". Esto es confirmado luego por el inciso b) del artículo 20 de la Ley, que destaca, entre las atribuciones y deberes del Directorio: "Establecer y clausurar sucursales y agencias."

Al respecto son aplicables unas apreciaciones del Profesor Baiocco⁽⁹¹⁾ sobre el proyecto presentado oportunamente por el perito británico Sir Otto Niemeyer: "Domicilios y sucursales (Art. 20).- No estamos completamente de acuerdo con la facultad discrecional de establecer sucursales o agencias por simple resolución del directorio."

"Es necesario precaverse de la natural tendencia, que tienen todos los centros poblados, a requerir el establecimiento de una sucursal, no siempre exigida por el volumen e importancia de los negocios."

"El exceso de sucursales constituye para cualquier banco un peligro, que ha sido calificado de: "El microbio del sucursalismo". Creemos así conveniente el recaudo establecido en el proyecto de expertos argentinos y según el cual el directorio podrá establecer sucursales o agencias siempre que lo resolviera una mayoría de dos tercios y fuese aprobado por el Ministro de Hacienda."

Concordamos en un todo con estas opiniones, aunque hasta la actualidad el Banco no ha establecido ninguna filial, ya que actúa por intermedio de las sucursales del Banco de la Nación Argentina, haciendo uso de las facultades que le acuerdan los artículos 42 y 49 de su Ley de creación, que establecen: "Art. 42.-El Banco Central queda facultado para convenir con el Banco de la Nación Argentina el depósito en las sucursales de éste del efectivo que deben

depositar en el Banco Central los bancos del interior y del que deseen depositar las sucursales en el interior como parte integrante del efectivo que corresponda depositar en el Banco Central a los bancos a que pertenecen."; "Art. 49.- En las localidades donde no tenga sucursal, el Banco Central podrá designar al Banco de la Nación Argentina en calidad de agente para el cobro y pago de fondos del gobierno nacional."

Luego observamos en el texto de la Ley de creación, algunas otras disposiciones que se refieren a las sucursales del Banco, pero que tienen menor importancia para ~~nuestro~~ ^{estudio} ellas son: "Art. 25.- El directorio nombrará una comisión de redescuento para la Casa Central, y en caso necesario para cualquier sucursal del Banco, encargada de examinar todos los documentos presentados para su redescuento, adquisición o a título de garantía de adelantos. El número de personas que formará cada comisión será fijado por el directorio."; "Art. 29.- La Comisión de Redescuento de la Casa Central será presidida por el funcionario que designe el directorio. En las sucursales las reuniones de la Comisión de Redescuento serán presididas por el gerente de la sucursal."; "Art. 50.- La sede del Banco y la de sus sucursales, las operaciones que efectúe conforme al artículo 32 y los dividendos sobre sus acciones, estarán exentos de todo impuesto o contribución nacional, provincial o municipal."

Pero encontramos en el inciso c) del artículo 3o. (que enmera los fines perseguidos con la fundación del Banco) una disposición que tiene directo contacto con la Ley de Bancos. En ese inciso se le otorga al Banco Central la superintendencia de las demás empresas bancarias y el velar por el cumplimiento de dicha Ley: "Promover

la liquidez y el buen funcionamiento del crédito bancario; y aplicar las disposiciones de inspección, verificación y régimen de los bancos establecidos en la ley de bancos".

Destacamos este párrafo porque, como dijimos, relaciona al Banco Central con la Ley No. 12.156 del 28 de Marzo de 1935 (Ley de Bancos), la que analizaremos de inmediato y veremos qué ingerencia tiene en lo que respecta a la institución de sucursales por parte de los establecimientos bancarios.

En el artículo 10. de esa Ley encontramos la parte medular de ese aspecto: "Art. 10.- Ninguna persona de existencia visible o ideal podrán desenvolver actividades en el territorio de la República que dependan principalmente de la aceptación de depósitos a la vista o a plazos, ni usar en su razón social, firma comercial o título, las palabras Banco, banquero y bancario, ni abrir sucursales con el mismo calificativo, sin previa autorización del Poder Ejecutivo, que sólo la concederá después de oír al Banco Central y verificar que se ha cumplido con las condiciones de la presente ley y las prescripciones pertinentes del Banco Central".

El Decreto No. 65.227 del 8 de Agosto de 1935 - modificado por el No. 102.583 de Abril 3 de 1937 - reglamentario de la Ley de Bancos, confirma y aclara en su artículo 10. (ver el art. 80. del primitivo Decreto) las disposiciones transcritas: "Art. 10.- Quedan sometidos al régimen de la Ley No. 12.156 (Ley de Bancos) y del presente Decreto todas las actividades desarrolladas en la República que dependan principalmente de la aceptación de depósitos a la vista o a plazos."

"Ninguna persona de existencia visible o ideal podrá desen-

volver estas actividades, ni crear nuevas sucursales en la República, sin autorización previa del Poder Ejecutivo Nacional. La solicitud en que se pida tal autorización deberá presentarse ante el Banco Central de la República Argentina, el cual la elevará al Poder Ejecutivo Nacional por conducto del Ministerio de Hacienda, dando su opinión acerca de:

- a) Las condiciones de responsabilidad y seriedad de los promotores y solicitantes.
- b) Las condiciones en que se encuentran los solicitantes para suscribir acciones del capital del Banco Central y cumplir con las disposiciones de la Ley de Bancos y
- c) Las condiciones del mercado monetario y las necesidades del crédito."

"Antes de presentar la solicitud a que se refiere este artículo y tan pronto como se inicien las tareas preparatorias o constitutivas de las entidades bancarias que se propone crear, sus promotores deberán comunicarlo al Banco Central de la República Argentina y suministrarle todos los antecedentes e informaciones que éste requiera al respecto, sin perjuicio de las inspecciones que el Banco Central de la República Argentina resolviese realizar cuando lo creyera conveniente."

"El Banco Central de la República Argentina, deberá informar al Poder Ejecutivo por conducto del Ministerio de Hacienda de la Nación, acerca de toda circunstancia que, a su juicio, pueda determinar el retiro de la autorización conferida a un banco y en particular acerca de cuanto se refiera a su situación frente a la Ley de Bancos y otras disposiciones legales y reglamentarias y a las condi-

ciones de responsabilidad y seriedad de sus directores y demás autoridades."

Los bancos oficiales de las Provincias no se hallan en la obligación de cumplir las disposiciones mencionadas, según lo destaca la Ley en su artículo 10. "in fine", y lo aclara el artículo 40. del Decreto (ver art. 10 del texto primitivo): "Art. 40.- Los bancos oficiales y mixtos quedan exentos de la obligación de solicitar la autorización del Poder Ejecutivo Nacional a que se refieren los artículos 10. y 20., pero están sujetos a todas las demás disposiciones de la Ley de Bancos y sus decretos reglamentarios."

En lo que respecta a las sucursales de bancos extranjeros, además de hallarse involucradas en las normas antedichas, son especialmente destacadas en el artículo 20. de la Ley, que se refiere al mantenimiento en el país de un efectivo que represente un determinado porcentaje de los depósitos por parte de "los bancos nacionales o sucursales de bancos extranjeros establecidos en la Argentina". Luego, en el artículo 18 se vuelve a mencionar a "los bancos nacionales o sucursales de bancos extranjeros establecidos en la Argentina", con motivo de la formación de un fondo de reserva.

Refiriéndose al efectivo mínimo proporcional a los depósitos, se hace mención de las sucursales en los siguientes artículos del Decreto reglamentario: "Art. 11.-Cuando se trate de bancos que posean en el país diversas casas o sucursales, se considerará como un conjunto el total de los depósitos y el total de los efectivos de todas esas casas o sucursales, salvo lo dispuesto en el artículo siguiente, para el Banco de la Nación Argentina."

"El Banco Central de la República Argentina tendrá la fa-

cultad de requerir a la Casa Matriz cuando lo considere conveniente, los datos correspondientes a ésta y a cada una de las casas o sucursales."; "Art. 15.- El efectivo mínimo que corresponde a los depósitos en divisas extranjeras y demás obligaciones a la vista y a plazos en moneda extranjera, podrá consistir en divisas extranjeras que los bancos tengan en el país o depositadas en sus sucursales, correspondientes o bancos en el exterior."

En el inciso a) del artículo 40. de la Ley de Bancos, que se refiere a las prohibiciones fijadas a las empresas bancarias, encontramos otra pequeña mención del sistema de sucursales: "a) Comprar o conservar en forma permanente la propiedad de bienes raíces que no fueren necesarios para el uso del Banco y sus sucursales...."

Hemos dicho que el Banco de la Nación Argentina y sus sucursales se hallan investidos con el carácter de agentes del Banco Central. Veamos en qué términos se refieren las normas legales a esa situación: "Art. 12.- Los bancos con capital suscrito no inferior a 1.000.000 de pesos moneda nacional deberán depositar por lo menos las dos terceras partes del efectivo mínimo prescripto por el artículo 20. de la Ley de Bancos, en el Banco Central de la República Argentina; los bancos y sucursales radicados en el interior del país, podrán efectuar dicho depósito, ya sea en el Banco Central o en las sucursales del Banco de la Nación Argentina que actúen como agentes del primero, de acuerdo con el convenio que ambos concierten al respecto. La tercera parte restante podrá estar asimismo depositada en cualquiera de las dos instituciones mencionadas en la manera indicada, o bien encontrarse en las propias arcas de los bancos en forma de oro, billetes del Banco Central o moneda subsidiaria a cargo del

Gobierno Nacional."; "Art. 13.- En los bancos con capital suscrito inferior a 1.000.000 de pesos moneda nacional el efectivo mínimo podrá estar: en oro, billetes del Banco Central, o moneda subsidiaria, o bien depositado, ya sea en el Banco Central de la República Argentina, o en las sucursales del Banco de la Nación Argentina que actúan como agentes del primero, o en ausencia de éstas en los bancos que autorice el Banco Central."; "Art. 16.- En su condición de agente del Banco Central de la República Argentina, las sucursales del Banco de la Nación Argentina registrarán el efectivo recibido de los bancos y sucursales bancarias del interior, en cumplimiento de la Ley de Bancos, en la siguiente forma:

- a) En cuentas de orden independientes de sus propias cuentas, el efectivo depositado en las Cámaras Compensadoras por los bancos y sucursales del interior, incluso por las sucursales del Banco de la Nación Argentina;
- b) En sus propias cuentas, pero en renglón aparte, el efectivo depositado por los bancos y sucursales del interior en las localidades en que no funcionan Cámaras Compensadoras.

Este efectivo, así como el referido en el apartado anterior, no deberá ser tenido en cuenta en el cómputo del efectivo mínimo del Banco de la Nación Argentina.

Los fondos del Gobierno Nacional depositados en las sucursales del Banco de la Nación Argentina por cuenta del Banco Central, podrán ser incluidos en el cómputo del efectivo mínimo de las mismas.";

"Art. 17.- El efectivo que los bancos depositen en el Banco Central de la República Argentina, o en el Banco de la Nación Argentina en

su calidad de agente de aquel, servirá para las operaciones de las Cámaras Compensadoras, las cuales funcionarán en todo el país bajo la dirección del Banco Central."

Como podemos apreciar a través de todas las disposiciones estudiadas, que integran la Ley de creación del Banco Central, la de Bancos y sus Decretos reglamentarios, la legislación argentina se ha decidido por la intervención amplia del Estado en lo que concierne a la organización bancaria del país.

Vemos así que en el aspecto que aquí estudiamos, es decir, en la instalación de filiales de bancos nacionales y extranjeros, se acuerdan al Banco Central de la República Argentina atribuciones tales que lo elevan al rango de consejero del Poder Ejecutivo Nacional, quien, por intermedio de su Ministerio de Hacienda, ha de decidir sobre el otorgamiento de la autorización para instalar dichas filiales, sean de bancos nacionales o de empresas bancarias del exterior.

Tales normas son categóricas y merecen el aplauso franco por su comprensión del problema. Efectivamente, hemos destacado oportunamente las bondades que caracterizan al sistema de sucursales bancarias, pero también dijimos que cuando se cometen excesos se observan resultados perjudiciales y contraproducentes. Entre esos excesos podemos mencionar especialmente la apertura de filiales en número excesivamente elevado en proporción a las necesidades del país, o con el fin criticable de llevar una competencia destructura contra otros establecimientos bancarios, sean de carácter local o sucursales de bancos nacionales.

Cualquiera sea el cariz que presente el abuso, es siempre digno de ser combatido, es por eso que nos interesa destacar el he-

cho de que la Ley provea al Estado de los elementos indispensables para convertirse en ^{el} árbitro de la organización bancaria, emitiendo su fallo previo conocimiento de la opinión de los dirigentes del Banco Central, que se expedirán sobre los tres aspectos transcriptos anteriormente como incisos del artículo 10. del Decreto reglamentario de la Ley de Bancos.

De éstos es necesario destacar el inciso c), que pone en evidencia la amplitud de miras de la Ley, al establecer que se estudiarán "las condiciones del mercado monetario y las necesidades del crédito".

Ello significa que si el Estado hace el uso debido y acertado de los instrumentos que la Ley pone en sus manos, la organización bancaria de nuestro país puede llegar a ser digna de admiración, ya que todos los inconvenientes mencionados podrán ser eliminados o evitados, y entonces nuestros establecimientos bancarios estarán en condiciones de aportar toda la ayuda que de ellos espera la marcha siempre ascendente de nuestra economía.

La función de las sucursales en la Argentina.

La política de concentración bancaria tan destacada en los países europeos (especialmente Inglaterra, Alemania y Francia) se ha registrado también, en cierto grado, en nuestro país.

En efecto, en la misma forma ^{en} que en las grandes industrias y entidades comerciales de Europa se difundía su amalgama con fines de eliminación de la competencia y de defensa de sus intereses mediante la disposición de los capitales más cuantiosos (lo que implica mayor producción y menor costo debido a las maquinarias más modernas y perfeccionadas, personal más capacitado, etc.), las fusiones de

empresas bancarias perseguían obtener ventajas análogas - que ya analizamos en el capítulo pertinente - y cuyas consecuencias materiales se pueden sintetizar así: reducción del número de empresas bancarias y aumento de los capitales y de la cantidad de sucursales de cada una de ellas.

En nuestro país, este último aspecto no ha tenido aún un completo desarrollo, cosa que es necesario fomentar.

En el caso particular de la República Argentina, la concentración bancaria no puede ser combatida muy eficazmente achacándole numerosos defectos, como suele ocurrir en otros países, desde que el nuestro ofrece una serie de características especiales que hacen necesaria la concentración de capitales en los bancos, para que éstos puedan favorecer el desarrollo de grandes entidades comerciales e industriales que exploten las abundantes riquezas de los tres reinos, que aún necesitan y esperan el impulso de capitales de monto sumamente elevado.

Esa concentración bancaria que permite la existencia de grandes institutos de crédito y, por ende, de extensas redes de sucursales, no debe ser mirada con excesivo temor de que pueda lesionar los intereses de los pequeños bancos locales, que efectúan, por su parte, una plausible tarea de cooperación con las modestas industrias y comercios regionales, quienes, al estar más vinculados al establecimiento bancario del lugar (por dirigirlo personas de la vecindad y ampliamente conocidas) y al tener que satisfacer exigencias más reducidas, los prefieren y negocian con ellos.

No debe olvidarse lo que destaca Lestard: ⁽⁹⁹⁾ "No es, pues, la competencia lo que puede llevar a la situación de bancarreta a un

banco, sino los préstamos exagerados de dudosa realización y el abandono que de sus tareas de fiscalización suelen hacer los propios accionistas."

No hemos de insistir aquí en todas las numerosas consideraciones favorables a la instalación de sucursales que hemos ido destacando a través de los anteriores capítulos de este trabajo, ya que nos basta remitirnos a ellos.

Tampoco hemos de entrar a hacer la apología del crédito bancario ni de sus diversas formas, pues con ello nos alejaríamos de nuestro tema. Simplemente, nos referiremos al rol que les está reservada a las sucursales de los bancos que se desempeñan en nuestro país, en la extensión de la zona que recibe los beneficios de ese crédito.

Con este fin es necesario destacar el aspecto del crédito agrícola, procedimiento mediante el cual se trata de coordinar otras medidas destinadas a favorecer y proteger al hombre de campo, ya que no constituyen un secreto los esfuerzos que efectúan las autoridades correspondientes, sea por contribución económica, sea por medio de sistemas científicos como lo son las indicaciones que se hacen para que se realice el trabajo en las mejores condiciones y con los elementos más modernos y perfeccionados, cosas todas que se han de traducir al final en un mejoramiento de la calidad y, por ende, del valor del producto. (Machado).⁽⁹⁹⁾

En lo que tiene atinencia con el primer aspecto, es decir, el de la ayuda económica, es tan primordial su existencia que se hace indispensable, pues lógico es comprender que todas las mejoras en la labor a que nos acabamos de referir, no ha^{da} / ser posible llevarlas

a la práctica con pleno éxito si no se cuenta con los fondos necesarios.

Hemos dicho ya que son las empresas bancarias en general, y especialmente las de carácter oficial, quienes, por intermedio de sus numerosas sucursales, realizan esa función que en otros países suele corresponder a los bancos denominados "agrícolas". Es así que esas filiales son los órganos por los cuales se hace llegar al hombre del campo argentino las sumas que le son tan indispensables, en la misma forma en que contribuyen también al desenvolvimiento de las tareas de las industrias y del comercio, ya que es obligación de dichos bancos el contribuir al progreso y bienestar de todas las ramas de la producción, realizando el esfuerzo máximo en ese sentido que le permitan sus medios y sus reglamentos, que son el freno que impide que del uso de los beneficios que brindan, se llegue al abuso.

Para comprender la importancia de esta actuación es necesario remontarse a la época en que esas sucursales no existían o eran escasas.

En efecto, sabemos qué elevado es el número de agricultores que en un comienzo no fueron más que simples inmigrantes llegados al país impulsados por la esperanza de obtener un bienestar que en su país de origen, por diversas razones, le era difícil o imposible alcanzar; sabemos también que la cifra de agricultores nativos que carecía de medios de trabajo era notable. No es pues de extrañar que, faltando la acción oficial y la de los bancos que llevara hasta poner a su alcance esos recursos por intermedio del crédito, los colonos de nuestro país debieran recurrir en forma exclusiva al comerciante del lugar que, con su multiplicidad de actividades, los pro-

veía de los elementos más indispensables para su subsistencia y trabajo: alimentos, ropas, semillas, animales, arados y otros implementos agrícolas para la siembra, el cultivo, la cosecha y el comercio ganadero.

Aquí comenzaban los excesos; el comerciante del lugar aprovechaba de la situación crítica del agricultor, recargando en demasía los precios de sus artículos, los intereses a percibir, los arriendos de maquinarias y enseres, además de la obligación de éste de venderle su cosecha, para lo cual se firmaba de antemano un contrato abusivo.

La situación del colono era, pues, sumamente mala, imposibilitado como estaba, por su reconocida insolvencia, de recurrir al crédito bancario para aliviar su situación.

El crédito hipotecario, complementado en forma insuficiente por el crédito personal, primaba como principal medio del crédito agrícola.

Las condiciones en las que se brindaba el crédito agrícola eran diversas: con facilidades algunas veces, otras a un costo muy elevado, y, por último, otras veces en forma completamente inaceptable y fuera de alcance. En el primer caso se trataba de los grandes propietarios de tierras que poseían la suficiente solvencia como para no hallar obstáculos a sus pedidos. En los restantes casos se trataba de pequeños propietarios o de simples arrendatarios, cualquiera fuera la categoría que les correspondía dentro de la gama de éstos.

Los bancos exigían, para acordar su ayuda, la garantía de una persona o empresa de notoria responsabilidad; además, era necesario que el deudor hiciera amortizaciones periódicas del préstamo, al

gunas de las cuales, lógicamente, debían efectuarse dentro del lapso anterior a la recolección y venta del producto, cuando aún el agricultor no había percibido nada por él y tampoco poseía medios como para hacer frente a esos pagos parciales.

Es entonces comprensible que el hombre de campo prefiriera entenderse con el comerciante del lugar y no preocuparse de obtener garantías ni de abonar ^{nada} hasta recoger el producto de su trabajo, a pesar de las condiciones leoninas que éste le imponía.

Pero lo notable de esa situación, era que, generalmente, el comerciante lugareño se hacía del capital indispensable a su giro por medio de operaciones de crédito bancario que obtenía ofreciendo distintas garantías, que algunas veces eran los propios documentos firmados por los colonos, que, en realidad, no aportaban ninguna seguridad, desde que éstos carecían de solvencia. Era así que esos comerciantes que poseían un capital propio relativamente reducido, obtenían crédito por una suma que se elevaba a seis, siete o más veces el monto de dicho capital.

Luego la situación cambió progresiva aunque no radicalmente. La instalación de sucursales hecha por los bancos contribuyó en gran parte a ese cambio, hecho que se vio complementado con la varia ción del criterio con que el agricultor encaraba su situación, ya que trató de adaptarla a sus ~~limitadas~~ posibilidades, cansado ya de los abusos del comerciante, al que recurría con menos frecuencia y en condiciones que discutía con más liberalidad.

Es decir, que las características del crédito agrícola variaron alejándose de la actividad privada para ir acercándose a la de los bancos, en especial modo a los de carácter oficial, aparte de

que el desmedido optimismo, en medio del cual se trabajaba, se fué amenguando y la dura realidad llevó al hombre de campo a ser más cu dadoso y a trabajar y vivir más de acuerdo con sus medios propios.

No deseamos continuar sin dejar constancia de que el rol que cupo a esos comerciantes dentro del desenvolvimiento y del progreso económico de nuestras regiones, no debe juzgarse únicamente por lo que acabamos de mencionar, pues entonces el calificativo sería sumamente duro, por lo cual no coincidiría totalmente con la rea lidad. En efecto, a ese sistema de crédito comercial, pese a sus defectos y a sus abusos, no puede negársele el haber contribuído con su actuación - en una época y hasta cierto punto - a favorecer y mejorar la expansión de las actividades agropecuarias de nuestro país. Tampoco es posible involucrar a todos los comerciantes en las frases explicativas de su accionar criticable, puesto que existieron honro sas excepciones entre ellos.

Hemos mencionado ya el lugar que les cupo en la evolución a las sucursales bancarias, en especial modo a las de los bancos ofi ciales. Pero debemos destacar que también con ellas se fué quitando de manos de los comerciantes del lugar la realización de ciertas tareas que correspondían a las de un banquero: recibo de sumas en depósito, envío de las mismas a otros lugares del interior y exterior, etc..

Es decir, que no sólo las sucursales pusieron al alcance del comercio la posibilidad de obtener crédito más rápida y fácilmen te, sino que además lo privaron de la realización de algunas operaciones que entraban dentro de su actividad. En cambio, para el hombre de campo los beneficios fueron mayores, ya que además se llevó,

hasta los más remotos lugares y adonde más se necesitaba, la obra ci-
vilizadora que corresponde a las sucursales bancarias.

Son estas sucursales las que, a manera de nervios, transmi-
ten al cerebro, constituido por la casa matriz, las sensaciones de
lo que acontece en todo el país, para que desde allí se consideren y
se adopten las medidas del caso, de modo que, en la circunstancia
más propicia y con un completo conocimiento de la realidad, se salve
una situación comprometida para los productores, que forjan la gran-
deza de la patria, consecuencia definitiva de la labor individual y
silenciosa.

La función de las sucursales en la organización del crédi-
to agrícola y en la del crédito bancario en general, es, pues, de
enorme importancia, sobre todo cuando se trata de un extenso país co-
mo el nuestro, donde es necesario distribuir convenientemente los
ahorros disponibles, entre una población que puede ofrecer como ga-
rantía una gran riqueza rural y mobiliaria.

Es decir, que la tarea primordial de las sucursales banca-
rias en este aspecto, es otorgar créditos sin dificultades a aque-
llos agricultores que lo necesitan y en hacer llegar los capitales,
que existen seguramente en monto superior al solicitado, a una tasa
de interés no muy elevada, con amortizaciones amplias, con la garan-
tía de sus bienes o de su responsabilidad moral, evitando así que
cualquier tropiezo o fenómeno, previsto o no, repercuta profundamen-
te y se transforme en una espada de Damocles pendiente sobre el colo-
no - que posee pocos medios para desarrollar su acción mejorando y
ampliando su explotación - y que con el crédito barato se ve libre
del yugo de los comerciantes que abusan de su situación, ya sea co-

brándole intereses excesivos por sus préstamos o elevando extraordinariamente los precios de sus productos, que suelen ser también escasos en la medida. (Pintos).⁽¹⁰⁰⁾

Los créditos con facilidades en las amortizaciones, es decir, con amortizaciones más reducidas, que en un principio sólo se otorgaban por las sucursales a las actividades agropecuarias, se hicieron extensivos posteriormente a las pequeñas industrias y comercios, para favorecer su surgimiento y desarrollo, factor de inestimable valor para el progreso del país.

A través de la estadística se puede observar que con el correr de los años, el acervo económico de nuestra patria ha aumentado, aumenta actualmente y seguirá aumentando en el futuro, sin que puedan hacerse previsiones fundadas y sin que pueda apreciarse en forma exacta; pero lo indudable es que es necesaria la existencia de establecimientos que, como las sucursales bancarias, contribuyen a su estudio, organización y ayuda.

La labor, pues, que corresponde a las sucursales es posible considerarla por el momento y hasta que los factores enumerados no varíen, como la solución más aconsejable y que mayores ventajas y beneficios ha de rendir; no escatimando esfuerzos para que esa práctica de afianzamiento de la concesión de crédito bancario por medio de las sucursales, se haga cada vez más firme y se ponga más al alcance del agricultor, del ganadero, del industrial, del comerciante, y para ello es necesaria la colaboración de todos los dirigentes bancarios, desde los más encumbrados hasta los más humildes, y de las autoridades a quienes compete fomentar esa política.

Una forma de crédito que indudablemente ha de ser de gran

utilidad para el agricultor es el de la prenda agraria, que al mismo tiempo aumenta la garantía obtenida por la entidad bancaria. Pero la labor de las sucursales debe ser de suma inteligencia para atraer a ese cliente que muchas veces, debido a su falta de conocimiento o de decisión o a las informaciones equivocadas o malintencionadas que pe see, prefiere recurrir al prestamista particular cuyas condiciones son más onerosas para aquel.

En esta tarea tienen parte importantísima los dirigentes y el personal de las sucursales, que deben emplear su actividad con la suficiente capacidad como para apartar de la rutina u llevar al entendimiento del hombre campo la certeza de que obtendrá beneficios de su contacto con el establecimiento, ya que le permite esperar tranquilamente el momento propicio para enajenar su cosecha, sin caer en las garras del especulador, pero evitando que a su vez abuse de esas facilidades.

Es interesante destacar las expresiones de Courcelle-Seneuil (en "Tratado de las operaciones de banco") cuando se refiere a la labor que les cupo a las numerosas sucursales de las empresas ban car ias de Escocia en la distribución racional del crédito agrícola: "Bajo el poderoso impulso de estos bancos, es cómo la Escocia ha cam biado de aspecto, casi de forma, y como su tierra, amasada y manufac turada hasta cierto punto, ha venido a ser una de las más fértiles y de las mejor cultivadas del mundo; cómo la población agrícola de este país ha adquirido esta confianza en sí misma y esta intrepidez in dustrial que, en las informaciones parlamentarias, contrastan de un modo tan chocante con la actitud de los agricultores ingleses."

Es el Estado quien puede y debe velar porque se afiance y

progrese tal sistema, especialmente cuando no lo haga así la iniciativa privada.

Hay que reconocer que, si bien los adelantos registrados en el desarrollo de las tareas agrícolas han sido notables, las instituciones de carácter económico y social no han mantenido un progreso paralelo. Es indudable que en las regiones de mayor riqueza agrícola, la situación del hombre de campo es bastante aceptable, pero en otras zonas del país las condiciones no son tan satisfactorias.

Los bancos hipotecarios, aún los de gran importancia, no se hallan en condiciones de prestar directa ayuda al pequeño terrateniente. En efecto, el Banco Hipotecario Nacional, a pesar de las innegables ventajas que brinda con sus largas amortizaciones, no alcanza a llenar las amplias necesidades del crédito agrícola, ya que en los casos de operaciones de reducido monto, se presentan inconvenientes notables para el humilde hombre de campo: las expensas y requisitos para la constitución de la hipoteca, la primera cuota descontada del monto a recibir, la venta de las cédulas, las cuotas de amortización y de intereses, etc., son otras tantas vallas difíciles de salvar.

En los países europeos de población nativa y de gran densidad, de industrias rurales ya evolucionadas, no puede adoptarse una política análoga a la de países nuevos y de inmigración como el nuestro. Allá es posible hablar de sociedades cooperativas; aquí son pocas las zonas donde ya puede tratarse de constituir las con seguridad y capitales suficientes, que son sinónimos de éxito.

Esto significa que no es posible aún considerar propicia la institución de cajas rurales en todas las regiones de nuestro país, desde que las características que lo distinguen incluyen algu-

nas negativas para las posibilidades de implantación de dicho sistema: nuestro agricultor, en general, carece de la indispensable cultura económica; la población es escasa y mal distribuida; pluralidad en las razas, en las lenguas y en los hábitos; imposibilidad en que se halla en general nuestro agricultor de formar sus fondos de reserva y previsión por carecer de la oportunidad de acumular sus ahorros (les suele faltar hasta lo indispensable, pero cuando no ocurre así, prefieren adquirir tierras y habitaciones, antes que hacer aportes a la caja rural); migración frecuente de los arrendatarios de una zona a otra en una forma voluntaria o forzosa.

Es pues indispensable, por el momento, que sean las instituciones bancarias, por medio de sus sucursales, las que ocupen el lugar y brinden, en lo posible, las facilidades que acuerdan aquellas cooperativas. Lestard⁽¹⁰⁾ dice al respecto: "Nada mejor, nada más conveniente ni fecundo que la multiplicación de las sucursales y agencias del Banco de la Nación, en los centros de importancia agrícola, ganadera o industrial. La dependencia del gran Banco oficial debe llenar hoy la misión de la caja rural europea, comenzando, no por recoger el ahorro de los colonos que no lo tienen, sino por facilitar el crédito ventajoso y prudencial que les permita la formación de esos ahorros. El Banco, con su personal idóneo, capaz, laborioso, fomentador de todos los servicios, tratando de vincularse con todo ese elemento rural, casi siempre tímido y reactivo, es el que ha de redimir a nuestros agricultores; él le facilitará crédito para que sus cosechas mejoren y que los rendimientos sean razonablemente productivos para el colono, para transformarlo en un hombre más próspero y menos explotado, que al elaborar su propia independencia y bienes-

tar edifique, a la vez la grandeza del país."

Es, pues, sobre todo a las sucursales de los bancos oficiales a quienes está reservada en mayor proporción la tarea de obrar en consecuencia. Pero es indispensable que todas las instituciones bancarias procedan a acordar amplio crédito al agricultor y en forma liberal, cuando, cualquiera sea el motivo, ha perdido parte de sus recursos y el producto de todo un año de labor, pues, en caso contrario, es muy posible que abandone sus tierras, hecho que ciertamente ha de repercutir en forma sensible en nuestra economía, cuya base es indudablemente la producción agrícola-ganadera; tanto es así que cuando aquella cosecha se registra, se aprecia de inmediato su incidencia sobre los comerciantes, industriales y capitalistas, y, en consecuencia, sobre los recursos del Estado. El crédito bancario, acordado donde y cuando corresponda, es un gran remedio para obviar la repercusión de las oscilaciones en las actividades económicas. (Pinedo).⁽¹⁰²⁾

Nos hemos referido oportunamente a las zonas de recursos estacionales y económicos diversos, y ningún ejemplo será mejor que el que presenta nuestro propio país, motivo por el cual se afianza más el convencimiento de que la instalación de una red de sucursales bancarias en todo su territorio es de posible y necesaria realización.

Conocemos bien el clima de nuestra patria, que por su situación geográfica privilegiada lo tiene tan variado que abarca casi todas las gradaciones, desde la zona fría del extremo Sud hasta la región semi-tropical del Norte. Es por ello que sus producciones son múltiples y que las cosechas se suceden ^{durante} todo el año, cosa que no ocurre en otros países cuyo territorio reducido disfruta de una única e escasas condiciones atmosféricas y este hecho se refleja en las re-

coleccionas de sus productos que se reducen a unas pocas por año.

En cambio, en nuestro país, las cosechas del trigo, del maíz (de los granos en general), de las frutas, del algodón, de la yerba mate, de los citrus, de la caña de azúcar, etc., se suceden constantemente las unas a las otras e impiden que muchos capitales se radiquen en determinada zona o que permanezcan improductivos, pues esas grandes sumas siguen el movimiento de las variaciones estacionales y viajan de una región a otra, solicitadas para ser invertidas en la compra de semillas, la siembra, el levantamiento de las cosechas, la venta de las mismas, la esquila, la venta de ganados, etc.

De esta manera, un banco con sucursales obtendrá, con este grado de desarrollo, una prosperidad tal que difícilmente alcanzará en los otros países agrarios que poseen escaso número de producciones.

De lo dicho se deduce, pues, la posibilidad, más aún, la necesidad de la instalación de sucursales bancarias en las diversas zonas, puesto que los capitales circulan de una a otra según las necesidades de la región, determinadas casi siempre por la estación. Y esta estructura económica tan diversificada, acompañada por una inteligente organización bancaria tal que permita que sus beneficios se extiendan hasta los lugares más apartados del país, donde y cuando sus producciones los exijan, contribuirá en grado sumo a que la grandeza económica de nuestra patria deje de ser una bella promesa del futuro para transformarse rápidamente en una efectiva realidad.

La acción de las sucursales de los bancos particulares en la concesión de créditos a los agricultores, es indudablemente bastante más reducida que las de los bancos oficiales.

La labor reservada a estas últimas es el ir, en su carácter

de iniciadoras o reguladoras, hasta aquellas zonas donde no se brinden las ventajas del crédito, motivada esa falta por la ausencia o incapacidad de establecimientos bancarios particulares, pero no llegar hasta el extremo de transformarse en sus competidoras en el otorgamiento de créditos de reducido monto, es decir, deben convertirse en tutoras y alentadoras de las entidades particulares, para que procedan a una movilización productiva de sus capitales.

Los bancos oficiales deben dedicar preferente atención a estudiar los pedidos de crédito que le vienen de los agricultores y de los otros gremios productores y no destinar crecidas sumas a operar con entidades de muy dudosa capacidad económica y moral, que las suelen dedicar a la especulación o a otras actividades no productivas.

Es un aspecto interesante de la cuestión el del tipo del interés de estas operaciones de crédito agropecuario, ya que debe ser lo suficientemente moderado para que sus beneficios se hagan notar y al librar al colono de los abusos de los comerciantes y capitalistas lugareños, favorecer la mejora, el aumento y el rendimiento de la producción; circunstancias estas que tienden a asegurar el recobro de las sumas prestadas por el establecimiento bancario, al mismo tiempo que permiten que se acrecienten sus beneficios al multiplicarse sus operaciones, en cantidad y volumen, por trabajar los agricultores en forma más desahogada y en una posición más floreciente.

Respecto a la tasa del interés resulta oportuno transcribir esta frase de Turgot, que Leroy-Beaulieu menciona en "Essai sur la répartition des richesses": "La tasa del interés puede ser comparada a una especie de nivel, bajo el cual cesa todo trabajo, todo cultivo; toda industria, todo comercio. Se asemeja a un mar, a una

inundación que cubre una vasta extensión de tierra: las cimas de las montañas se elevan por sobre el nivel de las aguas y forman islas fértiles y cultivadas. Si el mar o inundación comienza a bajar, a medida que desciende, aparecen primero los terrenos inclinados, después los del llano y de los valles, y se cubren de las más variadas producciones. Es suficiente que el agua suba o baje un pie, para inundar o entregar a la agricultura inmensas extensiones. Semejante a las aguas, la abundancia de capitales estimula y fomenta todas las empresas, y el bajo interés del dinero es, a la vez, el efecto y el índice de la abundancia de capitales."

El otorgamiento de crédito por las sucursales a bajo interés a la producción, industria y comercio, además de favorecer a estos aspectos de la actividad económica, permite que ese florecimiento se refleje sobre todo el país, con lo que la gestión de las autoridades gubernamentales se facilita al aumentar sus recursos.

Las sucursales bancarias deben contar siempre con los medios que necesitan y que concuerden con la hora presente, de modo de poder colaborar con eficacia en el desarrollo de nuestras actividades económicas, para que éstas no sientan los altibajos que producen las situaciones críticas de origen interno o externo, pues al no poseer los medios indispensables, se debería llegar a la restricción en el otorgamiento del crédito, con lo que se quitarían a la economía nacional recursos inestimables para su subsistencia y desarrollo, tratando así de que esos factores de tanta importancia no impidan que las operaciones crediticias se efectúen en las condiciones y el tiempo más apropiado a cada actividad.

El hecho de que permanezcan inactivas sumas cuantiosas del

dinero circulante en poder del público, es otro de los inconvenientes que hay que subsanar en nuestro país mediante la instalación de sucursales y agencias bancarias. Ello se debe en parte a la distancia que separa, a muchos habitantes, de los centros poblados, pero, además, la poca educación económica del grueso de nuestros habitantes hace que carezcan de la costumbre de efectuar depósitos y otras operaciones bancarias.

Recordaremos que ya en la Memoria del año 1908, manifestaba el Directorio del Banco de la Nación Argentina: "Teniendo en cuenta estas circunstancias (las que acabamos de mencionar), y dado el perímetro tan extenso de nuestra Capital Federal cuyas grandes distancias ocasionan al público molestias y dificultades para concurrir a los Bancos, concentrados todos en un extremo de la ciudad, y considerando como un deber primordial de esta Institución fomentar el ahorro, en una población que muestra todavía poca tendencia hacia la economía, el Directorio del Banco resolvió el año anterior la creación de cinco Agencias distribuidas convenientemente en barrios comerciales cuya densidad de población demostraba la conveniencia de su ubicación. A los nueve meses de instaladas habían recogido en sus cajas seis millones de depósitos y aliviado a nuestra Casa Central de una gran parte de la Cartera correspondiente a la pequeña clientela."

Si esa política es necesaria en una gran ciudad, imaginemos cuánto más lo será en un enorme país.

En lo que respecta a las sucursales en el exterior de bancos argentinos, recordaremos que ya nos hemos referido a ese tipo de sucursales, destacando los beneficios que suele reportar. Basta, y

pues, dirigirse al capítulo correspondiente.

Resumiendo: los establecimientos bancarios de nuestro país no deben caracterizarse por la escasez de sus filiales, ya que, en caso contrario, mal se podrían atender las exigencias de capitales, así como pretender que éstos circulen regularmente y que el otorgamiento de créditos, la existencia de depósitos y el comercio ^{interior y} exterior sean bien atendidos.

Para que la actividad bancaria llegue a brindar de sí todo lo que es dable esperar de su ayuda a la economía, es indispensable la existencia de una extensa red de sucursales que acerque a las más remotas y pobres zonas del país, los beneficios indudables que presta un establecimiento bancario a la actividad de los habitantes. Las sucursales colaborarán así, con su apoyo extraordinariamente valioso y más liberal, al rendimiento mejor y más seguro de la economía del país en todos sus aspectos: agrícola-ganadero, comercial (interior y exterior), industrial.

..o000o..



BIBLIOTECA

Cuadros estadísticos.

A continuación insertamos 19 cuadros, obra de nuestra elaboración, conteniendo cifras que es interesante comparar entre sí para obtener diversas conclusiones y observaciones sobre la evolución de la población del país y de los diversos tipos de establecimientos bancarios. Relacionando estos datos entre ellos y partiendo del Censo General de 1914 han surgido dichas cifras.

Las mencionadas comparaciones y observaciones no serán he-

chas aquí, pues extenderían excesivamente este trabajo, pero los cuadros adjuntos proporcionarán el material indispensable para que el estudioso pueda sacar sus propias conclusiones.

Hemos tomado como base algunos datos que suministran los censos de los años 1914 (Censo General) y 1925 (Censo Bancario) y las Memorias correspondientes al año 1940 de los diversos establecimientos bancarios de depósitos y descuentos.

Entremos a explicar la preparación de cada cuadro:

Cuadro No. 1.- Los datos sobre población, sucursales, agencias y filiales en general, son los del Censo de 1914. Los restantes han sido elaborados por nosotros en base a aquellos.

Cuadro No. 2.- Su contenido íntegro ha sido el resultado de nuestra labor.

Cuadro No. 3.- Los datos sobre la población en el año 1925 fueron obtenidos en la Dirección General de Estadística de la Nación, y los de casas matrices, sucursales, agencias y filiales en general, del Censo Bancario de dicho año. El resto se debe a nuestra obra.

Cuadros Nos. 4 y 5.- El contenido total de ambos es resultado de nuestra elaboración de datos.

Cuadro No. 6.- Las cifras de la población del año 1940, fueron también suministradas por la Dirección General de Estadística de la Nación. Los restantes datos son el fruto de nuestras investigaciones en las Memorias de los bancos de depósitos y descuentos, correspondientes a dicho año. Hemos considerado únicamente a las empresas bancarias autorizadas ya para funcionar por el Banco Central de la República Argentina, y no a las que tienen pendiente su autorización, a las que no realizan operaciones de depósitos y descuentos y

a las que han dejado de ser bancos y han devuelto los depósitos. Además, hemos hecho una discriminación en bancos accionistas del Banco Central, en no accionistas, y en el total de ambos tipos, ya que no otra cosa significan las letras A., N.A., y T., respectivamente, que aparecen en este cuadro y en algunos de los siguientes.

Cuadro No. 7.- Podemos repetir para este cuadro y los subsiguientes las aclaraciones del anterior. Sólo agregaremos la explicación de algunas llamadas: (X) Incluye esa cifra la Casa Central en Buenos Aires del Banco de la Provincia de Buenos Aires; (O) Incluye ese dato a 23 sucursales urbanas: 15 del Banco de Italia y Río de la Plata y 8 del Banco de Galicia; (") Incluye la casa en Rosario del Banco Provincial de Santa Fé.

Cuadro No. 8.- (') Entre las agencias de bancos extranjeros se incluyen las sucursales urbanas.

Cuadro No. 8 bis y subsiguientes.- Todos los datos que contienen han sido preparados por nosotros. En los cuadros Nos. 16 y 17 los signos + y -, indican el aumento y la disminución, respectivamente, resultantes de la comparación de las cifras de los años 1914, 1925 y 1940; dicho aumento o disminución es siempre a favor o en contra de 1925 con respecto a 1914 y de 1940 a 1925.

CUADRO No. 1.

Censo General de 1914

| División | Población | Casas matri- ces | Filiales | | | Pobla- ción | % | | |
|---------------|-----------|------------------------|-----------------|---------------|-------|----------------|-----------------|---------------|-------|
| | | | Sucur- sales | Agen- cias | Total | | Sucur- sales | Agen- cias | Total |
| Rep. Feder. | 1.576.597 | No | 32 | 46 | 78 | 19.99 | 9.37 | 8518 | 20.86 |
| Bs. Aires | 2.068.165 | hay | 145 | 5 | 150 | 26.20 | 43.81 | 9.26 | 38.96 |
| Santa Fé | 899.640 | | 28 | 2 | 30 | 11.41 | 8.46 | 3.71 | 7.79 |
| Córdoba | 735.472 | da- | 24 | -- | 24 | 9.33 | 7.25 | -- | 6.23 |
| S. Ríos | 425.373 | | 28 | -- | 28 | 5.40 | 8.46 | -- | 7.27 |
| Corrientes | 347.055 | tos. | 17 | -- | 17 | 4.40 | 5.13 | -- | 4.42 |
| Tucumán | 332.933 | | 5 | -- | 5 | 4.22 | 1.51 | -- | 1.30 |
| Mendoza | 277.535 | | 15 | -- | 15 | 3.52 | 4.53 | -- | 3.99 |
| S. del Estero | 261.678 | No | 3 | -- | 3 | 3.32 | 0.91 | -- | 0.78 |
| Salta | 140.927 | | 3 | -- | 3 | 1.79 | 0.91 | -- | 0.78 |
| San Juan | 119.252 | hay | 4 | -- | 4 | 1.51 | 1.21 | -- | 1.04 |
| San Luis | 116.266 | | 4 | -- | 4 | 1.48 | 1.21 | -- | 1.04 |
| Catamarca | 100.391 | da- | 2 | 1 | 3 | 1.27 | 0.60 | 1.85 | 0.78 |
| La Rioja | 79.754 | | 3 | -- | 3 | 1.01 | 0.91 | -- | 0.78 |
| Jujuy | 76.631 | tos. | 1 | -- | 1 | 0.97 | 0.30 | -- | 0.26 |
| Provincias | 5.979.072 | | 282 | 8 | 290 | 75.83 | 85.20 | 1482 | 75.32 |
| La Pampa | 101.338 | No | 5 | -- | 5 | 1.28 | 1.51 | -- | 1.30 |
| Misiones | 53.568 | | 2 | -- | 2 | 0.68 | 0.60 | -- | 0.52 |
| Chaco | 46.274 | hay | 2 | -- | 2 | 0.59 | 0.60 | -- | 0.52 |
| Río Negro | 42.242 | | 1 | -- | 1 | 0.54 | 0.30 | -- | 0.26 |
| Neuquén | 28.866 | da- | 1 | -- | 1 | 0.37 | 0.30 | -- | 0.26 |
| Chubut | 23.065 | | 2 | -- | 2 | 0.29 | 0.61 | -- | 0.52 |
| Formosa | 19.291 | tos. | 1 | -- | 1 | 0.24 | 0.30 | -- | 0.26 |
| Santa Cruz | 9.948 | | 2 | -- | 2 | 0.13 | 0.61 | -- | 0.52 |
| T. del Fuego | 2.504 | | 1 | -- | 1 | 0.03 | 0.30 | -- | 0.26 |
| Los Andes | 2.287 | | -- | -- | -- | 0.03 | -- | -- | -- |
| Gobernación | 329.368 | | 17 | -- | 17 | 4.18 | 5.13 | -- | 4.42 |
| Total Gener. | 7.885.037 | | 331 | 54 | 385 | 100.- | 100.- | 100. | 100.- |

CUADRO No. 2.
Censo General de 1914

| División | Número de habitantes por cada | | | |
|--------------|-------------------------------|----------|---------|-------------------|
| | Casa matriz | Sucursal | Agencia | Filial en general |
| Cap.Feder. | No | 42.232 | 34.274 | 20.213 |
| Ba. Aires | | 14.249 | 413.233 | 13.774 |
| Santa Fé | hay | 32.130 | 449.820 | 29.398 |
| Córdoba | | 30.644 | --- | 30.644 |
| S. Ríos | datos | 15.192 | --- | 15.192 |
| Corrientes | | 20.415 | --- | 20.415 |
| Tucumán | | 66.537 | --- | 66.537 |
| Mendoza | No | 13.502 | --- | 13.502 |
| S.del Ester | | 87.226 | --- | 87.226 |
| Salta | hay | 46.976 | --- | 46.976 |
| San Juan | | 29.813 | --- | 29.813 |
| San Luis | datos | 29.066 | --- | 29.066 |
| Catamarca | | 50.195 | 100.391 | 33.464 |
| La Rioja | | 26.535 | --- | 26.535 |
| Jujuy | No | 76.631 | --- | 76.631 |
| Provincias | | 21.202 | 747.384 | 20.617 |
| La Pampa | hay | 20.263 | --- | 20.263 |
| Misiones | | 26.781 | --- | 26.781 |
| Chaco | datos | 23.137 | --- | 23.137 |
| Río Negro | | 42.242 | --- | 42.242 |
| Neuquén | | 23.666 | --- | 23.666 |
| Chubut | No | 11.532 | --- | 11.532 |
| Formosa | | 19.291 | --- | 19.291 |
| Santa Cruz | hay | 4.974 | --- | 4.974 |
| T.del Fuego | | 2.504 | --- | 2.504 |
| Los Andes | datos | --- | --- | --- |
| Gobernación. | | 19.375 | --- | 19.375 |
| Total gener. | | 23.822 | 146.019 | 20.481 |

CUADRO No. 3.
Censo Bancario de 1926.

| División | Población | Bancos (Casas matrices) | Filiales | | | Establecimien- tos bancarios. (Casas y filia.) |
|--------------|-----------|-------------------------------|-----------------|----------|-------|--|
| | | | Sucur- sales | Agencias | Total | |
| Cap.Fedor. | 1.926.089 | 36 | 26 | 53 | 79 | 115 |
| Bs. Aires | 2.736.849 | 13 | 177 | 3 | 180 | 193 |
| Santa Fé | 1.182.148 | 7 | 41 | -- | 41 | 48 |
| Córdoba | 944.375 | 1 | 52 | 8 | 60 | 61 |
| E. Ríos | 542.774 | 9 | 32 | -- | 32 | 41 |
| Corrientes | 407.105 | 7 | 12 | -- | 12 | 19 |
| Tucumán | 398.923 | 2 | 6 | -- | 6 | 8 |
| Mendoza | 372.007 | 2 | 8 | -- | 8 | 10 |
| S.del Estor | 341.454 | 1 | 5 | -- | 5 | 6 |
| Salta | 160.742 | 1 | 5 | -- | 5 | 6 |
| San Juan | 151.518 | 6 | 11 | -- | 11 | 17 |
| San Luis | 145.817 | -- | 2 | -- | 2 | 2 |
| Catamarca | 118.255 | 2 | 3 | -- | 3 | 5 |
| La Rioja | 92.091 | -- | 3 | -- | 3 | 3 |
| Jujuy | 86.136 | -- | 3 | -- | 3 | 3 |
| Provincias | 7.680.764 | 51 | 360 | 11 | 371 | 422 |
| La Pampa | No | -- | 10 | -- | 10 | 10 |
| Misiones | | 1 | 2 | -- | 2 | 3 |
| Chaco | hay | 1 | 3 | -- | 3 | 4 |
| Río Negro | | 1 | 4 | -- | 4 | 5 |
| Neuquén | datos | -- | 2 | -- | 2 | 2 |
| Chubut | | -- | 5 | -- | 5 | 5 |
| Formosa | parcia- | -- | 1 | -- | 1 | 1 |
| Santa Cruz | | 1 | 8 | -- | 8 | 9 |
| T.del Fuego | les | -- | 1 | -- | 1 | 1 |
| Los Andes | | -- | -- | -- | -- | -- |
| Gobernacion. | 473.313 | 4 | 36 | -- | 36 | 40 |
| Total gener. | 10080.866 | 91 | 422 | 64 | 486 | 577 |

CUADRO No. 5.
Censo Bancario de 1925.

| División | Número de habitantes por cada | | | | |
|---------------|-------------------------------|----------|---------|----------------------|--------------------------------------|
| | Banco (Casa matriz) | Sucursal | Agencia | Filial en general | Establ. bancario (Casas y filia.) |
| Cap. Feder. | 53.502 | 74.080 | 36.341 | 24.381 | 16.749 |
| Ba. Aires | 210.527 | 15.462 | 912.283 | 15.205 | 14.181 |
| Santa Fé | 168.678 | 28.833 | --- | 28.833 | 24.628 |
| Córdoba | 944.875 | 18.171 | 118.109 | 15.748 | 15.490 |
| R. Ríos | 60.308 | 16.962 | --- | 16.962 | 13.238 |
| Corrientes | 88.158 | 33.925 | --- | 33.925 | 21.427 |
| Tucumán | 199.497 | 66.499 | --- | 66.499 | 49.874 |
| Mendoza | 186.004 | 46.501 | --- | 46.501 | 37.201 |
| S. del Estero | 341.454 | 68.291 | --- | 68.291 | 56.909 |
| Salta | 160.742 | 32.148 | --- | 32.148 | 26.790 |
| San Juan | 25.253 | 13.774 | --- | 13.774 | 8.913 |
| San Luis | --- | 72.909 | --- | 72.909 | 72.909 |
| Catamarca | 59.128 | 39.418 | --- | 39.418 | 23.651 |
| La Rioja | --- | 30.697 | --- | 30.697 | 30.697 |
| Jujuy | --- | 28.712 | --- | 28.712 | 28.712 |
| Provincias | 150.603 | 21.335 | 698.251 | 20.703 | 18.201 |
| La Pampa | No | | | | |
| Misiones | | hay | | | |
| Chaco | | | datos | | |
| Río Negro | | | | parciales. | |
| Neuquén | | No | | | |
| Chubut | | | hay | | |
| Formosa | | | | datos | |
| Santa Cruz | | | | | parciales. |
| T. del Fuego | | | | | |
| Los Andes | | | | | |
| Gobernacion. | 118.453 | 13.161 | --- | 13.261 | 11.945 |
| Total gener. | 110.777 | 23.888 | 157.510 | 20.742 | 17.471 |

CUADRO No. 6.
Al 31 de Diciembre de 1940.

| División | Población | Bancos nacion. con filiales. | | | Bancos nacion. sin filiales. | | | Total de bancos nacionales. | | |
|--------------|------------|---------------------------------|------|----|---------------------------------|------|----|--------------------------------|------|----|
| | | A. | N.A. | T. | A. | N.A. | T. | A. | N.A. | T. |
| Cap.Feder. | 2.386.103 | 6 | 1 | 7 | -- | 5 | 5 | 6 | 6 | 12 |
| Ba. Aires | 3.525.068 | 3 | 4 | 7 | 5 | 6 | 11 | 8 | 10 | 18 |
| Santa Fé | 1.589.542 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 3 | 5 | 8 |
| Córdoba | 1.291.188 | 1 | 1 | 2 | -- | -- | -- | 1 | 1 | 2 |
| R. Ríos | 752.247 | 1 | -- | 1 | -- | 12 | 12 | 1 | 12 | 13 |
| Corrientes | 526.318 | -- | -- | -- | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| Tucumán | 550.279 | 1 | -- | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| Mendoza | 523.141 | 1 | -- | 1 | -- | -- | -- | 1 | -- | 1 |
| S.del Ester | 496.530 | 1 | -- | 1 | -- | -- | -- | 1 | -- | 1 |
| Salta | 217.565 | 1 | -- | 1 | -- | -- | -- | 1 | -- | 1 |
| San Juan | 221.452 | -- | -- | -- | -- | 1 | 1 | -- | 1 | 1 |
| San Luis | 200.135 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Catamarca | 152.519 | -- | 1 | 1 | -- | -- | -- | -- | 1 | 1 |
| La Rioja | 111.899 | -- | -- | -- | -- | 1 | 1 | -- | 1 | 1 |
| Jujuy | 115.789 | -- | -- | -- | 1 | -- | 1 | 1 | -- | 1 |
| Provincias | 10.243.672 | 10 | 8 | 18 | 10 | 25 | 35 | 20 | 33 | 53 |
| La Pampa | No | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Misiones | | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Chaco | hay | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Río Negro | | -- | -- | -- | -- | 1 | 1 | -- | 1 | 1 |
| Neuquén | datos | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Chubut | | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Formosa | parcia- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Santa Cruz | | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| T.del Fuego | los. | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Los Andes | | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Gobernacion. | 688.545 | -- | -- | -- | -- | 1 | 1 | -- | 1 | 1 |
| Total gener. | 13316.320 | 16 | 9 | 25 | 10 | 31 | 41 | 26 | 40 | 66 |

CUADRO No. 7.
Al 31 de Diciembre de 1940.

| División | Sucursales de bancos nacionales. | | | Agencias de bancos nacionales | | | Total de filiales de bancos nacionales | | |
|---------------|----------------------------------|------|-----|-------------------------------|------|----|--|------|-----|
| | A. | N.A. | T. | A. | N.A. | T. | A. | N.A. | T. |
| Cap.Feder. | 19 ^(*) | 0 | 25 | 74 ^(*) | -- | 74 | 93 | 0 | 99 |
| Bs. Aires | 198 | 4 | 202 | -- | -- | -- | 198 | 4 | 202 |
| Santa Fé | 72 ^(*) | 3 | 75 | 1 | -- | 1 | 73 | 3 | 76 |
| Córdoba | 55 | 3 | 58 | 10 | -- | 10 | 65 | 3 | 68 |
| E. Ríos | 40 | -- | 40 | 2 | -- | 2 | 42 | -- | 42 |
| Corrientes | 13 | -- | 13 | -- | -- | -- | 13 | -- | 13 |
| Tucumán | 16 | -- | 16 | -- | -- | -- | 16 | -- | 16 |
| Mendoza | 15 | -- | 15 | -- | -- | -- | 15 | -- | 15 |
| S.del Ester | 5 | -- | 5 | 4 | -- | 4 | 9 | -- | 9 |
| Salta | 6 | -- | 6 | 2 | -- | 2 | 8 | -- | 8 |
| San Juan | 3 | -- | 3 | -- | -- | -- | 3 | -- | 3 |
| San Luis | 2 | -- | 2 | -- | -- | -- | 2 | -- | 2 |
| Catamarca | 3 | 1 | 4 | -- | -- | -- | 3 | 1 | 4 |
| La Rioja | 2 | 1 | 3 | -- | -- | -- | 2 | 1 | 3 |
| Jujuy | 3 | -- | 3 | -- | -- | -- | 3 | -- | 3 |
| Provincias | 433 | 12 | 445 | 19 | -- | 19 | 452 | 12 | 464 |
| La Pampa | 10 | -- | 10 | -- | -- | -- | 10 | -- | 10 |
| Misiones | 4 | -- | 4 | -- | -- | -- | 4 | -- | 4 |
| Chaco | 8 | -- | 8 | -- | -- | -- | 8 | -- | 8 |
| Río Negro | 5 | -- | 5 | -- | -- | -- | 5 | -- | 5 |
| Neuquén | 4 | -- | 4 | -- | -- | -- | 4 | -- | 4 |
| Chubut | 4 | -- | 4 | -- | -- | -- | 4 | -- | 4 |
| Formosa | 1 | -- | 1 | -- | -- | -- | 1 | -- | 1 |
| Santa Cruz | 4 | 1 | 5 | -- | -- | -- | 4 | 1 | 5 |
| T.del Fuego | 1 | -- | 1 | -- | -- | -- | 1 | -- | 1 |
| Los Andes | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Gobernaciones | 41 | 1 | 42 | -- | -- | -- | 41 | 1 | 42 |
| Total gen. | 493 | 19 | 512 | 93 | -- | 93 | 586 | 19 | 605 |

CUADRO No. 8.

Al 31 de Diciembre de 1940.

555

| División | Filiales de bancos extranjeros. | | | | | | | | |
|--------------|---------------------------------|------|----|-------------------|------|----|--------|------|----|
| | Sucursales. | | | Agencias | | | Total. | | |
| | A. | N.A. | T. | A. | N.A. | T. | A. | N.A. | T. |
| Cap.Feder. | 10 | -- | 10 | 21 ⁽¹⁾ | -- | 21 | 31 | -- | 31 |
| Es. Aires | 6 | -- | 6 | -- | -- | -- | 6 | -- | 6 |
| Santa Fé | 5 | -- | 5 | -- | -- | -- | 5 | -- | 5 |
| Córdoba | 1 | -- | 1 | -- | -- | -- | 1 | -- | 1 |
| E. Ríos | 2 | -- | 2 | -- | -- | -- | 2 | -- | 2 |
| Corrientes | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Tucumán | 1 | -- | 1 | -- | -- | -- | 1 | -- | 1 |
| Mendoza | 1 | -- | 1 | -- | -- | -- | 1 | -- | 1 |
| S.del Ester | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Salta | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| San Juan | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| San Luis | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Catamarca | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| La Rioja | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Jujuy | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Provincias | 16 | -- | 16 | 21 | -- | -- | 16 | -- | 16 |
| La Pampa | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Misiones | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Chaco | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Río Negro | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Neuquén | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Chubut | 2 | -- | 2 | -- | -- | -- | 2 | -- | 2 |
| Formosa | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Santa Cruz | 1 | -- | 1 | -- | -- | -- | 1 | -- | 1 |
| T.del Fuego | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Los Andes | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Gobernacion. | 3 | -- | 3 | -- | -- | -- | 3 | -- | 3 |
| Total gen. | 29 | -- | 29 | 21 | -- | 21 | 50 | -- | 50 |

CUADRO No. 3 bis
Al 31 de Diciembre de 1940

| División | Filiales de bancos nacionales y extranjeros | | | | | | | | | Total de establ. berios. (Bcos. y fil. nac. y extr.) | | |
|--------------|---|------|-----|----------|------|-----|--------|------|-----|--|------|-----|
| | Sucursales | | | Agencias | | | Total. | | | A. | N.A. | T. |
| | A. | N.A. | T. | A. | N.A. | T. | A. | N.A. | T. | | | |
| Cap. Feder. | 29 | 6 | 35 | 95 | -- | 95 | 124 | 6 | 130 | 130 | 12 | 142 |
| Bs. Aires | 204 | 4 | 208 | -- | -- | -- | 204 | 4 | 208 | 212 | 14 | 226 |
| Santa Fé | 77 | 3 | 80 | 1 | -- | 1 | 78 | 3 | 81 | 81 | 8 | 89 |
| Córdoba | 56 | 3 | 59 | 10 | -- | 10 | 66 | 3 | 69 | 67 | 4 | 71 |
| E. Ríos | 42 | -- | 42 | 2 | -- | 2 | 44 | -- | 44 | 45 | 12 | 57 |
| Corrientes | 13 | -- | 13 | -- | -- | -- | 13 | -- | 13 | 14 | 1 | 15 |
| Tucumán | 17 | -- | 17 | -- | -- | -- | 17 | -- | 17 | 19 | 1 | 20 |
| Mendoza | 16 | -- | 16 | -- | -- | -- | 16 | -- | 16 | 17 | -- | 17 |
| S. del Ester | 5 | -- | 5 | 4 | -- | 4 | 9 | -- | 9 | 10 | -- | 10 |
| Salta | 6 | -- | 6 | 2 | -- | 2 | 8 | -- | 8 | 9 | -- | 9 |
| San Juan | 3 | -- | 3 | -- | -- | -- | 3 | -- | 3 | 3 | 1 | 4 |
| San Luis | 2 | -- | 2 | -- | -- | -- | 2 | -- | 2 | 2 | -- | 2 |
| Catamarca | 3 | 1 | 4 | -- | -- | -- | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 5 |
| La Rioja | 2 | 1 | 3 | -- | -- | -- | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| Jujuy | 3 | -- | 3 | -- | -- | -- | 3 | -- | 3 | 4 | -- | 4 |
| Provincias | 449 | 12 | 461 | 19 | -- | 19 | 468 | 12 | 480 | 488 | 45 | 533 |
| La Pampa | 10 | -- | 10 | -- | -- | -- | 10 | -- | 10 | 10 | -- | 10 |
| Misiones | 4 | -- | 4 | -- | -- | -- | 4 | -- | 4 | 4 | -- | 4 |
| Chaco | 8 | -- | 8 | -- | -- | -- | 8 | -- | 8 | 8 | -- | 8 |
| Río Negro | 5 | -- | 5 | -- | -- | -- | 5 | -- | 5 | 5 | 1 | 6 |
| Neuquén | 4 | -- | 4 | -- | -- | -- | 4 | -- | 4 | 4 | -- | 4 |
| Chubut | 6 | -- | 6 | -- | -- | -- | 6 | -- | 6 | 6 | -- | 6 |
| Formosa | 1 | -- | 1 | -- | -- | -- | 1 | -- | 1 | 1 | -- | 1 |
| Santa Cruz | 5 | 1 | 6 | -- | -- | -- | 5 | 1 | 6 | 5 | 1 | 6 |
| T. del Fuego | 1 | -- | 1 | -- | -- | -- | 1 | -- | 1 | 1 | -- | 1 |
| Los Andes | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Gobernacio. | 44 | 1 | 45 | -- | -- | -- | 44 | 1 | 45 | 44 | 2 | 46 |
| Total gen. | 522 | 19 | 541 | 114 | -- | 114 | 636 | 19 | 655 | 662 | 59 | 721 |

CUADRO No. 9.
Al 31 de Diciembre de 1940.

| División | Población | Bancos nacionales. | | |
|--------------|-----------|--------------------|--------------|--------|
| | | Con filiales | Sin filiales | Total. |
| | | Cap.Feder. | 17.92 | 28.-- |
| Bs. Aires | 26.47 | 28.-- | 26.85 | 27.27 |
| Santa Fé | 11.71 | 12.-- | 12.19 | 12.12 |
| Córdoba | 9.69 | 8.-- | --- | 3.03 |
| E. Ríos | 5.65 | 4.-- | 29.27 | 19.70 |
| Corrientes | 3.95 | --- | 4.88 | 3.03 |
| Tucumán | 4.13 | 4.-- | 4.88 | 4.55 |
| Mendoza | 3.93 | 4.-- | --- | 1.51 |
| S.del Estero | 3.73 | 4.-- | --- | 1.52 |
| Salta | 1.63 | 4.-- | --- | 1.51 |
| San Juan | 1.66 | --- | 2.44 | 1.51 |
| San Luis | 1.50 | --- | --- | --- |
| Catamarca | 1.15 | 4.-- | --- | 1.52 |
| La Rioja | 0.84 | --- | 2.44 | 1.51 |
| Jujuy | 0.87 | --- | 2.44 | 1.52 |
| Provincias | 76.91 | 72.-- | 85.37 | 80.30 |
| La Pampa | No | --- | --- | --- |
| Misiones | | --- | --- | --- |
| Chaco | hay | --- | --- | --- |
| Río Negro | | --- | 2.44 | 1.52 |
| Neuquén | datos | --- | --- | --- |
| Chubut | | --- | --- | --- |
| Formosa | parcia- | --- | --- | --- |
| Santa Cruz | | --- | --- | --- |
| T.del Fuogo | les. | --- | --- | --- |
| Los Andes | | --- | --- | --- |
| Gobernacion. | 5.17 | --- | 2.44 | 1.52 |
| Total gen. | 100.-- | 100.-- | 100.-- | 100.-- |

CUADRO No. 10
Al 31 de Diciembre de 1940.

| División | % | | |
|--------------|-------------------------------|-----------|--------|
| | Filiales de bancos nacionales | | |
| | Sucursales. | Agencias. | Total. |
| Cap.Feder. | 4.88 | 79.57 | 16.37 |
| Bs. Aires | 39.45 | --- | 33.39 |
| Santa Fé | 14.65 | 1.08 | 12.56 |
| Córdoba | 11.33 | 10.75 | 11.24 |
| E. Ríos | 7.81 | 2.15 | 6.94 |
| Corrientes | 2.54 | --- | 2.15 |
| Tucumán | 3.13 | --- | 2.64 |
| Mendoza | 2.93 | --- | 2.48 |
| S.del Ester | 0.97 | 4.30 | 1.49 |
| Salta | 1.17 | 2.15 | 1.32 |
| San Juan | 0.59 | --- | 0.49 |
| San Luis | 0.39 | --- | 0.33 |
| Catamarca | 0.78 | --- | 0.66 |
| La Rioja | 0.59 | --- | 0.50 |
| Jujuy | 0.59 | --- | 0.50 |
| Provincias | 86.92 | 20.43 | 76.69 |
| La Pampa | 1.95 | --- | 1.65 |
| Misiones | 0.78 | --- | 0.66 |
| Chaco | 1.56 | --- | 1.32 |
| Río Negro | 0.98 | --- | 0.83 |
| Neuquén | 0.78 | --- | 0.66 |
| Chubut | 0.78 | --- | 0.66 |
| Formosa | 0.20 | --- | 0.17 |
| Santa Cruz | 0.98 | --- | 0.83 |
| T.del Fuego | 0.19 | --- | 0.16 |
| Los Andes | --- | --- | --- |
| Gobernacion. | 8.20 | --- | 6.94 |
| Total gen. | 100.-- | 100.-- | 100.-- |

CUADRO No. 11.

Al 31 de Diciembre de 1940.

| División | Filiales de bancos extranjeros. | | |
|--------------|---------------------------------|----------|--------|
| | Sucursales. | Agencias | Total. |
| Cup.Feder. | 34.48 | 100.-- | 62.-- |
| Bs. Aires | 20.69 | --- | 12.-- |
| Santa Fé | 17.24 | --- | 10.-- |
| Córdoba | 3.45 | --- | 2.-- |
| E. Ríos | 6.89 | --- | 4.-- |
| Corrientes | --- | --- | --- |
| Tucumán | 3.45 | --- | 2.-- |
| Mendoza | 3.45 | --- | 2.-- |
| S.del Ester | --- | --- | --- |
| Salta | --- | --- | --- |
| San Juan | --- | --- | --- |
| San Luis | --- | --- | --- |
| Catamarca | --- | --- | --- |
| La Rioja | --- | --- | --- |
| Jujuy | --- | --- | --- |
| Provincianas | 55.17 | --- | 32.-- |
| La Pampa | --- | --- | --- |
| Misiones | --- | --- | --- |
| Chaco | --- | --- | --- |

CUADRO No. 11 bis
Al 31 de Diciembre de 1940.

| División | % | | | Total de establ. berios. (Ecos. y fil. nac. y extr.) |
|---------------|--|------------|--------|--|
| | Filiales de bancos nacionales y extranjeros. | | | |
| | Sucursales. | Agencias.. | Total. | |
| Cap. Feder. | 6.47 | 83.33 | 19.85 | 19.69 |
| Bs. Aires | 38.45 | --- | 31.76 | 31.35 |
| Santa Fé | 14.79 | 0.88 | 12.37 | 12.34 |
| Córdoba | 10.91 | 6.77 | 10.53 | 9.85 |
| E. Ríos | 7.78 | 1.76 | 6.72 | 7.91 |
| Corrientes | 2.40 | --- | 1.99 | 2.06 |
| Tucumán | 3.14 | --- | 2.59 | 2.77 |
| Mendoza | 2.98 | --- | 2.44 | 2.36 |
| S. del Estero | 0.92 | 3.51 | 1.37 | 1.39 |
| Salta | 1.11 | 1.76 | 1.22 | 1.25 |
| San Juan | 0.56 | --- | 0.46 | 0.56 |
| San Luis | 0.37 | --- | 0.30 | 0.28 |
| Catamarca | 0.71 | --- | 0.61 | 0.69 |
| La Rioja | 0.55 | --- | 0.46 | 0.55 |
| Jujuy | 0.55 | --- | 0.46 | 0.55 |
| Provincias | 85.91 | 16.67 | 73.28 | 73.93 |
| La Pampa | 1.85 | --- | 1.53 | 1.39 |
| Misiones | 0.74 | --- | 0.61 | 0.56 |
| Chaco | 1.48 | --- | 1.22 | 1.11 |
| Río Negro | 0.92 | --- | 0.76 | 0.83 |
| Neuquén | 0.74 | --- | 0.61 | 0.55 |
| Chubut | 1.11 | --- | 0.92 | 0.83 |
| Formosa | 0.19 | --- | 0.15 | 0.14 |
| Santa Cruz | 1.11 | --- | 0.92 | 0.83 |
| T. del Fuego | 0.18 | --- | 0.15 | 0.14 |
| Los Andes | --- | --- | --- | --- |
| Gobernación | 8.32 | --- | 6.87 | 6.38 |
| Total gener. | 100.-- | 100.-- | 100.-- | 100.-- |

CUADRO No. 12
Al 31 de Diciembre de 1940.

| División | Número de habitantes por cada | | |
|--------------|-------------------------------|---------------|-----------|
| | Banco nacional | | |
| | con filiales. | sin filiales. | Total |
| Cap.Feder. | 340.872 | 477.221 | 198.842 |
| Ba. Aires | 503.581 | 320.461 | 195.837 |
| Santa Fé | 519.847 | 311.908 | 194.943 |
| Córdoba | 645.594 | --- | 645.694 |
| E. Ríos | 752.247 | 62.687 | 57.865 |
| Corrientes | --- | 263.159 | 263.159 |
| Tucumán | 550.279 | 275.139 | 183.426 |
| Mendoza | 523.141 | --- | 523.141 |
| S.del Ester | 496.530 | --- | 496.530 |
| Salta | 217.565 | --- | 217.565 |
| San Juan | --- | 221.452 | 221.452 |
| San Luis | --- | --- | --- |
| Catamarca | 152.519 | --- | 152.519 |
| La Rioja | --- | 111.899 | 111.899 |
| Jujuy | --- | 115.789 | 115.789 |
| Provincias | 569.093 | 292.676 | 193.277 |
| La Pampa | No | | |
| Misiones | | hay | |
| Chaco | | | datos |
| Río Negro | | | parciales |
| Neuquén | | | |
| Chubut | No | | |
| Formosa | | hay | |
| Santa Cruz | | | datos |
| T.del Fuego | | | parciales |
| Los Andes | | | |
| Gobernacion. | --- | 688.545 | 688.545 |
| Total gen. | 532.733 | 324.837 | 201.793 |

CUADRO No. 13
Al 31 de Diciembre de 1940.

| División | Número de habitantes por cada | | |
|--------------|-------------------------------|-----------|------------|
| | Filial de bancos nacionales. | | |
| | Sucursales. | Agencias | Total. |
| Cap.Feder. | 95.444 | 32.245 | 24.102 |
| Ba. Aires | 17.451 | --- | 17.451 |
| Santa Fé | 20.794 | 1.559.542 | 20.520 |
| Córdoba | 22.262 | 129.119 | 18.988 |
| E. Ríos | 18.808 | 376.123 | 17.911 |
| Corrientes | 40.486 | --- | 40.486 |
| Tucumán | 34.392 | --- | 34.392 |
| Mendoza | 34.676 | --- | 34.676 |
| S.del Ester | 99.306 | 124.132 | 55.170 |
| Salta | 36.261 | 108.782 | 27.196 |
| San Juan | 73.817 | --- | 73.817 |
| San Luis | 100.067 | --- | 100.067 |
| Catamarca | 38.130 | --- | 38.280 |
| La Rioja | 37.300 | --- | 37.300 |
| Jujuy | 38.596 | --- | 38.596 |
| Provincias | 23.019 | 539.141 | 22.077 |
| La Pampa | No | | |
| Misiones | | hay | |
| Chaco | | datos | |
| Río Negro | | | parciales. |
| Neuquén | | | |
| Chubut | No | | |
| Formosa | | hay | |
| Santa Cruz | | datos | |
| T.del Fuego | | | parciales. |
| Los Andes | | | |
| Gobernacion. | 16.394 | --- | 16.394 |
| Total gen. | 26.012 | 143.208 | 22.014 |

CUADRO No. 14
Al 31 de Diciembre de 1940.

| División | Número de habitantes por cada | | |
|--------------|-------------------------------|--------------|------------|
| | Filial de bancos extranjeros. | | |
| | Sucursales. | Agencias | Total. |
| Cap.Feder. | 238.610 | 113.624 | 76.971 |
| Ba. Aires | 587.511 | --- | 587.511 |
| Sante Fé | 311.908 | --- | 311.908 |
| Córdoba. | 1.291.188 | --- | 1.291.188 |
| E. Ríos | 376.123 | --- | 376.123 |
| Corrientes | --- | --- | --- |
| Tucumán | 550.279 | --- | 550.279 |
| Mendoza | 523.141 | --- | 523.141 |
| S.del Este | --- | --- | --- |
| Salta | --- | --- | --- |
| San Juan | --- | --- | --- |
| San Luis | --- | --- | --- |
| Catamarca | --- | --- | --- |
| La Rioja | --- | --- | --- |
| Jujuy | --- | --- | --- |
| Provincias | 640.229 | --- | 640.229 |
| La Pampa | No | hay datos | parciales. |
| Misiones | | | |
| Chaco | | | |
| Río Negro | | | |
| Neuquén | | hay datos | parciales. |
| Chubut | No | | |
| Formosa | | | |
| Santa Cruz | | | |
| T.del Fuego | | | |
| Los Andes | | | |
| Gobernacion. | 229.516 | --- | 229.516 |
| Total gener. | 459.252 | 634.206 | 266.366 |

CUADRO No. 15
Al 31 de Diciembre de 1940.

| División | Número de habitantes por cada | | | |
|---------------|---|-----------|---------|---|
| | Filial de bancos nacionales y extranjeros | | | Establecimiento bancario. (Bancos. y fil. nac. y extr.) |
| | Sucursales. | Agencias. | Total | |
| Cap. Feder. | 68.174 | 25.117 | 18.355 | 16.804 |
| Ba. Aires | 18.247 | --- | 18.247 | 15.598 |
| Santa Fé | 19.484 | 1.559.542 | 19.254 | 17.523 |
| Córdoba | 21.885 | 122.119 | 18.713 | 18.186 |
| E. Ríos | 17.911 | 376.123 | 17.087 | 13.197 |
| Corrientes | 40.486 | --- | 40.486 | 35.088 |
| Tucumán | 32.369 | --- | 32.369 | 27.514 |
| Mendoza | 32.695 | --- | 32.695 | 30.773 |
| S. del Estero | 99.306 | 124.132 | 55.170 | 42.653 |
| Salta | 36.261 | 109.782 | 27.196 | 24.174 |
| San Juan | 73.817 | --- | 73.817 | 56.363 |
| San Luis | 100.067 | --- | 100.067 | 100.067 |
| Catamarca | 38.130 | --- | 38.130 | 30.504 |
| La Rioja | 37.300 | --- | 37.300 | 27.975 |
| Jujuy | 38.596 | --- | 38.596 | 28.947 |
| Provincias | 22.221 | 539.141 | 21.341 | 19.219 |
| La Pampa | No | | | |
| Misiones | | hay | | |
| Chaco | | | datos | |
| Río Negro | | | | parciales. |
| Neuquén | | | | |
| Chubut | No | | | |
| Formosa | | hay | | |
| Santa Cruz | | | datos | |
| T. del Fuego | | | | parciales. |
| Los Andes | | | | |
| Gobernacion. | 15.301 | --- | 15.301 | 14.968 |
| Total Gener. | 24.613 | 116.827 | 20.333 | 18.472 |



CUADRO No. 16
Al 31 de Diciembre de 1940.

BIBLIOTECA

| División | Diferencias netas entre | | | | | | | |
|-------------|-------------------------|-----------------|----------------|----------------|--------------|-----------------|----------------|----------------|
| | 1914 y 1925. | | | | 1925 y 1940. | | | |
| | Población | Sucur- sales | Agen- cias. | Filia- les. | Población | Sucur- sales | Agen- cias. | Filia- les. |
| Cap.Feder. | +349.492 | - 6 | +7 | + 1 | +400.014 | + 9 | +42 | + 51 |
| Bs. Aires | +670.684 | +32 | - 2 | +30 | +788.219 | +31 | - 3 | + 28 |
| Santa Fé | +282.508 | +13 | - 2 | +11 | +377.394 | +39 | +1 | + 40 |
| Córdoba | +209.403 | +28 | +8 | +36 | +346.313 | + 7 | +2 | + 9 |
| E. Ríos | +117.401 | + 4 | -- | + 4 | +209.473 | +10 | +2 | + 12 |
| Corrientes | + 60.050 | - 5 | -- | - 5 | +119.213 | + 1 | -- | + 1 |
| Tucumán | + 66.060 | + 1 | -- | + 1 | +151.286 | +11 | -- | + 11 |
| Mendoza | + 94.472 | - 7 | -- | - 7 | +151.134 | + 8 | -- | + 8 |
| S.del Est. | + 79.776 | + 2 | -- | + 2 | +155.076 | + 4 | +4 | + 4 |
| Salta | + 19.815 | + 2 | -- | + 2 | + 56.823 | + 1 | +2 | + 3 |
| San Juan | + 32.266 | + 7 | -- | + 7 | + 69.934 | - 8 | -- | - 8 |
| San Luis | + 29.551 | - 2 | -- | - 2 | + 54.318 | = | -- | = |
| Catamarca | + 17.864 | + 1 | - 1 | = | + 34.264 | + 1 | -- | + 1 |
| La Rioja | + 12.337 | = | -- | = | + 12.803 | = | -- | = |
| Jujuy | + 9.806 | + 2 | -- | + 2 | + 29.653 | = | -- | = |
| Provincias | +1701692 | +73 | +5 | +81 | +2562908 | +101 | +8 | +109 |
| La Pampa | No | + 5 | -- | + 5 | No | = | -- | = |
| Misiones | = | = | -- | = | = | + 2 | -- | + 2 |
| Chaco | hay | + 1 | -- | + 1 | hay | + 5 | -- | + 5 |
| Río Negro | = | + 3 | -- | + 3 | = | + 1 | -- | + 1 |
| Neuquén | datos | + 1 | -- | + 1 | datos | + 2 | -- | + 2 |
| Chubut | = | + 3 | -- | + 3 | = | + 1 | -- | + 1 |
| Formosa | parcia- | = | -- | = | parcia- | = | -- | = |
| Santa Cruz | = | + 6 | -- | + 6 | = | - 2 | -- | - 2 |
| T.del Fuego | les. | = | -- | = | les. | = | -- | = |
| Los Andes | = | -- | -- | -- | = | -- | -- | -- |
| Gobernacio. | +144.445 | +19 | -- | +19 | +214.732 | + 9 | -- | + 9 |
| Total gen. | +2195629 | +91 | +10 | +101 | +3237654 | +119 | +50 | +169 |

CUADRO No. 17
Al 31 de Diciembre de 1940.

| División | % de las diferencias entre | | | | | | | |
|-------------|----------------------------|------------------|---------------|----------------|-----------------|------------------|---------------|----------------|
| | 1914 y 1925 | | | | 1925 y 1940 | | | |
| | Pobla- ción. | Sucur- sales. | Agen- cias | Filia- los. | Pobla- ción. | Sucur- sales. | Agen- cias | Filia- los. |
| Cap. Fedex. | +22.17 | -12.75 | +15.22 | + 1.28 | +23.88 | +34.62 | +79.25 | +64.56 |
| Bs. Aires | +32.46 | +22.07 | -40.-- | +20.-- | +28.60 | +17.52 | -100.-- | +15.56 |
| Santa Fé | +31.40 | +46.43 | -100.-- | +36.67 | +31.92 | +95.12 | -- | +97.56 |
| Córdoba | +28.47 | +11667 | -- | +150.-- | +36.65 | +13.46 | +25.-- | +151.-- |
| E. Ríos | +27.60 | +14.29 | -- | +14.29 | +38.59 | +31.25 | -- | +37.50 |
| Corrientes | +17.30 | -29.41 | -- | -29.41 | +29.28 | + 8.33 | -- | + 8.33 |
| Tucumán | +19.84 | +20.-- | -- | +20.-- | +37.92 | +18333 | -- | +18333 |
| Mendoza | +34.04 | -46.67 | -- | -46.67 | +40.63 | +100.-- | -- | +100.-- |
| S.del Ester | +30.49 | +66.67 | -- | +66.67 | +45.42 | = | -- | + 80.-- |
| Salta | +14.06 | +66.67 | -- | +66.67 | +35.35 | +20.-- | -- | + 60.-- |
| San Juan | +27.06 | +175.-- | -- | +175.-- | +46.16 | -72.73 | -- | -72.73 |
| San Luis | +25.42 | -50.-- | -- | -50.-- | +37.25 | = | -- | = |
| Catamarca | +17.79 | +50.-- | -100.-- | = | +28.97 | +33.33 | -- | +33.33 |
| La Rioja | +16.47 | = | -- | = | +21.51 | = | -- | = |
| Jujuy | +12.40 | +200.-- | -- | +200.-- | +34.43 | = | -- | = |
| Provincias | +28.46 | +27.66 | +37.50 | +27.93 | +33.37 | +28.06 | +72.73 | +29.38 |
| La Pampa | No | +100.-- | -- | +100.-- | No | = | -- | = |
| Misiones | = | = | -- | = | = | +100.-- | -- | +100.-- |
| Chaco | hay | +50.-- | -- | +50.-- | hay | +16667 | -- | +16667 |
| Río Negro | = | +300.-- | -- | +300.-- | = | +25.-- | -- | +25.-- |
| Neuquén | datos | +100.-- | -- | +100.-- | datos | +100.-- | -- | +100.-- |
| Chubut | = | +150.-- | -- | +150.-- | = | +20.-- | -- | +20.-- |
| Formosa | parcia | = | -- | = | parcia | = | -- | = |
| Santa Cruz | = | +300.-- | -- | +300.-- | = | -25.-- | -- | -25.-- |
| T.del Fuego | les. | = | -- | = | les. | = | -- | = |
| Los Andes | = | -- | -- | -- | = | -- | -- | -- |
| Gobernacio. | +43.86 | +11177 | -- | +11177 | +45.32 | +25.-- | -- | +25.-- |
| Total gen. | +27.85 | +27.49 | +18.52 | +26.23 | +32.12 | +22.-- | +78.13 | +34.77 |

73568



73568

SEGUNDA PARTEORGANIZACION DEL SISTEMA

BIBLIOTECA

DKSUCURSALES

73568

X

CLASIFICACION DE LAS SUCURSALES

En el léxico común se emplea siempre el término "sucursales" bancarias para designar en general a formas de establecimientos que en realidad tienen caracteres propios o matices que las distinguen a las unas de las otras. Pero ante la necesidad de una distinción más precisa, haremos la siguiente clasificación:

- 1) Sedes;
- 2) sucursales propiamente dichas;
- 3) agencias;
- 4) sub-agencias;
- 5) oficinas;
- 6) representaciones; y
- 7) agencias de ciudad o sucursales urbanas.



Esta enumeración no tiende a significar que en todas las instituciones bancarias sea posible hallar todas y cada una de éstas clases de establecimientos, ni que en todas la importancia de ellos esté dada por la ordenación hecha.

Es posible el caso, por ejemplo, de que una dependencia que tenga la organización propia de una oficina aparezca ante el público con el título de agencia, lo que nos está indicando que la organización interna no corresponde todas las veces exactamente a lo que aparenta la externa. Esta diferencia está considerada en algunas oportunidades en las cartas orgánicas de la empresa que, de esa manera, consiente que se procure satisfacer necesidades de carácter técnico y económico con recursos que les son ajenos.

Luego de estas pequeñas consideraciones corresponde entrar a analizar cada una de las clases de establecimientos anteriormente enumerados.

Comencemos por estudiar las características de las "sedes". Esta dependencia encabeza y agrupa de acuerdo a un orden determinado a otras de menor importancia; es el órgano que se halla directamente bajo la dirección y vigilancia de las autoridades superiores y el más independiente y complejo que comprende la entidad y así lo atestiguan el mayor número de concesiones y libertades que se otorgan a sus autoridades, la supervisión que debe ejercer sobre las dependencias o filiales que a ellos se subordinan, la cantidad enorme de operaciones que deben realizar y que viene proporcionada a la importancia de la plaza en que desarrolla sus actividades y, en fin, el número notable de dirigentes y jefes de numerosas oficinas, en las cuales realizan sus obligaciones una cantidad extraordinaria de empleados. (Mazzantini)⁽¹⁰³⁾

Pasando al segundo término de la clasificación hecha, nos referiremos ahora a las "sucursales propiamente dichas", que son las que en realidad constituyen el objetivo central de éste nuestro estudio. Ellas se dedican a satisfacer múltiples necesidades extendiendo la zona que sirve un establecimiento de crédito en sus habituales actividades, y es por este motivo que gozan de una libertad de acción hasta cierto punto amplia.

En general, las sucursales son las oficinas bancarias que se hallan ubicadas en la ciudad más importante o las que operan con el volumen más notable de transacciones, condiciones estas dos que comunmente coinciden. (Ferrari)⁽¹⁰⁴⁾

Elas son dirigidas generalmente por un sólo Gerente y con él colaboran jefes y empleados que se escalonan jerárquicamente. Al igual que en las sedes, los documentos son firmados casi siempre en las sucursales por dos funcionarios.

Caracterizando a las sucursales propiamente dichas diremos que tienen más limitadas sus facultades que las sedes, es decir, gozan de menos libertad de acción, y por eso mismo su organización es de una complejidad bastante menor que la de éstas.

Algunas empresas bancarias denominan y clasifican sus sucursales como agencias y sub-agencias. Otras consideran bajo el nombre de agencias a los establecimientos secundarios de las capitales y de las grandes ciudades y sus suburbios; en cambio, llaman sucursales a los establecimientos más importantes instalados en ellas.

Menos complejo aún es el ordenamiento de una "agencia" pues sus facultades son menores, al igual que su autonomía, puesto que se hallan sometidas siempre en su aspecto administrativo y contable a la sede o a una sucursal que a su vez depende en forma directa o indirecta de aquella.

Las agencias de menor categoría se designan a veces con el nombre de sub-agencias, pero en ambos casos se hallan supeditadas a las directivas de una sucursal mayor.

Así pues, las agencias, están instaladas en el interior, en la Capital o en las grandes ciudades, son sencillamente ramificaciones de las sucursales o de la sede principal. Al frente de ellas, es pecialmente en las sub-agencias, sólo se halla a veces un simple apoderado que no tiene figuración y autoridad más que para ciertas circunstancias perfectamente establecidas y de muy reducido número e im

portancia. En los casos en que no se halla autorizado para proceder independientemente, como sucede cuando se trata de concesiones de créditos y descuentos de documentos, ha de recabar autorización de la sede matriz o de la sucursal de quien dependa, sin hacerles llegar las expresiones de su impresión personal como ocurre comunmente con los Gerentes de las sucursales. Se trata pues de hombres de toda confianza aunque de no muy profundos conocimientos, secundados por un número de empleados muy inferior al de una sucursal y todos de menor categoría.

Los fondos que se perciben de los clientes en las agencias son generalmente girados, conjuntamente con el balance correspondiente, a la sucursal o a la sede, de la que reciben, cuando lo precisan, los que son necesarios para afrontar sus operaciones. La contabilidad de estas oficinas es llevada en la sede o en la sucursal de la que dependen. De esta manera, son bastante reducidos los locales que necesitan para abrir sus agencias.

Este es el tipo de filial que más frecuentemente se halla establecido, pero, como los tipos anteriormente nombrados, se hallan vigilados por los inspectores destacados por la oficina correspondiente de la casa matriz.

Existe luego otra categoría de dependencia bancaria que, en general, no abarca entre sus facultades la realización de todas las operaciones que puede efectuar un banco: nos referimos a las "oficinas", que carecen de autonomía y que no operan en negocios propios, ya que son las dependencias que realizan el menor número de operaciones, las que se reducen muchas veces a cobrar y pagar letras y a abonar giros que el mismo u otros institutos autorizados libran

sobre ellas.

Entre las oficinas podemos destacar las temporarias que, como su nombre nos está indicando, sólo trabajan en épocas y lugares determinados, es decir, realizan sus servicios en una forma que puede ser semanal, quincenal, mensual, en una palabra: periódica; estos servicios son prestados generalmente en los días de mercado y - como dependencia de la sucursal más próxima - son atendidos por un empleado destacado por ésta. Las oficinas permanentes operan en forma constante. Esta distinción es más necesaria aún, cuando que un mismo banco las suele contar a ambas entre sus dependencias. (Pormaud)⁽¹⁰⁵⁾

Las últimas oficinas mencionadas también se hallan unidas comúnmente a la agencia más cercana, aunque a veces son dirigidas por la sucursal más importante de la zona, o también, cosa importante en los institutos locales de crédito, sometidas a una repartición de la casa central especializada en ello; es decir, que el hecho ^{de depender} de una o de otra resultará de la organización que se haya adoptado para todo el sistema de sucursales.

En algunas oportunidades las oficinas son atendidas por personas de la región que, teniendo sólo el carácter de representantes, no integran el personal de empleados de la empresa bancaria.

Caracteres más distintivos aún ofrecen pues las "representaciones". Este tipo de dependencia llena como principal objetivo el de recoger en las localidades de reducida importancia, el dinero que debe ser depositado y que al no poder serlo directamente por carecer en el lugar de una filial bancaria, es enviado por el oneroso conducto de los giros postales o el más peligroso de su envío material. Esta situación que plantea la imposibilidad del depósito directo en

una sucursal bancaria o en manos de su representante, haría que muchas veces el pequeño ahorro permanezca infructífero - como en el clásico caso de la media del campesino francés - perdiendo así un razonable interés.

Las "agencias de ciudad" que son establecidas por las sedes y las sucursales, no son más que un tipo de oficinas, pues carecen totalmente de autarquía administrativa y no tienen los caracteres de una verdadera sucursal, sino que se acercan más a las "oficinas". Se distribuyen por los diversos barrios de las localidades en donde tienen su asiento las sedes y las sucursales de las que dependen.

Nos referiremos un poco más extensamente a las agencias de ciudad o sucursales urbanas, como también se las suele llamar, por el gran desarrollo que han adquirido.

Tales agencias urbanas han demostrado ser un medio muy eficaz y valioso para atraerse caudales que de otro modo quedarían fuera de la circulación bancaria, pues la facilidad del depósito - no sólo en cuanto se refiere a la vecindad de la filial, sino por el ambiente más tranquilo de ésta que no acobarda al pequeño depositante, que no se ve perdido entre el vaivén del gran giro en el salón con frecuencia imponente de la casa central - atrae al modesto ahorro y hace que tales agencias al poco tiempo de establecidas, ya comiencen a costear sus gastos y aún a dar beneficios del giro, sin contar las ventajas de otro orden que brindan precisamente en su función de agentes del ahorro.

Estas dependencias facilitan notablemente la introducción del banco en los barrios que, no por ser excéntricos, poseen una vida

económica menos intensa, y aún también en los lugares más vecinos al centro de la ciudad. Esto se consigue con esa multiplicación de las ventanillas del banco, hecho que lo pone en contacto más íntimo con el grueso de los comerciantes y de las personas ahorrativas de pequeña y mediana categoría. Si el banco pretende atraerlos y operar mediante la sede, muy difícilmente lo conseguirá, más aún si consideramos la complicada constitución de ésta. Se justifica este fracaso si se tienen en cuenta a los comerciantes que necesitan efectuar operaciones bancarias diariamente pues así lo exige el movimiento de sus negocios, cuyo asiento está situado en un barrio de la periferia de la ciudad: deberían perder bastante tiempo - precioso para ^{casi} todo comerciante - para llegarse hasta la sede del banco situada en el centro económico de aquella. Se demuestra así la importancia que adquiriría el factor distancia, agravada por el tráfico generalmente congestionado a esas horas en la zona céntrica, si los bancos no establecieran agencias de ciudad.

Las sucursales urbanas están pues, establecidas en los gandes centros y su objeto es el de obtener una organización y repartición más perfecta de las operaciones, pero nó por ello se debe dejar de considerarlas fuera del fenómeno de la expansión, sobre todo si se las analiza bajo el aspecto de los depósitos y operaciones análogas, ya que nó bajo el de concesiones de crédito que son generalmente reservadas a la sede central o a la sucursal principal de la plaza, hecho que hace diferir a las agencias de las sucursales. (Garone)⁽¹⁰⁶⁾

El desarrollo de la instalación de las mismas ha corrido parejo con el progreso comercial e industrial de las ciudades de cierta importancia, y ha buscado pues brindar mayor comodidad y mejo

res servicios financieros a la clientela de los institutos bancarios, so pena de que ésta, que suele ser exigente y versátil, realice sus transacciones por intermedio de otro banco. Así es que constantemente en las grandes ciudades, los bancos o grupos de bancos que sirven a la ^{gran} cantidad de barrios comerciales, deben ir procediendo periódicamente a la instalación de nuevas sucursales urbanas, en medida proporcional al desarrollo económico de cada uno.

De lo manifestado surge pues el hecho de que una sucursal urbana o una oficina no son tomadas en consideración más que como órganos de la sucursal o ~~de~~ la sede, de las que constituyen solamente un engranaje más, ~~han~~ destacado de su seno, pero sin poseer autonomía ni en la parte administrativa, ni en lo referente a su contabilidad.

..o000o..

XI

ASPECTOS CONSIDERADOS AL INSTALAR SUCURSALES

Distinta es la importancia de las funciones que desarrolla una u otra sucursal, y esa importancia depende de las situaciones especiales o generales que influyen en una forma incontestable sobre las resoluciones de la oficina directiva, que en base a esas consideraciones, instala o suprime sucursales y aumenta o disminuye las prerrogativas de las mismas.

En efecto, según ya lo manifestamos, existen y surgen de las confrontaciones, diferencias notables entre las sucursales, que suelen ser de forma, de constitución o, simplemente, aparentes. Estas diferencias llegan a veces a tener un carácter tal, que pueden ser profundas y substanciales. Lógico es pues, que si las sucursales de una misma empresa bancaria se distinguen por la diversidad de matices, existan mayores diferencias aún entre las sucursales de distintos bancos.

Es por ello que las grandes empresas bancarias suelen estudiar cuidadosamente y en cada caso particular, la conveniencia de instalar una nueva sucursal; a veces esa ocasión se ha presentado cuando lo han solicitado los comerciantes del lugar, cuando se ha hecho sentir una crisis local, cuando ha fallecido el propietario de un banco regional, cuando éste ha caído en bancarrota, etc.. Es así que muchas veces los bancos locales independientes deben ir cediendo terreno ante los que poseen sucursales.

Entremos a considerar los aspectos que deberán ser tenidos en cuenta por los Directores de un banco cuando procedan a la insta-

lación de una sucursal y al otorgamiento de sus facultades.

El establecimiento de sucursales bancarias debe ser hecho en una forma cautelosa, comenzando por la instalación en las localidades de mayor importancia, sin considerar si son o nó cabeza de provincia. (Quiroz Guerra)⁽¹⁰⁷⁾

Es indispensable considerar con detención la conveniencia que significa para la empresa bancaria la apertura de una nueva sucursal. Es así que se ha llegado a afirmar que una sucursal debe ser instalada: cuando ofrezca la probabilidad de que nuevos negocios engrasen el número de los existentes, cuando reporte alguna utilidad o ventaja para sus clientes, o, en fin, cuando sea necesaria esa instalación para poder mejorar la conexión de toda la red de sucursales de ese banco.

Pero no es aconsejable la apertura de una sucursal con el objeto de llevar adelante una concurrencia con una empresa análoga, puesto que si esa actitud puede favorecer al público en una forma directa, no es conveniente si se considera que frecuentemente son afrontados mayores riesgos para aumentar las ganancias.

Será necesario que se tenga en consideración cual es la situación bancaria en el orden local, pues es éste un factor de mucha importancia y no debe ser olvidado si se desea, como es lógico, tener éxito en la obtención de clientes, y para ello será indispensable alcanzar y sostenerse a la altura de las demás empresas que ya se hallan instaladas en el lugar.

No es siempre conveniente la instalación de nuevas sucursales donde ya existen establecimientos de crédito, porque las utilidades podrían verse disminuídas por el hecho de no existir suficientes

negocios para todos. (Gardner)⁽¹⁰⁸⁾

Es decir, que la tendencia de una gran empresa bancaria de tratar de acrecer su poderío en las distintas zonas, no hallará obstáculos en las expensas que exige, mientras la existencia de otros bancos, entre los que pueden hallarse los locales, no traiga como consecuencia un tropiezo para esa expansión, aunque algunas veces se observa que el establecimiento de sucursales es impulsado por un espíritu de propaganda o simplemente de imitación.

Por ello es un concepto que no debe olvidarse, ~~ya~~ el de la cantidad y calidad de operaciones que la futura sucursal pueda efectuar, o mejor dicho, tenga la posibilidad de realizar. Este será tal vez el análisis de mayor importancia, y tiene un contacto muy grande con el desarrollo, ya sea agrícola, comercial o industrial, no sólo de la población donde se establece la sucursal sino también de la zona circundante.

Este aspecto de la cuestión nos lleva nuevamente a tocar el tópico de la rivalidad entre el sistema de sucursales bancarias y el de los bancos locales independientes, ya que se ha sostenido muchas veces que la expansión bancaria de los grandes institutos se hace pura y exclusivamente a expensas de los bancos regionales, arrebatándoles sus clientes. Es lógico pensar que quien esto sostiene está en un error, puesto que como en otros órdenes de las actividades económicas, el nacimiento de un nuevo vástago bancario ha de ser simultáneo o seguido por la aparición de una clientela que hasta entonces no se había servido de las facilidades que proporciona un banco. En atención a este argumento es que puede considerarse más concordante con la realidad el afirmar que la expansión de los grandes bancos

por medio de sucursales está íntimamente correlacionada con algunos factores importantes como son el progreso y el desenvolvimiento de la industria, del comercio y, en general, de toda la vida económica, es decir, que aquella se halla supeditada a éstos.

Las relaciones comerciales que el banco tenga ya establecidas en un lugar serán factor importante para ser consideradas en el momento en que se discorra sobre la apertura en ese sitio de una nueva sucursal; así también ~~como~~ deberá tenerse en cuenta que si se instala la sucursal en una capital de provincia, no sería lógico ni hablaría muy en favor de un gran banco si aquella tuviera una importancia reducida, cosa que nos está indicando que tampoco es conveniente echar en olvido al factor político.

Cuando se trata de crisis locales, un gran banco puede considerar la conveniencia de instalar allí una sucursal que aportaría al lugar sus servicios, que en esos casos son de inapreciable valor y ayuda, aunque puede ser que posea ya una sucursal que sirva esa sena. Lo indudable es que en ambos casos, ésta ha de sufrir también, en parte, la repercusión de la situación crítica y que tal vez hade experimentar pérdidas, pero el hecho de poder contar con el respaldo de toda la empresa, con su importancia y con su red de sucursales, ha de influir decisivamente para que pueda capear el temporal y, más aún, facilitar a su clientela los medios para hacer lo mismo, con lo que obtendrá la gratitud y la confianza del público que se ha de traducir luego en un notable aumento de los depósitos, que con sus intereses atenuarán las posibles pérdidas sufridas. Es así que no sólo se encontrarán los bancos locales en una situación de mayor peligro durante la crisis, sino que su situación será luego perjudicada por

la atracción de los grandes bancos.

Al estudiar la instalación de sucursales, debe contemplarse la posibilidad de hacerlo no sólo en las plazas importantes, sino también en las pequeñas localidades. La tarea a desarrollar por una sucursal bancaria en una zona de poca importancia, será por el contrario, de sumo valor. En efecto, el público del lugar podrá no tener conocimiento de la utilidad que brinda el crédito o ignorar cómo procurárselo, así también cómo puede percibir puntualmente sus créditos y la conveniencia de abonar en la misma forma sus deudas; en pocas palabras: podrá no estar educado para los negocios.

La tarea de la sucursal comprenderá entonces el irle haciendo adquirir esta educación mediante el facilitamiento de capitales a los comerciantes más capacitados, con el fin de favorecer sus operaciones mejorando su situación, y también mediante la demostración evidente e indiscutible de los beneficios que rinde el hecho de utilizar las facilidades que brinda un establecimiento bancario.

Las primeras personas que obtengan esas facilidades servirán de ejemplo a los demás con su progreso, y así será que casi todos tratarán de seguir más o menos sus huellas dejando de lado sus costumbres y sus prejuicios arcaicos. Al adquirir esas tendencias modernas, la educación económica de la población de todas las zonas de un país, aún las más alejadas, se hallará perfectamente encauzada.

Por su parte, la sucursal verá ir en aumento constante su actividad, acrecerá el número de sus funciones para poder responder a las exigencias de la labor diaria de un establecimiento bancario que ha ido adquiriendo una magnitud tal, que tal vez no se hubiera imaginado y que no hubiera sido posible alcanzar en forma inmediata

al instalar la sucursal. (Gjelli) (109)

Todas estas consideraciones confirman pues, la necesidad de encarar la instalación de sucursales aún en las pequeñas localidades.

La dependencia que desde la casa central dedica su atención a la apertura, funcionamiento y control de sucursales, es la que suele denominarse Oficina o Departamento de Sucursales o de Inspección de Sucursales.

Esta oficina recoge y examina detenidamente todas las manifestaciones que se le hacen llegar o que ella misma busca, sobre la posibilidad de instalar nuevas sucursales en determinadas zonas de gran desarrollo presente o futuro, o bien el aumento y mejoramiento de los servicios que presten las ya establecidas.

El procedimiento que se sigue en la labor de la oficina con el objetivo mencionado, ofrece varios aspectos que se suceden los unos a los otros. En efecto, se efectúa un cuidadoso análisis de las posibilidades agrícolas, industriales o comerciales que ofrece el lugar, aparte de su desarrollo presente; esta tarea de importancia tan remarcable se efectúa con la colaboración de una oficina dedicada a investigaciones económicas, que existe, generalmente en forma exclusiva, en la casa matriz.

Si esta dependencia observara que existen factores que aconsejan el establecimiento de la sucursal, debe aún recurrirse a los hombres de negocios de la región, sondeando su opinión con respecto a la forma en que será recibida esa instalación, al mismo tiempo que se confirman con sus informes las deducciones a que se ha llegado en la decisión favorable de la otra oficina.

En base a todos los datos obtenidos, la Oficina de Sucursales establece en forma precisa cuales deberán ser las características de la nueva filial, su importancia, los servicios que prestará y su jurisdicción territorial, y en ese sentido informará a la Gerencia General, como lo hará también cuando se trate de sugerir la realización de algunas modificaciones en el desenvolvimiento de alguna sucursal en funcionamiento.

Una vez que el nuevo establecimiento comience a desarrollar su labor, la oficina a que nos estamos refiriendo proseguirá aún su cometido, que consiste ahora en crear una atmósfera propicia al cumplimiento de sus actividades, efectuando una conveniente y discreta publicidad, haciéndole adquirir y merecer un concepto sólido de seriedad y eficiencia en la zona, aparte de orientar y controlar el desenvolvimiento de sus tareas.

..o000o..

XII

DISTRIBUCION TERRITORIAL DE LAS SUCURSALES

Las normas legales de algunos países exigen que al constituirse una empresa bancaria se establezca si el desarrollo de su actividad ha de tener un carácter nacional, provincial, regional, etc., tendiendo con una serie de otras exigencias, como la posesión de un porcentaje en efectivo de los depósitos recibidos, a proteger al público en general, pero en especial al pequeño ahorro.

Establecida así la zona de influencia o ^{de} actividad del banco, en una forma más o menos bien definida, la casa matriz podrá distribuir una parte de ese territorio a cada sucursal para que ésta ejercite en él su actividad en una forma exclusiva e independiente de las demás de la misma entidad bancaria; de esta manera cada sucursal tendrá su propia y particular zona de actividad o de influencia, como se suele llamar comunmente.

Pero no se crea que siempre ha ocurrido y ocurre así, es decir, que la limitación de la zona de influencia de un banco fuera tan absolutamente definida desde su fundación. Antaño, sobre todo, ocurría eso en muy raras ocasiones, puesto que los límites ~~de~~ actividad de una institución bancaria se delineaban y consolidaban, ya sea en forma concordante con su poderío económico, sea por la constitución inicial en lo que de él derivaba, o sea, en fin, por las causas que habían motivado su nacimiento y, por ende, las características de su ordenamiento, pero generalmente ello recién ocurría cuando ya la empresa bancaria había iniciado la prestación de sus servicios.

A pesar de no estipular siempre las disposiciones legales

el establecimiento previo de su zona de actividad, los más fuertes bancos locales se veían impedidos de extender posteriormente esa zona por la tradición misma de toda su vida comercial transcurrida, aunque sus disposiciones estatutarias no les impidieran hacerlo. Concordando con lo dicho, es dable observar en algunos países, que las más importantes empresas bancarias de carácter nacional y aún, inter-regional, muy excepcionalmente han adquirido dicho carácter cuando no fué el que animó su fundación, pues casi siempre han nacido con ese fin.

En los casos en que un banco local ha abierto una sucursal en los centros más vitales de la economía y de la política nacional, puede casi siempre apreciarse que el fin de dicho establecimiento es el de completar su ordenamiento para poder así satisfacer mejor y más completamente las necesidades de sus clientes, que por la categoría de sus negocios están en contacto con aquellos centros, donde de sarrollan o concluyen algunas de sus transacciones. Lógico es que a primera vista, se piense que esa institución de sucursales importa una verdadera expansión territorial de ese banco regional, pero examinando más detenidamente las gestiones de esas sucursales, se podrá apreciar que el objeto es en forma habitual el mencionado primeramente.

Hemos dicho ya que la zona de influencia del banco es posible dividirla entre las diversas sucursales; pero esta tarea no es muy sencilla y de fácil realización, al contrario, la determinación de estas zonas implica la solución de un problema bastante complicado. Por eso, solo la experiencia que significan los resultados de anteriores divisiones, permite ir efectuando nuevos repartos, que tra-

tan así de armonizar también las diversas exigencias que se van poniendo de relieve con el correr del tiempo.

La situación económica y la densidad de la población de las distintas regiones han ejercido natural influencia en la distribución territorial de las sucursales de los establecimientos bancarios.

En los lugares donde la población es densa, es decir, donde el desarrollo comercial e industrial ha sido notable, la zona de influencia de cada sucursal bancaria es más reducida que en aquellos donde predomina la producción agrícola-ganadera. (*The Reichsbank*)⁽¹¹⁰⁾

Se procura obtener con esta división que la región que sirva una sucursal presente una abundancia tal de medios de comunicación y que éstos encuentren vías tan fácilmente transitables, como para que aquella sea de una fácil y cómoda accesibilidad y esto sin olvidarse que, considerada ya sea industrialmente, sea comercialmente o desde la fase agrícola-ganadera, esa zona debe presentar un aspecto suficientemente satisfactorio de homogeneidad, aunque para conseguir esto sean echados un poco al olvido los límites políticos departamentales, provinciales, de circunscripción, de distrito, etc..

Claro está que nunca deberá dejarse de tener en cuenta la verdadera importancia de la sucursal, ni que las sucursales contiguas tienen sus propias exigencias, que deberán ser respetadas si se desea, como es lógico, marchar en completa armonía.

Para obtener esa armonía es necesario pues, la delimitación minuciosa de las diversas zonas de influencia de cada sucursal y a ello se llega si cada persona o empresa que debe efectuar una operación bancaria, es dirigida hacia la sucursal que comprende den-

tro de su zona la región donde este cliente tiene su domicilio particular o la sede de sus negocios, de esta manera se eliminará el peligro de invadir la zona de otra sucursal además del de conceder créditos a un mismo cliente dos o más veces, o por un total excesivo. Cumpliendo esta delimitación que se basa en el respeto de la norma, es además sencillo conocer en una forma práctica y rápida en cual sucursal podrá una persona efectuar cualquier operación bancaria, aparte de obtener un perfecto ordenamiento técnico y de administración de la totalidad de la empresa bancaria y sus sucursales. Lógico es pues, que aún entre las simples sucursales urbanas o agencias de ciudad exista esa demarcación de límites de zonas de actividad, aunque el peligro de que los mencionados confines no sean respetados y se perjudique al banco no se presenta en el caso de aquellas, pues sabemos bien que cuando se ofrece la realización de una transacción riesgosa, este tipo de sucursales limita su intervención a realizar los trámites entre el público y la sede o la sucursal principal.

Para que no se produzcan invasiones de jurisdicción entre las sucursales, es imprescindible que el Gerente de cada una posea un conocimiento absoluto de los límites territoriales que debe respetar y dentro de los cuales podrá expandir sus esfuerzos para obtener un desarrollo completo de la actividad de la sucursal que dirige y con ella el aumento constante de la clientela; pero nunca podrá extender sus esfuerzos fuera de la jurisdicción asignada, y perjudicar con ello al banco, por lo cual los límites de las mismas deben ser establecidos en forma tal que aleje toda duda y, por ende, todo conflicto, que también se evitará si las sucursales con zonas contiguas evitan caer en una competencia dañosa además de inútil. (Hazzantini) (111)

XIII

JERARQUIA ENTRE LAS SUCURSALES

Es necesario, más aún, es indispensable que las sucursales bancarias dependan de la casa matriz, aceptando todas sus expresiones de voluntad; solo así se obtendrá que la armonía, tan necesaria para la marcha de una institución comercial, reine en forma indiscutible entre las diversas partes que forman el todo.

Pero no todas las sucursales bancarias accionan merced a instrucciones recibidas de una manera directa de la sede central, si no que se hallan subordinadas a otras de las que dependen directamente. (Leaf)⁽¹¹²⁾

Entraremos así a establecer, tratar y examinar bajo su aspecto estrictamente administrativo y nó desde el punto de vista contable, la clasificación de los diversos sistemas que instituyen una relación de dependencia entre una empresa bancaria y todas sus sucursales.

Dos son las formas más características en que esa expresión de voluntad se manifiesta. La primera consiste en el otorgamiento de autorización para negociar que se concederá en forma preventiva y para cada operación individualmente; la segunda forma se manifiesta cuando la sede central hace uso de su autorización mediante la asignación de tareas y facultades a la sucursal.

Existe además una tercera forma o sistema que surge de la comunión de las dos anteriormente enunciados, que trata en esa forma de evitar o subsanar los defectos que presentan uno y otro.

Diversos son los matices que adquiere este tercer sistema

según predomine uno u otro de los dos anteriores.

Pero cualquiera de estos tres procedimientos se halla comprendido dentro de una dependencia denominada lineal o directa que a cada sucursal debe a la casa matriz, es decir, que se suele hallar comunmente en la vida práctica que las instrucciones, las órdenes y las reclamaciones emanan directamente desde la sede central a cada sucursal, sin ninguna diferencia entre las diversas categorías de éstas. (Mazzantini)⁽¹¹³⁾

Pero este hecho no es óbice para que exista otro sistema que establece que entre las sucursales se realizarán agrupamientos, ya sean éstos simples o múltiples.

Se trata de agrupamientos simples cuando en cada grupo todas las sucursales que lo componen son sometidas a una de ellas que ha sido designada con ese fin.

Agrupamientos múltiples tienen existencia cuando en todos y cada uno de los grandes grupos de sucursales, se constituyen sub-grupos. En esta forma se establece una cadena jerárquica, pues los componentes de los sub-grupos dependen de una sucursal designada como principal y el conjunto de todas éstas es sometido a las sucursales de mayor categoría aún.

De esta manera se produce una delegación de los poderes que descansan en la central, que pasan a las sucursales superiores y de éstas a las que dirigen los sub-grupos. Esta última delegación no tiene un carácter absoluto o completo pues, como es lógico, no puede sobrepasar aquellos poderes que en salvaguardia de su misma actividad ~~retiene~~ retiene la sucursal superior, porque sabemos, ya que acabamos de decirlo, que en forma bien determinada la casa matriz esta-

blece los límites de las facultades de cada sucursal en lo que se refiere a la naturaleza de los negocios a tramitar tanto como a la cantidad máxima que puede alcanzar cada uno.

Establecidas y claramente demarcadas estas facultades, cada sucursal deberá probar oportunamente que no ha infringido los reglamentos, violando los límites fijados, y este rendimiento de cuentas, que asume el aspecto de un control "a posteriori", deberán verificarlo la sede central directamente y la sucursal que encabeza el grupo o el sub-grupo, según sea la organización y el ordenamiento jerárquico establecido. Y precisamente a alguna de esas dependencias ha de solicitar la autorización previa cuando la operación que tiene entre manos es de carácter tal que sobre pasa los límites fijados (ya sea por su naturaleza o importe) o es totalmente prohibida.

Cuando se trate de sucursales que dirigen un grupo o un sub-grupo, solo podrán conceder autorización cuando la operación no exceda los límites de sus propias facultades de operar; en caso contrario deberán dar traslado a la casa central o a la sucursal superior de este pedido de autorización especial para efectuar una operación extraordinaria.

Realizaremos ahora un prolijo análisis del pro y el contra de cada uno de los sistemas enumerados para tratar, de esa manera de inclinar las preferencias si ello es posible. (Mazzanti) (114)

Comenzaremos tomando entre manos el examen de la dependencia directa, es decir, la situación que se presenta cuando todas y cada una de las sucursales se halla en contacto perpétuo y directo con la casa matriz.

No cabe duda que este hecho de por sí representa una venta

ja notable. Pero analicemos la situación que este sistema presenta cuando se trata de grandes empresas bancarias que desarrollan una intensa actividad, en una extensa zona y por medio de múltiples sucursales. Veremos entonces que el mantenimiento de este sistema, además de implicar un despliegue extraordinario de personal vigilante y por ende, un costo sumamente elevado, es algunas veces inconveniente porque la extensión territorial que separa algunas o la mayoría de las sucursales de la casa matriz será un obstáculo difícil de salvar, pues se traduce generalmente en retrasos en la realización de los servicios que siempre representan perjuicios.

Por otra parte, se comprende lógicamente que los dirigentes y empleados de la sede central estarán en algunas oportunidades imposibilitados de hacer consideraciones exactas y justas sobre las exigencias de cada sucursal, y de satisfacer a los clientes de las zonas que sirven las mismas.

Además, una importante institución de crédito que posea numerosas sucursales, exigirá, en este sistema, que la casa matriz tenga una organización enormemente desarrollada y compleja, que podrá tal vez influir para que la labor sea confusa.

De todo lo manifestado podemos deducir a manera de corolario, que la directa dependencia de la casa matriz del banco es tal vez más conveniente establecerla sólo en aquellas instituciones que no posean un número demasiado elevado de sucursales, ni ~~su~~ ^{una} zona de actividad o influencia sea muy dilatada, lo que es lo mismo que decir que únicamente resultaría práctica y útil su aplicación cuando se trata de bancos con sucursales no muy extensamente distribuidas.

Encarando ahora el sistema del reagrupamiento de sucursa-

les podemos observar que éste es tal vez justificado ya que divide y distribuye entre los diversos grupos la extensión territorial que en cierra la zona de influencia del banco, que además de ser frecuentemente muy dilatada, por este motivo resulta a veces sumamente heterogénea. Es posible que esa mayor facilidad de procedimientos haga que los arduos problemas que tan a menudo complican la acción de los bancos, sean objeto de un análisis y resolución más certeros y satisfactorios.

Esta acción de dividir la amplia zona de actividad en otras más reducidas y homogéneas, donde tendrán su esfera de acción los diversos grupos de sucursales, persigue una mejor división del trabajo y una más eficaz dirección de los negocios, que se efectúan así por medio de una sana y estudiada organización. Para lograr ésto, es indispensable, más que necesario, no solo que las sucursales que presenten sus servicios en una misma zona o, mejor dicho, en pequeñas zonas vecinas estén unidas formando un solo grupo en cada región, sino también tener siempre en cuenta que debe designarse como sucursal principal del grupo a aquella que se halle unida a todas las demás por la atracción que ejerce sobre sus corrientes de negocios, sin olvidar tampoco la facilidad que debe existir en los medios de comunicación que las ligan a aquella.

Pero no solo en la realización de sus negocios dependen las sucursales de la superior, pues en otros aspectos del desarrollo de su actividad se puede manifestar esa dependencia. A modo de ejemplo podemos mencionar la posible intervención de la sucursal principal en las relaciones entre las otras sucursales y los corresponsales en el exterior, sirviendo así de intermediaria; o bien que las

ententes comerciales entre dos o más sucursales dependientes, situadas en la misma o diferente zona, deban ser realizadas por intermedio de las respectivas sucursales superiores.

El control de las sucursales dependientes corresponde a veces completamente a la sucursal principal que lleva además una especie de control diario por medio de la correspondencia que cambia con aquellas con motivo de los negocios comunes. Pero existe un control más severo que consiste en informes diarios de las sucursales menores, que se refieren a las transacciones efectuadas y que incluyen cuidadosos resúmenes de los libros. (*The Reichsbank*) (iii)

Pero la verdad que todo este sistema que aparece tan recomendable, no dará los frutos que promete si no se tiene especial tacto y cuidado al otorgar a cada sucursal y sobre todo a las que dirigen los grupos, las facultades de que deban valerse para desarrollar sus actividades sin verse en la necesidad de requerir con excesiva frecuencia la pertinente autorización de la sede central. Cuando este pedido se ve necesitado a hacerlo una simple sucursal, el inconveniente y las consecuencias son más fácilmente palpables, puesto que se traducen en el retraso que implica el accionar por intermedio de la sucursal superior.

No debe creerse que por las características de este sistema, la casa matriz se ve desligada de toda vigilancia sobre sus sucursales menores, pues toda empresa que así procediera, lo haría con evidente perjuicio para sus intereses.. En efecto, la casa central deberá mantener siempre un cierto contacto con todas sus dependencias para estar, de esta manera, al tanto de su organización y funcionamiento, utilizando al efecto diversos medios, entre los cuales

los más habituales son el envío de inspectores a las diversas regiones, el recibo periódico de parte de las sucursales de los extractos referentes a su marcha y a sus necesidades, cuadros estadísticos, etc.. (Aboggiani)⁽¹¹⁶⁾

..o000o..

XIV

ATRIBUCIONES FIJADAS A LAS SUCURSALES

La organización interna de las sucursales asemeja a la que se observa en la casa central y las diversas funciones se reparten en forma análoga.

Existen empresas bancarias que dotan a sus sucursales de un capital determinado mientras que otras se lo van facilitando en la medida de sus necesidades y de sus disponibilidades, aplicándoles un tipo de interés que llega a veces a ser bastante elevado, mientras que a las sumas que reciben de las sucursales les conceden un interés relativamente reducido.

Las sucursales tratan entonces de obtener los capitales que les son necesarios mediante el recibo de depósitos directamente del público, evitando recurrir a la casa matriz. Los capitales así obtenidos procuran colocarlos a un tipo de interés conveniente que les brinde un margen de ganancias, tipo que tratarán de que sea superior al que le abonaría la sede central. En este aspecto es posible observar que una sucursal asemeja a un banco independiente, ya que cada una debe tener una cierta proporción entre sus documentos en cartera, sus obligaciones y sus reservas, y es por esto que a veces una sucursal, ante la inminencia de la llegada de la época en que debe satisfacer muchos pedidos de crédito, suele abonar un interés superior al que paga la sede central o las sucursales de otras zonas y, en cambio, finalizado este periodo de solicitudes abundantes, disminuye el tipo que se abona por los depósitos recibidos y también el que se exige por los descuentos.

Las sucursales no utilizan libremente la totalidad de sus depósitos sino que suelen trasladar parte a la casa principal, de la que a su vez reciben ayuda y contribución de capitales en caso de necesidad imprevista de fondos, ya sea por retiro de depósitos o por solicitudes de crédito. Por esta razón, los fondos que las sucursales conservan en caja son proporcionalmente menores a los que guarda la sede central.

Enorme importancia tiene pues, la manera en que una sucursal recibe y utiliza sus fondos. Suele ser este punto uno de los que destacan lo ventajoso del sistema de sucursales sobre el de bancos regionales, puesto que éstos suelen poseer una provisión de fondos menos regular que aquellos, es decir, se hallan, en general, en una situación tal que pierden intereses notables por no poder atender en forma satisfactoria las exigencias de este aspecto de la gestión, y ello repercute sobre los clientes que se sienten incómodos en esa situación, que comprenden que es ficticia. Mientras que en las sucursales bancarias, siempre que sean dirigidas por Gerentes capacitados, no se observa lo mismo, puesto que éstos prevén inteligentemente las necesidades de la caja y le dejan las existencias indispensables para no ser sorprendida sin fondos.

Dijimos ya que las sucursales dependen de la casa matriz de la que no son más que prolongaciones y de donde sus Gerentes reciben las órdenes, ya que su autarquía es generalmente muy reducida.

Se ha establecido en algunos establecimientos bancarios la existencia de un Consejo de Administración en cada sucursal o grupo de ellas con el objeto de que la concesión de créditos no se vea tan influenciada por situaciones personales, ya que será ese Consejo

quien ha de decidir la posibilidad de ~~No~~ efectuar determinada operación.

Si el Gerente procede sin haber obtenido el consentimiento debido de sus superiores, será responsable monetaria y personalmente por los perjuicios causados con su actitud.

No solo se limita el monto máximo a que puede alcanzar un crédito concedido independientemente por el Gerente, sino que también se fija estrictamente el importe de la suma de todos los créditos concedidos. Cuando una sucursal posee inmovilizada una parte de sus medios, la sede matriz suele exigir el pago de un interés sobre esos fondos a manera de penalidad.

Existe pues la necesidad de impedir que la persona que se halla al frente de una sucursal bancaria pueda comprometer la estabilidad de toda la empresa, al realizar en forma riesgosa, negociaciones imprudentes y de elevado monto. Destacamos ya que para poner una valla a ese peligro se había recurrido al establecimiento de dos sistemas: Uno consiste en la autorización previa que en cada operación que efectúa la sucursal debe, ante su pedido, otorgar o denegar la casa matriz (de este sistema analizamos ya la conveniencia); mediante el otro se procede a regular de antemano las facultades de la sucursal estableciendo exactamente su competencia, más allá de la cual no podrá extenderse sin previa autorización. Este último sistema acuerda más pero no absoluta autonomía a las sucursales.

Además hay otros motivos que rinden muy justa la vigilancia constante que la casa central debe ejercer rigurosamente sobre todas sus sucursales. Estas razones son: la seguridad de las operaciones, el reparto de las disponibilidades que hace la institución de crédi-

to entre sus sucursales, el fraccionamiento de los créditos y de los riesgos, y, en fin, la liquidez patrimonial del banco.

Tomando individualmente cada uno de estos objetivos, iremos viendo en qué forma la sede central busca darles cumplimiento.

Se procurará asegurar el éxito y, sobre todo, alejar cualquier peligro al efectuar una operación, procediendo, por ejemplo, a eliminar la posibilidad de llevar adelante las que por sus características revelen ser demasiado imprudentes, riesgosas y dependientes del azar. También es buena política dictar un reglamento adecuado que establezca los procedimientos y las precauciones a observar al realizar una operación.

Persiguiendo distribuir sus disponibilidades en forma equitativa en toda la red de sus sucursales, la entidad bancaria deberá proceder contemplando no solo las exigencias de cada una, sino sobreponiendo el bienestar y la seguridad general del conjunto.

Exigiendo de cada cliente una relación lo más completa posible, sobre su personalidad, se perseguirá un conveniente fraccionamiento de los créditos y de los riesgos.

Por último, para obtener que la situación de liquidez en el patrimonio bancario sea efectiva y duradera, se procederá a alterar por sucesivas resoluciones y según convenga, las reglamentaciones que rigen y facultan a las diversas sucursales a proceder libremente dentro de ciertos límites.

Pero no solo es necesario considerar los inconvenientes que trae consigo una excesiva libertad concedida a las sucursales en la ejecución de sus negocios, sino también prever que el aspecto opuesto será tan defectuoso como el mencionado.

En efecto, si las prohibiciones y la limitación de las facultades que se otorgan a las sucursales adquieren un carácter excesivo, serán sumamente perjudiciales, puesto que coartarán la atracción que posee el banco, originando la dispersión de esa potencia que tanto contribuye a desarrollarlo constantemente y que se ve así obstaculizada en su acción por varios motivos. Entre éstos mencionaremos un debilitamiento de la posibilidad de sostener exitosamente la competencia que una sucursal puede mantener con sucursales de otras entidades bancarias que no se hallan tan restringidas en su libertad de acción, o con los mismos institutos de crédito de carácter regional.

Además se observará que los dirigentes de las sucursales, al encontrarse con que deben pedir frecuentemente autorización previa para poder operar, y que se hallan impedidos en su acción por excesivas prohibiciones, amenguarán su natural actividad, que no halla campo propicio, con el consiguiente perjuicio para el banco, ya que todas las trabas puestas atentan directamente contra una de las características que más notablemente debe destacarse en una institución, es decir, la rapidez en el desenvolvimiento de las negociaciones.

Cuando el Director o Gerente de una sucursal no posee la suficiente libertad de acción como para adoptar ciertas resoluciones sin previa consulta, no podrá dar plena satisfacción a la clientela, pues ésta espera que su contacto directo con quien ha de resolver su pedido, le creará una situación más favorable desde que podrá exponer sus necesidades y llegar así a ser comprendida y satisfecha.

Pero entenderá que eso no puede ocurrir si ese funcionario

no es más que un mensajero de sus deseos y que por ese motivo, no podrá ser suficientemente convincente y defender sus intereses con tanta fuerza como ella misma. Por eso recurre preferentemente a las sucursales bancarias que poseen más autonomía o a los bancos locales.

Pero, generalmente, la posibilidad de que una sucursal haga préstamos sin limitaciones, es considerada perjudicial por los institutos de crédito, que establecen límites proporcionales a la importancia de cada sucursal, que se aquilata por la amplitud de sus transacciones.

Al respecto, un banquero de Montreal manifiesta: "Nuestros Gerentes de sucursales tienen la autorización para hacer préstamos hasta de cierto monto sobre su responsabilidad. Luego cada provincia tiene su propio supervisor o inspector. En caso de haber aplicación de un préstamo demasiado grande para que el Gerente de sucursal pueda acordarlo, éste hace su informe y lo envía al supervisor de distrito. Dentro de cierta cifra, estos supervisores tienen autoridad para conceder préstamos. Si el monto del préstamo está dentro de esta cifra y el informe del Gerente es bueno y tiene la aprobación de su mejor análisis, el supervisor concede el préstamo. Si el préstamo es de un monto mayor que éste, el supervisor hace su informe y lo envía con su opinión y la del Gerente de sucursal a la casa central. La casa central, usualmente, sigue el informe del supervisor y del Gerente de sucursal. Si esto sucediera cuando es necesario restringir préstamos, nosotros podemos restringir estos grandes préstamos y tener al cliente conforme con menos". (French Johnson) (117)

La práctica y la experiencia han demostrado que, comúnmente, son suficientemente amplios los límites para prestar libremente que

se fijan a una sucursal, como para atender en forma conveniente y rá pida las exigencias habituales de los negocios del lugar. Suelen a veces fijarse normas para cuando los titulares ~~de~~ grandes préstamos soliciten un ajuste conveniente en las condiciones de éstos, para que se adapten a las variaciones de sus necesidades estacionales, así también para la prolongación del plazo de vencimiento, ya que la práctica demuestra que, luego que una sucursal tiene algún tiempo de vida, alrededor del 80% de los créditos comerciales que anualmente acuerda aquella, se pueden renovar bajo ciertas normas establecidas. ^(Rother Willis) (12) ✓

La práctica bancaria hace que las reglamentaciones que se establecen para regir el desarrollo de las actividades de los diversos tipos de sucursales, no sean de una aplicación rígida a todas ellas y que, por el contrario, posean una cierta elasticidad que, ate nuando los obstáculos puestos a la libre gestión de los negocios, permitan un aumento de facultades a ciertas sucursales a las que les son indispensables para su marcha exitosa y regular; y que en otros casos, que ofrezcan más peligros, se multipliquen los requisitos a cumplir por ciertas dependencias antes de operar.

Corroborando lo afirmado, citaremos a modo de ejemplo, el hecho de que en un ~~cierto~~ ^{determinado} número de sucursales se hayan acordado cré ditos en cantidades en cierto modo excesivo, o bien anticipos en las mismas condiciones; se deberá tener entonces un arma en los reglament tos que haga posible una restricción futura y transitoria de esas ope raciones que pueden afectar la liquidez de la empresa bancaria, ~~en~~ aunque se trate de operaciones garantidas, y que durará hasta que se logre equilibrar satisfactoriamente las operaciones activas y pasivas.

Otro caso sería el que se presenta cuando un banco observa

que le han sido entregados en garantía, por diversas negociaciones de crédito que ha efectuado con una empresa cualquiera, un número excesivamente elevado de acciones y obligaciones de una misma entidad, lo que en cierto modo significa vincular al banco en ^{forma} ~~modo~~ por demás peligroso a la suerte reservada a aquella empresa; o bien que esos mismos títulos le han sido entregados por otros diversos clientes; o que circulan rumores alarmantes sobre la solvencia de esa empresa cuyos títulos eran aceptados en garantía de cualquier operación. Observado cualquiera de estos hechos por la institución de crédito, podrá prohibir terminantemente a sus sucursales el continuar operando sobre esas acciones u obligaciones, porque este hecho ha sido inteligentemente previsto en las reglamentaciones pertinentes. (Mogantini) (119)

Así pues, las empresas dictan instrucciones especiales para cada clase de sucursales, pero cuando se presenta una situación que no condice con la del momento en que esas reglamentaciones fueron establecidas, la sede central, haciendo uso de los derechos que con ese objeto se ha reservado, procede a derogar y sustituir ~~parcialmente~~ ~~totalmente~~ las anteriores instrucciones, por las que aconseje el momento actual y casi siempre se toma como guía la situación económica por la que atraviesa el mundo de los negocios, especialmente los de ese lugar, y la actividad que desarrollan los otros bancos.

Las supresiones mencionadas pueden afectar, por el contrario, a las prohibiciones de ciertas categorías de operaciones que se realizan en una forma que es característica en los hombres de negocios de ciertas zonas. A veces, también se suele acordar la autorización pertinente para aumentar hasta el límite superior la concesión de crédito a un mismo cliente. El objeto de este acrecentamiento de

facultades puede tener sólidos motivos: supongamos una agencia que tropieza con obstáculos en su actividad consistentes en las normas establecidas por la sede; es necesario recurrir al procedimiento de la supresión de algunas sino de todas esas normas limitativas; también sería una solución el elevar la agencia hasta la categoría de sucursal, pero este procedimiento resulta singularmente costoso, realidad que generalmente la labor a desarrollar no podrá disimular.

En el análisis que se va efectuando aquí, se limita lógicamente su extensión, no incluyendo aquellos hechos que son de por sí imposibles de dejar al arbitrio de las sucursales porque afectan la seguridad de todo el instituto de crédito, y se saldría el examen de los límites fijados. Así ocurriría, por ejemplo, si se entrara a discutir sobre el nivel máximo de la tasa del interés.

Por ello es que no encararemos aquí la totalidad de lo que se refiere a las instrucciones que se establecen para determinar claramente las características que debe ofrecer la realización de cada categoría de negociaciones. De ~~esta~~ ^{esta} manera entraríamos también a considerar ciertas menudencias que en realidad en nada afectan las condiciones y facultades concedidas a las sucursales para desenvolver sus actividades; ese es el caso, por ejemplo, cuando se estipula que todos los documentos que se refieran a la concesión de créditos, deberán tener las mismas características, es decir, las establecidas por la casa central.

Los negocios que realiza la institución bancaria son regidos, pues, por las estipulaciones reglamentarias y, en su defecto, por la costumbre mantenida a través de los años. De esta manera, todo retiro del banco, de cualquier orden que sea, suele ser autoriza-

do por dos funcionarios, y estas formalidades deben ser cumplidas aunque se trate de clientes ampliamente y de antiguo conocidos, pues to que con ellas se busca ofrecerles una mayor seguridad, aún cuando éstos las tengan por superfluas.

Todos los asuntos de una importancia superior, como es el otorgamiento de crédito, integran las tareas del Gerente o Sub-gerente, pero estas facultades les son concedidas tomando en cuenta ciertas circunstancias como es la importancia de la sucursal o la capacidad y los antecedentes de estas autoridades. Se fijan así, por ejemplo, límites máximos de crédito por cliente, que pueden ser establecidos a cada grupo de sucursales de acuerdo, además, a su actividad, o bien, apreciando siempre esta cualidad pero en forma individual y arbitraria.

De esta manera, cuando la solicitud de crédito excede el máximo fijado, es necesario que los dirigentes de la sucursal soliciten autorización a la casa central, que resuelve por intermedio de la Oficina de Sucursales. Cuando se trata de descubiertos con caución de efectos o títulos, la posibilidad de otorgarlos sin esta previa consulta, tiene un límite más reducido y existe al mismo tiempo la obligación de someterse, semanal o mensualmente, al control de dicha oficina por medio de planillas especiales.

Estas disposiciones varían entre las diversas empresas bancarias en forma a veces insensible y otras notable, y ello es lo que se denomina el grado de centralización de los bancos.

Esta centralización, si bien tiene una gran cantidad de gradaciones, existe siempre, aunque a veces hasta parezca haberse eliminado al considerar teóricamente a los Gerentes de sucursales co-

no a verdaderos banqueros privados, es decir, que poseen un grado elevado de independencia, que ellos deben utilizar en forma prudente tratando al mismo tiempo de obtener ganancias como para satisfacer a las autoridades centrales. El aspecto opuesto lo ofrecen aquellos establecimientos bancarios que exigen constantemente toda clase de planchas y constancias, y se hallan continuamente indagando los motivos y la situación de todos, con el agregado de que alguna otra oficina, aparte de la mencionada de Sucursales, interviene en ciertos casos.

La Oficina de Sucursales, en los casos de centralización más o menos intensa, tiene organizados sistemas de control de suma precisión y muy completos. Así es que, periódicamente, visitan cada sucursal los inspectores que la misma destaca y que tienen a su cargo una labor sumamente compleja, que se traduce no solo en un análisis minucioso de los libros, de las existencias, del personal, de la manera de actuar, sino también dedican su atención a las posibilidades que ofrece la zona y la conveniencia de su explotación. Todas estas observaciones interiores y exteriores, se reflejan en forma resumida en los correspondientes informes que esos inspectores hacen llegar a la oficina central de la que dependen.

Es posible observar en ciertos casos que, en establecimientos bancarios que sólo poseen pocas sucursales, el control que sobre ellas se ejerce es menos riguroso y se reduce a simples giras que efectúan algunos Directores, es decir, que gozan de mayor libertad que las sucursales de bancos que las poseen en gran número.

de una sola vez
 Es sumamente conveniente para el desarrollo de la actividad de un establecimiento bancario, el conceder a los dirigentes de

las sucursales una libertad tal que les permita accionar en una forma bastante amplia, sin perjuicio, si se lo considera necesario, de intensificar la tarea de inspección. Esta concesión evitaría que muchas veces las sucursales de grandes institutos de crédito se hallen en una situación de desventaja por la mayor rapidez de las operaciones de los bancos locales independientes, es decir, les otorgaría una flexibilidad de la cual, para ciertos negocios, carecen.

De lo ya mencionado anteriormente, surge en forma clara que dos son las categorías de negocios que pueden existir respecto de las sucursales: la de los que les son permitidos, y la de los que les son prohibidos por la casa central. (Maxxantini).⁽¹²⁰⁾

Refiriendonos a la primera categoría, podemos decir que hay negocios para los que esa autorización es de absoluta o parcial amplitud y que también los hay que son autorizados bajo la condición de llenar ciertas exigencias de forma, es decir, que, según dijimos, los Gerentes de sucursales no se hallan/^{todos} investidos de la misma suma de poderes. Esta variación es bastante ostensible según la importancia de la sucursal y según la empresa bancaria, y aún las costumbres del país de origen de ésta última influyen en el otorgamiento de dichos poderes; por ello es posible hacer diversas distinciones y reunir las ^{operaciones} permitidas en grupos diferenciados por sus respectivas características.

Hay negociaciones que por diversos motivos se incluyen entre las autorizadas a unas sucursales y no entre las de otras. Con respecto a esta particularidad podemos citar algunos casos: La facultad de tener relaciones directas con corresponsales en el exterior, no es otorgada más que a algunas sucursales que desarrollan con el exterior relaciones convenientes sobre monedas extranjeras; podría

pues, suceder que una sucursal superior, se viera obligada a utilizar para esos casos los servicios de una de las sucursales que de ella dependen, por carecer la misma de relaciones directas con el exterior. Esta distinción la concede la casa matriz por propia conveniencia, mediante la autorización previa en cada caso, y podemos citar dos razones en las que se basa para resolver: una es que la institución bancaria puede haber suscripto ^{un} convenio de carácter particular con un corresponsal de un país y que en él se haya establecido una rigurosa prohibición de negociar un acuerdo de correspondencia con otros bancos del mismo país; el segundo motivo es, según ya lo vimos, el peligro que representan las variaciones del mercado de cambios en estas operaciones realizadas en valores extranjeros.

Existen otras operaciones cuya realización es permitida a todas las sucursales. Se incluyen en este grupo las negociaciones más habituales, es decir, las operaciones de descuento de papeles de comercio, los servicios de custodia y de recaudación y, en general, las diversas formas de depósitos en numerario.

Además existe otro grupo integrado por operaciones pasivas que no tienen el carácter de constantes, como ser las de redescuento de los efectos en cartera. En muchas empresas bancarias, la realización de estas operaciones es reservada a la casa central, pues se busca con ello que pueda observar con todo detenimiento los peligros que surgen de estos redescuentos, en la misma forma en que lo hace con los títulos que integran los fondos de reserva de la sociedad.

En otras instituciones se acuerda esta facultad a las sucursales, pero no a todas, sino a un número reducido de las más importantes, que son generalmente las que dirigen los diversos grupos.

Otro grupo de operaciones ^{es aquel} cuya realización es permitida a todas las sucursales pero con la obligación de hacerlo respetando una condición establecida a ese efecto y que puede ser una de las que a continuación se enuncian: Solamente cuando se convenga en forma definitiva una operación de cobertura lo suficiente compensadora y conveniente, se podrá llevar a término una determinada negociación, como ser una operación cambiaria, donde se aprecia claramente la necesidad de que exista al mismo tiempo esa cobertura para eliminar así los peligros que siempre asechan en las habituales variaciones de los cambios; otra condición puede ser el solicitar una indispensable autorización previa de la casa matriz o de la sucursal que dirige su grupo; y, por último, la tercera de las normas cuyo respeto puede ser exigido, consiste en solicitar que la sede central ratifique la negociación enseguida de efectuada la misma.

Existen además, ciertas normas establecidas al solo fin de limitar las cantidades máximas que les es permitido a las sucursales invertir en ciertas negociaciones aleatorias y riesgosas, en cierto modo, para toda empresa bancaria, y que de esta manera se complementan con otras previsiones adoptadas con el mismo objeto.

Con las mencionadas disposiciones se trata además, de alcanzar un grado de equilibrio muy cercano a lo ideal en lo que concierne a la inversión de las disponibilidades y también a la distribución lógica de los riesgos.

Esas normas que se refieren al importe máximo a que pueden alcanzar ciertas operaciones activas, pueden ser clasificadas en tres categorías: *(Bozzantini)* (121)

La primera establece una cantidad máxima de crédito que

pueda ser concedido a una sola persona que comprende todas las clases de transacciones. Esa cantidad se fija, generalmente, de una manera determinada, es decir, en cifras.

La segunda categoría fija una suma máxima de operaciones nuevas de cada clase, pero de carácter periódico. Es decir, que en determinado periodo, que puede ser un día, una semana, una quincena, etc., ~~no~~ podrán efectuarse ciertas operaciones, mientras su conjunto no supere una determinada cifra.

Y, en fin, la tercera categoría, establece para cada clase de negociaciones una cifra límite que no deberá superarse; pero puede además fijarse como condición que nunca esta cifra será superior a cierta proporción del patrimonio que pertenece al cliente.

La oficina central de crédito del banco suele recibir diariamente un informe sobre los créditos solicitados, que el Gerente de cada sucursal envía y que exceden de sus facultades, con el objeto de que aquella los estudie en base a las indicaciones y datos que contiene. Este estudio se efectúa siguiendo las normas que al efecto han trazado las autoridades superiores de la empresa bancaria. Finalizado el análisis, se da traslado de lo resuelto al Gerente de la sucursal, acompañando las instrucciones, si es favorable, que incluyen las garantías a exigir para seguridades en el cumplimiento del compromiso, además del procedimiento para llevar a feliz término el proceso de la operación.

Este sistema tiene la ventaja de que acuerda uniformidad al procedimiento de operar sobre el crédito, ya que se procede con un conocimiento completo de las condiciones de toda la institución bancaria y de la situación económica general. Además, acuerda a las

sucursales más pequeñas la posibilidad de gozar de las mismas facilidades y asesoramientos que las más importantes.

Examinadas las operaciones cuya realización es permitida a las sucursales, nos referiremos ahora a las operaciones prohibidas y diremos de ellas que las hay de diversas clases. Así tendremos las que lo son por motivos de principios; con carácter de ejemplos mencionaremos la prohibición de efectuar operaciones de anticipos sobre títulos en general, la posibilidad de prohibir que ciertos títulos sean recibidos como garantía, la prohibición de concertar comodatos, etc.. Los motivos en que se basan estas prohibiciones y aún las operaciones a que se refieren, suelen ser variables en razón a las distintas épocas y a los diversos institutos bancarios.

Existen otras operaciones que, si bien no pueden ser efectuadas por las sucursales, sí lo pueden ser por la casa matriz. Así tenemos que por razones del momento y de propio interés, las grandes instituciones de crédito adquieren y enajenan cantidades tales de determinados títulos que sobrepasan los límites de las operaciones normales de compra-venta y aún de especulación y asumen el aspecto de maniobras en vasta escala impulsadas por quien sabe cual fin. La intervención de las sucursales en estos casos se reduce a una labor (completamente mecánica y carente de propia iniciativa) de adquirentes o vendedoras de esos títulos en las Bolsas locales según las órdenes que la casa central les dirige en forma periódica.

También son solo realizables, previo riguroso análisis y discusión por los altos funcionarios del banco, aquellas operaciones que por su enorme importancia financiera, implicaría desafiar un riesgo enorme el dejarlas en manos de las sucursales, pues de aque-

llas depende la vida de toda la institución. Así mencionaremos como ejemplo: los sindicatos de garantías, de emisión, etc. y las participaciones en las gestiones.

En estos casos, las sucursales reducirán su intervención a obedececer las indicaciones de la central efectuando las operaciones en la medida que se les indique. Cuando la sede central sea quien dirija un sindicato cualquiera, las sucursales siguen sus instrucciones, y dentro de sus límites podrán efectuar la necesaria propaganda y recoger las suscripciones. Cuando de participaciones en las gestiones se trate, deben reducir su tarea a dar traslado a la casa matriz de las proposiciones, quien las discute en forma directa con el proponente. Es tan rigurosa esta prohibición, que éste será el procedimiento a observar por la sucursal aún cuando se trate de la concesión de sub-participaciones a sus mismos corresponsales.

Algunas veces los bancos establecen que ciertas agencias de muy reducida importancia, deben enviar a la sede central aún los mismos documentos descontados.

Ya dijimos que en muchas instituciones bancarias se exige de las sucursales que no concedan créditos superiores a cierto monto sin requerir la autorización de la sede central. Algunos autores afirman que esta exigencia de perpetuo sometimiento trae como consecuencia notables retrasos en esas transacciones que perjudican al banco y al cliente, puesto que este busca otra solución o recurre a un establecimiento más liberal; al mismo tiempo evita que las operaciones sean más cuidadosamente llevadas, ya que no existen otros responsables que los funcionarios de la sede central, los que mal pueden formarse una idea cabal de las posibilidades que ofrece un crédito

to que ha de otorgar una sucursal, a través de un simple informe de la misma. Sostienen además, que ésto impide que un cliente que, si bien no puede ofrecer seguridad material, merecería una fé ciega de parte de los funcionarios de la sucursal que lo conocen personalmente, sea satisfocho en su solicitud, puesto que es desconocido para las autoridades centrales, ya que deben estar tratando los pedidos provenientes de muchísimas zonas de diversas características económicas. ^(Boston) ✓

Pero la verdad es que de todo lo dicho anteriormente, se deduce que existe la posibilidad para todas o la mayoría de las sucursales, de efectuar una gran cantidad de operaciones bancarias, aunque no siempre por propia cuenta, ya que es común oír mencionar la realización de negociaciones por cuenta de la casa matriz y de otras que se refieren a las relaciones con la sucursal superior.

Cualquiera de estas operaciones, aún cuando la negociación haya sido llevada por la sucursal dependiente, será considerada como realizada por la casa matriz o por la sucursal superior, las que suelen proceder a repartir con la dependencia, según normas establecidas, las ganancias obtenidas; o simplemente acreditan o debitan la cantidad que resulte y reconocen los descuentos, intereses, provisiones de fondos, en fin, todo gasto originado por la misma operación a la sucursal que la efectuó por cuenta de la otra dependencia.

En la exploración del extenso campo de las operaciones cuya realización es permitida, hemos hecho una cantidad ciertamente elevada de distingos y de agrupaciones, pero es de destacar que nos hemos limitado siempre a referirnos a ciertas especies de sucursales que, en general, como las sucursales propiamente dichas y las agencias, se caracterizan por una mayor importancia, que se refleja en

cierta ^{no}autonomía en la parte administrativa, que ellas poseen.

Pero cuando hemos de referirnos al establecimiento de las facultades que han de poseer las sub-agencias, las oficinas, las agencias de ciudad y las representaciones, otros serán los criterios que se deben adoptar, pues no se debe olvidar que no les es otorgada ninguna autonomía administrativa ni contable, especialmente en lo que respecta a las negociaciones que, como los anticipos, las aperturas de crédito, los descuentos, etc., implican exponerse a un serio riesgo.

Como es sabido, al considerarlqs como meras ventanillas avanzadas de una sede o de una sucursal, solo se les concede la posibilidad de aceptar los depósitos que asuman las diversas formas que son admitidas por la empresa bancaria.

Para las simples oficinas se establece una gran limitación a sus facultades. Tal es así que, por ejemplo, si es necesario hacer un reembolso, ^{se debe} ~~deberá~~ antes dirigirse a la sucursal mayor el pedido rubricado tanto por el funcionario que dirige la oficina como por la persona que ha de percibir el importe; y así se efectúa un depósito a plazo fijo, la confirmación y los comprobantes correspondientes son enviados, generalmente en forma directa o por intermedio de aquellos, al titular, por la sucursal superior de la que depende esa oficina.

Entre los reducidos límites de las facultades condedidas, figuran las siguientes operaciones: efectuar el servicio de letras; negociar títulos, divisas y valores, pero respetando los límites del importe y del precio que de antemano ha establecido la sucursal de quien dependen. Además, se les remiten algunos efectos con el objeto

de obtener su cobro en la región que les ha sido indicada.

En oposición a estas concesiones se les advierte que deben reducirse a dar traslado, de toda proposición para efectuar cualquier otra negociación, a la sucursal superior para que esta considere su conveniencia y proceda de acuerdo a la misma.

..o000o..

XV

RELACIONES ENTRE LAS SUCURSALES Y CON LA SEDE CENTRAL

En un instituto de crédito es dable observar los contactos íntimos que se establecen continuamente, ya sea entre la casa central y sus sucursales, sea entre éstas mismas.

Por ello, el aspecto de las relaciones que entre las sucursales de una misma y diferentes empresas bancarias se establecen, merecen ser estudiadas con especial cuidado, ya que ofrece particularidades diferentes de las que caracterizan las relaciones que se desarrollan entre bancos independientes.

Si una empresa bancaria pudiera ser considerada como un conjunto indivisible, el balance que resultaría de sus gestiones económicas no sufriría modificaciones por la forma en que una sucursal accione con respecto a las otras, a las que ha prestado diversos servicios. Pero son muchos los motivos que concurren a obligar que la compensación de dichos servicios se efectúe en las condiciones más beneficiosas que sea posible para cada sucursal individualmente considerada.

Ahora bien, ese cúmulo de relaciones puede tener varios orígenes. Puede surgir de la organización especial que se les ha dado a las sucursales en la forma que ya hemos estudiado; o de las obligaciones que originan las negociaciones que se han convenido con los interesados y que deben efectuar en diversos lugares; o de las remesas en numerario u otros valores que recíprocamente deben hacerse y que tienen origen en las órdenes impartidas por la casa matriz, o bien, en su propia voluntad; o, para terminar, como consecuencia

de la contrapartida de una transacción hecha con una persona y que la sucursal solicita a las demás. (Mazzanti) (123)

De todo el movimiento interno y externo de las sucursales, surge una serie de balances individuales que juntamente con el originado por la sede central, forman el gran conjunto del balance de toda la institución. Y de cada uno de esos balances parciales debe surgir netamente, tanto en forma detallada como global, la actividad desarrollada y, por ende, el rendimiento no solo de cada sucursal, sino también el de cada servicio prestado por ella.

Pero como los dirigentes de cada sucursal están positivamente interesados en su marcha floreciente, puesto que se hallan en general habilitados y reciben una parte proporcional de las ganancias netas de la misma, existiría el riesgo para el conjunto del banco todo, de ser gravemente perjudicado si se dejara al libre albedrío de los funcionarios de las sucursales la estipulación de las condiciones de correspondencia entre dos de ellas, es decir, la fijación de las cláusulas que han de regir cada operación que entre esas dos sucursales se efectúe.

Es así posible observar que en esa forma se dejaría el camino expedito para que llegaran a realizarse los peores abusos de parte de aquellas sucursales que, olvidando toda norma de justicia e igualdad, y extralimitándose en el uso de su superioridad, sacrificarían a otras sucursales del mismo banco, que se verían obligadas a dejar de efectuar ciertas operaciones cuya realización sería así acaparada por las primeras.

Además, se ha observado algunas veces que cuando una sucursal menor envía remesas a la matriz o a la sucursal a que está subor

dinada se procede a dejar constancia de las mismas fijándose su valor el día en que llegan; pero se anotará su importe el día de la expedición cuando las remisiones tienen la procedencia y el destino inversos.

Estas normas parecen ser aplicadas con toda la intención de ofrecer ventajas a las dependencias mayores, pues en caso contrario, el establecimiento de las anotaciones tendría un carácter de reciprocidad que se traduce en la unidad de este procedimiento, que surgirá mediante el cambio de ideas entre todas las sucursales y la casa matriz.

Pero como estos cambios de ideas han degenerado muchas veces en discusiones largas y perjudiciales, ha habido algún instituto de crédito que, buscando eliminarlas (a la vez que obtenía una mayor rapidez en los asientos de la contabilidad que reflejan las negociaciones ~~que se entablan~~^{entre} entre las diversas sucursales) perjudicó a la sede central en el cumplimiento de la labor de establecer, en una forma periódica, el importe de los intereses que le corresponden, o que adeuda cada sucursal de acuerdo a los saldos diarios de sus cuentas corrientes.

De todo lo manifestado es fácil deducir que el establecimiento del valor de cada operación de crédito o débito entre diversas sucursales, constituye la adopción de una resolución delicada y de suma importancia por la repercusión que tiene en la regularidad de los negocios y de la distribución justa de los intereses entre aquellas. Pero el alto concepto de la equidad y de la propia conveniencia de la casa matriz, obtendrá medidas acertadas y serenas disposiciones para que esas circunstancias tan perjudiciales no se pre-

senten.

Pero no se crea por lo que acabamos de decir, que esas disposiciones contendrán normas que se apliquen a todas las sucursales por igual, pues no debe olvidarse que en cada zona existen características que las diferencian entre sí, que deben ser consideradas en una forma efectiva, sobre todo en lo que se refiere a la competencia, puesto que, lógicamente, hallándose el banco en tratos con una persona deberá tener presente las exigencias de otras instituciones análogas para no excederse en las propias, y tampoco sería posible exigirle a la sucursal que cubriera el excedente si hubiera operado de acuerdo a las circunstancias locales. Es así que, teniendo la entidad toda un ordenamiento conveniente y ponderado, podrá, llegado el momento, hallar la solución más acertada, contemplando al mismo tiempo la satisfacción del cliente y el interés de la sucursal.

No creemos oportuno empeñarnos en un exámen profundo de todas y cada clase de negociaciones, pero, resumiendo, podemos decir aquí que ^{para} ~~que~~ buena marcha de toda la organización de un instituto de crédito, sus diversas sucursales deberán guardarse entre ellas una cierta consideración, si no es posible obtener que las una un lazo más fraternal.

La casa central sirve de intermediaria entre las sucursales que tienen excedentes de fondos y aquellas que necesitan más para poder satisfacer los pedidos de su clientela. De esta manera, la sede abona a la sucursal de la que recibe depósitos, un interés que es siempre mayor que el que ésta abona a los clientes de donde provienen; pero que es siempre menor que el que esa misma sede cobra a las personas o sucursales a quienes entrega esos capitales en préstamo.

mo. Estas diferencias entre los diversos tipos de intereses no son siempre fijas: ellas varían según las circunstancias económicas, el tiempo, el lugar, etc..

Pero esta función intermediaria de la casa matriz no suele presentarse siempre, puesto que existen establecimientos bancarios en los cuales las sucursales realizan esos intercambios entre sí.

Se observa que también los bancos locales han expandido su actividad en zonas adyacentes con el único afán de recolectar fondos o bien, de colocar los mismos.

La utilización del ahorro de una zona dentro de la misma sería un hecho ideal, pero analizando en una forma detenida las posibilidades que se presentan, observaremos de inmediato que el perjuicio residiría en el hecho de que una crisis que abarcara toda la zona aunque sea en una sola actividad, envolvería también en sus consecuencias a los capitales que en ella han encontrado ubicación.

Muchas veces se ha hablado e intentado la institución de una entente entre los bancos locales que favoreciera la constitución de un fondo de reserva común con el cual pudiera procurarse una satisfacción a las necesidades cambiantes de esos institutos de crédito, que podrían así hacer frente a los inconvenientes y exigencias de su gestión sin verse obligados a solucionar aisladamente estos problemas en base a una organización individual perfecta, cosa que exige grandes esfuerzos que serían innecesarios de existir ese fondo común. Todos los ensayos efectuados en ese sentido no han sido coronados por el éxito y, aparentemente, se hallan condenados a un fracaso perpétuo.

Los bancos locales han tropezado a menudo con ciertos in-

convenientes para mantener esas relaciones de intercambio de fondos entre las sucursales y la casa matriz puesto que no suele ocurrir en ellos que una norma general rijan la actividad de todas sus sucursales como se observa en las grandes empresas bancarias nacionales.

Ahora bien, cuando a fin de cada semestre - u otro lapso de tiempo adoptado - la Gerencia General de un banco observa el saldo de la cuenta con una sucursal, le fija dichas tasas de interés a efectos de que la sucursal pueda llevar una justa contabilización de sus negocios.

El fondo que acumula la casa central por estas remesas de las sucursales, le permite poseer una fuente que la provee de las sumas que le piden en préstamo y, además, de las que facilita a las sucursales que no tienen existencias suficientes como para dar satisfacción a todos los pedidos.

Para poder apreciar, cuando se acerca el término fijado, las cantidades de intereses que la Gerencia General concederá o recibirá de las sucursales, bástala tener una pequeña experiencia del procedimiento que utiliza la Gerencia General en sus cálculos.

Cuando el saldo es favorable a ésta última, que ha de proceder a prestar esa suma a la sucursal, ésta es acreditada antes de la clausura del periodo, pero debemos tener en cuenta que la época exacta es variable según de qué banco se trate.

Cuando una sucursal pueda satisfacer los retiros de sus depósitos y sus propias necesidades con una reducida reserva en caja, se hallará en una situación cómoda, desde que ^{monto del} el interés que abona a la Gerencia General sobre los excedentes en su poder será menor que el que debe comunmente cobrar a su clientela. De esta manera, pues,

toda sucursal que reciba sumas de la Gerencia General para hacer fr
te a los requerimientos, podrá obtener como beneficio únicamente la
 diferencia que existe entre la suma que por gozar de ese excedente
 abona a aquella y la que percibe de sus prestatarios por el mismo
 concepto.

Antes de terminar con este aspecto es necesario fijar en
 qué forma la tasa elevada del interés que se abona en las cuentas co
rrientes entre el banco y sus sucursales, opera el fenómeno de la con
centración de fondos en la casa central.

~~Ahora bien,~~ Si el margen entre los tipos de interés que a-
 cabamos de mencionar asciende a una cifra notable, es común que como
 consecuencia se produzca una disminución en la actividad de la sucur
sal, que tendrá su origen en el hecho de que los dirigentes preferi-
 rán gozar de ese margen sin exponerse en la realización de operacio-
 nes activas. Y así su labor se reducirá a recibir en depósito las su
mas que se les entrega, darles traslado a éstas a la casa central,
 obtener el margen del tipo de interés, y asegurarse así en el balan-
 ce ganancias que si no son muy abultadas, tienen la ventaja de haber
 sido obtenidas sin ningún riesgo.

Es por ésto que la cuestión de las relaciones de negocios
 entre la casa central de un banco y sus sucursales y entre éstas mis
mas, tiene una expresión muy importante en el movimiento y utiliza-
 ción de los fondos.

Existen otros motivos que aumentan en grado sumo la difi-
 cultad que presenta la dirección del movimiento de los fondos entre
 los diversos establecimientos de una entidad bancaria.

Las cuentas corrientes que los establecimientos bancarios

abren a sus sucursales no deben nunca ser confundidas con las que son abiertas a los clientes o a los corresponsales, ya que constituyen una categoría especial que admite una clasificación en Cuentas Corrientes de Sucursales del Interior, y Cuentas Corrientes de Sucursales del Exterior. De esta manera podría evitarse que los saldos de las cuentas de las sucursales interiores se confundan con los de las del exterior, como suele ocurrir si no se considera - entre otras cosas - los cambios monetarios. (Finici) (124)

Se sostiene que la Gerencia General ve siempre con agrado la implantación del sistema de las cifras individuales de cada sucursal, ya que representa un estímulo para que el Gerente local trate de obtener por sí mismo el equilibrio de las sumas recibidas y de las prestadas, de manera que si ha colocado en créditos un crecido total, lo que le reportará mayores ganancias, podrá recibir en depósito las sumas necesarias para restablecer el equilibrio indispensable; o a la inversa, si su caudal de depósitos se ha engrosado notablemente, podrá, sin mayores restricciones de la existencia de reserva, conceder créditos a nuevos clientes y también, de esta manera, obtener los correspondientes beneficios. Pero, como es lógico, es en estos casos cuando la supervisión de la Gerencia General debe dejarse sentir para impedir los préstamos hechos sin discernimiento y, por el contrario, favorecer el otorgamiento a las solicitudes que ofrezcan suficientes garantías.

Motivado, pues, por operaciones efectuadas por indicación y cuenta de otra sucursal, o por pedido de una sucursal a otra para subvención, o por indicación de la casa matriz, o por propia voluntad, puede producirse un movimiento de fondos en una institución de crédito

to entre sus diversas sucursales.

Y podemos observar que en los casos que se han mencionado, se efectúa una distribución territorial e inversión del ahorro, que de esta manera cambia el lugar de su radicación.

Este asunto ya ha sido encarado por nosotros anteriormente y hemos visto que, dentro de características generales, encierra un problema económico que bien puede tener contacto y hasta origen en las normas que se refieren a la limitación de las facultades de las sucursales que dictan las casas centrales de los bancos, y nó en el tipo de interés que se establece en las cuentas corrientes que regulan las relaciones entre la casa matriz y sus sucursales y entre éstas mismas.

En Europa, en los años de la Guerra Mundial de 1914 y de post-guerra, ha sido dable observar que se ha efectuado una enorme concentración de capitales en la sede central de las grandes entidades bancarias, que se hallaron de esa manera en condiciones de efectuar grandes financiaciones. Pero, eso que ocurrió en épocas económicamente anormales, pudo obtenerse gracias a las dos formas en que se establecen las limitaciones de facultades de las sucursales: una, donde las restricciones son notables, y la otra, que establece un interés elevado para las cuentas corrientes con la casa matriz.

Hemos destacado que estas negociaciones se efectuaron en épocas anormales, pues en las normales, puede ser una política arriesgada, no solo para la empresa bancaria que actuara tan imprudentemente y sin circunspección, sino también para la vida económica general del país en que opera, puesto que el público advertirá de inmediato que una sucursal bancaria determinada se dedica a recibir capi

tales en depósito con el especial fin de financiar operaciones en otras zonas, en lugar de favorecer prevalentemente, mediante una acción adecuada, el mayor desarrollo del comercio y de la industria locales.

Es dable observar que generalmente se procede a efectuar por la casa matriz y las sucursales una compensación de los gastos realizados. Entre éstos podemos considerar: los de información; las provisiones para satisfacer el encaje de efectos, que pueden ser enviados a las otras sucursales cuando corresponda, previo su pago sobre plazas bancables; los de sellos y los del correo; y, en general, todos los gastos de poco monto que solo importan operaciones de contabilidad entre las sucursales y que se incluyen en los rubros de Gastos Generales.

Es indudable que todo esto contribuirá en forma destacada a fortificar y a estrechar las relaciones entre las sucursales, que se traducirá en un mejoramiento en las condiciones de las de menor importancia, que se encontrarán con una mayor posibilidad de desarrollar sus actividades, merced al apoyo que reciben de las de mayor categoría que gozan de una situación mucho más desahogada; a la vez que con este contacto más íntimo se podrán eliminar los rozamientos.

Estos gastos, que en general se efectúan al realizarse operaciones que pertenecen a otras sucursales y que se suelen compensar con otros análogos costeados por éstas en recíproca situación, no deben influir en el sentido de originar modificaciones en lo que respecta a su recobro y a la recaudación de los derechos de provisión o comisión que se obtienen de los clientes interesados.

Es lógico que, en la actividad corriente de las normas men

cionadas, se proceda en tal forma que serán puestos en práctica los criterios más justificados para los encargos especiales y las inversiones indicados, sobre todo en lo que se refiere a la especificación de la tasa del interés que se abona sobre las cantidades disponibles mantenidas siempre en la casa matriz, y por el trabajo de la tesorería efectuado con el mismo fin. Esto nos está indicando que si estas compensaciones pueden ser efectuadas cuando se trata de gastos de pe queño importe, no es posible admitirlas para todos los gastos originados en los servicios recíprocos que se prestan las sucursales, por ser inconveniente.

Las operaciones que efectúan las sucursales entre sí deben ser mejoradas y facilitadas por la Gerencia General. Si una suma es depositada en una sucursal para ser acreditada en una cuenta existen te en otr^a, la labor de la Gerencia General se reduce a debitar esa suma en la cuenta de la primera sucursal y acreditarla a la de la su cursal a que ella es enviada. (*fewerk*)(125)

De este proceder resultan las siguientes consecuencias: la primera sucursal ve reducida su cuenta con la Gerencia General, pero compensa este hecho con un aumento de su existencia en caja; la otra sucursal obtendrá un aumento en su cuenta con la Gerencia General, el que deberá acreditar a la cuenta del cliente que corresponda.

En esta cuenta corriente con la casa matriz constarán en el Debe:

- a) envíos de fondos en efectivo de la sucursal a la casa matriz o a otra sucursal;
- b) envíos de cheques para ser incluidos en las compensaciones (clearing);

- c) remisiones de valores que la sucursal hace hacia la central o a otra sucursal;
- d) transferencias por intermedio de la casa central que otra sucursal hace de una suma para ser acreditada a un cliente de la sucursal a que nos referimos;
- e) cobros efectuados por cuenta de la sucursal, por parte de la casa central u otra sucursal;
- f) Depósitos en la casa central que hace un corredor de Bolsa de sumas procedentes de la negociación de títulos, para ser acreditadas en la cuenta de un cliente de la sucursal;
- g) pagos que efectúa la sucursal por cuenta de la sede central o de otra sucursal;
- h) débitos por cuenta de la casa matriz o de otra sucursal, de los que se hace cargo esta sucursal; y
- i) importe de las pérdidas de la sucursal a través del ejercicio, que son trasladadas al establecimiento principal.

En el Haber de dicha cuenta corriente figurarán:

- a) sumas en efectivo recibidas por la sucursal desde la casa central u otra sucursal, para aumentar su existencia en caja;
- b) pagos de cheques de clientes de la sucursal por medio de las compensaciones (clearing) que hace la sede principal u otra sucursal;
- c) valores recibidos por la sucursal y enviados por la central u otra sucursal;
- d) pagos por parte de la casa matriz u otra sucursal, de giros librados sobre ellas por la sucursal a favor o a la orden de un cliente;
- e) cobros efectuados por la sucursal por cuenta de la sede central u

otra sucursal;

- f) pagos que, por cuenta de la sucursal, han efectuado la casa matriz u otra sucursal;
- g) créditos de la sucursal, de los que la hacienda principal o una sucursal se han hecho cargo; y
- h) importe de los beneficios obtenidos por la sucursal en el giro del ejercicio, que son trasladados a la casa matriz.

De todo ésto se deduce que una sucursal solo puede hacer pagos a distancia en dos formas: a) enviando el dinero efectivo, que reduce la existencia en caja; y b) librando giros por cuenta de la sede principal, hecho que se ve traducido en una reducci3n de la cuenta que mantiene con ésta.

Análogamente, cuando deba recibir una suma de un lugar alejado, solo podrá hacerlo de dos maneras: a) en dinero efectivo, cosa que aumenta su reserva de caja; y b) mediante cheques u otros papeles de comercio, hecho que produce un acrecentamiento en la cuenta de la sucursal con la casa matriz, siendo ésta la que los hace efectivos.

Algún autor asegura que la implantaci3n de éste sistema se ve perjudicado por la dificultad que ofrece para poder ubicar exactamente un error, por lo cual solo es conveniente aplicarlo cuando se trata de establecimientos bancarios que posean unas pocas sucursales,

En los grandes establecimientos bancarios, sobre todo en los europeos, que han ido aumentando grandemente el número de sus sucursales merced a las continuas amalgamas con otras entidades regionales, es posible observar cómo los clientes de una sucursal depositan en sus cuentas cheques cobrables sobre otras sucursales de la

misma institución. Sería ridículo pretender compensar esos documentos a través de la Cámara Compensadora, desde que no se trata de otra empresa bancaria distinta; por lo tanto, se acostumbra a establecer una suerte de "clearing" interno denominado "de sucursales".

De manera que los cheques que desde la Capital o el interior se giran sobre una sucursal del mismo banco, se clasifican especialmente bajo el nombre de la entidad y son enviados a la casa central.

En las negociaciones que las sucursales efectúan por cuenta de la casa matriz o de otras sucursales, deben constreñirse a respetar las normas que aquella les dicta al efecto. Pero no solo se trata de éso, sino que, además, es necesario considerar en qué forma y sobre quien han de incidir las ganancias y las pérdidas o gastos que ellas originan.

Parecería, desde un punto de vista, que fuera conveniente proceder a una repartición de esas utilidades y gastos, en una forma equitativa, con la casa central. Pero considerando otros aspectos de la cuestión se observa el peligro de que si una parte considerable de las ganancias le correspondiera a esa dependencia dirigente, el entusiasmo y la dedicación que los funcionarios de las sucursales menores ponen en su tarea, sufriría un enfriamiento notable, con la consiguiente repercusión sobre la buena marcha de esas ramas del establecimiento.

Es por estas circunstancias que se debe proceder en esta materia con mucho tacto y considerando detenidamente todos los aspectos mencionados y la importancia de la labor desplegada, tanto por la sucursal menor como por la sede central, para llevar a feliz tér-

mino la negociación, aplicando por este motivo un procedimiento variable según sea la operación que se efectúa.

Así es que, por ejemplo, podrá corresponder a la sucursal la totalidad o gran parte de la diferencia entre el tipo de interés que se cobre en la operación y la tasa que se aplique a la cuenta corriente en que constan las relaciones que se producen entre la sucursal y la sede matriz, cuando se trate de aperturas de crédito, etc.; mientras que se dividirá por mitades entre ambos establecimientos el beneficio que se ha recibido en forma de provisión, en las operaciones de fianzas y otros créditos de firma similares.

Por todo eso se deduce que en las operaciones por cuenta de la sede central o de otra sucursal se tropieza con una situación sumamente delicada que se refiere a la repartición de los gastos y de las utilidades.

El hecho de que una institución bancaria tenga sucursales no implica que cada una de éstas sea una empresa que se pueda considerar separadamente de las demás, ya que los dividendos que se otorgan a los accionistas de aquella, resultan de operar la sociedad como un todo bajo la dirección de un núcleo central de funcionarios.

Análogamente a lo que se observa en otras sociedades comerciales, en el aspecto bancario y para los fines comunes, las sucursales entre sí y con respecto a la sede central no son personas independientes, sino simples órganos integrantes de una única persona legal, y que bajo la supervisión de la sede central buscan satisfacer los fines que pretende alcanzar su superior común, que es la sociedad. (Holland y Pison) (126)

Es así que si una observación es hecha al establecimiento

bancario sobre algo que afecta a sus intereses, no es necesario hacerla extensiva a todas sus sucursales, ya que después de un tiempo prudente desde la notificación a la casa central, se puede considerar que ésta ya ha debido dar traslado de ella a sus sucursales. También si una sucursal libra una letra de cambio sobre otra de la misma empresa bancaria, no es posible darle este nombre, ya que las características del papel de comercio a que nos referimos, exigen que sea un documento girado por una institución o persona sobre otra distinta, y en el caso presente ambas sucursales forman parte integrante de un mismo organismo.

La misma situación se presenta cuando se transfieren cantidades de dinero recibidas por una sucursal para otra: se consideran como percibidas directamente por la sucursal a donde van en definitiva. (Mouleau)⁽¹²⁷⁾

Otro aspecto análogo de la cuestión se presenta cuando una sucursal libra un giro cuyo importe, aumentado mediante un ardid, es abonado por otra sucursal de la misma entidad bancaria, puesto que el banco se ve impedido de reclamar la devolución del tenedor que ha ya procedido de buena fé, ya que el banco tiene obligación de estar al tanto del importe de todos sus giros.

Pero en algunos aspectos de las tareas bancarias, las sucursales son consideradas como instituciones independientes las unas de las otras. Es así que podemos mencionar la imposibilidad en que se halla un cliente de una sucursal, en la generalidad de los casos, de librar cheques sobre otra sucursal del mismo establecimiento bancario sino tiene cuenta en ésta.

También se observa que cuando un cheque girado sobre la su

cursal en la que tiene su cuenta una persona, es presentado al cobro en otra sucursal de la misma empresa, son tratados en la misma forma que los cheques librados sobre una entidad ajena, salvo la diferencia interna del "clearing" de sucursales.

Ahora bien, sabemos que si es cierto que en lo que se refiere a la autorización plena de concertar operaciones pasivas de anticipos sobre diversos títulos para solventar las necesidades que van surgiendo, ésta es concedida sin mayores restricciones a casi todas las sucursales - sobre todo a las de categoría superior -, no ocurre lo mismo cuando las operaciones son de redescuento de su cartera, pues, generalmente, éstas son rigurosamente reservadas a la actividad de la casa matriz, y aún, en casos más raros, a la de las sucursales superiores. (Mazzantini)(128)

Sin embargo, hay bancos cuya norma es la de que las sucursales menores deben redescantar su cartera en la sucursal a que se hallan subordinadas, en forma semanal, quincenal, etc., excepción hecha de los papeles que importan sumas muy reducidas o cuyo vencimiento sobrevendrá en un plazo mínimo.

Si bien esta forma de proceder, dado su carácter interno, no influye sobre la situación de toda la institución, es posible observar que en las relaciones de una sucursal con la otra se produce un cierto desorden y lo mismo ocurre en forma más o menos igualmente intensa, con las cantidades disponibles de las sucursales superiores hacia las otras menores. Es éste un proceso que concuerda con aquel otro común de la circulación del efectivo y que es de suma necesidad coordinar para así poder eliminar de las actividades de la institución, ciertos movimientos continuos de dinero, títulos y otros docu-

mentos que son de ninguna utilidad y que se presentan cuando en las sucursales entran nuevamente - mediante un proceso de redescuento voluntario u obligatorio en las otras sucursales - ciertas cantidades de numerario a las que se hayan dado traslado muy recientemente a la casa central.

Pero creemos necesario, antes de terminar, dar una idea si quiera aproximada de la razón de la necesidad de ese redescuento de los documentos en poder de las sucursales. En efecto, como en el desenvolvimiento normal de una empresa bancaria se trata de que en poder de cada sucursal exista la cantidad de efectivo más reducida posible, en previsión, muy lógica por cierto, de la presentación de épocas en que las operaciones de retiros de los depósitos se multipliquen, o que lo mismo ocurra con las solicitudes de crédito de parte del público, se puede proveer a cada sucursal de un fondo suficiente, autorizándola a redescantar su cartera en el momento oportuno.

Aunque este procedimiento es generalmente de utilidad, solo podrá asegurarse que efectivamente lo es cuando con él se consiga que, tanto los gastos de los anticipos como la pérdida de intereses que tengan su origen en el constante éxodo del numerario de una a otra sucursal, sea posible expresarlos en una cifra mínima; es con ese objeto que es recomendable que la marcha de la caja de cada sucursal sea constantemente conocida por los funcionarios de la sede central, en tal forma que con oportunas disposiciones que regulan el desplazamiento de los fondos, la pongan en situación de hacer frente a los compromisos que deban cumplir en un lapso de tiempo subsiguiente.

Este empleo de fondos es la materia primordial del contac-

to con la casa matriz y de allí surge la característica que distingue a las empresas que aplican el sistema de sucursales bancarias, puesto que éstas logran que se repartan por doquier las necesidades, las disponibilidades que no hallan aplicación en un lugar, de ahí que cumplan la labor de verdaderas reguladoras de la distribución de los ahorros, aunque para llenar este objetivo se vean en la necesidad y en la obligación de centralizarlos, circunstancia en la que ciertas personas ven un defecto.

..o000o..

XVI

LA DIRECCION CENTRAL Y LAS SUCURSALES

El sistema de sucursales exige, para su perfecta marcha, que sea vigilado en una forma continua y correcta y que sea regido por una organización de férrea disciplina.

Tanto más necesarias son estas exigencias quanto que muchas veces la suerte de toda la entidad bancaria reposa sobre los actos de un Gerente de sucursal, que con la comisión, ya nó de un abuse, sino de una simple imprudencia, error o negligencia en épocas propicias para el pánico, puede encender el reguero de pólvora que ha de acabar con todo el banco.

También resulta riesgosa para la institución bancaria la existencia de un Gerente de sucursal que en el deseo de hacer méritos, trate de elevar extraordinariamente el número y monto de las transacciones de esa sucursal, recurriendo para ello a medios peligrosos, como lo son la concesión de créditos más allá de lo que lo indican la prudencia y las instrucciones de la sede central, que le hace llegar ^{indicaciones} ~~instrucciones~~ y llamamientos al orden que el Gerente trata de eludir o desviar.

Si las autoridades centrales no implantan un eficaz sistema de inspección y un enérgico régimen de disciplina, llegará el momento en que un pedido de fondos de cierta magnitud es hecho a la casa matriz y será entonces cuando los dirigentes se llamarán a la realidad; realidad que será sumamente cruel pues les dirá que las sucursales han absorbido demasiados fondos y que éstos no pueden ser tan rápidamente recuperados como para impedir que el banco caiga en el

en el descrédito y en la ruina.

Por el contacto directo que existe entre las sucursales de una empresa bancaria y su administración central, consideramos pues conveniente referirnos a la constitución de ésta, aunque sea rápidamente, y así aquilatar la necesidad de que haya un órgano que proceda a realizar una tarea de supervisión y de utilización de los servicios que prestan las sucursales.

En el sistema de bancos modernos se destaca el hecho de que toda ^{la} responsabilidad y la vigilancia de la marcha de los negocios recae en última instancia en el Consejo de Directores de la empresa.

Aunque algunos de estos Directores son personas que especializan su labor en esa institución, el resto lo suelen constituir personas de vinculación en el mundo económico y financiero, que reparten su actividad en forma muy variada y que son de utilidad a la empresa porque sus indicaciones, basadas en sus vastos conocimientos, pueden ser de considerable importancia en determinados momentos de la vida de la misma. Así es que sus consejos ayudan a trazar a grandes rasgos toda la organización de la sociedad.

Pero el contacto directo con los negocios en su desarrollo diario, es lo común dejarlo a cargo de un pequeño grupo separado del seno del mismo Consejo, el cual es ayudado en sus tareas por personal superior especializado que recibe denominaciones diversas y se ocupa de atender las funciones menores, alejándolas así de las ocupaciones del comité mencionado, las que se reducen a una supervisión de la marcha de todo el establecimiento bancario.

Este pequeño grupo de Directores asume la responsabilidad del desarrollo de la empresa. En primer lugar, son responsables con-

juntamente con el resto del Directorio, ante los accionistas que son los propietarios del banco y que los han designado para llenar tan elevadas funciones. Por otra parte, han asumido una responsabilidad ante el público al que deben satisfacer en la confianza que éste ha depositado en su capacidad administrativa.

En lo que se refiere a los accionistas, éstos esperan que los Directores actúen en la forma necesaria para obtener un razonable dividendo en forma periódica como es de práctica, al mismo tiempo que aseguren la estabilidad de la institución al mantener entero su capital y aumentar en la medida necesaria los fondos de reserva.

Por su parte, el público en general, espera que los Directores procedan en su actuación en forma de asegurar al comercio y a la industria, la concesión de créditos y facilidades que es indispensable para su conveniente desarrollo, que es el desarrollo de toda la nación en el aspecto económico.

Entre estos dos aspectos de la responsabilidad de los Directores no debe existir rozamiento alguno, puesto que no es posible considerar que un instituto de crédito ha sido administrado en forma correcta si no se ha procurado al mismo tiempo obtener un beneficio justo sin arriesgar por ello la estabilidad de su funcionamiento y de su existencia. Más aún, la consecución de una ganancia en las condiciones mencionadas, es una demostración más de que los Directores poseen la capacidad suficiente para dar satisfacción a las esperanzas del público.

Pero este asunto sale fuera de los límites de este trabajo, por lo tanto, seguiremos con otro aspecto de la cuestión.

Ahora bien, estos Directores descargan parte de su respon-

sabilidad sobre el personal especializado de las diversas sucursales, pero para tener la certeza de que éste da uniforme y plena satisfacción a su cometido, se establecen sistemas de trabajo que deben ser estrictamente cumplidos. Claro está que son admitidas algunas excepciones a este cumplimiento, mediante la aceptación de algunas costumbres de la zona, pero sin apartarse del reglamento hasta el punto de que clientes de distintos lugares reciban también desigual tratamiento; ya que el público, según se ha observado, tendería a dirigir sus operaciones hacia donde encuentre un mejor trato. De esto resultaría que la realización de transacciones se iría haciendo cada vez más difícil para un tal banco y hasta el personal, que ya se ha adaptado a un procedimiento rutinario, sufriría las consecuencias cuando ^{rotado,} fuera periódicamente ^{o no,} ~~retado~~ de una sucursal a otra.

Esto nos está indicando la necesidad de que se establezca la mencionada uniformidad en el trato de los clientes de todas las sucursales de un mismo banco mediante un sistema claramente delimitado. Con este sistema los Directores pueden aliviarse de la responsabilidad ante el público en el aspecto general, mientras que la supervisión de la casa matriz hace el resto; procedimiento éste que favorece las operaciones, lo que a su vez permite que los Directores lleguen a dar satisfacción en el desempeño de sus obligaciones.

Los Directores basan su conducta en los informes que les llegan por diversas conductas. Uno de éstos y, tal vez, el principal, es el conocimiento que, como hombres de negocios que son, poseen a "grosso modo" del pensamiento popular, puesto que difícilmente haya alguno de ellos que rehuya el contacto con el medio ambiente, hecho que les permite formar su concepto propio de los más diversos aspectos

tos del cotidiano accionar.

Además, los Directores obtienen valiosa ayuda en sus tareas ~~por~~ ^{de los} informes que les suministran los altos funcionarios del banco, que a su vez los obtienen de las relaciones con las autoridades de las sucursales que se hallan en permanente contacto con el público de la zona. De manera que esta labor del Gerente de sucursal es de suma importancia, aunque, como es lógico, no es necesario que sea diaria este informe sobre el modo de pensar del público.

De manera que una de las obligaciones más interesantes de los Directores consiste en la delineación del plan que ha de regir los procedimientos de la empresa bancaria.

En el interín, los integrantes del personal llevarán adelante las operaciones que efectúe el establecimiento bancario en base a las indicaciones generales que les han trazado los Directores, los que se evitarán así el tener que dedicar su atención a tareas secundarias y de rutina. (Dewcock)⁽¹²⁹⁾

La Gerencia General es sin duda alguna la repartición sobre la descansa toda la organización de un establecimiento bancario, puesto que es quien distribuye todas las indicaciones y vigila que sean respetadas. Es decir, que si bien no actúa ella misma, se responsabiliza de vigilar si todo ^{está} en orden y en condiciones de operar sin tropiezos según los planes trazados.

La Gerencia General desarrolla su actividad en una forma que la distingue de toda otra organización del establecimiento bancario. Es por ésto que no debe ser confundida con la verdadera sucursal que opera en el mismo edificio, ya que la Gerencia General es ella misma un organismo que coordina y vigila las operaciones del

banco.

En la misma forma en que un cliente ^{tiene} su cuenta en las sucursales, éstas las tienen con la Gerencia General, de manera que, periódicamente, cada sucursal da traslado a dicha cuenta de las operaciones efectuadas, excluyendo sus existencias en caja, y esa cuenta arrojará un saldo deudor o acreedor.

De este modo, si la sucursal recibe algo de alguna persona o entrega algo a la misma por intermedio de la Gerencia General, esas operaciones harán crecer o decrecer, respectivamente, su cuenta con ésta o su existencia en caja; si ello no sucede, indudablemente estará equivocada la contabilización, y si así ocurre a menudo, no puede considerarse que existe una buena organización.

Al frente de cada rama de las actividades de una institución bancaria o de un grupo de aquellas y con una incumbencia precisamente delimitada, se encuentra siempre una persona especializada que la dirija y que dependerá, como todas, del Gerente General, pues nadie podrá, salvo en determinados casos de reducida importancia, proceder sino siguiendo sus instrucciones, previniendo así la posibilidad de que disposiciones de distinto origen se confundan y aún se contradigan, causando de esta manera un choque de autoridades y otros perjuicios notables.

Así es que la labor del funcionario especializado de la sede central que dirige la Oficina de Sucursales, tiende a evitar que se produzcan inconvenientes y tropiezos perjudiciales en la administración de la empresa bancaria mediante la tarea directiva de coordinación, disciplina, organización y uniformidad a que se dedica, al mismo tiempo que supervisa la actividad de las sucursales y aprove-

cha de la misma.

Pero no conviene confundir el alcance de su autoridad con la que corresponde al Gerente General de quien depende y a quien corresponde lo que se refiere a la parte de dirección y de iniciativa de la entidad bancaria. Solo en algunas situaciones administrativas que poseen una importancia relativa, puede aquel funcionario proceder de "motu proprio", puesto que la decisión de los asuntos no es patrimonio del mismo. (Fucci) (130)

Así pues, la centralización de poderes en el Gerente General - que es designado por el Consejo Directivo o por la asamblea de socios y tiene una responsabilidad y derechos análogos a los de los miembros de aquel - permite que realice una verdadera labor directiva y de coordinación, dejando a la oficina correspondiente el organizar, uniformar y disciplinar la acción conjunta de las diversas sucursales, por lo que ^{en la repartición} ~~que vno puede pretender intervenir esta repartición~~, por más atribuciones que posea, en las deliberaciones o discutir las resoluciones del Consejo Directivo.

Una oficina integrada por personas perfectamente interiorizadas de la labor que le corresponde realizar secunda al Gerente General y, como éste, tiene su asiento en la sede central de la empresa, pero no debe ser confundida, como ya dijimos, con la sección del local de esta sede que actúa y opera como cualquier sucursal.

Conjuntamente con esta oficina que secunda al Gerente General en sus tareas, desarrollan su actividad otras dependencias que realizan un trabajo tal, que no sería conveniente para la coordinación de la organización bancaria que quede distribuido en manos del personal dirigente de Mas diversas sucursales. (Flores de Fergus) (131)

Estas envían sus informes a la sede central en forma periódica, generalmente el último día de la semana, de la quincena, del mes, del trimestre, del semestre, etc.. Estos informes que son sometidos a cuidadosos exámenes por empleados capacitados y de confianza, permiten establecer una red de control sobre todos los negocios de la entidad bancaria y obtener un conocimiento exacto y minucioso de las operaciones y del balance de los libros.

Los informes y documentaciones que las sucursales envían a la casa matriz, permiten a los Directores de los establecimientos bancarios dirigir y organizar convenientemente la labor de todas ellas.

Un informe de esa clase suele contener lo siguiente: un estado sobre los riesgos, es decir, sobre los documentos en cartera, los deudores y los créditos, claramente clasificados en categorías que pueden establecerse en base a las garantías brindadas (préstamos comunes, documentos descontados, adelantos en cuentas corrientes, etc.), al tipo de colocación, etc.; un detalle de los depósitos recibidos (cuentas corrientes, caja de ahorro, plazo fijo, etc.); un resumen de las operaciones efectuadas o, por lo menos, de las más importantes; una nómina detallada de las letras aceptadas; un detalle de los deudores de la sucursal y sus diversos motivos; una discriminación de los intereses cobrados y abonados; un extracto de los saldos del balance del libro Mayor en la fecha del informe; etc..

Es para complementar esas informaciones que se establece un buen sistema de inspección, que consiste en observaciones exactas y completas de los inspectores sobre las operaciones de cada sucursal, que se unen y comparan con aquellas.

Es conveniente efectuar frecuentes arquezos de caja, títulos y garantías correspondientes a cada sucursal. Como ya destacamos, en caja debe haber una reserva prudencial y suficiente.

Los procedimientos mencionados permiten que un instituto de crédito pueda saber en una forma eficaz cual es la suma total de las obligaciones de un cliente con todo el banco y conocer concretamente si tiene cuentas abiertas en diversas sucursales.

Los informes de carácter semanal pueden contener las novedades de importancia que se refieran a las letras descontadas, a las cuentas nuevas, al importe adelantado en ese período, etc.. Además, el Gerente de la sucursal debe comunicar todo suceso de importancia que se haya registrado.

La relación detallada de los créditos acordados en el trimestre y la de todos los hechos destacables del mismo lapso, pueden integrar el informe trimestral.

Al terminar cada semestre, cada sucursal suele efectuar un balance donde constan el movimiento de los negocios, para ser transmitido mediante un informe a la casa matriz, haciendo una especificación de los montos a que se devan los beneficios y los quebrantos, y acompañando detalles explicativos de los mismos.

En base a estas constancias, tanto en los libros de la sucursal como en los de la casa central, se procede a efectuar los asientos por los que la primera traslada a la segunda los resultados de su gestión.

La existencia de grandes institutos de crédito que poseen múltiples sucursales, sería sumamente difícil si no mediara la obligación por parte de éstas de hacer conocer a la central la marcha de

sus negocios detallando minuciosamente todas las operaciones de diversa índole, mediante el envío de prolijos informes de distinta periodicidad. (Gordon) (132)

Ahora bien, las cuentas que una sucursal abre para el propio desenvolvimiento del control de sus operaciones, tienen una similitud muy marcada con las que juegan en la administración central, excepto las que, ^{como} Capital Social, Reservas, etc., son exclusivas de esta dependencia y algunas veces encierran operaciones que caen bajo el exclusivo accionar de los Directores o del Gerente General.

Con el objeto de que coincidan las sumas que figuran en la cuenta que la sucursal abre a la sede matriz, con la que ésta abre a aquella, se suele utilizar un rubro transitorio donde constan las partidas por sumas que viajan desde una a otra en ambas direcciones, y que se suelen denominar Valores en Tránsito, desapareciendo al ser asentada cuando llegan dichas cantidades.

Es por intermedio de la Oficina de Sucursales que la Gerencia General toma conocimiento, por una relación detenidamente realizada, de la marcha de las mismas, de los defectos observados, de los reclamos por malos servicios, etc.; al mismo tiempo que transmite por el mismo conducto, todas las órdenes necesarias para que se adopten las medidas oportunas.

No debe creerse que en todos los bancos es asiento de la Oficina de Sucursales coincide con la casa matriz, aunque es lo más corriente, pues existen casos en que no ocurre así.

Cuando este hecho excepcional se presenta, puede observarse que se establece una perfecta delimitación de jurisdicción entre la sucursal del lugar y la Dirección u Oficina de Sucursales que

allí tiene su asiento, puesto que ésta por su parte opera por su propia cuenta, mueve sus propios fondos y todo esto se refleja, por ende, en su balance particular.

Los funcionarios dirigentes de la Oficina de Sucursales pueden efectuar, generalmente, operaciones de otorgamiento de crédito, aún por sumas superiores a las que les son permitidas a las sucursales, pero siempre menores a las que puede otorgar el Consejo Directivo. Esto significa que los jefes de la Oficina de Sucursales pueden conceder crédito en forma colectiva o individual, según el caso y dentro de ciertos límites.

Lógico es entonces imaginar que para ocupar ese o esos puestos superiores en la Oficina de Sucursales, es necesario recurrir a personas sumamente capacitadas, ^{como} para cumplir tareas de tanta importancia y delicadeza.

Es preciso, además, que allí se encuentren funcionarios especializados en los diversos servicios que se suelen prestar por un instituto de crédito y que esa competencia haya sido adquirida mediante un estudio y una práctica intensos en cada materia, como ser: cambios, operaciones de Bolsa, contenciosas, edilicias, tributarias, de crédito internacional, etc..

Los bancos que hayan establecido sucursales en el exterior deberán poseer seguramente, algunas oficinas especializadas en este sentido, sin implicar ello que no sea conveniente la instalación de una oficina dedicada a vigilar la marcha de las negociaciones entre las sucursales del exterior y del interior que posee el mismo banco.

Tanta importancia han adquirido estas dependencias que en algunos grandes países, los bancos más importantes dedican especial-

mente un edificio como sede de las mismas.

Algunas de las oficinas a que nos referimos son: Letras a Cobrar en el Exterior, Transferencias Telegráficas, Tráfico, Créditos comerciales en el Exterior, Cuentas a Oro, Correspondencia, Compensaciones (clearing), Transferencias Postales, Pagos en el Exterior, Marítimas, Cambios, etc..

..o000o..



XVII

DIRIGENTES LOCALES Y PERSONAL SUPERIOR DE LAS SUCURSALES

Existen grandes institutos de crédito que poseen una notable cantidad de sucursales. Lógico es entonces que para que ese extenso mecanismo marche en una forma conveniente, sea regido por una organización completamente ajustada. Ya hemos dicho que uno de los principios básicos para ello es conseguir que en cualquier sucursal, sea de la importancia que se quiera, se trate a la clientela en idéntica forma que en las demás. A ese efecto es indispensable el establecimiento de un bien estudiado sistema de vigilancia y una buena organización contable.

Y para que este mecanismo marche sin tropiezos es necesario establecer un escalonamiento conveniente en la distribución de la autoridad de los funcionarios. Así tenemos que los Gerentes de sucursales dependen del Gerente General, que a su vez recibe instrucciones y responde de sus actos ante el Consejo de Directores, que representa a los accionistas que integran el capital del establecimiento.

Los funcionarios locales que dirigen el desenvolvimiento de la labor común de las sucursales dentro de sus respectivas jurisdicciones territoriales y de los límites establecidos, tienen en la denominación de los cargos cierta analogía con los ya mencionados pertenecientes a la casa central: Gerente, Sub-gerente, Contador, etc..

La existencia simultánea de estos diversos dirigentes depende, generalmente, de la importancia de la sucursal. Así se verá

que en una gran sucursal hay Gerente, Sub-gerente y Contador; mientras que en otras sucursales solo habrá Gerente y Contador.

Tratándose de asuntos de suma importancia suele quitarse su resolución al funcionario puesto al frente de la sucursal y deferirse la misma a un Consejo que está constituido por los Directores.

La principal autoridad de una sucursal es el Gerente, que es designado atendiendo a su idoneidad. La Gerencia General le indica cual debe ser su proceder para concordar su tarea con las de los restantes organismos del establecimiento bancario.

El Gerente de una sucursal bancaria, se afirma, bien puede ser considerado como un banquero y nó como un simple empleado del establecimiento de crédito, ya que el desempeño de las tareas de este funcionario es un asunto de suma importancia en el mecanismo bancario. Sabemos que las sucursales accionan en base a las instrucciones del Reglamento General y de las indicaciones especiales de la empresa, pero también es cierto que la interpretación acertada de las mismas y de las directivas de los dirigentes del banco, es función privativa de la capacidad del Gerente de sucursal.

Un Gerente de sucursal debe llegar a ese cargo, no solo de mostrando idoneidad o por el simple correr de los años, sino que también debe tener una idea cabal de las responsabilidades y las obligaciones que le son inherentes, y además de buscar el beneficio de la empresa bancaria, deberá, sin descuidar éste, tratar de favorecer el desenvolvimiento de la producción y de la industria del lugar, ya que sus actividades llegan a tener una influencia notable no solo en la zona en que las desarrolla, sino que contribuye con su pequeño tributo al progreso de todo un país, al actuar con amplias miras.

Un buen Gerente debe saber interpretar correctamente hasta en sus más mínimos detalles, las disposiciones y las instrucciones que rigen la hacienda bancaria, ya que una mala interpretación, fruto de un desconocimiento de sus funciones o de una incapacidad natural, acarreará a la entidad bancaria y al público en general una serie de trastornos de indiscutible importancia. (Machado)⁽¹³³⁾

El Gerente, con un criterio propio, dará a las disposiciones reglamentarias que le son impuestas, una orientación y una aplicación tales que, aún ciñéndose a aquellas estrictamente, la labor desenvuelta por la sucursal será proffica, como acabamos de decir, no solo para el banco, sino para la zona y, por ende, para el país.

Es necesario dar al nombramiento del Gerente de una sucursal toda la importancia que tiene, Sobre este hecho no deben pesar influencias de amistad, de parentesco, de política o de otros intereses ajenos; la capacidad para desempeñar el cargo es la única circunstancia que debe incidir en la designación, ya que el progreso o el mantenimiento de una sucursal depende en forma preponderante de ese hecho.

Es necesario y conveniente elegir Gerente de sucursal entre los empleados bancarios; algunas veces se designa a los jefes de servicios de las sucursales, otras a antiguos empleados de la cada matriz que han demostrado sus condiciones propicias para el cargo mediante sucesivos ascensos, comenzando por hallarse al frente de una agencia de reducida importancia para ir luego mejorando y, tras pasar por el cargo de empleado importante de una sucursal, llegar a ocupar la Gerencia de ésta.

El Gerente se verá en la necesidad de proceder correctamen

te ya sea por su predisposición natural, ya por la vigilancia - generalmente severa - de que se lo rodea, o ya por su propio interés. En efecto, el contralor estricto a que se ve sometido es favorecido por la esperanza de mejoras en sucesivos ascensos o por aumento de sueldo, o por el temor de perder el empleo, o de ser descendido de categoría, o por las participaciones en las utilidades líquidas, o por las comisiones que algunas veces se le abonan en forma de un porcentaje sobre el monto de las sumas de los negocios que logra llevar a feliz término.

El antiguo Presidente de una empresa bancaria local, que está acostumbrado a actuar a su entera voluntad, difícilmente se hallará dispuesto a colocarse en la posición subordinada de Gerente de la sucursal designado por la sede central. Asimismo, los establecimientos bancarios que absorben bancos locales independientes, prefieren designar Gerentes, de estas nuevas sucursales, a alguien de su personal, que ya conoce bien las costumbres de la institución y a cuya disciplina ya está sometido.

Es indispensable que el Gerente de cada sucursal goce de una cierta independencia en sus funciones para poder rendir una labor útil. Para ello es conveniente, según se sostiene (Mazzantini⁽¹³⁴⁾, entre otros), que se le otorgue la facultad de acordar por su propia decisión los descuentos de documentos y los giros en descubierto, siempre que sean éstos absolutamente garantizados, exigiéndosele únicamente la obligación de comunicar de inmediato cada operación. Pero, en cambio, deberá someter al jefe de la oficina central los pedidos que reciba de que la sucursal favorezca, por ejemplo, la emisión de títulos, obligaciones, acciones, participaciones financieras y otras

operaciones. También debe proponer la concesión de crédito en descubierto sin garantía, a dicho jefe, quien, previo estudio, someterá las que considere conveniente a la aprobación final de los Directores. (Caulone) ⁽¹²⁵⁾

Por otra parte, el sistema de Consejos de Sucursales de carácter local ha ido siendo abandonado en una escala bastante notable, ya que los inconvenientes que ofrecía eran varios y han sido puntualizados por algunos autores: Se lo considera como una intervención ajena al manejo de la sucursal y perjudicial a la reserva exigida sobre las operaciones del establecimiento, puesto que al tratarse de personas que tienen sus propios intereses, pueden algunas veces ser tentados a utilizar en su propio beneficio los informes o noticias adquiridos, sin que esta afirmación implique un alcance general.

En realidad, las tareas de los Consejos de Sucursales son simplemente pasivas, ya que se reducen a brindar su opinión cuando se les solicita.

Se explica la existencia de un Directorio local de esa tipo cuando se trata de una institución bancaria de reciente creación que, por lo tanto, inicia sus tareas y por necesidades originadas en el aumento de los negocios abre sucursales en algunas zonas; estos hechos encierran casi siempre una cierta precipitación y el personal que prestará servicios en esas sucursales no estará suficientemente preparado como para desempeñar sus funciones convenientemente y en la medida de las exigencias.

Es entonces cuando se nota la necesidad de recurrir a un núcleo de los habitantes más capacitados y conocedores del lugar para constituir un Consejo y utilizar su experiencia en lo que se re-

fiere a su contacto estrecho con las personas y, por ende, precisar la conveniencia o inconveniencia de efectuar determinadas operaciones de crédito. El hecho de que algunas veces el personal de una sucursal sea insuficiente, destaca la ventaja que significa el hecho de que el Presidente u otro miembro autorizado del Consejo local, firme los papeles a los que debe darse curso de inmediato y en ausencia del Gerente o Contador.

Cuando existen Directorios locales, el Gerente de sucursal no suele profundizar ni exigir mayores datos a las personas que pretenden efectuar con la sucursal alguna operación de crédito; para formar su criterio recurre a las informaciones de los Consejeros locales, las que se van compilando en carpetas especiales.

Pero sucede que, generalmente, los Gerentes de sucursales y el personal van adquiriendo experiencia propia y en base a ella van completando los datos que figuran en los legajos personales de los clientes, de tal manera que los informes que facilitan los Consejeros locales van haciéndose innecesarios y si éstos continúan existiendo es por costumbre o porque así lo establecen los Estatutos, ya que el mismo valor tendría su asesoría si no se hallaran en contacto tan estrecho con el establecimiento bancario e interiorizados de hechos que convendría mantener en la mayor reserva, bajo la forma de una simple fuente de informaciones a la que recurriría el Gerente de sucursal cuando lo creyera conveniente, por ser necesario completar los antecedentes de un cliente, pero sin tener que respetar sus decisiones ni poner en su conocimiento hechos reservados que sólo deben conocer la dependencia bancaria y el interesado. (Esquerri) (136)

La autoridad del Gerente de una sucursal es indudablemente

amplia, puesto que así le exige la práctica para que pueda hacer uso apropiado de la compleja organización que acciona bajo sus órdenes.

Pero, como ya dijimos, su autoridad se halla convenientemente restringida hasta cierto límite, puesto que es responsable directo de la sucursal ante las autoridades superiores de la institución si no respeta las normas dictadas por éstas últimas para que rijan todos los organismos de la misma y poder así mantener la unidad de procedimientos, tan necesaria para la buena marcha del banco.

Las disposiciones reglamentarias de las diversas empresas bancarias se refieren más o menos extensamente a las obligaciones y atribuciones de los Gerentes de sucursales; así es que suelen contemplar: nombramiento, poderes, horario, posesión de las llaves de las cajas fuertes, provisión de sumas a los cajeros, gestiones de los documentos vencidos y al cobro, correspondencia, atención de sus funciones propias, limitación y requisitos en la concesión de créditos, concesión y requisitos de créditos en descubierto en cuenta corriente, de préstamos con amortización trimestral, condiciones para la realización de operaciones crediticias con personas domiciliadas fuera del radio de la sucursal o que tienen deudas con otras ramas del banco, procedimientos para recabar la autorización de la casa matriz en créditos que exceden el límite concedido, responsabilidad por sus actos, comprobación de los mismos, elementos a considerar en la concesión de créditos, formación de legajos de antecedentes personales de los clientes, etc..

Hay autores que afirman que, siendo preciso cuidar detenidamente por su notable incidencia sobre la marcha de una sucursal cuanto se refiera a la elección de los funcionarios de la misma, la pri-

mera preocupación de un instituto de crédito al establecer una nueva sucursal en determinada región, para evitar que como es común su desarrollo sea lento y vacilante, es obtener los servicios de una persona de la zona que, con su vinculación y el buen concepto que merece, le dé fuerte impulso y la acredite rápidamente, ya que cuenta con la simpatía y el apoyo de los clientes, que ven en él una garantía de seriedad, de seguridad y de obtención de los servicios que les son tan necesarios. En realidad no se puede hacer una afirmación categórica a ese respecto.

Siendo indudablemente el puesto de Gerente de una sucursal delicado y de responsabilidad, es que se exige que al mismo tiempo responda a una serie de condiciones inherentes al cargo y que posea una capacidad especial.

Es necesario que el Gerente tenga un cierto caudal de conocimientos técnicos, prácticos, jurídicos y económicos y una clara visión de la labor que le corresponda realizar y sus puntos de contacto con el mecanismo general del banco.

Es preciso que conozca la situación económica de la región, más aún, debe tener un concepto bastante amplio de la vida económica del país y aún del mundo. Debe reunir, pues, las cualidades de un hombre de negocios, de manera de estar al tanto de las bases en que se asientan las transacciones, especialmente de las que se refieren a las operaciones de descuento y empréstitos.

Es exigible un algo de habilidad, de maña, de conocimiento de la naturaleza humana, para saber como tratar con las personas de distinta categoría que lo visitan buscando operar con la sucursal y le exponen sus necesidades, sus escollos, sus medios de vida, etc..

La comprensión de los negocios, que mencionamos, hará que el Gerente de una sucursal pueda considerar por sí mismo si una operación es factible o no, si el plazo es o no excesivo, si la suma es tá en proporción con la importancia de los negocios, si las garantías son aceptables, si los negocios son bien llevados, etc.. Si se trata de una operación de descuento, si ésta es llevada en la forma adecua da, si el tipo de los documentos sobre los que se opera es convenien te, etc..

El Gerente debe tener la sutileza necesaria para prever las crisis y la energía indispensable para adoptar las providencias que las mismas aconsejen.

Para no causar daños, debe ser discreto y no apresurarse a adoptar decisiones ni a formarse opiniones.

Debe ser metódico. Debe estudiar la forma en que se han realizado hasta entonces todos los servicios y buscar que la rutina no se enseñoree de la sucursal, evitándola con la implantación apropiada de métodos cada vez más ventajosos.

En las tareas del Gerente de una sucursal bancaria es parte importante el cuidar constantemente de que los fondos en efectivo de su establecimiento alcancen siempre el nivel necesario como para poder hacer frente a los retiros de los clientes, ya sea directos o a través de las cámaras compensadoras (clearing). Con este objeto puede recurrir a la casa central cuando escaseen los fondos y a ella comunicará periódicamente el estado de su balance. (Haque) (137)

Debe conocer las costumbres de su clientela y, por ende, saber los motivos que determinan en algunos períodos una afluencia extraordinaria de depósitos o de pedidos de reembolso o de préstamo.

Acabamos de decir que el Gerente debe tener ciertos conocimientos generales, pero éstos deben versar en forma especial sobre la zona en que actúa la sucursal y sobre la o las actividades que ca racterizan su giro. Esto, puede decirse, es indispensable para la buena marcha y el rendimiento de la sucursal, pero ^{se} tropieza con el inconveniente de que un Gerente se anquilese en un mismo lugar y sus conocimientos queden reducidos, sin poder aspirar por ello a una mejo ra en su situación futura.

Sobre este aspecto del lama chocan las opiniones de los entendidos. Hay quien sostiene que debe efectuarse una rotación de Gerentes de sucursales para que éstos aumenten sus conocimientos a tra vés de las distintas regiones y mejoren su situación personal y aumenten la bondad de sus servicios.

Mientras otras personas sostienen que para ^{que} el trabajo de un Gerente dé su verdadero rendimiento, al conocer en forma perfecta y absoluta la vida económica de la región, debe mantenerse siempre al frente de la misma sucursal y, si es posible, que sea originario del lugar. *(Industria y Finanzas) (138)*

Un buen Gerente debe poseer sus conocimientos adquiridos por dos senderos: la práctica y la teoría. Es inútil que posea vastos conocimientos adquiridos a través de largos estudios, si la práctica no ha fogueado a los mismos y le ha dado una experiencia que aquella es la única que puede otorgar.

Pero un Gerente que posea una dosis grande de experiencia adquirida en la práctica, no debe nunca olvidar que es indispensable continuar en contacto con los libros que se refieren a su especialidad, para ir adquiriendo constantemente las nociones más modernas

que vayan surgiendo con el correr del tiempo. Más aún deberá tratar de adquirir otros conocimientos que tengan cierta afinidad con su trabajo, pues es común que los clientes recurran a veces a él para consultarlo, y, pudiendo satisfacerlos, mantendrá sobre ellos un ascendiente que le es muy necesario.

Es decir, que no debe olvidar que, si bien la práctica es en todos los casos un elemento de mucho valor, la teoría lo es también, puesto que rinde a las personas más maleables y adaptables a las modificaciones científicas del trabajo y del procedimiento, frutos de la cultura y de las nuevas ideas.

El Gerente, si no se trata de una sucursal muy grande, debe rá observar la forma en que el personal realiza las tareas que se le encomiendan, aunque corresponde ello al Contador (con el que cambiará ideas al respecto) y estimulará, criticará, modificará o aconsejará la modificación de labores según mejor lo considere. Al mismo Contador observaⁿ en su trabajo. Claro está que para ello es indispensable que el Gerente conozca bien las tareas de cada empleado y, si es capaz de dar el ejemplo práctico, su reputación entre el personal se verá más sustentada, puesto que sabrá que con el Gerente nada valen ciertas excusas ya que sabe lo que tiene entre manos.

Debe poseer ascendiente y autoridad sobre sus subordinados. El Gerente, en sus relaciones constantes con sus empleados subalternos y jefes de sección, debe adoptar una conducta de tanto tacto como con los clientes. Si obtiene que aquellos rindan el máximo en su labor o por los menos lo necesario para la buena marcha de la sucursal, habrá demostrado sus excelentes cualidades, y aquello sólo podrá conseguirlo si obtiene que sus empleados se hallen satisfechos

en sus puestos y no cumplan su tarea bajo la égida de una disciplina férrea y exagerada, pues es sabido que lo que se hace de mala voluntad no rinde tanto provecho como lo que surge de la buena marcha del organismo en que, entre sus diversas partes, no existen roces ni resquemores.

Con ésto significamos que el Gerente deberá proceder siempre por persuasión, pero sin dejar de lado la energía si llega el momento en que es indispensable su uso.

El Gerente de sucursal no debe perder de vista la situación de solvencia de su clientela, para lo cual se ocupará personalmente de vigilar la marcha de las operaciones de descuento y préstamo cuyo plazo transcurre.

Si alguna persona cayera en insolvencia, debe tomar las providencias del caso para obtener que los derechos de la sucursal se vean resguardados y que el convenio que se realice sobre los bienes del insolvente contemple los intereses del establecimiento.

Debe, pues, conocer en forma suficiente el desarrollo, la prestación y las condiciones de todos y cada uno de los servicios de la institución bancaria.

Un inconveniente grande y casi insalvable en el desenvolvimiento de su labor, es la falta de carácter, pues ésta lo priva de toda eficacia, empañando y aún anulando cualquier otra cualidad que lo distinga. En efecto, no debe poseer un temperamento excesivamente enérgico que lo haga inaccesible al público, a quien trata con despotismo a tal punto que éste prefiera hacer abandono de los beneficios que le brinda el establecimiento, antes que tener que soportar los desplantes del Gerente; pero, por el contrario, un Gerente excesiva-

mente blando y temperante, si bien es alabable por su bondad ingénita en la vida común, no es el dirigente útil que necesita una sucursal bancaria para la feliz gestión de sus negocios, ya que sus sentimientos lo llevarán generalmente a ser generoso en exceso con los postulantes y a ser fácilmente engañado por personas que abusan de su falta de carácter.

No hay que olvidar que existe también un tipo de Gerente que no acciona con éxito pues no goza de las simpatías del público por su excesivo engreimiento, que lo lleva a pecar de inmodesto y a creerse infalible.

El Gerente deberá accionar y adoptar sus resoluciones con una completa frialdad, analizando detenidamente las sugerencias que le presenten los clientes, pesando el pro y el contra, solicitando mayores informaciones y, una vez reunidos los datos indispensables como para emitir su opinión, darla a conocer en una forma inconfundible, sin andar con medias tintas y sin hacer concebir al cliente falsas esperanzas ni dejarse impresionar por influencias extrañas. Proceder en otra forma es buscarse complicaciones y fracasar en sus gestiones.

La importancia que adquiere la idoneidad de un Gerente de sucursal es indiscutible cuando se trata de aquilatar el crédito que merece un cliente según su condición económica y sus cualidades morales. En los centros de población algo reducida, el Gerente de sucursal puede llegar a tener un conocimiento tan exacto de la situación de todos y cada uno de sus clientes, que muy difícilmente podrá engañarse con respecto a la seguridad de una operación de crédito, cosa que sería más dificultosa en un centro mayormente poblado o si se

tratara de un Gerente no capacitado suficientemente.

En aquella situación, el Gerente debe saber aprovechar los rumores que circulan, sin descender a dar crédito absoluto a las habladurías de la gente más que en lo que su experiencia y su intuición le aconsejaren como verosímil.

El Gerente debe poseer una fuerza de voluntad poderosa para saber sobreponerse a esas personas que gustan de adularlo con el objeto de beneficiarse de esa amistad, o con el más rastrero fin de perjudicar con difamaciones a quienes son sus rivales o a quienes son víctimas de su envidia.

Si el Gerente no tiene el suficiente discernimiento para distinguir lo real de lo fraguado y para colocar en su justa categoría a esas personas, correrá el riesgo de actuar con un criterio equivocado, perjudicando a la institución y al público, circunstancia que obliga a aquella a adoptar medidas radicales y ejemplarizadoras.

Sabemos que es enorme la cantidad de solicitudes de crédito que llegan a un establecimiento bancario y que grandemente disparate es la situación y la intención de las gentes que las envían. Unos no presentan la suficiente solvencia, otros se hallan cegados por un gran optimismo, otros proceden de mala fé, y así podríamos enumerar infinitos casos y en cada uno el Gerente debe accionar con el tacto que requiere la situación, mostrándose ora amable, ora calculador, ora enérgico, otras veces destruyendo ilusiones, etc., según se presente la oportunidad, tratando siempre y por sobre todo de que el cliente salga, si no satisfecho en su pedido, por lo menos no lo haga disgustado. Es decir, un Gerente debe poseer una cierta intuición comercial para poder valorar a sus clientes y comprenderlos.

El proceder, correcto o no, del Gerente en su vida pública y privada tiene tan grande influencia sobre la marcha progresista de los negocios de una sucursal, que es cuidadosamente observado por las autoridades centrales del establecimiento bancario, celosos, como corresponde estarlo, de la buena fama del mismo, sobre la que repercute sensiblemente la conducta del Gerente.

Casi todo a lo que nos hemos referido, tanto en lo que respecta a las tareas como al personal que las realiza, podría ser aplicado a una empresa bancaria de los Estados Unidos, con la diferencia más notable de que la persona que denominamos Gerente de sucursal, en un establecimiento estadounidense recibe el nombre de Presidente, y que en vez de rendir cuentas de sus gestiones a la casa central, él se dirige al Consejo de Directores que tiene asiento allí mismo.

Hemos tratado de enumerar las más importantes características que deben destacar a un buen Gerente de sucursal. Es lógico que se nos haya escapado de la mente alguna, pero creemos que, en general, se ha dado una idea aproximada de las exigencias del cargo que, según D'Angelo⁽¹³⁹⁾, se podrán satisfacer con "un alto espíritu de iniciativa y entusiasmo combinado con una mente orgánica y con un comportamiento paciente, correcto y laborioso".

Las condiciones ^{que} ~~que~~ ^{caracterizan} ~~caracterizan~~ la actuación de las personas que dirigen una sucursal bancaria, con mayores o menores diferencias entre las diversas instituciones, son las siguientes:

Tanto el Gerente como el Sub-gerente se hallan inhabilitados para prestar sus servicios en forma simultánea en otra empresa bancaria y hasta para ejercer cualquier clase de actividades comerciales en esa zona.

Deben depositar en carácter de garantía un determinado número de títulos y algunas veces poseer acciones del mismo banco, acordándoseles facilidades para que puedan cumplir estos requisitos. En algunas empresas, éstos depósitos se pueden sustituir mediante la fianza otorgada por personas de reconocida solvencia.

Una condición que forzosamente ha de regir la organización de toda empresa bancaria, es la uniformidad que debe presidir a la situación de sus dirigentes. Si bien se ha manifestado la conveniencia y la necesidad de que las personas que encabezan una sucursal sean ampliamente conocidas en el lugar, no se debe llegar al extremo de que para conseguir sus servicios se les ofrezcan condiciones perjudiciales para el banco.

Generalmente, no se firma un contrato entre los Gerentes y el establecimiento de crédito, sino que éste envía a aquellos el nombramiento estipulando claramente las concesiones que se les hacen: sueldo, habilitación, etc. y las formalidades que debe llenar. El Gerente suele responder también por carta, aceptando las condiciones y comprometiéndose a seguir en ciertos casos determinada conducta en caso de renuncia o despido y jubilación, que consiste en no actuar como banquero, agente de negocios, receptor de rentas, etc., durante cierto número de años a partir de dichos sucesos, reconociendo al banco cierta indemnización si ésto no se cumple.

Los Gerentes se hallan remunerados usualmente de acuerdo a la categoría de la sucursal que dirigen, a su foja de servicios y a otros aspectos de su actividad, y la habilitación que reciben es sumamente variable aún dentro de una misma institución; además perciben ciertas comisiones y frecuentemente gozan de alojamiento y de

las comodidades inherentes al mismo.

*también recibes comisiones, frutos,
regalos y otras menudencias
de los deudores -*

En lo que respecta a su libertad de acción sin previa autorización, ésta varía de acuerdo al concepto que de su idoneidad se han formado las altas autoridades del establecimiento bancario, pero esa autorización de actuar libremente no alcanza muchos matices, sino que los Gerentes de las diversas categorías de sucursales ven delineada su acción dentro de límites que oscilan muy poco, es decir, que en gran número de instituciones de crédito la mayoría de los Gerentes de sucursales no están autorizados para acordar créditos por cantidades mayores a cierta cifra, generalmente bastante pequeña, sin solicitar previamente la venia de las autoridades centrales.

Dentro de la labor característica de los Gerentes de Sucursales, destacaremos el envío a la casa central, en períodos que varían según los establecimientos bancarios y sus costumbres, de informes sobre los descuentos y préstamos efectuados en ese lapso de tiempo transcurrido y sobre las ganancias obtenidas. También periódicamente, las sucursales, por medio de sus Gerentes, acreditan sumas y envían a la casa matriz un estado con detalles de las cuentas corrientes, de los riesgos y de las garantías que poseen y una copia de sus balances.

El seleccionar a su personal y distribuir las vacaciones, es un derecho generalmente concedido a los Gerentes de sucursales, pero no se crea que con esta concesión se les otorga una gran amplitud de acción.

Los Sub-gerentes obtienen, aparte de su habilitación, ciertas comisiones y algunas concesiones graciabiles de acuerdo a la actividad desplegada.

Los Gerentes y Sub-gerentes , y aún los empleados subalternos, comprometen con sus actos efectuados en ejercicio de sus funciones a la empresa bancaria, que debe responder por ellos, salvo su derecho de perseguir al empleado culpable o displicente, ya que los ha cometido en perjuicio del público que no llega a enterarse nunca de las limitaciones que rigen las actividades de todos los funcionarios.

La obtención de personal bancario, sobre todo el de categoría inferior, es fácil de efectuar, especialmente teniendo en cuenta que no se exigen mayores títulos, es por ésto que esta rama de la actividad humana es una de las que más grandes posibilidades ofrecen a los hombres que, sin poseer mayores estudios, pueden llegar, merced a su capacidad y buena voluntad, a escalar posiciones y triunfar.

Los funcionarios superiores son generalmente trasladados de una a otra sucursal y, según ya lo vimos, esta conducta acarrea consecuencias de diversa índole.

El auxiliar más directo del Gerente es el Contador, que en caso de ausencia de aquel es quien lo sustituye si se trata de una sucursal no muy grande donde no hay Sub-gerente; oportunidad ésta que le brinda la ocasión de demostrar sus cualidades y la justicia de sus aspiraciones a ocupar en forma definitiva una Gerencia de sucursal. Pero no se crea que es suficiente poseer las cualidades de un buen Contador o de otro funcionario del banco para poder pretender ocupar el cargo de Gerente en una sucursal, ya que éste exige algunas cualidades diferentes a aquellas, según ya hemos visto.

El Contador estará al tanto de la correspondencia cambiada entre el Gerente y la casa central; responde ante el Gerente de la sucursal de la supervisión administrativa; a éste debe mantener com-

pletamente ^{enterado} al tanto de como se desenvuélve el trabajo en la sucursal, para que proceda según corresponda.

En una sucursal de suma importancia, el Contador cuenta generalmente con la ayuda de un asistente, como mínimo, que dedica su atención al personal, llevando nota de su aptitud, sus ausencias, retardos, etc.; ocupándose también en ciertos momentos, de los libros; es decir, que en éstos casos el Gerente tiene poco contacto con el personal.

El Contador realiza un trabajo de suma importancia, que es algunas veces complicado por la existencia de agencias dependientes de la sucursal.

El Contador lleva por sí mismo, o hace llevar bajo su directo control, el denominado Mayor General, que tanta importancia tiene desde que todas las operaciones de todas las oficinas de la sucursal se hallan en él reflejadas, y en él sigue el Gerente la marcha de las mismas, y así informado toma las providencias que considere convenientes.

La tarea material de llevar este libro no ofrece, en realidad, mucha dificultad, pero, por ser un control, el resumen y el principal de todos los libros, es completamente indispensable y de suma importancia el de llevarlo con mucha atención.

También debe ser llevado por el Contador, su ayudante o el jefe de la sección, el libro donde cada préstamo o descuento tiene abierta una cuenta especial. El Gerente debe hallarse completamente al tanto del contenido de este libro, ya sea por apreciación directa o por resumen, hasta ^{el punto de} ser conveniente de que conozca las cuentas de memoria. Estas cuentas, que son debitadas por el importe de las le-

tras que se descuentan y acreditan^{por} el de las que se cobran, ofrecen la ventaja de indicar a cuanto alcanza el monto de los descuentos realizados a cada cliente y en qué forma se distribuyen sobre distintas personas las obligaciones de pago..Además de esto, que es de suma necesidad, es posible observar si se han respetado los límites fijados, ya sea por el Gerente o por la casa central, al otorgar el crédito.

Se ha señalado la conveniencia de que el Contador sea una persona que haya llegado a ese cargo luego de haber ido escalando posiciones y conocido así el trabajo que deben desarrollar los otros empleados, de los que ejerce la supervisión y mantiene la disciplina, hechos de los que es responsable. Este conocimiento de la labor general le permite enseñar, ayudar y observar al personal en sus tareas.

En los Estados Unidos, la tarea que corresponde al Contador suele ser realizada por el Vice-presidente y por el Tesorero si la empresa bancaria es de importancia, mientras que si es de menor categoría sólo este último se encarga de dichas funciones.

Cuando la sucursal es de reducida importancia, las tareas del Contador son acumuladas a las del Gerente que es secundado por el jefe directo del personal. Pero en una sucursal mediana el Contador se ocupa directamente de la contabilidad, de la disciplina y asuntos del personal, prepara y somete a la aprobación y firma del Gerente las comunicaciones periódicas a la casa central, se responsabiliza por el balance de la caja de la sucursal, etc..

Por otra parte, las diversas divisiones que sufren las tareas de una sucursal bancaria son pasibles de modificación y subdivisión para adaptarlas a las diversas situaciones, que también se ori-

ginan en el incremento del trabajo de la sucursal, es decir, en su progreso.

Este progreso en la vida de una sucursal ^{origina} ~~origina~~, como decimos, variaciones en la distribución de las tareas, que alcanzará hasta al mismo Gerente, desde que éste deba ir dejando progresivamente en otras manos la realización de las labores rutinarias para poder aplicar su tiempo en mejor forma, ya que las operaciones de préstamo y depósito y el cuidado de mantener un adecuado respaldo en efectivo irán absorbiendo su atención más y más con el aumento del número de los negocios.

Siendo estas funciones de tanta importancia, ya que se hallan en juego muchos intereses, le conviene más al establecimiento bancario invertir una cantidad ^{que no sea} ~~que~~ muy elevada en el sueldo de un empleado que evite con su tarea que el Gerente distraiga su atención en trabajos secundarios.

Es de destacar también la conveniencia de que, tanto las distintas oficinas como los libros de contabilidad, sufran un ordenamiento tal como para que sirvan de mutuo control, que debería venir a centralizarse en la oficina de contabilidad.

Ciertos funcionarios de los establecimientos bancarios suelen estar autorizados para suscribir con su firma determinados papeles.

Estas firmas son difundidas en facsímiles para su conocimiento en las diversas dependencias, y pueden ser empleadas en uso de propia autoridad o bien por delegación de otro funcionario de mayor categoría, es así que en las sucursales el Contador suele firmar por delegación del Gerente, y el Tesorero u otro funcionario autori-

zado, en nombre del primero. En las inspecciones de sucursales se acostumbra a autorizar ciertas firmas que tienen valor en todas las sucursales siempre que vayan acompañadas por la de algún dirigente de éstas.

El esbozo que hemos hecho de la organización interna de un establecimiento de banca se refiere únicamente a una sucursal del mismo, ya que el organismo que recibe comunmente el nombre de Gerencia General, posee una distribución tal que la diferencia de la que hemos descrito.

..o000o..

XVIII

PERSONAL SUBALTERNO DE LAS SUCURSALES

Lógicamente, al desarrollar tantas actividades, una sucursal bancaria - que es un órgano de importancia variable - necesitará una cantidad de funcionarios que llega a ser muy elevada en ciertos casos. Como mínima exigencia, no es posible establecer una sucursal sin dotarla de un Gerente, un Sub-gerente, un Contador, dos jefes de oficina y diez o doce empleados menores; nos referimos a una sucursal de mediana categoría. (Pormaud)⁽¹⁴⁰⁾

Las sucursales tienen generalmente el mismo horario de trabajo de la sede central y, como en ella, las tareas no se desenvuelven sólo en las horas en que están abiertas al público.

No se crea que sólo al Gerente de ^{una} sucursal les son impuestas ciertas condiciones, sino que todos los empleados, sobre todo los más cercanos a aquel, deben satisfacer una serie de exigencias si se desea que el establecimiento rinda todo lo que pueda.

Es por ello que el elegir el personal que atenderá los diversos servicios es una tarea que debe ser efectuada con toda atención y sano criterio, considerando en forma especial la capacidad de mostrada y los estudios que han realizado los pretendientes a los diversos cargos.

Existe un criterio, aplicado por algunas grandes instituciones bancarias, que persigue la preparación de empleados capacitados dentro mismo del mecanismo bancario, que se obtiene mediante la observación de las aptitudes, tendencias y preferencias de los nuevos empleados para, luego, en base a esas observaciones, orientarlos

profesionalmente entre las múltiples formas de servicios que brinda el banco, obteniendo de esa manera que el rendimiento sea mucho más satisfactorio.

Ha sido frecuente observar en este sentido, que empleados, que demostraron su capacidad y entusiasmo, han sido becados por una institución bancaria para permanecer uno o más años en el extranjero completando su preparación en determinada actividad del banco.

Pero, aún sin llegar a este procedimiento, es posible favorecer las condiciones entrevistas mediante una gira de instrucción, facultativa o sistemática, a través de las diversas oficinas de una sucursal, o, mejor aún, de la casa matriz.

Un procedimiento más simple aún pero, lógicamente, de menores rendimientos, es el proceder a la repartición entre los empleados, de acertadas indicaciones referentes a la marcha de la sucursal y a su ordenamiento interno y a la de las negociaciones.

Pero, sobre todo, y ésto no debe nunca olvidarse, en la aceptación de un funcionario, sea superior o subordinado, no debe jamás darse preponderancia a las relaciones políticas o de cualquier otro carácter ajeno a los fines puramente económicos del instituto de crédito, puesto que como lo afirma ⁽⁴⁴⁾ *Marquand*: "La importancia asumida en nuestros días por el banco, y la complejidad de su organización y de su multiforme actividad, no consienten más que en su dirección sean puestas personas privadas de toda cultura económica, jurídica, técnica y contable."

Otro aspecto de la labor de una sucursal se refiere al tratamiento que se le debe dar a la clientela, puesto que hasta hace algún tiempo el personal de ^{ciertos} establecimientos bancarios procedía con

un continente sumamente grave y distante, tal vez imbuído por la importancia del cargo que ocupaba, pero indudablemente ello constituye un error desde que se observa que muchas personas prefieren efectuar sus operaciones en un banco donde encuentran caras amables y un trato agradable, aunque el tipo de interés no sea el más conveniente, que trabajar con una empresa donde no ocurra aquello o donde no conozca a nadie o no sea conocido.

Desde luego, un gran factor que ha incidido en el cambio observado ha sido la concurrencia, cada vez más activa, que ha obligado a los Gerentes de sucursales a ser más accesibles y más atentos y hasta amigos de sus clientes.

En la casa matriz es donde se procede a designar, en forma definitiva, el personal, que es obtenido, algunas veces, por cada sucursal en su zona correspondiente, procediendo siempre la central en forma imparcial y justa, pues así se lo recomienda su propio interés.

Así es que el personal es nombrado, generalmente, por el Gerente General con intervención del Consejo Directivo y de los Inspectores, Gerentes o Contadores de sucursales.

Los requisitos que se exigen suelen ser bastante numerosos y entre ellos podemos citar: edad limitada (máxima y mínima), salud, recomendación, idoneidad, fianza, datos personales, antecedentes certificados, etc..

Las características personales del candidato a empleado son de vital importancia; su capacidad, su actividad, su rapidez, su voluntad de trabajo, son otros tantos factores dignos de ser cuidadosamente tenidos en cuenta en el momento de aceptar los servicios del postulante.

Los deberes que un empleado cumplirá en forma estricta, suelen estar establecidos en los reglamentos pertinentes y se refieren especialmente al horario, mantenimiento del secreto sobre actividades del banco, conducta personal irreprochable dentro y fuera de la empresa bancaria, desempeño de sus funciones, respeto de las disposiciones reglamentarias, iniciativas para obtener un mejor rendimiento en su trabajo, sueldos y su embargo, escalafón, ascensos y su confirmación, plazo para el almuerzo, suspensiones y exoneraciones, responsabilidad por su trabajo, enfermedad con goce de sueldo, traslados y permutas de cargos, licencias, quejas, jubilaciones y pensiones, etc..

Lo que se refiere al mantenimiento de reserva sobre las operaciones que efectúe el establecimiento bancario, tiene especial importancia en las sucursales ubicadas en las localidades de reducida importancia donde las indiscreciones más insignificantes pueden ser de consecuencias muy grandes si consideramos el íntimo contacto que suele existir entre los habitantes del lugar, que no llegan a un número elevado, y por la trascendencia notable que se acostumbra a dar a cualquier información, llegándose a utilizar en perjuicio de alguien o en beneficio propio.

Las sucursales de un instituto bancario son utilizadas muchas veces por la casa matriz para dar una distribución adecuada al personal que en el presta servicios, teniendo en cuenta las condiciones para el trabajo que ha demostrado. Así tenemos que ~~en~~ las grandes sucursales que poseen un personal numeroso, serán los lugares indicados para ubicar a aquellos empleados mediocres que no han demostrado nunca poseer las cualidades inherentes a una persona capacita-

da para ocupar cargos que exijan responsabilidad; en esas grandes sucursales encontrarán la tarea rutinaria adecuada a sus medios, para la que no se exigirá más que atención y buen rendimiento en cantidad y calidad. (Gilbert)⁽¹⁺²⁾

En cambio, cuando se trata de empleados llenos de entusiasmo, capacidad y ambición de progresar, nada mejor que destinarlos a las sucursales de las más pequeñas, donde, al verse obligados a desempeñar las más diversas tareas y en las más distintas situaciones, encontrarán la escuela más conveniente para adquirir las nociones indispensables, orientar sus ansias de éxito y escalar posiciones.

También suelen organizarse concursos para ir ascendiendo el personal existente o admitir el nuevo, como ocurre con el que designa la Oficina de Personal.

Así es que en algunos establecimientos bancarios se ha tratado de obtener el personal idóneo necesario para las sucursales, mediante la institución de un plan de exámenes escritos y orales que procura a los empleados la oportunidad de ascender más rápidamente, ya que les brinda la posibilidad de poner de manifiesto sus condiciones favorables para desempeñar un cargo de más responsabilidad ^{que} al que viene ejerciendo, ^{al cual} ~~que~~, con su reducido campo de acción, le impide demostrar dichas aptitudes.

Algún autor destaca que el sistema de la rotación del personal a través de las distintas tareas, si bien lo ejercita prácticamente, tiene el inconveniente de que no es posible ir entregando la realización de tareas complejas y delicadas en manos de personas que, por muy buena voluntad y capacidad que posean, son siempre novicias y exponen al peligro de cometer errores fundamentales. Por otra par-

te, este continuo migrar de oficina en oficina somete al empleado a una tarea ímproba de constante adaptación a nuevas funciones, sin permitirle dedicarse a perfeccionarse en ninguna.

Pero lógico es comprender que con sólo dar un exámen no es posible pretender un ascenso si no se han dado anterior o posteriormente otras pruebas de cualidades que como la dedicación, la educación, la conducta, la responsabilidad, etc., son de indispensable posesión en todo buen empleado bancario.

El concurso, como sistema de ascenso, si es aplicado a conciencia, evita que éste se vea influenciado por causas ajenas a los merecimientos personales, como lo son el favoritismo y las gestiones de amistades poderosas.

Los funcionarios que se consideren en condiciones de ascender rindiendo un exámen satisfactorio, deben hacerlo saber así a las Gerencias de sucursales que, a su vez, darán traslado de la solicitud acompañada por un informe propio sobre las condiciones y la actuación del peticionante.

Los sostenedores del sistema de exámen aseguran que con él se obtiene que algunos empleados, encerrados en una tarea rutinaria, se vean impulsados, por la ambición de una mejora, a estudiar, investigando, inquiriendo sobre tópicos ignorados hasta entonces por ellos.

Claro está que este noble afán de superación debe ser estimulado y facilitado por los jefes y otras personas que puedan brindar las informaciones necesarias, y que no deben encerrarse en un mutismo perjudicial que sólo puede tener origen en el egoísmo y en la ignorancia de quienes pueden allanar el camino a los que buscan una

mejora a costa de sus propios esfuerzos, claro está que manteniendo la necesaria reserva en lo que se refiere a ciertos aspectos de la gestión bancaria que deben tener el carácter de estrictamente confidenciales. Además, se les ^{debería} suministrar los textos y las copias de las disposiciones reglamentarias que son indispensables para su preparación. (Cinquen) (143)

Este sistema halla franca oposición en quienes afirman que han demostrado poseer suficientes méritos para su ascenso las personas ~~xxx~~ que han desempeñado eficazmente su anterior cargo. A esto se responde destacando la necesidad de que las personas que se hagan cargo de puestos de enorme responsabilidad por su importancia en la hacienda bancaria (que se van multiplicando actualmente con el aumento constante de su actividad y el número de sucursales) posean conocimientos teóricos suficientes y no sólo prácticos, ya que aquellos han de poner de manifiesto a todo empleado capaz de adquirir rápidamente el dominio de sus tareas, porque posee atributos naturales que así se lo permiten.

Los empleados, al entrar a formar parte del personal de una institución bancaria, se ven algunas veces obligados a hacer efectivo un depósito de garantía, el que puede sustituirse por la fianza otorgada por una persona privada o una sociedad comercial que ofrezca suficiente seguridad de solvencia. Pero algunas empresas bancarias han constituido fondos de carácter mutuo como garantía, que van integrando periódicamente todos sus empleados, aún los más elevados, y que la misma entidad inicia, comunmente, con una suma que retira de sus ganancias. Los empleados perciben un interés sobre las sumas que aportan, las que les son devueltas íntegramente cuando se

produce su retiro del empleo en el establecimiento.

Con el objeto de favorecer a sus empleados, ciertas grandes instituciones de crédito han trazado sistemas de pensiones que se desarrollan en base a una proporción de los beneficios del banco y de los sueldos de los empleados, que son destinados a engrosar fondos que sirven a este objeto.

Estos planes de pensión o jubilación han sido establecidos obligatoriamente por normas legales en muchos países, entre ellos el nuestro.

El sistema de pensiones es más recomendado que el de seguro mutual (que se considera más económico que los usados anteriormente) debido a la influencia más benéfica que tiene sobre los empleados bancarios, en lo que respecta a su moral. (French Johnson) (144)

En la casa matriz de una empresa bancaria, donde el personal se halla bajo el directo control y observación de las autoridades, es posible efectuar una distribución del mismo tomando como base sus diversas aptitudes. No ocurre lo mismo en una sucursal, pues las autoridades centrales sólo tienen conocimiento de la actuación del personal y de su distribución, por intermedio de los inspectores que, de tiempo en tiempo, fiscalizan la marcha de la sucursal.

Estos inspectores actúan algunas veces en este aspecto, influidos por su natural desidia, o por su falta de penetración para conocer las características de todos y cada uno de los integrantes del personal. De modo que sus informes no son, generalmente, de utilidad en este aspecto; siempre que no sean perjudiciales, como ocurre cuando son impulsados por la simpatía o por el rencor.

De todo lo dicho, surge en forma evidente que la provisión

XIX

ORGANIZACION DEL TRABAJO EN LAS SUCURSALES

Dos son los ^{aspectos} ~~factores~~ bajo los cuales puede considerarse la labor propia de una empresa bancaria, y ellos son: uno, territorial, y el otro, cualitativo.

Al primer aspecto, es decir, a la división territorial nos hemos referido ya con la suficiente extensión cuando hemos hecho otras consideraciones sobre las sucursales; y en lo que respecta a la división cualitativa, que se refiere particularmente a las oficinas comprendidas en el organismo de un instituto de crédito, dedicaremos el presente capítulo, en el que se la considerará en la parte que tenga atingencia con las sucursales.

Pero antes debemos manifestar que, como puede observarse en el caso de las instituciones con sucursales, es posible combinar estos dos aspectos en la forma mejor y más útil, obtenida por una perfecta graduación en la aplicación de estos criterios, que serán aplicados con el objeto de satisfacer los siguientes fines (según Max zantini⁽¹⁴⁾):

- 1) Máxima rapidez y cumplimiento de la organización por el más amplio desarrollo del trabajo del banco y por la más rápida satisfacción de las necesidades de la clientela;
- 2) exacta delimitación de funciones por una atribución precisa de responsabilidad; y
- 3) conveniente organización para un eficaz ejercicio del control en todas sus formas útiles.

Por otra parte, considerando las empresas bancarias divi-

sas se puede observar la existencia de dos tipos de hechos que afectan indistintamente ya sea a la sede central o a las sucursales: los externos y los internos (Ruggiero)⁽¹⁴⁶⁾. Los primeros son aquellos que tienen lugar en las relaciones con el público, mientras que los segundos son las ^{operaciones} que se efectúan entre la casa matriz y las sucursales y éstas entre sí.

Los hechos a los que nos hemos referido admiten una subdivisión en modificativos y permutativos. Tratándose de hechos externos, pueden ser de ambos subtipos, tanto respecto de la casa central como de sus sucursales. Pero si se trata de hechos internos, pueden considerarse modificativos para la sede central y cada sucursal individualmente, ya que influyen en la actividad que desarrollan; en cambio, para la empresa bancaria en conjunto son esencialmente permutativos, ya que sólo se constatará un movimiento de elementos de una a otra rama.

Ahora bien, si comparamos la organización bancaria con la de las otras grandes ramas del comercio, podremos comprobar que en aquella, la tarea de dirigir una empresa se reparte en tantas manos, que su proporción es bastante diferente de la de las segundas, ya que, si bien siempre bajo la supervisión de las autoridades de la casa central, cada uno de los Gerentes de sucursales se halla colocado en una situación especial y debe responder por la buena marcha de su establecimiento, por la productividad del mismo, y por la labor eficiente del personal a sus órdenes.

En entidades bancarias que cuentan con una extensa red de sucursales, el número de esos Gerentes alcanza una proporción notable dentro del personal de todo el banco, y es por ^{razones que más adelante se que} esto que el banca

riox es uno de los negocios donde es más difícil trazar una marca precisa que delimite la categoría de empleado de la de patrón.

De modo, pues, que los dirigentes de un instituto de crédito, no sólo deben caracterizarse por su tacto para encarar los negocios de su ramo, sino que también deben ser excelentes gobernantes de su comercio.

Diversos deben ser los requisitos a llenarse para obtener un eficiente rendimiento de parte de las sucursales de un banco. En efecto, comencemos por decir que debe establecerse una reglamentación adecuada que fije en una forma precisa el alcance de las funciones y de las atribuciones del Gerente y de los principales dirigentes, cuyo cumplimiento satisfactorio debe ser verificado por el cuerpo de inspectores especialmente designado al efecto, que, además, deberá aconsejar y aclarar sus funciones a los dirigentes de sucursales, unificando el sistema de trabajo en todas las filiales, implantando las prácticas novedosas y útiles observadas en otras sucursales, recabando la opinión del Gerente sobre proyectadas innovaciones, y observando la capacidad y celo puestos de manifiesto por cada empleado, para recomendar o no su ascenso o su traslado a otras funciones más acordes con sus características. Este último proceder halla opositores, como ya tendremos oportunidad de comprobar más adelante.

Un sistema de contabilidad, cuidadosamente adaptado a la labor, deberá reflejar en forma uniforme toda la actividad del banco y de sus filiales. Es conveniente recurrir a la experiencia de personas sumamente interiorizadas del ramo para requerir su opinión y su orientación cuando se trata de resolver problemas que pueden afectar a todo el establecimiento bancario o, aún, a una sola de sus sucursales.

les. Una tarea de mucha responsabilidad por la influencia que tiene sobre la buena o deficiente marcha de un banco, es la elección de personal idóneo.

El control y el dominio que la sede central tiene sobre las sucursales, debe ser constante y absoluto. Sus instrucciones deben ser acatadas y rápidamente cumplidas, pues, en caso contrario, se repiten los tropiezos verificados ya en otros bancos donde se han comprobado los más grandes perjuicios en aquellas sucursales cuyos Gerentes no han respetado las resoluciones de sus superiores, lo que se ha traducido en una anarquía en la administración, en la que cada sucursal era orientada en sus operaciones como si se tratara de un banco independiente.

Algunos entendidos opinan que es más práctico y conveniente el instalar, en cada sucursal y al lado del Gerente, un Directorio local, con lo que se obtendría que las resoluciones sean adoptadas con más responsabilidad, lo que permitiría otorgar a las sucursales más independencia con respecto a la casa matriz, por lo que podrían posponer las directivas de aquella y proceder en distinta forma de la que indican las instrucciones si así lo consideran necesario, asumiendo la responsabilidad de sus actos.

A pesar de estas razones y de que, además, contribuyen a vincular más el establecimiento de crédito con el público, y que pueden facilitar y mejorar la labor de los Gerentes de sucursales con oportunas indicaciones nacidas de sus conocimientos, la verdad es que en muy escasas ocasiones se organiza en los bancos este sistema de Directorio local, de cuyos inconvenientes ya nos hemos ocupado. Es el Gerente General quien, además de sus tareas en la casa central,

extendiendo su autoridad hasta las sucursales, les hace llegar, mediante el envío de circulares, las nuevas directivas a respetar.

Las empresas bancarias, por propia conveniencia, suelen tomar las sucursales de mediana importancia como modelo para delinear su organización.

Lógico es que existan sucursales donde desarrollan sus actividades cientos de empleados, mientras que en una pequeña sucursal local bastarán para atender sus transacciones, sólo cuatro o cinco empleados, aún incluyendo al Gerente.

Pero todos estos empleados, de grandes o pequeñas sucursales, realizan en su respectiva oficina la misma labor, ya que la organización será igual para todas las sucursales, diferenciándose, naturalmente, en el volúmen de los negocios efectuados y en la cantidad de trabajo individual.

Consideraremos una sucursal que, como se verá, tiene una importancia más que regular, ya que en ella desarrollan su actividad el Gerente, el Sub-gerente, el Contador, cinco o seis cajeros, igual número de encargados de libros de estados, trece o 14 empleados, dos o tres jóvenes ayudantes, un par de ordenanzas y el sereno.

Este personal será adecuadamente distribuído. Los cajeros detrás de sus ventanillas desempeñan sus tareas cobrando y pagando, todos y cada uno si la sucursal es pequeña; pero si tiene un poco de importancia, unos cajeros cobrarán y otros abonarán, y, si la sucursal es muy grande, los cajeros cobradores y los pagadores distribuirán su tarea teniendo en cuenta en la subdivisión, las iniciales del apellido de los clientes. (*Le Marchand Binley*) (147)

La oficina que se halla ubicada detrás del mostrador, reci

bios exteriores con otros bancos o con las sucursales en el extranjero; recibir las letras de los clientes admitidas a descontarse; abonar letras giradas sobre los clientes, a pagar en el banco; vender giros sobre el extranjero, etc..

La práctica ha demostrado a los institutos de crédito que es conveniente sobremanera cuidar la instalación de sus sucursales en lo que respecta a la situación y comodidad para el cliente. Es así que han buscado de dotarlas ^{de} ~~en~~ todos los adelantos en la materia en locales de aspecto cuidado y agradable, a pesar de que las que se hallan instaladas en edificios propios son la excepción en gran número de empresas bancarias.

En algunos países, los bancos han instalado sucursales en las ciudades balnearias, por ejemplo, donde han brindado a su selecta clientela la comodidad de grandes y lujosos salones de espera, de lectura y donde atender a las personas que no desean mezclarse con el grueso del público. (Kaufmann)⁽¹⁴⁸⁾

Otro servicio que es sumamente apreciado por el público es el de alquiler de cajas de seguridad.

Para obtener éxito en los negocios bancarios es preciso impresionar favorablemente sobre la psicología del público. Y para ello nada mejor que poner a su alcance numerosos servicios de inferior categoría, ya sea a título gratuito o mediante una muy reducida retribución, tratándolo con suma gentileza y premura, cualquiera sea su condición económica o social. En pocas palabras: un establecimiento bancario debe proceder y actuar como lo que es: una gran empresa comercial.

Suelen ser varias las causas que influyen para que la orga

nización de una sucursal de una empresa bancaria sea encarada en una forma o en otra.

En efecto, tiene influencia la tendencia individual de las actividades de cada instituto; y aún dentro mismo de esa empresa influirán las condiciones especiales que debe reunir una sucursal, que deben concordar con las características del lugar elegido para su asiento; también inciden en la organización las opiniones que de ^{esta} ~~la~~ misma suelen tener los Gerentes, y que tratan de llevar a la práctica dentro de la relativa libertad que le acuerdan las instrucciones que ~~ya~~ sobre la misma ~~ya~~ reciben de la casa central.

Para que las tareas de una sucursal de un establecimiento bancario se desenvuelvan en una forma satisfactoria, es indispensable que su organización interna sea muy buena y que un método férreo y práctico de administración sea implantado. (Bonelle) (149)

Se deberá buscar de distribuir el trabajo y la responsabilidad sobre diversos jefes de oficina para que el Gerente no necesite distraer su atención sobre tareas subordinadas, y poder dedicarse a la supervisión general de toda la sucursal que, a pesar de ser un gran organismo compuesto de innumerables miembros, funcionará en una forma perfecta y provechosa para bien de la misma y de sus clientes.

Se ha observado que, generalmente, los primeros tiempos de la instalación de una sucursal no proporcionan utilidades y, aún, en ciertos casos, inciden onerosamente en la marcha del establecimiento. (Howard) (150)

Ahora bien, antes de entrar de lleno al análisis de los diversos aspectos que ofrecen las oficinas a que nos referimos al mencionar la división cualitativa del trabajo de un banco, debemos prevenir que algunas de éstas poseen la característica de ser comunes a

la Dirección General y a las sucursales, y es por ese motivo que las estudiaremos en general, aunque entre algunas de ellas existen diferencias en lo que respecta a su labor, o a la extensión de la misma, o bien se trata de oficinas que sólo existen en las sucursales o en la Dirección General.

Pero, lo que es indudable, es que en todos los casos la cantidad y la calidad de esas oficinas, debe ser fiel reflejo del número y de los caracteres de las operaciones del establecimiento. El crecimiento de éste trae el aumento de la cantidad y también de la calidad de las operaciones y, por ende, la subdivisión de los servicios prestados y, como consecuencia de esto, el aumento del número de ^{las} oficinas (y de ^{su} personal) a las que se les encarga su cumplimiento, de tal manera que, disminuyendo las funciones de cada una, su labor se torna cada vez menos compleja, hasta que llega al mínimo y se realiza con la mayor agilidad y perfección, cuando se produce la máxima distribución de funciones en forma de oficinas especializadas.

Pero es lógico y necesario que esta multiplicidad de organismos sea objeto de una inteligente coordinación para obtener que los resultados que así se consigan, con esfuerzos relativamente pequeños, sean de tal consideración que superen en forma neta los que puedan provenir de los esfuerzos, a menudo estériles, que cada oficina desarrolla aisladamente.

Es posible observar que las tareas de una sucursal bancaria, sea ésta de la importancia que se quiera, son divididas entre dos principales secciones, que a su vez tienen muchas subdivisiones si se trata de una gran sucursal: el llevado de las distintas cuentas y el manejo del dinero. (Hague) (151)

Pero, involucrándolas a las dos en su dirección y control, la Gerencia de la sucursal realiza sus tareas peculiares.

Varias son las formas en que suelen agruparse las oficinas bancarias. Tenemos así que se ha hecho una clasificación, que es la siguiente: Por un lado se mencionan las denominadas "oficinas capitalistas", que prestan preferente atención a todo lo que tiene atinencia con los depósitos que efectúa la clientela y cuya labor tiene un contacto íntimo con la que despliegan las oficinas pertenecientes al grupo denominado "oficinas comerciales". (Coville) (1/2)

Estas últimas efectúan operaciones con los comerciantes y otras personas que tienen premiosa necesidad de dinero y que lo obtienen así en forma de crédito bancario, que se otorga estudiando las diversas condiciones que es conveniente respetar, puesto que, si bien la función de este crédito tiende a facilitar el desenvolvimiento de las actividades en que se invierte, no es posible perder de vista la solidez del establecimiento bancario.

Es decir, que estos dos tipos de oficinas desempeñan sus funciones en una forma generalmente simultánea para que el mecanismo trabaje correctamente.

Otro de los grupos que es preciso considerar, involucra dentro de sí a las oficinas denominadas "de Dirección". Sabido es que hay ciertas operaciones que, además de las de control de todas las otras oficinas, corresponden por entero al Gerente. Son funciones de mucha delicadeza, importancia y capacidad que exigen un estudio superior, pero, como generalmente son tan numerosas, El Gerente de la sucursal se ve materialmente impedido de prestarles su atención personal y es entonces cuando delega parte de esas funciones en ma-

nos de los componentes de este tipo de oficinas a que nos estamos re
firiendo.

Por último, otro grupo lo forman las oficinas que se reu-
nen bajo la denominación común de "oficinas de control". Estas son
las que dedican su actividad a llevar el control contable y las cons
tancias del movimiento de caja , y que, con tal objeto, adoptan di-
versas organizaciones en cada establecimiento bancario.

Este tipo de oficina es necesario considerarlo, conjuntamen
te con las de Dirección, como un vínculo que establece la unión en-
tre los otros dos grupos que tienen entre sí caracteres tan opuestos,
ya que para ambos toda operación se ha de traducir en una interven-
ción de alguna de las oficinas de los grupos de Dirección y Control,
que, de esta manera, pueden obtener que la unidad de la institución
sea mantenida, pues, ya dijimos que las átas autoridades de una em
presa bancaria dictan reglas generales para regir en todas sus sucur
sales, pero les es permitido a los Gerentes modificarlas adaptándo-
las a las características de la zona, aunque siempre tratando de a-
partarse lo menos posible de aquellas.

Algún otro autor ha dividido el trabajo de las sucursales
en cinco partes: (Fowler Ferguson)⁽¹⁵³⁾

- a) Dirección;
- b) atención del público;
- c) contabilidad o contralor;
- d) garantías; y
- e) ayudantes (gastos, correspondencia, etc.).

Esta división se refiere a una sucursal de escasa importan
cia, pudiendo desempeñar una o pocas personas las obligaciones de ca

da una de estas secciones, que no estarán, desde luego, muy estrictamente delimitadas.

Pero si se trata de una gran sucursal, entonces las cosas cambian y es necesario que cada uno de estos aspectos de la labor sea desempeñado por un grupo bastante numeroso de personas especializadas, agrupadas en las oficinas correspondientes.

También advertiremos que otro autor ha distribuido las oficinas de las sucursales en la siguiente forma: (Pomard)(154)

- a) Dirección y su secretaría; contencioso.
- b) Títulos, cupones y Bolsa.
- c) Control, cajas y cegres.
- d) Cartera.
- e) Servicio exterior, documentos de crédito y cambio.
- f) Contabilidad.
- g) Entradas, personal.

Por su parte, Garrone⁽¹⁵⁵⁾ hace una interesante clasificación de las oficinas de un establecimiento, que Mazzantini⁽¹⁵⁶⁾ se encarga de hacer más profunda: oficinas: administrativas, ejecutivas, contables o de control, y de orden.

Las primeras dedican su atención en forma especial a la marcha del establecimiento en general. Las oficinas ejecutivas, aparte de ocuparse de los movimientos de los valores, títulos, etc., lo hacen también del desarrollo de las negociaciones con la clientela. En la tercera categoría de oficinas, se incluyen las que llevan los libros, ya sean principales o secundarios, en que se anotan las operaciones efectuadas. En este caso debemos destacar que, si bien en las otras clases de oficinas se llevan libros, en ellos sólo se

asientos en forma detallada sus propias operaciones (oficinas ejecutivas), aunque algunas veces sus anotaciones no poseen mucha importancia (oficinas administrativas y de orden).

Para terminar con esta enumeración, diremos que en las oficinas de orden se ocupan de tareas secundarias, que tienen el carácter de complementarias de las que desarrollan las oficinas de las otras categorías.

A continuación mencionaremos algunos ejemplos de cada una de las categorías estudiadas:

Oficinas administrativas o de Dirección: Gerencia, Secretaría, Asuntos Legales, Informes, Personal, Verificaciones, Reclamos, Organización y Propaganda, etc.;

Oficinas ejecutivas: Depósitos, Cartera, Títulos, Bolsa, Mercaderías, Cuentas Corrientes, Cajas de Seguridad, Caja, Descuentos, Cambios, Exterior, Cobranzas, Gestiones Comerciales, etc.;

Oficinas contables o de control: Contabilidad General, de Depósitos, de Títulos, de Bolsa, de Cartera Exterior, de Cuentas Corrientes, etc.;

Oficinas de orden: Económato, Archivo, Correspondencia, etc..

Es posible afirmar que el grupo de las oficinas de la Dirección, según ya lo dijimos, tiende en forma especial a aligerar de trabajo al Gerente, quien, prácticamente, no podría responder en forma adecuada a las exigencias de ese cúmulo de obligaciones.

Es lógico que, para desenvolver esas funciones, se elija siempre el personal más competente.

La Secretaría es la que más se distingue en este aspecto, puesto que sus componentes efectúan los trabajos materiales que co-

respenden al Gerente, que queda aliviado, de esta manera, como para poder dedicarse a la supervisión de todo el conjunto de la organización bancaria.

Los empleados de la Secretaría ^{suelen} se ocupan de la recepción y apertura de la correspondencia, que luego distribuyen, en la forma pertinente, en las distintas oficinas. También reciben la correspondencia que envían las mismas para ponerla a la firma del Gerente o de quien lo sustituya. Atienden a la redacción de la correspondencia general de carácter especialmente delicado o administrativo con la casa central y las circulares interiores a las diversas oficinas. El ordenamiento de los economatos y de los archivos, lo relacionado con el material y su distribución en las oficinas, los muebles e inmuebles, pueden estar algunas veces dentro de las tareas de los empleados de estas oficinas.

Esta dependencia suele atender, pues, los asuntos que deben ser considerados por el Gerente y también todos aquellos que constituyen materia especial de las otras oficinas.

Cuando una sucursal debe iniciar una acción judicial cualquiera, si ésta es de mucha urgencia, ya que toda demora sería perjudicial, el Gerente de la misma suele estar autorizado para solicitar medidas preventivas ante los Juzgados, comunicando luego lo actuado a la autoridad correspondiente. Cuando no existe necesidad de proceder rápidamente, los Gerentes suelen enviar los antecedentes y documentos a la sede central o a una sucursal de mayor importancia para que proceda como es lo habitual. Si se trata de una gran sucursal, contará con su oficina jurídica atendida por un profesional que actuará de acuerdo a las instrucciones y normas fijadas por la central.

Esta Oficina de Asuntos Legales se ocupa, pues, en general, de las situaciones litigiosas en que se ve envuelta la sucursal. Los deudores morosos e insolventes ocupan su atención preferente. En esta oficina se consideran los registros de poderes, la apertura de ciertas cuentas especiales como las de incapaces, los retiros de fondos de sucesiones, etc..

Después de lo dicho es lógico suponer que es requisito indispensable que el personal de esta oficina posea ciertos conocimientos concernientes a sus funciones, que son, en gran parte, judiciales.

La de Informes, es una oficina cuya labor, sumamente delicada, tiende a satisfacer la necesidad de información que es tan imprescindible a los establecimientos bancarios, mediante sus ficheros metódicamente ordenados o, en su defecto, con sus investigaciones.

La labor que desarrolla esta oficina tiene una estrecha vinculación con la análoga de la casa central y las de las demás sucursales.

Es por ello, que la sucursal, por intermedio de esta dependencia, suele remitir a la similar de la casa central, una comunicación detallada de todos los informes personales que posee y su procedencia.

Una sucursal suele reducir su labor en ese sentido, a recoger únicamente los informes sobre las personas que residen en la misma región de su jurisdicción; cuando un informe se refiere a personas de otras zonas, corresponde entonces que dé traslado a la sucursal correspondiente.

En lo que respecta a la obtención de informes sobre socie-

dades, personas o comerciantes que tienen su sede en el exterior o en lugares que exceden de la jurisdicción de la empresa bancaria, só lo la oficina pertinente de la casa matriz suele haber las gestiones para procurarlos y comunicarlos luego a las sucursales.

La Oficina de Personal, como su denominación lo indica, se ocupa en forma especial de lo que se refiere a los empleados. Dedica su atención a establecer las condiciones de ingreso, exámen, cualidades, informes, documentos, antecedentes, formación de legajos personales, disciplina, jerarquía, licencias, ausencias, puntualidad, enfermedad, idoneidad, etc..

También esta oficina suele contratar los servicios de los empleados y adoptar todas las medidas convenientes para el mejor rendimiento de la labor y la disciplina de aquellos.

La Oficina de Verificaciones realiza una tarea que al Gerente le sería prácticamente imposible efectuar, puesto que se refiere a la verificación de las existencias de toda clase de la sucursal bancaria, además de controlar el funcionamiento de los diversos órganos, sus deficiencias y su solución.

Ello no implica que el Gerente abandone por completo esa tarea, puesto que es conveniente que intervenga psriódicamente en las diversas reparticiones y en las existencias.

El personal de esa oficina debe tener un carácter especial y destacarse por el espíritu de investigación y oportunidad de sus intervenciones y verificaciones, además de un conocimiento adecuado y suficiente de cada actividad.

Como su nombre lo está indicando, la Oficina de Reclamos recibe y da curso a las reclamaciones que el público puede presentar

por algún defecto o error en la prestación de los servicios bancarios, tratando, además, de hallar una solución adecuada y satisfactoria pa ra todos.

Además, en la sede central y aún en las sucursales más importantes de un establecimiento bancario, existe habitualmente una oficina que dedica su labor a obtener el conocimiento indispensable de aquellos hechos que puedan interesar de alguna manera al banco, en el sentido de favorecer su actividad y progreso en ^{esta} alguna forma. Esta tarea, que por cierto no es nada sencilla, debe ser desarrollada con un criterio inteligente y con suma actividad, procediendo a estudiar concienzudamente los elementos que de distintos conductos puedan llegar a poder de quienes la efectúan, ya que son múltiples los beneficios que de ella se pueden obtener, directa o indirectamente.

Esta oficina, que suele denominarse de distintas maneras y que aquí mencionaremos como de Organización y Propaganda, dedica, en general, su atención a obtener la expansión y penetración del establecimiento, y para ello busca de acrecentar la cantidad de personas con las que efectúa negociaciones, además de perseguir el aumento de éstas con los clientes a quien ya presta servicios.

Es por ello, que esta dependencia se ocupa: del ordenamiento y mejora de la gestión bancaria, de la recolección y elaboración de datos internos para completar las estadísticas, de la propaganda y la publicidad, de la ejecución por cuenta de sociedades anónimas de ciertos servicios particulares, de la búsqueda y atracción de nue vas personas con quienes efectuar operaciones, y ^{de} la multiplicación de éstas con los antiguos clientes.

De los trabajos a que se refiere la enumeración anterior, podemos decir que, excepción hecha de los dos últimos, la realización de los restantes se lleva a cabo en la práctica por la oficina correspondiente de la casa central, que recibe de las diversas sucursales las proposiciones del caso sobre las medidas que consideren conveniente efectuar en sus respectivas jurisdicciones.

Las dos restantes tareas pueden ser, y son cumplidas, por la oficina a que nos referimos perteneciente a las sucursales; naturalmente, siempre que cada una de ellas esté autorizada al efecto. Es por este motivo que las estudiaremos más adelante con más detención.

Para que esta oficina pueda desarrollar una labor de utilidad, es conveniente que sea mantenida al corriente de los resultados de sus gestiones y para ello es necesario que reúna, en forma de cifras estadísticas, los datos que vaya obteniendo de las oficinas de carácter ejecutivo, que le irán comunicando constantemente la realización de nuevas negociaciones y la obtención de nuevos clientes para que, de esta manera, se pueda apreciar en forma concreta la marcha de la sucursal.

Pero la oficina que estudiamos debe respetar en los trabajos que hemos ^{dicho} que les son reservados, las indicaciones que la casa matriz hará llegar a cada sucursal de una manera general y atendiendo el peculiar operar de la entidad bancaria, es decir, sobre las operaciones que se limitará a efectuar.

Ahora bien, se observa que estas indicaciones de la Gerencia General tienen origen en la oficina análoga de la casa central que es dirigida por personas preparadas y prácticas, que elaboran esas instrucciones para que las sucursales desenvuelvan ^{con éxito} sus negocios

y con el objeto de que éstas cumplan una labor que sea principal y particularmente uniforme de acuerdo a la situación territorial y económica de cada una. Esta es una de las tareas más delicadas que debe cumplir la Gerencia de un banco, pues es conocida la fuerte competencia de parte de los bancos regionales que buscan acrecentar su importancia, y la misma necesidad de operar de todo banco.

La Oficina de Organización y Propaganda de la casa central no debe olvidar, cuando se halle en pleno desarrollo de sus funciones, de solicitar y considerar las impresiones de aquellos funcionarios que, por su larga práctica o el continuo contacto con ellas, conozcan en una forma profunda las necesidades y las posibilidades de la región que sirve cada sucursal. Porque se puede apreciar que las grandes empresas bancarias que han surgido de la fusión de los bancos locales tienen, en su lucha contra la penetración de institutos bancarios extranjeros, un arma de sumo valor en sus orígenes regionales y en el conocimiento que sus antiguos empleados poseen de la manera más adecuada de proceder con respecto a sus necesidades y recursos y que la experiencia ha aconsejado como la más conveniente para superar a la competencia.

Nos referiremos ahora, en forma especial, a la labor desarrollada por la oficina que estudiamos, para obtener nuevos clientes para la sucursal.

Podemos observar que muchas personas adquieren ese carácter en forma espontánea, es decir, comienzan a operar con un establecimiento sin haber sido influidos por ninguna clase de publicidad o, como máxima influencia, por haber operado con él en una forma casual como lo es el pago de documentos en poder de sus oficinas, habiendo

en esa oportunidad comprobado la conveniencia de utilizar los servicios de una institución tan bien organizada, y que en forma tan acertada y rápida da cumplimiento a sus obligaciones; puesto que es posible apreciar que muchas veces se atrae en forma espontánea, hasta al público más exigente, con detalles que, a pesar de su costo mínimo y de apariencia insignificante, son apreciados por aquel en grado sumo.

Se atraerá así una cantidad siempre creciente de clientes que, se ha visto en la práctica, suelen ser los mejores y menos exigentes.

Complementando esta forma espontánea de vincularse con una empresa bancaria, encontraremos la que se vale de medios tales como los envíos publicitarios por medio del correo que hace la dependencia bancaria, o la búsqueda personal del cliente que se efectúa por intermedio de empleados especializados.

Pero no sólo se persigue el aumento de la clientela, sino también el acrecentamiento constante del caudal de operaciones efectuadas con la que ya se posee.

Esta labor debe ser realizada con especial cuidado, pues si el público llega a creer que el banco despliega esa actividad con el objeto de atraerlo a todo costo para salvar una situación peligrosa, el resultado de esa táctica será contraproducente.

Hemos dicho que este aspecto de la Oficina de Organización y Propaganda es uno de los que, en forma especial, está casi reservado a las sucursales, pero, como es lógico, no gozarán éstas de una absoluta libertad, puesto que deberán adaptarse a las reglas que, en forma general, establecerá la Gerencia General.

Profundizando más este asunto, es dable observar la posibilidad de establecer una triple división de los servicios que presta dicha oficina: búsqueda y selección de los clientes, ofertas, y vigilancia sobre los mismos.

También debe buscar, esta dependencia bancaria, de instruir y aconsejar al público sobre la conveniencia de preferir ciertas clases de inversiones en operaciones, por ofrecer un mejor rendimiento y una mayor seguridad.

Con el objeto de buscar y seleccionar a los clientes, es necesario obtener que todas las reparticiones de una sucursal presenten su colaboración en forma amplia, facilitando todas las informaciones que en el curso de sus negocios de les vayan presentando, siempre que sean de alguna utilidad, ^{como} así también el movimiento de sus clientes y las ^{variadas} ~~numerosas~~ operaciones que efectúan los ya existentes.

Para el progreso de los negocios es necesario obtener que las personas que ya son clientes de la sucursal aumenten el caudal de las operaciones, la importancia de las mismas, y utilicen nuevos servicios.

En la persecución de este último objetivo, la oficina que estudiamos debe contar con la ayuda y la diligencia de las de Informes y Secretaría, es decir, que éstas deben tratar de conseguir, en colaboración con la Oficina de Organización y Propaganda, que de la operación primera más insignificante de un cliente surja un cúmulo de nuevas prestaciones de ^{los} servicios comunes del banco: apertura de créditos, compra-venta de títulos y divisas, descuento de documentos, depósitos a plazo fijo, en cuentas corrientes, giros, etc..

Hemos dejado para ^{la} última, intencionadamente, la más importante de todas las oficinas por la labor que desarrolla, hasta el punto que podríamos decir que todas las mencionadas dependen de ella: la de la Gerencia.

La importancia de esta oficina reside en el hecho de que es la encargada de estudiar y de otorgar o no los créditos que el público solicita a la sucursal bancaria. Con este solo enunciado es posible destacar el alcance enorme de sus funciones y la necesidad de que éstas se desenvuelvan en una forma absolutamente favorable, no sólo para el instituto de crédito en sí, sino también para toda la economía nacional.

Vigila, además, los descuentos de papeles que se efectúan, el grado de riesgo que implican, su aceptación, el pago, la renovación, la situación general de los mismos, el estudio de los legajos particulares, etc..

Lógico es, entonces, que al frente de esta oficina se halle una persona de una gran capacidad e idoneidad para el cargo (siendo común que se trate del Sub-gerente) y que su dirección abarque todo el grupo de las oficinas aquí mencionadas, que en su conjunto encierran toda la actividad más importante de la labor propia de una empresa de crédito.

Lo que hemos manifestado sobre las Oficinas Ejecutivas en anterior oportunidad, podemos considerarlo suficientemente expresivo, bastando casi para completar la impresión general de las mismas, una simple lectura de las denominaciones de cada una, pero nos ocuparemos rápidamente de algunas.

La Oficina de Títulos, como su nombre lo indica, dedica

preferente atención a las renovaciones, sustituciones de cupones, etc., y, especialmente, a recibir las órdenes de compra-venta de aquellos.

La Oficina de Cupones procede a abonar el importe de los que vayan venciendo, correspondientes a los títulos en los que ha sido encargada de esa tarea.

La Oficina de Títulos en Custodia recibe en depósito títulos, de los que, además, mediante una módica comisión, se encarga de hacer efectivos los cupones.

Estas tres oficinas se suelen refundir en una sola bajo la denominación de Oficina de Títulos.

La Oficina de Cajas de Seguridad se ocupa de facilitar su uso al público que las alquila.

La Oficina de Descuentos se encarga de tratar de estas operaciones con el público y ordena y lleva cuenta en forma individual por cliente de los documentos que se han descontado.

La Oficina de Cartera dedica su actividad a recibir, clasificar y manipular los documentos que se hallan en poder de la sucursal bancaria.

La Oficina de Gobranzas tiene por tarea el procurar la aceptación y cobro de las letras enviadas al efecto al banco.

La Oficina de Gestiones Comerciales realiza una labor muy delicada y exige de quienes la ejecutan una preparación superior.

Las oficinas de Cambios y Exterior también deben ser incluidas en este grupo. Sus actividades las indican sus nombres.

La Oficina de Caja es una de las que exige un cuidado extraordinario por la labor delicada que realiza y la posibilidad de

que se produzcan defraudaciones. ^{El personal} ~~Los empleados~~ encargados de las tareas de esta oficina comprenden, generalmente, un cajero principal o Tesorero, cobradores, pagadores, y empleados que se encargan de las anotaciones de los retiros, ingresos, transferencias en los libros, etc., llevando todas ellas al día.

Siendo, como dijimos, tan delicada la función de esta oficina, es indispensable, para evitar entorpecimientos, que se establezca un metódico sistema de control y una distribución conveniente del trabajo con el mismo objeto.

Las Oficinas de Control o Contables exigen, con su trabajo abundante, que las integren un personal idóneo y numeroso, encabezado por un jefe que tenga una capacidad notable en las tareas que le son inherentes y un conocimiento general del banco lo bastante profundo. Las actividades de estas oficinas han de reflejar el movimiento de todo el banco, y los diversos balances periódicos de las varias actividades bancarias implican una enorme tarea.

En la Oficina de Contabilidad General, en la que se lleva el borrador de las operaciones, se concentran y resumen todas las contabilidades parciales de las diversas oficinas (sobre las que ejerce un control singular) y se atiende la compilación de los estados y de los balances.

Como ya dijimos, esas diversas Oficinas Ejecutivas, que anteriormente enumeramos, compilan sus operaciones en libros con el só lo objeto de tener una constancia detallada y dar origen a cada una de esas operaciones que constituyen su labor especializada y, en con junto, la gestión bancaria. Esto es lo que se denomina las contabili dades parciales de las oficinas.

Entre las Oficinas de Orden mencionaremos:

La Oficina de Economato, que se preocupa de surtir a la sucursal de todos aquellos artículos y materiales que les son indispensables para el desenvolvimiento de sus tareas, como suelen ser: artículos de escritorio, muebles, etc., y realizar o hacer realizar algunos trabajos necesarios: reparaciones, refacciones, etc..

La Oficina de Archivo, que, como su nombre lo indica, dedica especial atención a guardar, cuidadosamente ordenados y en forma tal de poderlos consultar fácilmente si llega la oportunidad, todos aquellos documentos, escritos, formularios, libros, cartas, etc. que puedan tener alguna importancia y utilidad para futuras consultas.

El servicio que presta la Oficina de Correspondencia suele ser anexo al de cada una de las otras. Su labor consiste en asentar en un copiador de cartas, las que son remitidas por las diversas dependencias de la sucursal; a éstas les devuelve, en cambio, una o más copias. Continuando y completando esa tarea, se preocupa luego de expedir la correspondencia y otros objetos.

Encarando otro aspecto de la organización del trabajo en una sucursal bancaria, diremos que es interesante el moderno aspecto de la organización de una sucursal mediante la instalación de máquinas especiales que, como es natural, exige una distribución adecuada del trabajo y del personal.

En lo que se refiere a este último, es imposible indicar de una manera general y exacta, la proporción de empleados exigida por cada determinado número de cuentas de clientes, puesto que éstas, de por sí, son sumamente variables en sus características y, aún más, varían de zona a zona. De manera que la única regla a seguir es que,

cuando la sucursal esté trabajando en su plenitud, no haya inconvenientes en el servicio derivados de falta o exceso de personal, aunque siempre es conveniente poseer un hombre de más para dar mayor flexibilidad al sistema.

La práctica es la más útil consejera en estos casos, y es ella quien ha demostrado que dos empleados especialistas en máquinas están en condiciones de responder al trabajo que realizan cuatro cajeros, anotando los movimientos de cuentas que en el trabajo manual realizan los empleados. (*Florencia Heryns*) (197)

Tres empleados responsables revisan luego este trabajo y llevan a cabo las compensaciones, ante otro maquinista que controla esa tarea y ayuda a obtener el balance del día.

De esto se deduce que sólo se necesitan, en el caso a que los referimos (cuatro cajeros), los servicios de tres maquinistas y tres tenedores de libros para efectuar el trabajo que requieren todas las cuentas de esa sucursal.

De manera pues que la labor de la oficina de máquinas pue de ser considerada como un todo que atiende de por sí las exigencias de la sucursal, encabezada por un empleado que se responsabiliza de la exactitud de los procedimientos ante el Gerente o el Contador, adoptando así un sistema de englobamiento de la responsabilidad de una oficina en una sólo persona, que ha sido considerado como muy conveniente, lo que ha traído como consecuencia su adopción en casi todas las oficinas bancarias.

Hemos visto el caso de una sucursal que tiene cuatro cajeros; pero es conveniente adicionar un suplente para prever los inconvenientes en los casos de ausencia o afluencia extraordinaria y re-

pentina de clientes, que deben esperar entonces mucho tiempo.

Ahora bien, hemos dicho que una de las partes de la organización de una gran empresa bancaria que exige mayores cuidados de parte de sus dirigentes es establecer el control, desde la casa central, de las sucursales que existen en gran número. Claro está que la solución más conveniente parece ser la de establecer un sistema uniforme de operar por parte de todas las sucursales, ^{como} así también de contabilizar sus negocios.

Es por ésto que algunos grandes establecimientos no proceden a instalar los modernos sistemas de máquinas, es decir, de trabajo mecánico, puesto que, si bien este hecho les reportaría una mejora en el servicio y una economía en alguna importante sucursal, no les convendría establecerlo en otras de inferior categoría que, debido al menor número y monto de sus negocios, no cubrirían el gasto de instalar el sistema; en cambio, la uniformidad que mencionamos queda ría destruída.

Por ello se continúa con el método de enviar instrucciones iguales a todos los Gerentes de sucursales, ya que son iguales la organización y los medios de trabajo de las mismas. Y es ésto lo que da lugar a que los partidarios del sistema estadounidense critiquen la lentitud e inexactitud del sistema manual.

Pero los sostenedores de este último, aseguran que el sistema mecánico ofrece el inconveniente de ser más costoso comparado con la tarea manual; destacan, además, como ya dijimos, la inconveniencia de obtener un reducido ahorro con la implantación del sistema mecánico en las grandes sucursales de las ciudades, mientras que se destruye la uniformidad por no convenir hacer lo mismo en las pe-

queñas sucursales lugareñas.

Hay algunos autores que, con un criterio ecléctico, aconsejan, sino una transformación repentina y completa del sistema manual hacia el mecánico, por lo menos la adopción parcial y paulatina del mismo en las grandes sucursales, tratando así de obtener un ahorro en las distintas tareas.

Lo cierto es que los establecimientos bancarios han ido dando, a la instalación de la oficina mecánica, la gran importancia que tiene; ya sea adoptando totalmente el sistema en el que se sustituye el antiguo libro de estados llevado individual y manualmente, por los libros de hojas movibles sobre los que escribe la máquina especial, sacando al mismo tiempo copia carbónica para remitir a cada cliente; o ya sea adoptando parcialmente las máquinas para cumplir con las exigencias del trabajo rutinario, pero sin desechar totalmente el libro de estados llevado manualmente.

..o000o..

XX

CONTABILIDAD DEL SISTEMA DE SUCURSALES

Es indispensable para la buena marcha de una empresa bancaria con sucursales que, mediante una organización adecuada de su contabilidad, puedan sus dirigentes disponer de todos los datos que son necesarios al desenvolvimiento de sus tareas, de manera que todas las operaciones internas y externas sean registradas correctamente, en forma amplia o sintética, según mejor convenga.

Para que la organización contable de un banco sea de plena utilidad y funcione sin tropiezo, es condición primordial que rija en ella un criterio único en sus diversas ramas. De otra manera, la tarea se haría dificultosa y el resultado negativo, ya que el departamento de contabilidad de la casa matriz encontraría dificultades en centralizar la situación de cada sucursal y completar el cuadro general de todo el banco y los resultados económicos de su actuación.

En un instituto de crédito organizado correctamente, es posible observar que la sección contable se halla dividida en tres ramas: las anotaciones de las operaciones propias de las sucursales registradas por cada una de éstas; la contabilidad de la casa matriz, que se puede subdividir en dos ramas: las relaciones que mantiene con cada sucursal, y las operaciones que efectúa como si fuera una sucursal también ella (hechos internos y externos, respectivamente); y, por último, la sección que contabiliza los hechos que se refieren al accionar administrativo del conjunto de la empresa como un todo indiviso.

Aparte de los exigidos por las normas contables, se lleva-

rán una serie de libros auxiliares en que constarán todos aquellos datos y cifras que pudieran considerarse de alguna utilidad en cualquier momento de la gestión de la institución bancaria.

Nos ocuparemos, en primer lugar, de la contabilidad que lleva cada sucursal bancaria.

Ya hemos mencionado oportunamente la existencia de hechos internos y externos (Ruggiero)⁽¹²⁾ en la gestión de una sucursal. Ahora, refiriéndonos al registro contable de tales hechos, es preciso destacar la forma en que se procederá con una y con otros.

Con respecto a los externos, se puede manifestar que el procedimiento es el común, es decir, el que utiliza la mayoría de las empresas, el sistema de la partida doble, como si cada sucursal fuera una entidad independiente y no existiese la casa matriz.

Si nos referimos a los hechos internos, es necesario destacar que las relaciones de las sucursales entre sí se desarrollan, generalmente, por intermedio de la casa matriz, y este contacto se efectúa, en forma primordial, haciendo jugar una cuenta corriente a nombre de dicha central, a través de la cual tienen lugar las distintas operaciones, compensándose su crédito o su débito con el débito o el crédito de la cuenta correspondiente.

Según la organización del banco, cada sucursal da traslado a la sede central, periódicamente (quincenalmente, mensualmente, trimestralmente, etc.), de los beneficios o las pérdidas constatadas durante el lapso transcurrido.

También se envía a la central una copia de las transacciones efectuadas por la sucursal, a los efectos del control contable que aquella lleva.

En lo que respecta al balance de cada sucursal, es necesario manifestar que los diversos rubros que lo integran son establecidos de una manera uniforme por la casa principal para no exponerse a una anarquía en las registraciones, cosa que es siempre perniciosa.

Pasando al segundo aspecto de la contabilidad de un banco, podemos decir que, a pesar de ser el asiento de la parte administrativa del banco en conjunto, la contabilidad especial de la casa central sólo se diferencia de la de una sucursal en que, mientras ésta sólo se ocupa de ella misma y de sus relaciones con la sede principal, aquella, aparte de sus relaciones directas con el público como una sucursal cualquiera, se ocupa del accionar de todas y cada una de las ramas de la hacienda bancaria y vigila el manipuleo de los recursos y los beneficios o pérdidas que surgen de este proceder de cada una de sus sucursales. Es decir, que la casa matriz observa las transformaciones que se van realizando en sus rubros como si fuera una entidad independiente y la situación de cada sucursal con respecto a ella, que se irá reflejando en la cuenta corriente que tiene especialmente abierta a las sucursales, sin perjuicio de que la central ~~podría~~ hacer girar todos los rubros eventuales que sean necesarios a su gestión.

Las sucursales accionan en contacto con la casa central por intermedio de su cuenta corriente cuando se trata de hechos modificativos; mientras que si son hechos que sólo alteran la situación de los rubros de su activo y su pasivo, es decir, si son hechos permutativos, la intervención de la central no tiene razón de ser. (Ruggiero) (157)

Con el resumen, a que ya nos referimos, que cada sucursal envía periódicamente a la sede principal, ésta efectúa las anotacio-

nes correspondientes, debitando o acreditando la cuenta corriente con las sucursales, y acreditando o debitando, respectivamente, la cuenta que registra las ganancias o las pérdidas.

Recordemos que más arriba hemos dejado sentado detalladamente los motivos por los que se acredita o debita la cuenta corriente que cada sucursal abre a la casa matriz; ahora podemos manifestar que en la cuenta corriente que ésta abre a las sucursales se harán anotaciones en el Haber por los motivos que en la anterior se hacen en el Debe, y que los motivos que originan anotaciones en el Debe se rán los mismos enumerados antes para el Haber de dicha cuenta corriente, es decir, que ambas cuentas trabajan en sentido inverso una de la otra.

Es conveniente, para obtener una mayor claridad en el conocimiento de cómo acciona cada sucursal, el abrir un libro auxiliar con las anotaciones de cada una llevadas separadamente.

En tercer y último término, nos referiremos a la contabilidad general que envuelve en sus anotaciones a todo el banco. En efecto, es indispensable que cada establecimiento bancario posea en sus manos todos los hilos que le permitan mover, con conocimiento exacto de la situación, los resortes que harán de él una empresa productiva. Pero, para hallarse en tales condiciones, necesita poseer, en la forma más detallada posible, los datos que sirvan para indicarle cual es la organización y la marcha de cada una de sus sucursales, Con tal objeto, éstas remiten a la casa central, en forma diversamente periódica según las costumbres del banco, informes y resúmenes más o menos amplios y detallados de lo que se registra en la contabilidad local.

Los datos que así se reciben son anotados en los libros especiales de la entidad bancaria, lo que permite obtener la situación general en forma bastante rápida y en cualquier momento.

Mediante una organización contable perfectamente adaptada a las necesidades y celosamente observada por el departamento de la especialidad, que existe en toda hacienda bancaria y que reúne en sus manos los diversos elementos que llegan de las sucursales y los reparte luego en varias secciones directamente encargadas de un determinado aspecto de la gestión, se obtiene un perfecto control y una discriminación hasta en los detalles aparentemente más insignificantes.

De este modo es posible conocer fácilmente, ya sea el activo de todo el banco en conjunto y de cada una de las sucursales separadamente, ya sea el pasivo de cada filial y de la entidad bancaria como un sólo todo, ya sea los beneficios y los quebrantos que se originan en el accionar de cada sucursal y del banco íntegramente. (Ruggiero) (160)

Si se compara la organización contable general de un instituto de crédito con las de sus diversas sucursales, se observará una perfecta igualdad, excepción hecha de algunos rubros especiales que sólo se hallarán en éstas motivados por sus servicios. Efectivamente, tratándose de hechos externos, la Contaduría central no hace más que reproducir exactamente los asientos que efectúan las sucursales; cuando se trata de hechos puramente internos, se debita y se acredita la misma cuenta en que se verifica el cambio debido a una operación efectuada entre sucursales, ya que un traslado de fondos de una a otra no traerá una variación en la cuenta respectiva, que seguirá registrando el mismo saldo, variando únicamente el lugar donde se ha

llan dichos fondos.

Con las cifras que encierran los diversos estados y resu
mes que envían las sucursales, la Contaduría General trabaja para,
tras las diversas operaciones, obtener la demostración del estado ge
neral y del rendimiento de la empresa bancaria.

..o000o..

XXI

INSPECCION DE SUCURSALES

Existen tres tipos de control mantenidos sobre la labor de un instituto bancario. Ellos son: el que podríamos llamar externo, por ser el que mantiene el Estado sin requerirlo el banco; el de los Contadores auditores, llevado a cabo por técnicos especializados en este aspecto, que tiene también un cierto carácter externo por tratarse de personas que sólo periódicamente tienen contacto con el banco, pero que se considera interno por efectuarse únicamente por voluntad de la empresa; y el interno propiamente dicho, a cargo de Inspectores del banco y que pesa sobre todas las sucursales de la organización. También podríamos considerar una especie de auditoría interna a la vigilancia que los Directores mantienen personal y constantemente sobre la vida del establecimiento.

Pero, se afirma con fundamento, el hecho de revisar los libros de una entidad bancaria no da la certeza de que ella esté sólidamente cimentada, así como el efectuar análoga operación en una casa cualquiera de comercio, no da la seguridad de obtener beneficios.

La verdadera conducta de un Contador auditor o de un Inspector de sucursal, sería proceder como si los libros hubieran desaparecido para todo aquello que no sea servir simplemente de guía, es decir, que habrá que reconstruir el estado general averiguando por otros conductos las diversas cifras del Debe y del Haber.

A pesar de la misión de los Inspectores, es conveniente recordar aquí la importancia que significa, para el control de los libros, una revisión de los Mayores efectuada en forma diaria, de

donde resulta que en realidad existe una vigilancia sobre la marcha de la sucursal que partiría desde tres lugares o funcionarios: en primer lugar, de los empleados que lleven el control diario (que con viene sea realizado efectuándolo sobre un Mayor el encargado de otro y viceversa, con lo que se obtiene mayor eficiencia); luego la revisión del Gerente; y, en tercer lugar, la visita del Inspector.

Es considerado eficaz el efectuar una rotación periódica de los libros a cargo de los empleados que anotan en los Mayores y de los cajeros pagadores y cobradores.

La caja es generalmente arqueada en forma periódica por el Gerente y también por el Inspector, comunicando el resultado a la se de central.

Se han propiciado y se han establecido diversos sistemas que encaran la inspección de sucursales bajo distintas formas y aspectos. En tal sentido podemos citar el sistema que subdivide toda la organización de inspección en diversas secciones, cada una de las cuales es sometida a la supervisión directa de una persona experimen tada que reside dentro de la misma y que visita en forma regular su sección correspondiente, en la misma forma en que lo hacen en el otro sistema (el predominante) los Inspectores que destaca la casa central. En esta forma se ha buscado de establecer una vigilancia más estrecha sobre las sucursales. (Parker Willis) (16)

La tarea de inspeccionar, que integra el mecanismo de orga nización de una empresa bancaria, es de suma importancia y su realización se halla generalmente en manos de un grupo de inspectores y de sus auxiliares que actúan en una forma periódica en las distintas regiones donde funciona una sucursal.

Su labor requiere cierta sutileza para poder juzgar, mediante revisiones - como los arqueos de caja, de títulos y de otras existencias, los exámenes de las operaciones efectuadas, etc. - el proceder del personal de la sucursal, y en sus informes a la casa central dar cuenta de las observaciones efectuadas, destacando lo que juzga criticable en la labor del Gerente y de los empleados, quienes, por este motivo, consideran con cierto recelo esas visitas de los integrantes de la Oficina de Sucursales.

Se acuerda tanta importancia a esta supervisión, que se dan por bien empleadas las sumas elevadas que demanda su mantenimiento.

Si tenemos en cuenta que sólo por medio de esos informes y de los estados que envían las sucursales a la casa matriz, es que ésta dirige a aquellas, no será difícil comprender lo indispensable de la necesidad de que un Inspector examine y ajuste las cuentas. En efecto, sólo estudiando los estados enviados por las sucursales podrá la casa matriz apreciar la clase de los negocios que aquellas realizan, si respetan las instrucciones que les imparten, si las reservas de numerario que guardan en caja son suficientes y prudentes, cuales son las personas que endosan o garantizan ciertos créditos, si se obtienen las garantías prescriptas cuando una letra es descontada, etc.. Pero la certeza sólo puede adquirirla el Directorio y Gerencia General si se comprueba si esos informes son veraces mediante una visita de inspección efectuada en la sucursal misma.

Pero, si se advierte la importancia capital que encierra una inspección, no es menos cierto que si ésta es efectuada en una forma imperfecta, el resultado será más perjudicial que si ella no

se efectuara, desde que las altas autoridades centrales descansarán ciegamente la tarea de control en la confianza depositada en el Inspector.

Así pues, los propósitos perseguidos con el establecimiento de un sistema de inspección de las sucursales bancarias pueden concretarse de la siguiente manera: Comprobar: si la organización no ofrece dificultades; si es práctica; si son aplicables los adelantos de la técnica moderna; si la sucursal está convenientemente dirigida y si es necesario y útil introducir modificaciones para que los resultados sean más satisfactorios. Además: orientar a las personas empleadas en la sucursal, es decir, aconsejarles la conducta a adoptar para obtener mayor éxito, ya que un Inspector, que recorre constantemente las diversas sucursales, adquiere un caudal de experiencia y conocimientos que le permiten convertirse en un consejero inestimable para los dirigentes de una empresa, a quienes les indicará la forma menos laboriosa y más económica de organizar las tareas habituales.

Antaño, cuando aún la técnica bancaria no había alcanzado el grado de adelanto que se observa en la actualidad, no había ningún departamento del instituto de crédito, ni aún un simple empleado, que se dedicara especialmente a las labores que hoy cumplen los Inspectores.

Unicamente efectuaban giras por las sucursales el Presidente o el Vice-presidente del banco, que se hacían acompañar, generalmente, por un Contador para que lo auxiliara en la tarea de inspeccionar.

Pero este sistema fallaba por su base, ya que no se apre-

ciaba la importancia que encierra el mantener en reserva la fecha de la gira. Esta era, en general, prontamente conocida por todas las sucursales que, de esa manera, tenían tiempo de preparar sus cosas de modo de no ser sorprendidas en falta durante la inminente visita del alto funcionario. Tan poco se guardaba el secreto, que, algunas veces, era posible ver la noticia de la gira publicada en los periódicos. Además y en general, un Director no conocía en forma perfecta el accionar de la sucursal y era entonces influido por los dirigentes de ésta; por otra parte, carecían casi siempre del tiempo indispensable para hacer una concienzuda inspección, cosa que, combinada con la falta de conocimientos profundos a que nos referimos, hacía que se dedicaran a controlar hechos sin importancia y que, por el contrario, dejaran de lado el efectuar comprobaciones interesantes.

Este antiguo sistema era inútil y superfluo, ya que permitía que los malos manejos continuaran ocultos durante mucho tiempo.

Hoy día, como un control del control - séanos permitida la expresión - se acostumbra en algunos bancos a encomendar a algunos de los Directores el efectuar una esporádica recorrida por las distintas sucursales para comprobar si los Inspectores cumplen correctamente con sus obligaciones. Estos Directores utilizan los conocimientos obtenidos de los informes de las sucursales y de los Inspectores para verificar si coinciden con la realidad. (Easton) (162)

Así pues, la costumbre antigua de que fueran los Directores, individualmente o en comisión, los únicos que visitaban las sucursales para verificar su funcionamiento, ha sido tan comprensiva y fácilmente puesta en evidencia en su inutilidad que ha sido dejada de lado como medio imprescindible, y es el Departamento u Oficina de

Sucursales quien se ocupa especialmente de todo lo que se refiere a los negocios para los que es necesario estar en contacto con las sucursales del banco. (H. Ruffin) (143)

En esta oficina se encaran las tareas de: analizar el desenvolvimiento administrativo de la sucursal; estudiar los balances; proponer el movimiento del personal (del cual lleva un registro adecuado que contiene las informaciones necesarias en los que respecta a su ingreso, actuación, traslado, disciplina, ascensos, capacidad, exoneración, etc.); controlar el desenvolvimiento exacto de las tareas de otorgamiento de créditos (estudiar los pedidos consultando a los superiores) y operaciones de otra índole, y el respeto de las disposiciones vigentes; transmitir, en forma periódica, sus observaciones sobre la situación general comercial e industrial; aconsejar al Directorio sobre la necesidad de abrir o suprimir sucursales; encarar la construcción, refacción, amueblamiento, etc. de edificios para sucursales; etc..

Es decir, la Oficina de Sucursales se halla al tanto de todo lo que se relaciona con la actividad de las sucursales, ya que, a través de ella y previo su informe, el Directorio dispone sobre las solicitudes de crédito que vienen de los clientes de las sucursales y sobre muchos otros aspectos de la labor de las mismas.

Generalmente, se halla a cargo de esta oficina un Sub-gerente General, al que secundan dos o más Inspectores principales. A ella se hallan sometidos los Inspectores y los ayudantes de inspección. Además, se subordinan otras dependencias que encaran la labor de las sucursales en lo que se refiere a crédito personal, correspondencia, control de los documentos, etc..

Efectivamente, la Oficina de Sucursales tiene distribuido el trabajo a su cargo entre varias secciones que encaran un aspecto especial. Estas y sus tareas suelen ser las siguientes: *(Baqueza)*⁽¹⁴⁾

Una sección se ocupa de las operaciones crediticias que se efectúan en las sucursales, sobre las que establece un severo control, informando a las autoridades de la oficina sobre el resultado de sus observaciones. También cuida: de que con los papeles comerciales protestados se proceda en la forma que corresponde; de los adelantos, descuentos, envíos, etc.; de que los créditos de elevado monto acordados a algunos clientes tengan firma base en los informes que de éstos se poseen, a cuyo efecto llevará el respectivo legajo; de que los créditos acordados hayan sido debidamente autorizados, etc.

Otra sección de la oficina se ocupa, generalmente, de llevar la constancia escrita y por duplicado de las operaciones crediticias efectuadas por todas las sucursales. Cuando un cliente solicita un nuevo crédito, esas anotaciones indicarán la situación del mismo frente a la entidad bancaria; además, la inserción de todo protesto en un libro especial y en la foja de cada cliente, indicará los documentos que se hallan en esas condiciones y quedará como antecedente de su firmante.

Una sección especial se suele encargar de cuanto atañe al personal de las sucursales, llevando constancia por legajo separado de todas las observaciones y datos de cada empleado desde su incorporación al establecimiento.

También se encargará del aspecto estadístico de todo el sistema de sucursales del banco, llevando nota detallada de cada una desde el día en que iniciaron sus actividades, su ubicación, dirigen

tes, desarrollo, desenvolvimiento de sus funciones, etc.. De sus observaciones, se van obteniendo estados demostrativos y deducciones del movimiento de las sucursales, además de un cuadro diario que figura entre sus deberes.

Es posible también hacer una interesante división de la labor de la oficina que estudiamos, en la siguiente forma: sucursales y agencias en la ciudad sede del banco, sucursales y agencias en el interior, y sucursales y agencias en el exterior. Al frente de cada una de estas secciones se suele hallar un jefe que depende de la autoridad máxima de la oficina. (Gaubone) (14)

Cada una de las sucursales hacen envíos en una forma ya fijada, generalmente a diario, que incluyen cheques a abonarse en la ciudad donde tiene su sede el banco, al que también suelen remitir todos los días un informe detallado y un estado de sus cuentas.

El control constante de las sucursales tiene similitud con el que se efectúa en las oficinas de la casa matriz.

Los informes semanales que llegan a ésta de cada sucursal son cuidadosamente considerados por el Gerente General y pasados luego a la Dirección para ser aprobados.

Cuando así ocurre, los informes pasan a la Oficina de Sucursales, donde se ponen al tanto de las novedades comunicadas para tenerlas en cuenta al efectuar la visita periódica del Inspector a las sucursales.

Estos informes contienen un balance del activo y pasivo, una nómina de los documentos descontados, y una lista detallada de los adelantos que fueron efectuados. Cuando un Inspector visita la sucursal, va provisto del informe.

/ La labor de los Inspectores está cimentada por una serie de poderes que hacen que actúen con autoridad análoga a la del Gerente General de la empresa bancaria. Es así que pueden tomar decisiones extremas, suspendiendo en sus funciones al personal de las sucursales cuando motivos que exigen indudable rapidez, indican la necesidad y la conveniencia de proceder así. El Inspector comunicará de inmediato a sus superiores, todo procedimiento llevado a cabo y sus razones.

Los Inspectores suelen estar obligados a dejar sentadas sus observaciones en un libro que se lleva al efecto en cada sucursal, donde se irán asentando sucesivamente las modificaciones de cada situación, ya que dichas observaciones serán tenidas en cuenta en cada inspección posterior.

Entre los Inspectores de sucursales bancarias es común considerar los siguientes puntos como los que deben ser tenidos en cuenta al efectuar una visita: efectuar un arqueo de caja e informar sobre las diversas partidas que la componen; comprobar las operaciones de préstamos e informar detalladamente sobre la solvencia que ofrece cada deudor, del endosante, etc.; controlar, mediante el balance de los libros pertinentes, los depósitos recibidos y verificar su concordancia con las notas de conformidad de saldos recibidas durante su visita; comprobar las sumas debidas y a cobrar de otros establecimientos bancarios, originadas en acuerdos de correspondencia; informar detalladamente de todos los documentos emitidos, suspendidos, etc.; examinar la exactitud de las cifras de los fondos adelantados, con sus anotaciones en los libros correspondientes; detallar en una lista las cuentas sobre las que se ha girado en descubierto, dejando

constancia de la fecha inicial.

Hay además ciertos detalles en la tarea de un Inspector que, no por ser pequeños, merecen menos atención. Así es que los rubros de caja deben ser controlados, lo mismo que los documentos enviados al cobro, y que los cupones adheridos a los títulos.

Además, debe controlar: si los libros son correctamente llevados; los adelantos con la garantía de las acciones de la empresa; si los documentos se hallan seguramente guardados en los tesoros del establecimiento y el estado de estos últimos; si existe alguna fuente de ingreso no registrada en los libros y determinación del responsable de ello; responsabilidad de los jefes y empleados; que los documentos no sean de muy lejano vencimiento; qué cuentas no han tenido movimiento; los excesos en los créditos otorgados; si los elementos auxiliares para la contabilidad son conservados; los últimos estados publicados; que no hay perjuicios en el arrendamiento del edificio y control del producido del mismo si es propio; en ocasiones, los cálculos de los intereses acreditados; los certificados emitidos; saldos de préstamos; la posibilidad de obtener beneficios; las libranzas; si el control diario efectuado entre sí por los empleados se realiza en forma conveniente; la disciplina y el orden que reina en el establecimiento; el libro general de caja y las entradas que figuran en el balance semanal, y, si encuentra todo conforme, rubricar el libro certificando así su exactitud (para efectuar el control, el Inspector tiene en cuenta el saldo de caja que existía antes de comenzar las operaciones del día); valuar las garantías otorgadas para ciertas transacciones y su concordancia con las anotaciones que, sobre las mismas, hay en los libros; si los documentos descontados es-

tan perfectamente transferidos al banco, la constancia del librador, del aceptante, endosante, etc., con el objeto de comprobar si esa misma persona ha operado con documentos en las diversas sucursales.

Hay Inspectores que dedican mucha atención a los rubros de los recursos, mientras que, seguramente debido al poco tiempo de que disponen, no se dedican lo suficiente a lo que se refiere a los riesgos soportados, que deberían ser atendidos con tanta o mayor detención, ya que en ese aspecto será fácil encontrar el indicio que llevará al descubrimiento de una defraudación, que se puede cometer a pesar del control que significa la rendición de cuentas a la casa central.

Para realizar su tarea, El Inspector debe tomar como base el estado diario del libro Mayor, que los bancos suelen preparar, o bien, si ésto no se hace, cerrar los libros y obtener un estado general del mencionado libro. (Kiffin) (166)

Cuando un Inspector visita una sucursal, debe verificar si se han modificado las condiciones observadas por él u otro Inspector en anterior oportunidad.

La tarea de examinar y ajustar las cuentas de una sucursal bancaria, es de por sí de tanta importancia, que da lugar a que la empresa bancaria deba exigir de sus Inspectores que le acuerden toda su dedicación, en especial modo en lo que se refiere a la oficina de caja con sus efectivos, sus letras y sus libros, para verificar su concordancia con lo que ha sido informado a la casa central.

La existencia de dinero en efectivo debe ser verificada cuidadosamente por el Inspector. A tal efecto realizará un arqueo de caja, recontando, no solamente los fajos de billetes en conjunto, si

no que, luego, cada uno en sí o, eliminando esta última tarea que requiere mucho tiempo y entorpece la labor bancaria, mediante el recuento cuidadoso y al azar de algunos fajos, sistema práctico que evita una exagerada minuciosidad, casi siempre innecesaria.

Esta tarea debe efectuarse con suma atención para evitar la posibilidad de que algunos paquetes sean contados dos veces merced a un hábil juego de manos del cajero, como ha ocurrido algunas veces cuando se ocultó un desfalco de esa manera.

Existe un medio de que se valen los cajeros para ocultar un fraude mediante el recurso de mantener separadas y sin asentar, un número conveniente de boletas de depósitos como para que pueda obtenerse un balance perfecto entre sus libros y las existencias en efectivo y documentos. Esos depósitos recién los anotan al día siguiente, para, en éste, proceder igualmente y mantener oculto su delito. Esto se puede evitar mediante una rotación de cajeros o la verificación de los depósitos por dos personas en vez de una sola.

La tarea de inspeccionar el estado de las cuentas del "clearing" con los otros bancos, debería ser simultánea con la revisión de las existencias en caja, ya que importa, en verdad, un rubro con el que tiene íntimo contacto. El Inspector puede controlar estos movimientos mediante el pedido de conformidad, a los otros establecimientos, del saldo que figura en los libros de la sucursal.

En materia de préstamos, pueden realizarse hechos fuera del control cuando se efectúan pagos parciales antes del vencimiento del documento, pues el empleado puede retener esa suma y no entregarla al cajero. Es costumbre anotar al dorso del documento y en el registro correspondiente los pagos efectuados; el mal empleado puede

omitir este requisito y retener el importe de la amortización hasta el momento del vencimiento total.

En algunos bancos se acostumbra que el Inspector requiera la conformidad del cliente enviándole un estado de su cuenta, con lo que se previenen y descubren desfalcos.

Los Inspectores, en su verificación, pueden agrupar los préstamos diversamente, pudiendo ser así: préstamos con garantías reales; con garantías de títulos o de otro tipo; sobre documentos con dos firmas; con una sola firma; efectuados directamente a su clientela; efectuados por intermedio de corredores; etc.. (Huffman) (147)

Los que tienen garantía de títulos son de más fácil verificación, por tener éstos un valor conocido. Los otros exigen un mayor cuidado en su exámen.

Los préstamos con garantías reales requieren un sistema especial de inspección, ya que deben verificarse diversos hechos: importe, registro del préstamo, seguro, pagos parciales, tasación del bien, etc.. Esto último es de singular importancia y debe ser efectuado por personas de reconocida capacidad, ya que es la base de la operación de crédito.

Convendría que cada establecimiento bancario llevara una constancia de todas las operaciones de este tipo para ir obteniendo de ellas una orientación, dada por la práctica, de la política general más conveniente a seguir y no verse obligado en cada circunstancia a basarse en las características de esa operación aislada.

Ya dijimos que también la oficina de descuentos exige que se examinen sus papeles con suma meticulosidad. En efecto, no sólo debe comprobarse el importe total e individual de las documentos, si

no que debe verse si cada una de éstos guarda los requisitos especiales determinados, en lo que se refiere a su forma, libranza, endoso, etc., y si los sustituye un documento justificativo cuando son enviados al cobro o depositados en otras empresas o sucursales. Los documentos descontados que existen en cartera, deben ser comparados con las anotaciones del registro especialmente llevado al efecto, donde suelen estar ordenados por fecha de vencimiento, cosa sencilla, pues los documentos estarán guardados en el mismo orden. Los importes que figuran en los libros, deben coincidir con los de estos documentos, vencidos o no vencidos.

El tipo de préstamo que consiste y se basa en un documento firmado sin garantía, puede ser inspeccionado preparando una lista de todos los documentos, haciendo contar detalladamente: librador, endosos, fechas, situación actual, si ha sido protestado o no, probabilidades de hacerlo efectivo, nombre la persona que se encarga del litigio, etc.. Este detalle obligará a observar si los requisitos han sido respetados: fecha, vencimiento, regularmente extendidos, sin alteraciones, etc..

A los establecimientos bancarios les es muy conveniente saber cuando un cliente también opera con otro banco u otra sucursal, para llevar un control del mismo y para que no ocurra, como ha acontecido, que una misma persona adeude sumas respetables a numerosas empresas bancarias.

El importe de las sumas que otros bancos adeudan a la sucursal, debe ser controlado mediante el recibo de conformidades emitidas por parte de las instituciones deudoras. Recíprocamente, las

deudas que se tienen con otros establecimientos bancarios pueden ser controladas mediante el pedido de estados de las cuentas, solicitados o recibidos de la entidad acreedora.

No es conveniente que todas estas tareas sean efectuadas por los empleados de la sucursal, sino bajo la directa vigilancia del Inspector, que no debe dar por correcto ningún hecho que no haya sido perfectamente analizado.

La tarea de verificación de los riesgos soportados exige más cuidado que el arqueo de las existencias, por ser ^{aquello} ~~este~~ de más difícil realización.

Los riesgos soportados son mejor controlados si se cuenta con la colaboración de los mismos acreedores, con quienes se puede establecer contacto por correo. En realidad, los principales acreedores de un banco son los depositantes, y la importancia de esto hace que no deba dejarse de lado tal verificación o que no sea descuidada.

La utilización de borradores para controlar los depósitos, ha ido siendo sustituida por el envío a los clientes de estados de sus cuentas, sistema más eficaz que el anterior, ya que el establecimiento bancario envía, mensual, trimestral o semestralmente, esos estados, sobre los que los clientes informan enseguida.

Estos estados son los que el Inspector toma en consideración en su visita; en cambio, será revisado el libro borrador si ~~no~~ no es aquel el método que se emplea. No debe olvidarse de la existencia de cheques librados pero no presentados al cobro, que exigen que sea dejada constancia de ello.

Es necesario que el Inspector verifique detenidamente qué proporción de los rubros del activo es rápidamente realizable para

hacer frente a las exigencias de los depositantes.

Otro renglón al que debe prestársele especial atención, es el de cheques pagados y comprobantes de depósitos, que deben ser confrontados con las cifras de los libros especialmente llevados al efecto.

El Inspector debe verificar si cada documento ha sido registrado por el empleado correspondiente y si un comprobante justifica la anotación de débitos.

Todas las fallas deben ser fácilmente localizadas por el Inspector si la organización es buena, de manera que sea difícil ocultar un fraude. Con este fin es que se prefiere efectuar comprobaciones en cada sección antes que abarcar en esa prueba de diferencias a todo un departamento, así el error o el dolo son mucho más fácilmente ubicados.

En cada una de sus visitas, los Inspectores suelen informar a la sede central sobre los siguientes aspectos: arqueo de caja y de los valores en poder de la sucursal; realización de operaciones de crédito respetando las disposiciones vigentes; crédito hipotecario, operaciones comerciales y asuntos legales; organización contable; posibilidad de cobro y gestión de deudores morosos; labor desarrollada por el personal; estado del edificio de la sucursal; etc.. Además, si así lo establece el sistema adoptado en ese banco, acompañarán un resumen con su impresión personal, obtenida merced al análisis de los diversos elementos ponderados en su visita, además de las observaciones hechas durante la misma, y de las sugerencias del caso para beneficiar a la organización. De este informe se acostum-

bra a excluir ciertos detalles que revelan el procedimiento que se emplea para descubrir manejos y defraudaciones.

Pero el Inspector no debe extralimitar sus funciones, llegando a opinar sobre las condiciones de seguridad y de bondad de las firmas u otro aspecto análogo de los documentos descontados por una sucursal, y limitarse, simplemente, como corresponde, a informar sobre la existencia o inexistencia de esas garantías, ya que no es posible que un Inspector, en el transcurso de las visitas que efectúa tan espaciadamente, pueda obtener los elementos de juicio que le sirvan de base para exponer su opinión contraria a la excelencia de las garantías obtenidas por las sucursales en sus operaciones de crédito, a no ser que el hecho surja tan evidentemente, como para no dudar en comunicarlo.

Efectivamente, si ese concepto lo ha adquirido de su contacto con el Gerente, sólo importará un simple reflejo del parecer de éste, y no valdrá nada para el objetivo del control.

Además, habría que analizar la capacidad de juicio de un Inspector que opina según su propia impresión, ya que es posible que un funcionario de esa clase, si bien es muy capaz en la realización de sus tareas de verificación, no posea el don de juzgar acertadamente la situación comercial de un solicitante de crédito y las garantías que la misma ofrece. Por ello sería de bastante peligro para una empresa bancaria que las autoridades centrales atendieran la opinión de un Inspector en lo que se refiere a la seguridad sobre que descansan las operaciones de crédito efectuadas.

El Inspector sólo debe informar sobre los hechos materiales que caigan bajo su conocimiento, como lo es el hecho de que de-

terminada cuenta permanezca inactiva o que tal otra mantiene siempre un pequeño saldo, etc..

En cierta forma y en general, puede manifestarse análogamente que - si bien el Inspector incluye en sus tareas el informar lo que observa en el trabajo que desarrolla cada miembro del personal de una sucursal bancaria, en lo que se refiere a la forma en que realiza su labor, su habilidad para hacer planillas, llevar libros, atender al público, etc. - no conviene que ese Inspector haga saber su opinión personal sobre la capacidad de cada empleado y si es o no merecedor de un ascenso, desde que en el curso de unos pocos días no puede ofrecerle los elementos necesarios como para juzgar con certeza.

Dijimos que la tarea del Inspector consiste en visitar las sucursales en forma periódica, pero de una periodicidad desigual, ya que, para poder hacer con éxito una completa revisión de los libros de la sucursal, arquear su caja y sus garantías, es necesario que únicamente la Gerencia General sepa cual ha de ser la fecha de la misma, puesto que el éxito de la visita sería nulo si en la sucursal se supiera de antemano dicha fecha, ya que todo se prepararía para que no se descubrieran las irregularidades, si éstas existen.

Es recomendable que las inspecciones se efectúen en forma simultánea en la sede central y en las sucursales. Cuando ello ocurre, aunque se origina un trabajo más difícil, porque éstas se hallan esparcidas, es lógico pensar que se obtendrá un mejor resultado y de mayor ilustración, ya que abarca en determinado momento todo el conjunto del banco con una verificación única.

Cuando se trata de agencias y otros establecimientos meno-

res, las visitas de inspección se suelen realizar en forma extraordinaria en diversas oportunidades durante el año, y son efectuadas por el Gerente de la sucursal superior, de quien parte la iniciativa de estos exámenes, su cantidad y ocasión.

Al Inspector le es conveniente disponer de un número de ayudantes como para cumplir su cometido lo más rápidamente posible, hecho éste que contribuye en sumo grado a que la inspección sea de verdadera utilidad.

Es mucho más dificultosa y menos exacta la inspección de las sucursales que un establecimiento de crédito ha establecido en países extranjeros, ya que esta circunstancia se presta para eludir el control más fácilmente, por lo que exige un sistema de vigilancia más rigurosa y detalladamente estudiado.

El cargo de Inspector de un banco es necesario llenarlo con una persona que posea ciertas cualidades especiales, entre las que se destaca la necesidad de un perfecto conocimiento de la labor bancaria, y es lógico suponer que para ser considerado un Inspector bancario de capacidad, es indispensable poseer también otras condiciones que no todos llenan: es necesario que ese conocimiento lo haya adquirido por propia experiencia a través de su actuación, y que tenga un concepto general bastante amplio de los demás negocios.

Claro está que este último conocimiento sería más útil si lo hubiera adquirido mediante la práctica, pero como es sumamente difícil que ello ocurra, es bastante que sean nociones teóricas asimiladas en capacitados institutos de enseñanza. Es posible observar cuán a menudo, por estos motivos, se designa para este cargo a un ex-Gerente de sucursal.

Las verificaciones del Inspector deben ser sumamente minuciosas; no debe creer nunca que un Gerente u otro funcionario de una sucursal es incapaz de cometer una transgresión, y, por este motivo, no cumplir exactamente con sus funciones, ya que éstas lo impelen a tratar de saber si ello es verdad. No habría tampoco necesidad de que existiera una organización dedicada a descubrir las irregularidades, si hubiera la imposibilidad material y moral de que éstas se cometieran.

El Inspector, al efectuar sus tareas, debe actuar con el convencimiento de que existen irregularidades, hasta asegurarse de lo contrario.

Es necesario que la persona que ocupe tal cargo posea una manera de ser que la haga simpática y que proceda con sumo tacto pero con la suficiente firmeza de carácter.

Si un Inspector da la sensación al personal de que revisa sus papeles cuidadosamente porque desconfía de él y ve en cada uno a un defraudador en potencia, se hará desagradable su presencia y, en vez de facilitar su labor, tratarán de poner escollos a su cumplimiento.

El Inspector no sólo debe poner de manifiesto las irregularidades descubiertas, sino que debe ser un buen consejero, para que sus indicaciones sean perfectamente interpretadas y el personal no caiga en error. Debe dar la impresión de que su misión es ayudar por que posee mayores conocimientos, y nó vigilar; que busca y espera encontrar todo en orden, aunque observe si halla algo fuera de lo normal. En pocas palabras: es necesario que más que criticar, enseñe; así no tendrá enemigos entre el personal y será respetado y aprecia-

do al mismo tiempo.

La utilidad de una visita de inspección es evidente, no sólo para la empresa bancaria sino también para el progreso de los empleados, ya que el saber que su tarea será analizada por funcionarios de la casa central, obliga a aquellos a poner una atención mayor, que muy pronto se transforma en costumbre, cosa que hace de ellos empleados idóneos y en situación de ser mejorados en su cargo y en su sueldo.

Si bien existen errores cometidos por los empleados, hay casos en que no merecen el nombre de tales, pues se trata de abusos de confianza donde el mal empleado se ha apoderado de sumas de dinero o de documentos del banco en su propio provecho, circunstancia que puede ser puesta en evidencia en cualquier momento.

Es por ésto conveniente, cuando no se tiene una completa seguridad, que el descubrimiento de un error no sea descuidado y, en cambio, sea seguido por una investigación que profundice el asunto en la medida de lo necesario, pudiendo llegar así a comprobaciones inesperadas y de importancia.

Es por eso que, aún tratándose de irregularidades de muy pequeña importancia, es conveniente que el Inspector las comunique y profundice su investigación, pues no ha sido una sola vez que ha acontecido que esas pequeñas han dado el extremo del hilo que ha llevado a encontrarse en presencia de grandes irregularidades realizadas en períodos hasta de años.

En resumen, pues, los conocimientos del Inspector del funcionamiento de todo un instituto bancario, deben llegar hasta la minucia, para así poder conocer cómo y donde puede hallarse la eviden-

cia de un desfalco o de un error cometidos.

Se presenta luego el problema de establecer una inspección sobre las tareas del Inspector, pues es indispensable saber si cumple éstas con la debida corrección, capacidad y atención. Indudablemente, la experiencia bancaria ha demostrado que la persona que ejerce ese control es conveniente que sea el Gerente General, aunque hay algunos bancos donde predomina el concepto de que deben ser los propios Directores quienes se encargarán de esa tarea.

Sólo el Gerente General de una empresa bancaria suele dar órdenes e instrucciones a los Gerentes de sucursales. Esto significa que al Inspector le está vedado hacerlo, desde que el caos reinaría si ambos tuvieran autoridad para orientar a su voluntad e individualmente los negocios de las sucursales.

Lo mismo sucedería si se estableciera que los inspectores no deben depender del Gerente General, lo que representaría un control de aquellos sobre el trabajo de éste. Sería sumamente peligroso tentar ensayar esa organización, como alguna vez se pretendió, puesto que ello implicaría introducir una situación de desorden y desunión, al haber dos cargos investidos de análogas e independientes atribuciones.

De esta situación, singularmente grave, surgirían conflictos, choques de ideas, de métodos, de órdenes a las sucursales, de autoridad, etc.. Los Gerentes de sucursales no sabrían, verdaderamente, de quien seguir las instrucciones, y, obedeciendo las que más les convinieran o mejor les parecieran, perderían toda noción de su propia responsabilidad.

Esta organización, tan mala para un establecimiento de crédit

dito, aparte de hacer del Gerente General un funcionario sin ninguna atribución de verificación sobre los Inspectores y las sucursales, llevaría a aquel, progresiva pero seguramente, a una situación de insolvencia, debido a las abultadas y constantes cifras de las pérdidas.

Clero está que es posible aceptar alguna excepción a la regla de no intromisión del Inspector en las tareas del Gerente General. Así es que si un Inspector, al verificar la marcha de una sucursal bancaria, observa que las normas fijadas por la casa central para ser seguidas por las sucursales, no han sido respetadas, o que existe un caso evidente de desfalco, debe, en primer lugar, tratar de comunicarse con el Gerente General lo más rápido posible, manifestando lo que ha descubierto y solicitando instrucciones; pero, además, mientras éstas llegan, será razonable que, si el tiempo urge y una actitud oportuna salvaría mayores daños, el Inspector adopte las medidas que considere convenientes, aún deteniendo el curso de una operación o, más todavía, haciéndose cargo de la sucursal bajo su responsabilidad hasta recibir las órdenes solicitadas. Naturalmente, que con tal actitud corre el riesgo de ser seriamente advertido si se comprueba posteriormente que ha actuado inducido por un error incurrido al realizar su tarea de control.

De lo dicho se deduce la conveniencia de que el Inspector no se entrometa en las labores del Gerente General, ya que de por sí tiene bastante con prestar una adecuada atención a las propias.

Como conclusión general, debemos recalcar ~~en~~ la enorme importancia que, para una entidad de crédito, tiene el hecho de que sus Inspectores comprendan perfectamente cuales son sus funciones

exactas en el conjunto del organismo y sepan mantenerse dentro de esos límites, respetando las normas establecidas al efecto. y permitiendo que el sistema brinde de sí todas las ventajas que les son re conocidas.

..o000o..

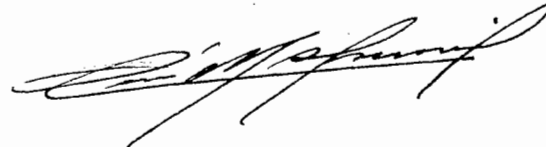
CONCLUSION

Es muy poco lo que podemos agregar, a manera de conclusión, a todo lo manifestado, ya que en los diversos capítulos (especialmente en el título "La función de las sucursales en la Argentina" del capítulo IX), ha surgido evidente nuestro apoyo al sistema de sucursales bancarias para ser adoptado - con mayores o menores variaciones— en todos los países, pero sin que por ello sea eliminada por completo la existencia de bancos locales independientes, los que tienen, a nuestro modo de ver, una función complementaria del sistema de sucursales. Es decir, que, contrariamente a lo que se observa en los Estados Unidos, el sistema de sucursales debe ser el predominante y el de bancos locales independientes el que contribuya, en un plano secundario, a completar la obra y la organización bancaria que surge del predominio del primero.

Pero debe tratar de evitarse una tendencia perniciosa observada en los últimos tiempos, por la que los institutos de crédito se han abocado a la tarea de instalar un excesivo número de sucursales con el sólo objeto de competir entre ellos, con lo que se está orientando a la economía bancaria hacia un sendero del que, si no se evita su avance, será también muy dificultoso retornar sin sufrir peligrosos colapsos.

Esta política ha sido alentada, en muchas partes, por la actitud del comerciante y del industrial de reducida envergadura económica y del depositante privado, que exigen que siempre en las vecindades de su domicilio tenga su asiento una sucursal bancaria, como una necesidad imprescindible.

Pero no es ésta una dificultad insalvable, y una buena legislación evita ese peligro, surgiendo de allí un sistema que, como el de sucursales, permite a la organización bancaria ocupar el lugar preponderante que le está reservado dentro de la vida económica mundial.



...ooo000ooo...





BIBLIOTECA

ACLARACIONES DE LAS ALAMADAS

- (1) KAUFFMANN, E. - "La Banque en France (Considérée principalement au point de vue des trois grandes Banques de Dépôts)" - Edición M. Girard et E. Driere - París - 1914 - Segunda parte, sección C página 372; y Conclusión: página 427.
- (2) GARRONE, N. - "Delle banche di credito ordinario" en "La scienza del commercio" Volume II, Parte II, Libro I - Edición Dr. Fr. Vallardi - Milán - 1925 - Libro I, cap. Primero, secc. 10, pág. 36
- (3) MAZZANTINI, Mario - "Struttura e funzionamento di una banca di credito ordinario con particolare riguardo ad una banca con filiali" - Edición Arte Grafiche Panetto - Petrelli - 1927 - Primera parte, página 3.
- (4) SAINT MAURICE, Le Comte de - "Histoire Générale des Sociétés de Crédit en France" - Edición Bibl. des Etudes Economiques et financières - París - 1911 - Primera Parte, cap. I y II, pág. 5.
- (5) KING, Robert R. - "Principles of Banking, Currency and Foreign Exchange" - Edición Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd. - Londres - 1930 - Capítulo I - Página 1.
- (6) HAMEL, Joseph - "Banques et Opérations de Banque" - Edición Roussseau et Cie. - París - 1933 - Primera Parte, sección I, capítulo III, página 21.
- (7) LEAF, Walter - "Banking" - Edición Williams & Nergate - Londres 1926 - Capítulo I, página 9 y Capítulo IX, página 226.
- (8) DAVISON, George W. - "Banking evolution in America" - Edición Central Hanover Bank and Trust Co. - Nueva York - Página 5 y s.
- (9) WITHERS, Hartley - "The meaning of money" - Edición E. P. Du-

- ttan and Co. - Nueva York - 1916 - Capítulo VII, página 107.
- (10) FERRARIS, Carlo F. - "The Italian banks of Issue" - Edición National Monetary Commission - Washington - 1911 - Segunda parte, capítulo VII, página 231.
- (11) NORMAND, Gilles - "Les Sociétés de Credit et Banques a Succursales en France" - Edición Perrin et Cie. - Paris - 1924 - Segunda parte, capítulo III, página 83.
- (12) RUGGIEMO, Alberto - "La Banca e la Borsa" - Edición F. Compitelli - Poligno - 1922 - Tomo I, sección I, capítulo III, pág. 12
- (13) KAUFMANN, E. - "La banque en France (Considérée principalement au point de vue des trois grandes Banques de Dépôts)" - Edición M. Giard et E. Briere - Paris - 1914 - Conclusión: página 421.
- (14) BAS, Arturo M. - "La Caja Postal de Ahorros y la Economía Nacional" - Edición L. J. Rosse y Cia. - Buenos Aires - 1914 - Pág. 28
- (15) WITHERS, Hartley - "The meaning of money" - Edición E. P. Putten and Co. - Nueva York - 1916 - Capítulo VII, página 107.
- (16) DAVISON, George N. - "Banking evolution in America" - Edición Central Hanover Bank and Trust Co. - Nueva York - Pág. 5 y s.
- (17) GILBERT, James William - "The History, Principles and Practice of Banking" y "A Practical Treatise on Banking" en éste último (Edición Bell & Daldy, Londres, 1865) Tomo II, cap. IV, pág. 448
- (18) STEINER, William Howard - "Money and Banking" - Edición Henry Holt and Co. - Nueva York - 1933 - Parte IV - Capítulo XLIII, página 507.
- (19) COMENT, Charles A. - "A History of Modern Banks of Issue" - Edición G. F. Putnam's Sons - Nueva York - 1915 -
- (20) STEELS, J. - "La banque a succursales dans le systeme bancaire

- des Etats Unis" - Edición Gaud - París-Nueva York - 1926 -
- (21) SHEARMS, J. A. - "English and American Banking Methods A Comparison and Contrast" en Journal of the Institute of Bankers - Londres - Octubre de 1909.
- (22) MACHADO, Benito P. - "Impresiones sobre banca y comercio" - Edición José Traganá - Buenos Aires - 1917 - Página 37.
- (23) COMANT, Charles A. - "A History of Modern Banks of Issue" - Edición G. P. Putnam's Sons - Nueva York - 1915 - Cap. XV, pág. 396
- (24) VILPROY, Daniel - "L'Assainissement Bancaire aux Etats-Unis depuis 1933" - Edición Les Presses Modernes - París - 1936 - Pág. 39
- (25) SPRING-RICE, D. - "The financial machinery of the city of London" - En Journal of the Institute of Bankers - Londres - Marzo de 1909.
- (26) DE LIMA, Ernest A. - "Financing foreign sales" - Edición Business Training Corporation - Nueva York - 1916 - Cap. IV, pág. 88
- (27) GILBERT, James William - "The History, Principles and Practice of Banking" - 2 tomos - Edición George Bell & Sons, Ltd. - Londres - 1901 - Tomo I, capítulo VII, página 121.
- (28) WHITE, Horace - "The Money and Banking, illustrated by American History" - Edición Ginn & Company, Publishers - Boston - 1902 -
- (29) NATIONAL MONETARY COMMISSION. U. S. SENATE - "The Reichsbank" - Washington - 1910 - Capítulo I, página 11 y Capítulo II, pág. 42
- (30) JACKSON, Fredk. Nath - "Some reflections on modern country banking" - en Journal of the Institute of Bankers - Londres - Noviembre de 1913.
- (31) FURNISS, Edgar S. - "Foreign Exchange.- The Financing Mechanism of International Exchange" - Edición Houghton Mifflin Co. - Cap.

brigade - 1923 -

- (32) JACOBS, L. M. - "The Federal Reserve Law of the United States of America" en Journal of the Institute of Bankers - Londres - Abril de 1914.
- (33) SHREANER, J. A. - "English and American Banking Methods: A Comparison and Contrast" en Journal of the Institute of Bankers - Londres - Octubre de 1906.
- (34) JACKSON, Fredk. Muth - "Some Reflections on modern country banking" - en Journal of the Institute of Bankers - Londres - Noviembre de 1913.
- (35) WARBURG, Paul M. - "The Federal Reserve System. Its origin and growth" - Edición The Macmillan Company - Nueva York - 1930 - Tomo I,-página 301; y tomo II, página 9.
- (36) FURNISS, Edgar S. - "Foreign Exchange.- The Financing Mechanism of International Exchange" - Edición Houghton Mifflin Co. - Cambridge - 1928 - Capítulo XIV, página 83.
- (37) KAMMERER, Edwin Walter - "The A B C of the Federal Reserve System" - Edición Princeton University - Princeton - 1926 - Capítulo VIII, página 81.
- (38) VIVIANO, Juan Orvaldo - "Antología Jurídica. El funcionamiento de los Bancos de Reserva Federal en los Estados Unidos" - Buenos Aires - 1931 - Página 24.
- (39) HOLDSWORTH, John Thom - "The First Bank of the United States" - Edición National Monetary Commission - Washington - 1910-Pág.36
- (40) DEWEY, Davis R. - "The Second United States Bank" - Edición National Monetary Commission - Washington - 1910 -
- (41) DEWEY, Davis R. y SHUGRUE, Martin Joseph - "Banking and credit"

- Edición The Ronald Press Company - Nueva York - 1928 - Pág. 301
- (42) SOUTHWORTH, S. D. - "Branch banking in the United States" - Edición McGraw-Hill Publishing Co., Ltd. - Londres - 1929 -
- (43) GOLDENWEISER, E. A. - "Federal Reserve System in operation" - Edición Mc. Graw-Hill Book Company, inc. - Nueva York - 1925 - Capítulo XII, página 136.
- (44) SCROGGES, William O. - "A Century of Banking Progress" - Edición Doubleday, Page & Co. - Nueva York - 1924 - Cap. VII, pág. 88.
- (45) STEINER, William Howard - "Money and Banking" - Edición Henry Holt and Co. - Nueva York - 1933 - Parte IV, capítulo XXIII.
- (46) SUSSPHELD, Louis Edmond - "La réorganisation bancaire aux Etats-Unis et la crise du dollar" - Edición Arthur Rousseau - París - 1933 - Primera parte, capítulo I, página 9.
- (47) GREGORY, T. E. - "The practical working of the Federal Reserve System of the United States" en Journal of the Institute of Bankers - Londres - Enero de 1930.
- (48) GRAY, F. W. - "Impressions of New York banking" en Journal of the Institute of Bankers - Londres - Mayo de 1930.
- (49) VILFROY, Daniel - "L'Assainissement Bancaire aux Etats-Unis depuis 1933" - Edición Les Presses Modernes - París - 1934 - Pág. 118
- (50) GARRONE, N. - "Delle banche di credito ordinario" en "La scienza del commercio" Volume II, Parte II, Libro I - Edición Dr. Fr. Vallardi - Milán - 1925 - Libro I, cap. I, secc. 10, pág. 36.
- (51) MAZZANTINI, Mario - "Struttura e funzionamento di una banca di credito ordinario con particolare riguardo ad una banca con filiali" - Edición Arti Grafiche Panette - Petrelli - 1927 - Primera parte, capítulo Primero, punto 20, página 70.

- (52) KAUFMANN, E. - "La Banque en France (Considérée principalement au point de vue des trois grandes Banques de Dépôts)" - Edición M. Giard et E. Briere - París - 1914 - Segunda parte, secc. C, página 378; y Conclusión, página 421.
- (53) HUART, Albin - "L'organisation du Crédit en France" - Edición M. Giard et E. Briere - París - 1913 - Cap. II, pág. 78; y Capítulo III, página 101.
- (54) NORMAND, Gilles - "Les Sociétés de Crédit et Banques à Succursales en France" - Edición Perrin et Cie. - París - 1924 - Segunda parte, capítulo III, página 65.
- (55) MAZZANTINI, Mario - "Struttura e funzionamento di una banca di credito ordinario con particolare riguardo ad una banca con filiali" - Edición Arti Grafiche Zanette - Petrelli - 1927 - Primera parte, capítulo I, punto 13, página 43.
- (56) MIRALDO, Gaetano - "Ordinamento bancario e tutela del risparmio" Edición Tip. delle Mantellate - Roma - 1927 - Tercera parte, capítulo II, página 147.
- (57) GARRELLI, Alessandro - "Banche" - Edición Unione Tipografico-Editrice Torinese - Torino - 1929 - Tercera parte, página 1102.
- (58) GILBERT, James William - "The History, Principles and Practice of Banking" - 2 tomos - Edición George Bell & Sons, Ltd. - Londres - 1901 - Tomo I, capítulo VII, -página 121.
- (59) MAZZANTINI, Mario - "Struttura e funzionamento di una banca di credito ordinario con particolare riguardo ad una banca con filiali" - Edición Arti Grafiche Zanette - Petrelli - 1927.- Primera parte, capítulo II, punto 21, página 75.
- (60) HUART, Albin - "L'organisation du credit en France" - Edición

- H. Girard et E. Briere - París - 1913 - Capítulo VI, página 241.
- (61) DE LIMA, Ernest A. - "Financing foreign sales" - Edición Business Training Corporation - Nueva York - 1916 - Capítulo IV, página 52.
- (62) BURRELL, Robert W. - "The opening of foreign branches by English banks" en Journal of the Institute of Bankers - Londres - Enero de 1914.
- (63) TUCCHI, Ernesto - "Le banche di depositi" - Edición L'Editoriale S. A. - Roma - 1923 - Capítulo II, pág. 21; y Capítulo IV, página 51.
- (64) LESKARD, Gaston H. - "Régimen Bancario argentino" - Edición Librería La Facultad - Buenos Aires - 1926 - Página 7 y sig.
- (65) DE LIMA, Ernest A. - "Financing foreign sales" - Edición Business Training Corporation - Nueva York - 1916 - Capítulo IV, página 52.
- (66) MARCILLA GARCIA, Manuel y BELTRAME, Emilio - "Cuestiones bancarias" - Buenos Aires - 1913 - Capítulo I, página 3.
- (67) JULLIERAT, L. - "Bancos de depósitos y descuentos" - Buenos Aires - 1909 - Página 95.
- (68) LOPEZ, Vicente Fidel - "El Banco.- Sus complicaciones con la política en 1828 y sus transformaciones históricas" - Edición Librería Mayo - Buenos Aires - 1901 -
- (69) DE VEDIA, Agustín - "El Banco Nacional.- Historia financiera de la República Argentina" - Edición Imprenta Félix Lajune - Buenos Aires - 1890 - Capítulo LXV, página 448 y siguientes.
- (70) DE VEDIA, Agustín - Idem.
- (71) DE VEDIA, Agustín - Idem.

- (72) DE VEDIA, Agustín - Idem.
- (73) SEKBER, Francisco - "Estudio sobre la nacionalización del Banco de la Provincia de Buenos Aires" - Edición Juan H. Kidd - Buenos Aires - 1882 - Página 184.
- (74) CASARINO, Nicolás - "El Banco de la Provincia de Buenos Aires 1822-1922" - Edición Jacobo Peuser, S. A. - Buenos Aires - 1922 - Página 39.
- (75) GARRIGOS, C. - "El Banco de la Provincia" - Edición Pablo E. Cagni - Buenos Aires - 1875 - Capítulo XVI, página 94.
- (76) GARRIGOS, C. - Idem.
- (77) FISHER, Herberto - "Los Bancos en la Confederación" - Edición Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Buenos Aires - 1919 - Páginas 5 y siguientes.
- (78) PILLADO, Ricardo - "El Censo de Bancos" - Edición J. Hefte y Cía. - Buenos Aires - 1914 - Páginas 7 a 12.
- (79) LOPEZ, Vicente Fidel - "El Banco.- Sus complicaciones con la política en 1826 y sus transformaciones históricas" - Edición Librería Mayo - Buenos Aires - 1891.
- (80) MACHADO, Benito P. - "Impresiones sobre Banca y Comercio" - Edición José Irigant - Buenos Aires - 1917 - Página 75.
- (81) GARRIGOS, C. - "El Banco de la Provincia" - Edición Pablo E. Cagni - Buenos Aires - 1875 - Capítulo XXXII, página 268.
- (82) CASARINO, Nicolás - "El Banco de la Provincia de Buenos Aires 1822-1922" - Edición Jacobo Peuser S. A. - Buenos Aires - 1922 - Página 106.
- (83) AGOYE, Pedro - "Informe del Presidente del Crédito Público Nacional. Sobre la deuda pública, Bancos, acuñación de monedas y

- presupuestos y leyes de impuestos de la Nación y de las Provincias" - 5 tomos - Buenos Aires - 1881, 1884, 1885, 1887 y 1888.
- (84) CASARINO, Nicolás - "El Banco de la Provincia de Buenos Aires 1822-1922" - Edición Jacobo Frenzer S. A. - Buenos Aires - 1922 - Página 151.
- (85) CASARINO, Nicolás - Idem.
- (86) QUESADA, Sixto J. - "Historia de los Bancos modernos" - Edición M. Biedma e hijos - Buenos Aires - 1901 - Tomo I, página 108.
- (87) LAMAS, Domingo - "Informe sobre los bancos locales en las Provincias y Territorios Nacionales" - Edición Ministerio de Hacienda - Buenos Aires - 1894 - Tercera parte, sección I, punto I, página 133.
- (88) MACHADO, Benito P. - "Impresiones sobre Banca y Comercio" - Edición José Traganá - Buenos Aires - 1917 - Página 49.
- (89) PIÑERO, Sergio M. - "El Gran Banco de Estado de la República" - Edición Ministerio de Agricultura - Buenos Aires - 1917 - Capítulo IV, página 37.
- (90) PIÑOS, Guillermo - "Crédito Agrícola" - Edición José Traganá - Buenos Aires - 1917 - Página 37.
- (91) PIÑERO, Sergio M. - "El Gran Banco de Estado de la República" - Edición Ministerio de Agricultura - Buenos Aires - 1917 - Capítulo IV, página 37.
- (92) GONDERA, Luis Roque - "Régimen legal del Banco de la Nación Argentina" - Edición Librería La Facultad - Buenos Aires - 1931 - Capítulo I, punto 7, página 12.
- (93) GONDERA, Luis Roque - Idem.
- (94) AGOTE, Pedro - "Informe del Presidente del Crédito Público Na-

- cional. Sobre la deuda pública, Bancos, acuñación de monedas y presupuestos y leyes de Impuestos de la Nación y de las Provincias" - 5 tomos - Buenos Aires - 1881, 1884, 1885, 1887 y 1888.
- (95) PERUZZI, J. A. - "La Banca Argentina" - Edición García y Dasso - Buenos Aires - 1912 - Página 77.
- (96) WATSON, Guillermo J. - "Los Bancos particulares en la República Argentina" - Monografía presentada a la Cátedra de Bancos - Curso de 1916 - Página 23.
- (97) BALOCCHIO, Pedro J. - "Algunos comentarios al informe de Sir Otto Niemeyer sobre nuestro régimen bancario y monetario" - Edición Facultad de Ciencias Económicas - Buenos Aires - 1933 - Pág. 6.
- (98) LESTARD, Gaston H. - "Organización monetaria argentina y programa bancario" - Edición Librería La Facultad - Buenos Aires - 1928.
- (99) MACHADO, Renato P. - "Impresiones sobre Banca y Comercio" - Edición José Trugent - Buenos Aires - 1917 - Páginas 49.
- (100) PINOCH, Guillermo - "Crédito Agrícola" - Edición José Trugent - Buenos Aires - 1917 - Página 37.
- (101) LESTARD, Gaston H. - "El crédito bancario argentino y sus nuevas orientaciones" - Edición L. J. Rouss y Cía. - Buenos Aires - 1918 - Página 67.
- (102) PINEDO, Agustín F. - "Crítica a la Política Bancaria en la República Argentina" - Edición Rodríguez Giles - Buenos Aires - 1917 - Segunda parte, página 25.
- (103) MAZZANTINI, Mario - "Struttura e funzionamento di una banca di credito ordinario con particolari riguardo ad una banca con filiali" - Edición Arti Grafiche Pasetto - Petrelli - 1927 - Primera parte, capítulo II, punto 23, página 69.

- (104) FERRARIS, Carlo P. - "The Italian banks of issue" - Edición National Monetary Commission - Washington - 1911 - Parte Segunda, capítulo VII, página 251.
- (105) NORMAND, Gilles - "Les sociétés de Credit et Banques a Succursales en France" - Edición Perrin et Cie. - París - 1924 - Segunda parte, capítulo III, página 66.
- (106) GARROME, N. - "Della banche di credito ordinario" en "La scienza del commercio" Volume II, Parte II, Libro I - Edición Dr. Fr. Vallardi - Milán - 1925 - Libro I, capítulo Primero, punto 12, página 36.
- (107) GUTIERREZ GUERRA, José - "Bolivia.- La reforma bancaria" - La Paz - 1913 - Página 236.
- (108) EASTON, H. F. - "History and principles of banks and banking" Edición Effingham Wilson - Londres - 1924 - Cap. XXII, pág. 281
- (109) GARIBOLDI, Alessandro - "Banche" - Edición Unione Tipografico-Editrice Torinese - Torino - 1879 -
- (110) NATIONAL MONETARY COMMISSION. U. S. SENATE - "The Reichsbank" Washington - 1910 - Capítulo II, página 42.
- (111) MAZZANTINI, Mario - "Struttura e funzionamento di una banca di credito ordinario con particolare riguardo ad una banca con filiali" - Edición Arti Grafiche Panette - Petrelli - 1927 - Primera parte, capítulo II, sección 1, puntos 25 y 26, página 94
- (112) LEAF, Walter - "Banking" - Edición Williams & Norgate - Londres 1926 - Capítulo IX, página 226.
- (113) MAZZANTINI, Mario - "Struttura e funzionamento di una banca di credito ordinario con particolare riguardo ad una banca con filiali" - Edición Arti Grafiche Panette - Petrelli - 1927 - Pri-

- mera parte, capítulo II, sección 22, puntos 27, 28 y 29, pág. 96.
- (114) MAZZANTINI, Mario - *Idem.*
- (115) NATIONAL MONETARY COMMISSION. U. S. SENATE - "The Reichsbank" Washington - 1910 - Capítulo II, páginas 42.
- (116) MAZZANTINI, Mario - "Struttura e funzionamento di una banca di credito ordinario con particolare riguardo ad una banca con filiali" - Edición Arti Grafiche Panetto - Petrelli - 1927 - Primera parte, capítulo II, sección 2, puntos 27, 28 y 29, pág. 96.
- (117) FRENCH JOHNSON, Joseph - "The Canadian Banking System" - Edición National Monetary Commission - Washington - 1910 - Capítulo III, página 34.
- (118) PARKER WELLES, E.; CHAPMAN, John M.; y WEST BODDY, Ralph - "Contemporary Banking" - Edición Harper & Brothers - Nueva York 1933 - Capítulo XV, páginas 285.
- (119) MAZZANTINI, Mario - "Struttura e funzionamento di una banca di credito ordinario con particolare riguardo ad una banca con filiali" - Edición Arti Grafiche Panetto - Petrelli - 1927 - Parte primera, capítulo II, sección 3, puntos 35 al 37, pág. 100.
- (120) MAZZANTINI, Mario - *Idem.*
- (121) MAZZANTINI, Mario - *Idem.*
- (122) EASTON, H. T. - "History and principles of banks and banking" - Edición Effingham Wilson - Londres - 1924 - Cap. XXII, pág. 281
- (123) MAZZANTINI, Mario - "Struttura e funzionamento di una banca di credito ordinario con particolare riguardo ad una banca con filiali" - Edición Arti Grafiche Panetto - Petrelli - 1927 - Primera parte, capítulo II, sección 4, puntos 38 al 42, pág. 110.
- (124) TUCCI, Ernesto - "Le banche di depositi" - Edición L'Editoriale

S. A. - Roma - 1923 -

- (125) LEMCOCK, Francis James - "The Organization and Management of a Branch Bank" - Edición Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd. - Londres - 1934 - Capítulo I, página 6.
- (126) HOLLAND, Robert E.; y NIXON, Alfred - "Banking Law" - Edición Alfred Nixon - Londres - 1908 - Parte primera, cap. V, pág. 41.
- (127) MACLAREN, J. J. - "Banks and banking - The Bank Act, Canada" - Edición The Carswell Company, Ltd. - Toronto - 1914 -
- (128) MAZZANTINI, Mario - "Struttura e funzionamento di una banca di credito ordinario con particolare riguardo ad una banca con filiali" - Edición Arti Grafiche Panette - Petrelli - 1927 - Parte primera, capítulo IX, sección 4, puntos 38 al 42, pág. 110.
- (129) LEMCOCK, Francis James - "The Organization and Management of a Branch Bank" - Edición Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd. - Londres - 1934 - Capítulo I, página 3.
- (130) TUCCI, Ernesto - "Le banche di depositi" - Edición L'Editoriale, S. A. - Roma - 1923 - Capítulo XI, páginas 143.
- (131) FOREMSTER FARRUS, A. - "Practical branch Banking" - Edición Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd. - Londres - 1937 - Cap. I, pág. 3.
- (132) EASTON, H. T. - "Money, Exchange and Banking in their practical and legal aspects" - Edición Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd. - Londres - 1926 - Capítulo XI, página 196.
- (133) MACHADO, Benito P. - "Impresiones sobre Banca y Comercio" - Edición José Traganá - Buenos Aires - 1917 - Página 37.
- (134) MAZZANTINI, Mario - "Struttura e funzionamento di una banca di credito ordinario con particolare riguardo ad una banca con filiali" - Edición Arti Grafiche Panette - Petrelli - 1927 - Par-

- te Segunda, capítulo I, sección 3, puntos 53 al 55, pág. 148.
- (135) CAUBOUR, Pedro - "Departamento de sucursales y agencias" en "Industrias y Finanzas" - Buenos Aires - Julio de 1933.
- (136) ESQUERRE, Gerónimo S. - "Pruebas de suficiencia" en la Revista "Provincia" del Banco de la Provincia de Buenos Aires - 1937/39 - Página 20 vuelta.
- (137) HAGUE, George - "Banking and Commerce" - Edición The Bankers Publishing Company - Nueva York - 1908 - Página 316.
- (138) INDUSTRIAS Y FINANZAS - Varios artículos publicados en esta revista durante el año 1933.
- (139) D'ANGIOLLO P. - "Trattato di Yéonica Bancaria" - 3a. edición Dr. Fr. Vallardi - Milán - 1921.
- (140) NORMAND, Gilles - "Les sociétés de Credit et Banques a Succursales en France" - Edición Ferrin et Cie. - Paris - 1924 - Primera parte, capítulo III, página 67.
- (141) MARRANTINI, Mario - "Struttura e funzionamento di una banca di credito ordinario con particolare riguardo ad una banca con filiali" - Edición Arti Grafiche Zanette - Petrelli - 1927 - Parte segunda, capítulo I, sección 3, puntos 53 al 55, pág. 148.
- (142) GILMART, James William - "The History, Principles and Practice of Banking" - 2 tomos - Edición George Bell & Sons, Ltd. - Londres - 1901 - Tomo I, capítulo VII, página 121.
- (143) ESQUERRE, Gerónimo S. - "Pruebas de suficiencia" en la Revista "Provincia" del Banco de la Provincia de Buenos Aires - 1937/39 - Página 1 y siguientes.
- (144) FRENCH JOHNSON, Joseph - "The Canadian Banking System" - Edición National Monetary Commission - Washington - 1910 - Capítu-

lo III, página 31.

- (145) MAZZANTINI, Mario - "Struttura e funzionamento di una banca di credito ordinario con particolare riguardo ad una banca con filiali" - Edición Arti Grafiche Panetto - Petrelli - 1927 - Parte Segunda, capítulo II, puntos 66 al 83, página 163.
- (146) RUGGIERO, Alberto - "La Banca e la Borsa" - Edición F. Compagnoni - Feligine - 1927 - Tomo II, parte II, capítulo IV, punto 397 bis, página 110.
- (147) LE MARCHAND MINTY, Leonard - "English Banking Methods" - Edición Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd. - Londres - 1928 - Primera parte, capítulo IV, página 111.
- (148) KAUFMANN, E. - "La Banque en France (Considérée principalement au point de vue des trois grandes Banques de Dépôts)" - Edición M. Giard et E. Briere - Paris - 1914 - 2a. parte, sec.C, pág.333
- (149) CORCELLE, Carlos - "Cuadro de organización de una sucursal" - en "Industrias y Finanzas" - Buenos Aires - Febrero y Marzo 1933
- (150) HUARY, Albin - "L'Organisation du Crédit en France" - Edición M. Giard et E. Briere - Paris - 1913 - Capitale II, página 76; y capítulo III, página 101.
- (151) HAGUE, George - "Banking and Commerce" - Edición The Bankers Publishing Company - Nueva York - 1908 - Páginas 315.
- (152) CORCELLE, Carlos - "Cuadro de organización de una sucursal" - en "Industrias y Finanzas"-Buenos Aires - Febrero y Marzo 1933.
- (153) FORRESTER FERGUS, A. - "Practical Branch Banking" - Edición Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd. - Londres - 1937 -Cap.I, pág. 5.
- (154) NORMAND, Gilles - "Les sociétés de Credit et Banques a Succur-

mera parte, capítulo III, página 67.

- (155) GARRONE, H. - "Delle banche di credito ordinario" en "La scienza del commercio" Volume II, Parte II, Libro I - Edición Dr. Fr. Vallardi - Milán - 1925 - Libro I, cap. Primo, secc. 12, pág. 36
- (156) MAZZANTINI, Mario - "SISTEMA e funzionamento di una banca di credito ordinario con particolare riguardo ad una banca con filiali" - Edición Arti Grafiche Panetto - Petrelli - 1927 - Parte segunda, capítulo II, puntos 55 al 83, página 164.
- (157) FORKHESTER FERGUS, A. - "Practical Branch Banking" - Edición Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd. - Londres - 1927 - Cap. I, pág. 6.
- (158) RUGGIERO, Alberto - "La Banca e la Borsa" - Edición F. Campitèlli - Polignò - 1922 - Tome II, parte II, capítulo IV, punto 397 bis, pág. 110.
- (159) RUGGIERO, Alberto - "La Banca e la Borsa" - Edición F. Campitèlli - Polignò - 1922 - Tome II, parte II, capítulo IV, puntos 396 al 419, pág. 110.
- (160) RUGGIERO, Alberto - Idea.
- (161) PARKER WELLS, H.; Chapman, John M.; y WEST ROBEY, Ralph - "Contemporary banking" - Edición Harper & Brothers - Nueva York 1933 - Capítulos X y XI, página 181.
- (162) MUTTON, H. T. - "Money, Exchange and Banking in their practical and legal aspects" - Edición Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd. - Londres - 1926 - Capítulo XI, página 196.
- (163) KNIPPIN, William H. - "The Practical Work of a Bank" - Edición The Bankers' Publishing Co. - Nueva York - 1915 - Cap. XII, pág. 349
- (164) ESQUERRA, Gerónimo E. - "Pruebas de suficiencia" en la Revista "Provincia" del Banco de la Provincia de Buenos Aires-1937/39.-

Página 16 vuelta.

- (165) CAUQUE, Pedro - "Departamento de sucursales y agencias" en "
"Industrias y Finanzas" - Buenos Aires - Julio de 1933.
- (166) KNIPPEN, William K. - "The Practical Work of a Bank" - Edición
The Bankers' Publishing Co. - Nueva York - 1918 - Capítulo XII,
página 342.
- (167) KNIPPEN, William K. - Idem.

..00000..

