



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



Modalidades de conducción y gestión en las organizaciones bancarias: en tiempos de estabilidad y en el entorno de la crisis del 2001

Nuñez, Graciela Angelica

2012

Cita APA:

Nuñez, G. (2012). Modalidades de conducción y gestión en las organizaciones bancarias, en tiempos de estabilidad y en el entorno de la crisis del 2001. 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



TESIS

CATALOGADO

**MODALIDADES DE CONDUCCIÓN Y GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
BANCARIAS, EN TIEMPOS DE ESTABILIDAD Y EN EL ENTORNO DE LA CRISIS
DEL 2001**

AUTORA

Cont. Púb. y Lic. Adm. GRACIELA ANGELICA NUÑEZ

DIRECTORES DE TESIS

Dr. JUAN CARLOS ALONSO

Dr. JUAN JOSÉ GILLI

JULIO - 2012

INDICE

CAPÍTULO I – PROBLEMA Y ALCANCE DE LA TESIS

1.1. Antecedentes sobre el tema a investigar	6
1.2. Propósito de la investigación	15
1.3. Consecuencias teóricas y prácticas del aporte	20
1.4 Metodología y alcance de la investigación	20

CAPÍTULO II - EL ESCENARIO – CONTEXTO MACROECONÓMICO

2.1. El contexto local en los 90	22
2.2. El contexto internacional	26
2.3. El impacto sobre la economía argentina	31
2.4. A modo de síntesis	36

CAPÍTULO III – EVOLUCIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO Y DEL MARCO

NORMATIVO

3.1. Evolución del sistema financiero argentino: 1997–2004	40
3.2. Evolución de la normativa del BCRA	47
3.2.1. Situación normativa vigente hasta el 2001	47

3.2.2. Alcance de las modificaciones normativas	49
3.3. La ley de emergencia económica y sus consecuencias	51
3.4. A modo de síntesis	57

CAPÍTULO IV – LAS BUENAS PRÁCTICAS DE LA GESTIÓN

4.1. Los elementos clave de la gestión	59
4.1.1. Estrategia	60
4.1.2. Estructura	62
4.1.3. Recursos Humanos	65
4.1.4. Estilos de Conducción	66
4.2. Concepto de crisis y su impacto sobre la organización	69
4.3. Gestión de crisis	71
4.4. A modo de síntesis	76

CAPÍTULO V – LA GESTIÓN DURANTE LA CRISIS FINANCIERA

5.1. El contexto y el impacto sobre la gestión	78
5.2. Las estrategias de negocios	97
5.3. Las estructuras organizativas	113
5.4. La gestión de los recursos humanos	120
5.5. Los estilos de conducción	127
5.6. A modo de síntesis	131

CAPÍTULO VI - CONCLUSIONES

6.1. El contexto y el impacto sobre la gestión	134
6.2. Las estrategias de negocios	140
6.3. Las estructuras organizativas	147
6.4. La gestión de los recursos humanos	149
6.5. Los estilos de conducción	152
6.6. Conclusiones finales	154

BIBLIOGRAFÍA

1. De Referencia	160
2. General	160
3. Leyes y disposiciones de aplicación. Publicaciones	162

ANEXOS

ANEXO I - Cuadro de correspondencia entre: Objetivo General, Objetivos Específicos e Hipótesis	163
ANEXO II - Cuestionario para encuesta a Bancos	166
ANEXO III - Encuestas realizadas a Bancos	172
ANEXO IV - Información sobre Sistema Financiero General y de las Entidades analizadas	249

CUADROS

N ° 1 - Indicadores económicos del país	39
N ° 2 - Sector Externo	39
N ° 3 - Evolución de la cantidad de entidades financieras	47
N ° 4 - Etapas de la Gestión de la Crisis	72

Capítulo I – PROBLEMA Y ALCANCE DE LA TESIS

En el presente capítulo se presentan los antecedentes que dan lugar al problema de investigación, se especifica el alcance y los objetivos del trabajo y la metodología a utilizar.

Asimismo, se realiza una descripción general de los temas que se abordarán y su impacto en las distintas épocas que serán consideradas.

Se ha considerado necesario, en el tratamiento de las distintas hipótesis de trabajo, que las mismas sean constatadas en períodos previos y posteriores al estallido de la crisis, para poder analizar, con mayor alcance en el tiempo, el comportamiento de las distintas variables y cuáles han sido sus condicionantes.

1.1. Antecedentes sobre el tema a investigar

Las modalidades de gestión, en el entorno de la crisis financiera del 2001, se vieron expuestas a particulares circunstancias y presiones. Durante ese período se produjeron en la Argentina condiciones cuyo impacto sobre las organizaciones financieras es de interés analizar.

En el ámbito de la República Argentina, interesa analizar el lapso entre 1997 y 2004; ese período permite observar, en distintos momentos y desde las perspectivas política y socioeconómica, entornos diferenciados. que tuvieron su correlato en el funcionamiento de las organizaciones en general y, en particular, de las organizaciones financieras.

- a) El período 1997–1998 puede ser considerado el punto de partida del análisis por realizar.

- b) El período 1998–1999 representa casi el cierre de una etapa que mostró ciertos puntos de crecimiento y estabilidad, a través de la aplicación de medidas que “a la postre” resultaron motor de la crisis que se cernía sobre el panorama argentino (Etapa I del estudio).

- c) El período 1999–2000 es el inicio de la caída económica, combinada con un cambio de gobierno que no demostró habilidades para ser piloto de tormentas ni supo tomar medidas apropiadas y oportunas para evitar el desencadenamiento de la crisis del 2001 (Etapa II).

- d) El mes de julio de 2001 es el punto de inflexión que marcó la caída permanente de todas las variables económico-financieras y arrastró a una de las mayores crisis socioeconómicas que registró el país (Etapa III).

- e) Entre 2002 y 2004, las organizaciones se debatieron frente a un sinnúmero de profundos cambios en las políticas gubernamentales y se planteó, para las organizaciones financieras, un modelo de funcionamiento totalmente diferente al que se había desarrollado hasta el 2001. Esto provocó la necesidad de profundos cambios organizacionales, que la diversidad de entidades del sistema afrontaron de variadas formas (Etapa IV).

Resulta de interés analizar las variaciones en las modalidades de gestión durante las distintas etapas, en diferentes organizaciones bancarias públicas y privadas, para determinar comparativamente en qué medida la índole de dichas variaciones fue significativa.

Cabe destacar que, si bien la integración de los distintos tipos de organizaciones bancarias tienen en su configuración básica, los mismos elementos: recursos humanos, planeamiento, estructura, operatorias y comunicación, se pueden observar diferencias en su funcionamiento y actitud en el entorno de la crisis del 2001.

La cultura organizacional impacta sobre los modelos de gestión y éstos permiten identificar algunos elementos de un patrón discernible, o bien cuáles fueron sus principales características diferenciales.

Es importante observar, en los diferentes momentos puntualizados, qué modalidades funcionales se adoptaron y qué consecuencias produjeron en cada una de las organizaciones.

Como describe el Dr. Eduardo Conesa (2000:15), la crisis argentina tuvo como principal causa de origen el mantenimiento del peso atado al dólar en relación uno a uno desde 1991. Al imponer dicha relación, el peso, cuyo tipo de cambio real histórico promedio durante el período 1960–1990 había sido de 2,27 por dólar, sufrió esa drástica revaluación. Por añadidura, a partir de 1997 la moneda argentina siguió revaluándose como consecuencia de las devaluaciones de Asia (1997), Rusia (1998) y Brasil (1999).

Esto, como indica Adolfo Buscaglia (2001:39), hizo que *“el rasgo sobresaliente de la crisis argentina fuera la declinación de su competitividad internacional, no sólo en lo que atañe a sus manufacturas exportables, sino también en cuanto a su actividad y a su producción industrial frente a las importaciones. Sumado a ello, el aumento del gasto público y las altas tasas activas de interés en los mercados financieros, incompatibles en términos reales con la rentabilidad normal de las empresas, forzaron a estas a reducir su actividad productiva.”*

Al referirse al impacto de lo descrito sintéticamente en los párrafos anteriores sobre el sistema financiero argentino, el Presidente del BCRA, en su informe al Congreso Nacional el 31/07/2000, en el Capítulo II, Economía Argentina, punto 4, Sistema Bancario, expresó:

“Había un alto grado de solvencia y liquidez del sistema financiero, lo que permitió mantener cierta confianza en los inversores, a pesar de las condiciones de incertidumbre reinantes en el contexto económico.”

El número de entidades financieras se redujo significativamente y la participación de las primeras 20 entidades en el total de activos del sector continuó creciendo, pasando del 79 % en diciembre de 1998 al 83 % por ciento en diciembre de 1999. Este proceso de cambio estructural prosiguió su desarrollo en un ambiente de creciente competencia, lo que motivó una fuerte presión sobre los precios de los servicios ofrecidos por la banca y generó como consecuencia mayor disciplina de costos.

Se manifestó en el período un deterioro en la calidad de la cartera, cuyo impacto en la rentabilidad de los bancos no afectó todavía su solvencia esta presentaba niveles muy por encima de las marcas internacionales

En cuanto a la situación patrimonial, se notó una desaceleración en el crecimiento del nivel de intermediación bancaria desde el segundo semestre de 1998. En este sentido, el incremento del activo neto y consolidado del sector fue del 20 % en 1997 y 11,5 % en 1998. Al mismo tiempo, se observaron cambios importantes en la composición de las colocaciones y el fondeo.

Durante 1999 se registró una transferencia de préstamos a fondos fiduciarios, motivado en gran parte como consecuencia de la reestructuración de varias instituciones en el primer semestre del año, sobre los que algunas entidades del sistema poseían derechos de propiedad. Este fenómeno tuvo un impacto negativo sobre el monto del rubro “Préstamos” reportado en el balance agregado del sector.

El patrimonio neto consolidado del sector disminuyó unos 280 millones de pesos durante 1999. Esta variación se originó básicamente en una importante disminución de los resultados no asignados, no compensada por el incremento del capital social.

Cabe destacar que la evolución del capital social de los bancos estuvo significativamente influida por el cierre y reestructuración de entidades ocurridos durante el año, ya que si se consideraran sólo las entidades que operaron durante todo el año 1999 se obtendría un aumento de aproximadamente 9 %.

En cuanto a la rentabilidad del citado año, el conjunto de entidades financieras obtuvo un beneficio neto de 320 millones de pesos, es decir, la mitad del registrado en 1998 (650 millones de pesos) y un tercio del correspondiente a 1997 (1.000 millones de pesos). Los beneficios netos mostraron una rentabilidad en el sector bancario agregado de 0,3 % en activo neto y de 1,9 % en patrimonio neto, significativamente menor aún a la ya baja rentabilidad observada en los últimos años.

Durante 1999, el resultado neto del sector bancario resultó afectado por una marcada disminución del margen por intermediación (ingresos netos por intereses y servicios) y por un significativo incremento del provisionamiento de créditos durante el período. El incremento de los ingresos netos por tenencia de activos financieros y la disminución de la carga de los costos operativos no alcanzaron a compensar dicha evolución negativa.

Toda esta información muestra que ya comenzaba a vislumbrarse en los indicadores económico-financieros del período el deterioro del sistema, que llevará a analizar, en el presente trabajo, cuál fue el impacto organizacional en materia de estructura, gestión, comunicación, manejo de los RRHH, entre

otros, para poder afrontar la crisis que avanzaba y, a partir del estallido de la misma, cuáles fueron las medidas y herramientas implementadas en este campo para superarla.

Posteriormente, y a pocos meses de estallar la crisis, el informe del Presidente del BCRA, Dr. Pedro Pou, correspondiente al año 2001 (presentado en noviembre de 2002), describía la delicada situación del sistema respecto del cual se resumen los párrafos más salientes.

Durante 2001, la economía argentina se vio obligada a desenvolverse en un contexto particularmente adverso, culminando el año con una grave crisis económica e institucional.

En lo que respecta a los factores de carácter externo, se vivió en un escenario global de desaceleración de la actividad económica, menor volumen de comercio y baja en el precio de los *commodities*. Asimismo, el mundo se conmovió con el atentado terrorista del 11 de setiembre de 2001, en los EE. UU., que provocó gran impacto en las variables económicas internacionales.

Durante el período estudiado se profundizó la recesión en la que estaba inmersa la economía doméstica desde mediados de 1998; se registró una baja del 4,4 % interanual en el PIB, una importante caída de la demanda interna, cierta deflación y un significativo avance del desempleo. La posición fiscal (tanto en la Nación como en las provincias), se deterioró: recrudesció el problema de la dinámica del endeudamiento público y generó una crisis de confianza en el sistema que no pudo ser despejada a través del "megacanje" de deuda instrumentado durante el mes de junio. Las dificultades para cumplir con los compromisos asumidos frente al Fondo Monetario Internacional, así como el problema del financiamiento de corto plazo del sector público, se tornaron cruciales.

La incertidumbre reinante a lo largo del año, signada por la falta de credibilidad en el éxito de las políticas económicas y una creciente percepción de vulnerabilidad del sistema financiero, se manifestó en una menor demanda de activos financieros domésticos y una marcada inestabilidad en el sistema. La fuga de depósitos del sector privado no financiero alcanzó un monto anual de casi 20.000 millones de pesos, con picos en los meses de marzo, julio y, particularmente, noviembre. A fines de este último mes, al propagarse los temores en relación con la disponibilidad de los depósitos, se desató una crisis de confianza de rasgos sistémicos que obligó al Gobierno a recurrir a medidas de emergencia.

Se impusieron entonces restricciones al retiro de fondos con el fin de evitar la generalización de una crisis bancaria que afectase negativamente a la solvencia del sistema financiero y al valor de los ahorros del conjunto de los depositantes.

Estas restricciones agudizaron el convulsionado clima de crisis, dando lugar a una serie de masivos reclamos sociales que desembocaron en la renuncia del Presidente de la Nación el 20 de diciembre.

Por su parte, ante los sucesos extraordinarios de fin de año, el BCRA reglamentó una serie de disposiciones para adecuar el funcionamiento de las entidades bancarias al nuevo régimen de restricción al retiro de fondos, creando además un Fondo de Liquidez Bancaria financiado con el aporte de las mismas entidades.

La progresiva crisis de expectativas generó un entorno singularmente negativo para el conjunto de las entidades financieras. Las mismas finalizaron el año afectadas por una severa inestabilidad y un fuerte aumento de los diversos tipos de riesgo bancario, viéndose así debilitada la resistencia que la banca

doméstica había demostrado en los últimos años frente a *shocks* de carácter externo.

El deterioro de la calidad de la cartera crediticia y los consiguientes esfuerzos de cobertura a través del aumento de las provisiones, sumados a las pérdidas finales relacionadas con la tenencia de activos financieros y el peso de una poco flexible estructura de costos frente al proceso de contracción del nivel de intermediación bancaria, terminaron por comprometer significativamente la rentabilidad, particularmente de los bancos de mayor envergadura.

Finalmente, es necesario aclarar que el análisis realizado hasta aquí se centra en los hechos ocurridos hasta diciembre de 2001, sin ahondar en los significativos cambios ocurridos posteriormente. A partir de enero de 2002, y como consecuencia de la crisis que marcó la implementación del llamado "corralito" y el fin de la Convertibilidad, el sistema financiero doméstico se vio expuesto a una serie de medidas (como ser, la implementación de un nuevo esquema cambiario, la reforma de la Carta Orgánica del Banco Central y de la Ley de Entidades Financieras en pos de una redefinición de la política monetaria y la conversión a moneda local de los activos y pasivos bancarios en forma asimétrica) que lo afectaron profundamente.

Como surge de la propia información del Banco Central de la República Argentina, el sistema financiero argentino se sintió convulsionado desde sus propias raíces y, por lo tanto, los bancos requirieron un replanteo estratégico que permitiera una adecuada adaptación a las circunstancias, para poder sobrevivir.

En publicaciones de la época opinaron especialistas en la materia. Gabriel Caracciolo, analista de entidades financieras de Standard & Poor's, escribió que se vislumbraba un nuevo mapa bancario, que exhibiría una amplia

depuración liderada por los bancos más fuertes y sanos, con costos compartidos entre el sector público y el privado, además de una nueva división del negocio, con los supervivientes analizando cuál sería el nicho que mejor podría calzar a su estructura (revista *Apertura*, Bs. As., marzo de 2002).

Por su parte, el analista Hernán del Villar, de la consultora Alpha, coincidía con otros especialistas en que *“la transformación de la banca comenzará por un fuerte ajuste estructural que implicará el cierre de sucursales y el despido de trabajadores. Caído el reino de la banca comercial, no será necesario disponer de una gran red de sucursales ni ofrecer una amplia gama de productos. Dentro de ese panorama, las instituciones deberán decidir cuál será su estrategia futura y, en función de ello, adecuar su tamaño”* (Revista *Apertura*, Bs.As., marzo de 2002).

Ante esta realidad, los distintos tipos de organizaciones bancarias tuvieron que afrontar cambios en sus propias culturas, estilos de dirección y recursos disponibles.

Por ello, el propósito de la presente investigación es alcanzar conclusiones referentes a los mecanismos y soluciones que se aplicaron según el tipo de organización, cuáles fueron sus resultados y si dejaron un aprendizaje, no sólo para ellas mismas, sino también para quienes definen las políticas económicas nacionales por el impacto y las causas que pueden originar.

1.2. Propósito de la investigación

Considerando que la normativa ha sido uniforme y que la crisis socioeconómica, al impactar sobre las organizaciones financieras, superó la normativa vigente en el marco de los distintos momentos elegidos para evaluar y comparar, podría considerarse si se aplicó un mismo modelo de gestión para situaciones estables y de crisis o si, por el contrario, se adoptó para cada momento una adaptación específica.

Puede anticiparse, como diagnóstico, que los bancos mostraron distintas respuestas, asíntotas algunas y otras no. Se adaptaron de forma distinta a la normativa, y resaltan las capacidades personales, que produjeron improntas diferentes.

Lo expuesto anteriormente está vinculado con las capacidades y habilidades gerenciales requeridas, así como también con las necesidades de capacitación y aprendizaje de los gerentes, indispensables a la hora de afrontar distintas situaciones.

Algunos de los interrogantes que surgen de la situación comentada y que *servirán* para definir los alcances de los objetivos de la tesis son los siguientes:

- ¿Cómo caracteriza la evolución de la crisis financiera en el país desde 1997 a 2004 en términos macroeconómicos en cada etapa?
- ¿Cómo caracteriza la evolución de la crisis financiera en el país desde 1997 a 2004 en términos de la actividad bancaria, en los distintos momentos analizados?

- ¿Qué y cómo impactó el contexto en las distintas etapas, en el sistema bancario?
- ¿Cuáles fueron los cambios sustanciales en la normativa emitida por el BCRA entre el período de estabilidad, el de crisis y el de postcrisis?
- ¿Cuáles fueron las incidencias que esos cambios produjeron en el funcionamiento de los bancos?
- ¿Cuáles fueron las estrategias adoptadas ante los cambios del contexto y las normativas imperantes en cada uno de ellos?
- ¿Qué problemas enfrentaron los bancos en cada etapa y qué medidas implementaron para solucionarlos?
- ¿Qué resultados fueron obtenidos en cada caso?
- Superada la crisis del 2001, ¿qué aprendieron?
- ¿Hubo una nueva forma de gestión o hubo flexibilidad frente a la crisis?
- ¿Cómo se preparan, desde el modelo de gestión, para afrontar una crisis en el 2011?
- ¿En qué medida las variaciones del contexto afectaron las estructuras administrativas?
- ¿Todos los bancos reaccionaron en el mismo sentido para el cambio de sus estructuras?

- ¿En qué nivel de la estructura de cada banco se ejecutaron las decisiones estratégicas que permitieran la adaptación al entorno?
- La crisis financiera de 2001, ¿qué impacto provocó en los RRHH de los bancos? ¿Generó situaciones de conflicto? ¿Cómo las resolvió cada banco?
- ¿Cómo eligen los bancos sus gerentes para ejecutar las estrategias organizacionales frente a la crisis y las normativas del BCRA?
- ¿Existen puntos en común entre los bancos de diferentes orígenes de capitales, en la selección de gerentes?
- ¿Hubo distintos modelos o bien distintos estilos de administración?
- Si hubo distintos modelos, ¿cuáles fueron?
- Si hubo distintos estilos, ¿cuáles fueron?
- ¿La conducción gerencial es distinta o similar en épocas normales y/o de crisis?
- ¿Cómo se adecuaron en los distintos momentos?

Objetivo General:

Determinar características de las formas de gestión de las organizaciones financieras argentinas, en contextos normales y de crisis, para aportar conocimientos sobre la conducción y gestión bancaria.

Objetivos Específicos:

- Analizar la evolución del contexto económico financiero y su impacto en la actividad bancaria, en el período 1997 a 2004.
- Determinar la respuesta normativa del Banco Central a los cambios de contexto y sus efectos sobre los bancos
- Determinar y analizar las estrategias adaptativas de las organizaciones bancarias con relación a los distintos contextos y cambios normativos.
- Analizar las políticas que conforman las respuestas de cada caso a cada momento coyuntural para determinar el alineamiento con las estrategias respectivas.
- Evaluar la congruencia de la *performance* de cada banco en cada momento en relación con las estrategias y políticas adoptadas
- Analizar el impacto de los cambios de las estrategias en la gestión de los bancos, considerando la flexibilidad de las estructuras organizativas vigentes para absorber los planteos estratégicos, según cada momento analizado.
- Analizar el impacto de los cambios de las estrategias en la gestión de los bancos, considerando las necesidades de adaptación de las políticas de RRHH a las distintas situaciones, en cada etapa analizada.
- Analizar el impacto de los cambios de las estrategias en la gestión de los bancos, considerando las necesidades de adaptación a las distintas situaciones, en cada etapa analizada, en cuanto a la Conducción Gerencial.

Hipótesis:

- 1) El sistema financiero argentino mostró diferencias en el efecto causado por las variables macroeconómicas en el período 1997–2004.
- 2) El BCRA aprendió de las crisis y elaboró normativas para tiempos posteriores que trataran de proteger el sistema frente a las nuevas realidades del escenario socioeconómico.
- 3) Las estrategias adoptadas por los bancos difirieron según el origen de sus capitales.
- 4) Según el tipo de bancos, hubo mayor o menor flexibilidad para absorber los cambios fijando diferentes métodos para cada caso.
- 5) Existen diferencias entre los distintos tipos de organizaciones financieras, según su origen, en cuanto al tratamiento, en las distintas épocas analizadas, relacionadas con la definición de las estructuras organizativas.
- 6) Existen diferencias entre los distintos tipos de organizaciones financieras, según su origen, en cuanto al tratamiento, en las distintas épocas analizadas, relacionadas con la definición de las Políticas de RRHH.
- 7) Existen diferencias entre los distintos tipos de organizaciones financieras, según su origen en cuanto al tratamiento, en las distintas épocas analizadas, relacionadas con la conducción gerencial de las instituciones.
- 8) Se tuvo en cuenta el valor de las capacidades personales, tanto de flexibilidad política como de gestión de los gerentes.

1.3. Consecuencias teóricas y prácticas del aporte

Las razones que nos llevaron a ocuparnos de esta problemática y los resultados que se espera obtener, significarán un aporte a la gestión de entidades bancarias en aspectos vinculados con:

- La toma de decisiones estratégicas que permitan modelar el planeamiento adecuado a cada situación de contexto.
- Los cambios estructurales necesarios para afrontar los impactos del contexto.
- Los estilos de conducción más apropiados en los distintos escenarios que se presentan.
- Capacitación, orientación y guía para la selección de sus RRHH.

Asimismo, la investigación servirá como una contribución teórica al mundo académico, particularmente en las carreras especializadas en la gestión y organización bancaria, porque permitirá definir y enfatizar aspectos a tomar en cuenta en los perfiles de capacitación.

1.4. Metodología y alcance de la investigación

Se trata de una investigación descriptiva, que pretende comparar el comportamiento de ciertas variables clave en la gestión bancaria frente a las variaciones del contexto en el período 1997-2004.

La población bajo estudio serán las siguientes organizaciones

- Bancos públicos: dos entidades
- Bancos privados nacionales: dos entidades
- Bancos privados extranjeros: una entidad
- Banco cooperativo: una entidad

Las fuentes de información, entre otras, serán las personas que ocupan los cargos de Gerentes Generales y los que han ocupado cargos similares en las distintas épocas. A tal efecto, se agrega en el Anexo I la encuesta formulada a los entrevistados

También se analizarán fuentes primarias como:

- Estadísticas
- Normas de funcionamiento del BCRA

En el Anexo I se establece la correspondencia entre Objetivo General, Objetivos Específicos, Hipótesis y preguntas de Investigación y el desarrollo de los distintos capítulos.

Capítulo II - EL ESCENARIO – CONTEXTO MACROECONÓMICO

El capítulo describe el contexto macroeconómico general en el que se desarrolla la crisis del 2001 y particulariza sus consecuencias en la economía argentina

Esta investigación con respecto a las variables macroeconómicas internacionales se remonta a los cinco años anteriores a la crisis argentina, pues en la década de los '90, acontecimientos económicos críticos ocurridos en distintos lugares del mundo, conjuntamente con decisiones políticas y económicas locales, fueron preparando el camino que llevó sin remedio al mencionado desenlace. También se evalúan los cuatro o cinco años posteriores para observar, con el mismo criterio anterior, qué combinación de circunstancias y decisiones permitieron remontar la situación y alcanzar niveles muy aceptables de recuperación.

2.1. El contexto local en los '90

Las crisis financieras a través de la historia, como puede corroborarse, son consecuencia de las condiciones emergentes del contexto por decisiones inadecuadas, incorrecta evaluación de las situaciones socioeconómicas, incertidumbre y otras razones, y del impacto directo de esas condiciones en las variables macroeconómicas y/o microeconómicas de un país.

Dice Armando Ribas (1999:11) "Las crisis bancarias se están convirtiendo en una preocupación constante para el sistema financiero internacional". Tanto que el autor señala que los banqueros asumen riesgos porque operan con el dinero de otros.

En la Argentina, la década de los noventa constituyó un marco donde se dio inicio a un período complicado de la historia socioeconómica del país. Para profundizar sobre las circunstancias de la crisis del 2001, se realizará un breve recorrido a partir de la situación hiperinflacionaria de fines de los ochenta, el período que corrió entre esa fecha y 1997 y sus consecuencias posteriores.

En la década de los ochenta hubo momentos críticos que estallaron en un proceso hiperinflacionario en 1989. A partir de esta situación se presentaron momentos políticos de gran intensidad que, empujados por la crisis económica, obligaron a cerrar abruptamente el período presidencial vigente y anticipar la asunción del nuevo presidente electo para encarar con firmeza el flagelo inflacionario en que se encontraba envuelto el país y que impactaba, lógicamente, en todas las variables macro y microeconómicas, generando una situación altamente complicada.

El 8 de julio de 1989, al asumir las nuevas autoridades nacionales, se anunció un programa global de reformas que, sumado a la credibilidad en el nuevo gabinete económico dio, en un principio, el resultado esperado.

Las principales medidas estuvieron orientadas a reducir el déficit fiscal: se estableció un régimen de tipo de cambio fijo y controlado, previa devaluación, y se consolidó la deuda de corto plazo, dentro de un conjunto de decisiones.

Hacia fines de diciembre de 1989 se designó un nuevo gabinete económico que acentuó el proceso de desregulación, liberó el mercado de cambios y dispuso una consolidación de la deuda interna.

En el sistema financiero se observó una reducción de nueve en el número de entidades bancarias, sin gran variación en cantidad de filiales. En la estructura patrimonial del sistema se acentuaron las diferencias y características entre los bancos oficiales y los privados al incrementarse el nivel de redescuentos a los primeros con relación a los segundos. Para los bancos oficiales ese nivel alcanzó el 24,9 % y para los privados el 3,5 %.

En 1990, la mejoría de los indicadores macroeconómicos reveló una tendencia a revertir la situación general.

Se implementó el Plan Bonex, consistente en el canje compulsivo de plazos fijos y títulos públicos por Bonex 89 con el objetivo principal de eliminar los

pasivos remunerados. También se implementaron instrumentos de control monetario.

En el contexto de 1990 se produjo una abrupta caída en el sistema financiero, con una reducción de dieciséis entidades del sector, el cierre del 7 % de las filiales bancarias y despidos de personal que alcanzaron al 9,49 %.

La estructura patrimonial mostró una caída en los depósitos y un incremento en los préstamos, con diferencias de estos guarismos entre la banca pública y la privada.

El año 1991 arrancó con la designación de un nuevo equipo económico; este desarrolló un programa global cuya principal medida fue la sanción de la Ley de Convertibilidad de la moneda: U\$S 1=\$ 1, para reducir las expectativas inflacionarias. También se implementó un cambio importante en la Carta Orgánica del BCRA, asignándole el rol fundamental de preservar el valor de la moneda. El impacto de la convertibilidad desaceleró el proceso inflacionario, dando comienzo a una evolución favorable de la economía.

Durante 1992, dicha evolución se caracterizó por la consolidación de las políticas económicas implementadas desde 1989 y reforzadas con las medidas adoptadas a partir de 1991. Entre ellas, las relacionadas con la administración y simplificación tributaria y el impulso del programa de desregulación y privatizaciones constituyeron los ejes del accionar económico del gobierno. Por otra parte, se lograron avances en materia de deuda externa, que permitieron el acceso al crédito internacional.

La participación del sistema financiero en el producto bruto mostró un crecimiento muy importante: con relación al Producto Bruto Financiero registrado en 1986, creció un 37,4 % en 1991 y un 33,2 % 1992.

Si bien disminuyó levemente el número de entidades con respecto a 1991, la cantidad de agentes empleados se incrementó en un 7,5 %.

En 1993 se acentuaron los signos alentadores en las variables macroeconómicas, especialmente en cuanto a inflación y crecimiento del PIB.

Se intensificaron las medidas para dar mayor competitividad a los mercados y se profundizaron los cambios estructurales. Aunque el PIB creció un 6 %, se incrementaron las tasas de desempleo y subempleo, que alcanzaron niveles del 9,6 % y 9,1 % respectivamente.

Durante el año se redujo en 4 el número de entidades financieras, que quedó en 206. En los bancos oficiales descendió el número de empleados, como consecuencia de planes de retiro voluntario, mientras que en los privados se mantuvo el ritmo de crecimiento.

El sistema financiero continuó con un alto grado de concentración: las primeras cinco entidades concentraron el 40 % de los depósitos y el 38 % de los préstamos.

Durante este año se continuó con la aplicación de medidas orientadas a preservar el valor de la moneda. Continuó mejorando la inserción en el mercado internacional.

Como hecho destacable, el BCRA volvió a permitir la apertura de nuevas entidades financieras –o sucursales de instituciones ya existentes-, prohibida desde 1984. Se trató de implementar medidas para buscar mayor competitividad y, a fin de promover y consolidar la competencia en el sistema, el PEN eliminó la normativa que establecía discriminación entre la banca nacional y la extranjera.

En 1994 se mantuvo la tendencia del año anterior de continuar implementando medidas para preservar el valor de la moneda.

En 1995 se produjo la crisis mexicana, la cual provocó una revisión del riesgo país para América Latina; ello generó un gran retiro de depósitos de la Argentina por parte de los inversores extranjeros.

Para agosto se verificó una disminución de 41 entidades bancarias y financieras en comparación con el mismo mes de 1994: quedaron en total 165.

En 1996 continuaron las políticas de preservación del valor de la moneda en el marco de la Ley de Convertibilidad y para mantener la estabilidad del sistema. Este, tras la pérdida de depósitos mencionada en el año anterior, logró consolidar su recuperación

Esta síntesis tiene la finalidad de contextualizar la situación que sobrevino después del combate para contener la inflación y los acontecimientos que sobrevendrían desde 1997 hasta 2004 –período bajo análisis–, el cual presentó las siguientes etapas: precrisis, crisis y postcrisis.

2.2. El contexto internacional

En el primer semestre de 1997 el contexto internacional mostraba una economía mundial con sostenido crecimiento que alcanzaba un índice del 4,2 %. Es decir que la economía global revirtió la tendencia provocada por las crisis asiáticas, y uno de los países con mayor tasa de crecimiento fue China. Por su parte, América Latina había dejado atrás las crisis provocadas por el “efecto tequila” y mostraba crecimiento sostenido y baja tasa inflacionaria. Es así que mundialmente podía observarse, en términos generales: crecimiento, estabilidad de precios, y una política fiscal tendiente a la reducción de déficit.

Paralelamente, en Europa se avanzó fuertemente en la unificación monetaria de y se determinó que se crearía el Banco Central Europeo en mayo de 1998 y se lanzaría el euro el 1º de Enero de 1999.

La creciente globalización generó mayor competencia en el mercado del trabajo y se destacó fue la creciente participación de las economías emergentes en el comercio internacional.

La liquidez del mercado financiero que se había manifestado en 1996 comenzó a reducirse en 1997, como consecuencia del aumento de las tasas de interés

de corto plazo en los EE UU y el Reino Unido y del endurecimiento de la política monetaria de los países que integrarían la Unión Europea, justamente preparando la unión monetaria.

Se produjo un incremento significativo del flujo de fondos hacia los países emergentes, lo cual generó mayor volatilidad de los mismos por los cambios en las tasas de interés. El flujo de inversión directa hacia América Latina creció un 38 % con respecto al año anterior, cuando había crecido a una tasa media del 25 %. En la economía argentina influyó positivamente, porque permitió la recuperación del crédito para todos los sectores y provocó la baja de las tasas de interés en el mercado doméstico.

En 1998, la sucesión de crisis en Asia generó grandes alteraciones globales en las economías internacionales.

La caída de la economía en Tailandia, con una fuerte devaluación, arrastró a una serie de países emergentes del sudeste asiático. El sector privado de estas economías, que se había venido financiando con obligaciones a corto plazo y bajas tasas de interés, no logró revertir la situación y no pudo mantener el fondeo en esas condiciones.

La segunda etapa de la crisis surgió en Hong Kong con un ataque a su moneda, lo que arrastró a la bolsa de valores. La caída de los mercados asiáticos llevó tras de sí los mercados de acciones y títulos de todo el mundo, lo cual convulsionó a la economía internacional en su conjunto y redirigió las inversiones hacia colocaciones de menor riesgo y mayor liquidez.

La tercera fase comenzó a principios de abril de 1998. Fue causada por problemas no resueltos de la economía japonesa, especialmente en lo referente a la banca: débil regulación, inadecuada supervisión y escasa transparencia de la información contable. Hubo una expansión del crédito que generó un alza desmesurada de los valores inmobiliarios y, sin una política monetaria restrictiva, provocó gran irregularidad en las carteras crediticias. Consecuentemente, Japón tuvo fuertes presiones sobre su moneda y para

afrontar dicha situación diseñó e implementó políticas fiscales expansivas. Entre ellas, volcó fuertes sumas de dineros públicos para apuntalar el sistema de seguros de depósitos y para recomponer la solidez del sistema bancario.

En agosto, la economía internacional se complicó aún más: se devaluó el rublo y Rusia no pudo afrontar los pagos de su deuda externa. Ante esa situación, el gobierno ruso firmó un paquete de reestructuración fiscal con el FMI; pero la situación de debilidad política y económica del país le imposibilitó cumplir el programa comprometido, y debió volver a devaluar su moneda y reprogramar unilateralmente el pago de la deuda.

La desaceleración de la economía de los EE UU, el creciente riesgo de iliquidez internacional y la caída de un prestigioso "Hedge Fund", tuvo un efecto estabilizador sobre los mercados financieros internacionales. A ello se sumó la posibilidad del Brasil de implementar un paquete fiscal y por otra parte la realización de una efectiva reestructuración bancaria en Japón.

Por otra parte, la Unión Europea mostró un crecimiento bastante sostenido en 1997, recuperación que impactó en 1998. El importante deterioro en Japón, por el contrario, afectó a los países de la zona y lo obligó a adoptar medidas fiscales y bancarias para tratar de estabilizar el contexto económico-social y revertir la situación. La caída de los precios básicos en los países asiáticos provocó disminuciones en el crecimiento de las economías en desarrollo y de las economías emergentes.

Por su parte, los países de América Latina, que venían creciendo fuertemente en 1997, a consecuencia de lo sucedido en Asia sufrieron una importante desaceleración de sus economías durante 1998. Esta impactó especialmente en los países emergentes y desde allí adquirió un alcance global.

La aversión al riesgo por parte de los inversores provocó un aumento significativo de bonos de los países desarrollados. Las tasas comenzaron a caer, y por otra vía subió el *spread* que pagaban los países emergentes.

Las economías industriales tuvieron dos impactos, uno negativo y otro no tanto: se deprimió la demanda de sus bienes exportables, pero la caída de los precios de los productos básicos mejoró los términos del intercambio.

Como puede apreciarse, en el escenario mundial serias dificultades impedían superar las sucesivas crisis, que se extendían en forma generalizada. En Sudamérica, el Brasil, fuertemente afectado por la crisis asiática y rusa, tuvo que acelerar un conjunto de medidas que produjeran reformas estructurales.

En 1999, la Argentina enfrentó un contexto adverso. Aunque el Brasil superó relativamente rápido su crisis, esta afectó el comercio bilateral. Los precios del comercio internacional se encontraban deprimidos, mientras que el acceso de la Argentina al crédito externo siguió limitado.

Para los países de América Latina, con excepción de México y Perú, el crecimiento en 1999 fue casi nulo. El Brasil superó su crisis externa devaluando su moneda y registró un pequeño crecimiento del 0,5 %.

Hacia el segundo semestre, los precios del petróleo y los metales habían revertido su tendencia decreciente y la economía mundial terminó recuperándose después de las crisis asiáticas y rusa.

El año 2000 trajo un contexto internacional muy poco favorable para la Argentina. El acceso al crédito siguió muy limitado por la incertidumbre predominante en las economías de los países industriales.

Concurrentemente, la desaceleración de la industria de tecnología informática provocó el derrumbe del índice Nasdaq. Esto provocó una aversión al riesgo por parte de los inversores que castigó mucho más a los países emergentes. Tampoco los mercados de exportación fueron favorables para los productos argentinos.

En esas condiciones, el desempeño de la economía argentina fue débil; continuó el proceso recesivo y el país enfrentó crecientes restricciones de

financiamiento. Con la mira puesta en generar una contención a la economía doméstica, se implementó una reforma impositiva que implicó aumento en las alícuotas de algunos impuestos, pero la persistencia de la recesión generó deterioro fiscal y obligó al gobierno a redefinir pautas con el FMI en tres oportunidades.

La continuidad de la recesión condicionó a la baja al mercado laboral: la tasa de desempleo subió del 14,3 % registrado en 1999 al 15,05 % en el 2000.

En el marco de este panorama desalentador, las provincias venían atravesando una difícil situación fiscal que se agravó en este año 2000. Por esa razón se pusieron en marcha dos programas orientados a mejorar la situación de algunas provincias especialmente: 1) programa de saneamiento fiscal y financiero, y 2) pacto fiscal.

A toda esta situación se sumaba la volatilidad del mercado de capitales, cuyas variables fueron especialmente afectadas por la recesión y la política monetaria contractiva de los EE UU.

En el 2001, el contexto internacional fue particularmente complejo y la economía argentina se desarrolló dentro de este marco.

La actividad económica se desaceleró en la mayoría de las regiones del mundo, afectando la evolución del comercio. El precio de los *commodities* bajó, provocando un endurecimiento de las condiciones financieras para los mercados emergentes.

El mundo también fue conmovido por el ataque terrorista del 11/09/2001, que afectó directamente la recuperación económica iniciada en los EE UU.

La Reserva Federal estadounidense, el Banco Central Europeo y el Banco de Japón mostraron una tendencia expansiva y redujeron el costo del financiamiento, pero eso no alcanzó a contrarrestar la crisis de las economías mundiales.

El estallido de la crisis en la Argentina y la declaración de la cesación de pagos de la deuda pública provocó el aislamiento del país de los mercados internacionales.

Durante 2002, los sucesos en el mundo tuvieron menor relevancia que en los años anteriores, pero sí la tuvieron los factores que impactaban sobre las variables monetarias y financieras.

Los EE UU y las economías en desarrollo impulsaron cierto crecimiento de la economía mundial, pero fue desigual: lo aceleraron en los primeros meses los países asiáticos que acompañaron al movimiento de los EE UU, mas este empezó a frenarse como consecuencia del escándalo gestado por los problemas contables sufridos por las empresas cotizantes en bolsa y el reflejo de esta situación anormal en su tasa de ganancia. La quiebra de Enron, junto con el recrudecimiento de las tensiones en el Medio Oriente, afectaron negativamente a la economía estadounidense. La zona del euro tendía a amesetarse. La baja performance económica del Brasil se agravó por la crisis en la Argentina, uno de sus principales socios comerciales.

Durante 2003, el contexto internacional fue muy favorable para la Argentina. Hubo bajos índices de inflación y cierto grado de crecimiento en los EE UU, también un mínimo crecimiento en la eurozona y una baja en el precio del petróleo.

Los países asiáticos continuaron creciendo fuertemente, especialmente China; América Latina se vio favorecida por la baja en las tasas de interés y un aumento en el precio de los *commodities*.

2. 3. El Impacto sobre la economía argentina

En 1997, la mejoría general de la macroeconomía permitió también reducir el índice de desempleo, dadas la movilización de diversos sectores y la generación de un mercado de capitales con un buen volumen de desarrollo.

El producto bruto interno creció un 7,5 %, logrando mantenerse durante cinco trimestres en constante aumento.

Es importante destacar que en este período, el fortalecimiento de las relaciones entre los países del Mercosur permitió eliminar trabas en el comercio interregional, lo cual propendió a una mejor integración y posibilitó mayor eficiencia en las relaciones comerciales de este bloque con el resto del mundo.

En 1998 hubo una importante expansión de la capacidad productiva, debido tanto a una mayor inversión como al crecimiento del ahorro privado y a un principio de reducción del déficit presupuestario del sector público.

El volumen del comercio exterior argentino creció a un 7,7 %, y el intercambio con el Mercosur alcanzó un nivel aún mayor: 9,6 % interanual.

Durante el tercer trimestre de la crisis global se vieron afectados los *spreads* de los títulos de deuda argentina; asimismo, cayeron fuertemente los precios de las acciones que cotizaban en bolsa; esto trajo aparejado un fuerte incremento de las tasas de interés.

En el período que va desde 1992 hasta 1997, la economía argentina tuvo una elevada expansión de la capacidad productiva, mientras que el ahorro privado creció con relación al ahorro nacional. También se mantuvo una administración rigurosa respecto al esfuerzo fiscal. Se concretó una importante reforma previsional mediante la apertura del negocio al capital privado. La recaudación tributaria subió alrededor del 5,4 % en promedio.

Podemos mencionar como hecho destacable, los inversores institucionales tuvieron un crecimiento vertiginoso, posibilitado por la estabilidad del país, reformas legales y regulatorias, lo cual promovió la canalización de grandes montos de ahorros e inversiones privadas a través de estos intermediarios. Las Administradoras de Fondos de Pensiones, los Fondos Comunes de Inversión y las Compañías de Seguros movilizaron en este período alrededor de 19.330 millones de pesos en estos activos de inversión.

En el último trimestre de 1998, la Argentina entró en una fase recesiva, situación que se prolongó durante los tres primeros trimestres de 1999. A pesar de eso, la demanda laboral se mantuvo.

La recuperación de la economía doméstica fue muy tenue. Esto se agravó por la postergación de la firma de un acuerdo con el FMI debido a la incertidumbre planteada por el panorama electoral.

Los precios agrícolas fueron en 1999 inferiores a los del año anterior, aunque las expectativas para el año siguiente eran promisorias.

Hubo una pequeña recuperación de los flujos de capital, pero los flujos brutos se encontraron restringidos. La tasa de desempleo ascendió del 12,4 % en octubre de 1998 a 14,5 % en mayo de 1999. La actividad en general se contrajo.

Los precios minoristas y mayoristas mostraron caídas prolongadas debido al estancamiento de los precios de los bienes básicos en el mercado mundial.

El descenso de las exportaciones de productos básicos alcanzó al 20,6 %, y la manufactura industrial cayó un 19,9 %. También las importaciones desagregadas cayeron a lo largo del año en magnitudes considerables. El intercambio comercial en el Mercosur y con otros bloques internacionales tuvo una reducción pronunciada. La competitividad externa de la economía argentina empeoró en este período.

Las cuentas fiscales se vieron afectadas por la recesión; la recaudación tributaria total cayó un 4,8 %.

A lo largo de 1999 se produjo una importante pérdida de reservas y el mercado de capitales presentó un alto grado de volatilidad.

La economía Argentina tuvo un débil desempeño en el año 2000. En el plano externo, por crecientes restricciones para lograr financiamiento. En el plano interno, por el escaso peso de las exportaciones.

Si bien se implementó una reforma impositiva que implicó el incremento de las alícuotas de algunos impuestos, la continuidad de la recesión deterioró la posición fiscal.

A mediados de año, se logró concretar una operación de apoyo internacional con el fin de atenuar iliquidez para afrontar los compromisos financieros. Pero se sucedieron las situaciones adversas: aumento del precio del petróleo, caída de la demanda. Se produjo un importante crecimiento en la tasa de desempleo, cayeron las inversiones extranjeras y se complicó la balanza de pagos. La situación general comenzaba a deteriorarse más de lo pensado.

Durante el 2001, la Argentina atravesó una crisis económica e institucional sin precedentes en la historia.

No alcanzó el acuerdo, negociado por el Gobierno con organismos multilaterales e inversores institucionales locales a fines del 2000, de un paquete financiero que cubriera las necesidades de financiamiento del 2001. La recesión se profundizó, afectando fuertemente la posición fiscal, y el acuerdo fracasó.

Con el objeto de revertir tal situación, en junio de 2001 se instrumentó un canje de deuda para aliviar la carga de la deuda pública en el corto plazo, compensando los plazos mayores de los títulos con una tasa de interés más alta. Pero este llamado "megacanje" no logró reconstruir la confianza de los inversores externos. Mientras tanto, el sector público pagaba altísimas tasas de interés en el mercado local para poder colocar títulos de deuda de corto plazo que permitieran financiar el déficit.

Para ese momento, el repago de la deuda se tornaba imposible. La posición del país en los mercados internacionales de deuda se fue deteriorando hasta que perdió el acceso a los mismos en julio de 2001.

La fuga de depósitos de las entidades financieras se aceleró, poniendo al sistema en una situación de creciente vulnerabilidad. Para intentar frenar esta situación se implementó una política de déficit cero, pero la medida no dio el resultado esperado y en setiembre el Gobierno tuvo que tomar otro compromiso por 4.000 millones de dólares con el FMI para reforzar las reservas del BCRA y respaldar la convertibilidad. Por otra parte, el BCRA consiguió reservas adicionales por 1.227 millones de dólares mediante el compromiso de disparar el Programa de Pases Contingentes.

Ante la imposibilidad de frenar el drenaje de fondos, el Gobierno restringió el retiro de dinero en efectivo, permitiendo el uso del dinero bancario para transacciones.

La ineficacia de las medidas del Gobierno para revertir la crisis se reflejó en un creciente descontento de la población, cuyas protestas y manifestaciones sociales de los días 19 y 20 de diciembre culminaron con la renuncia del Presidente de la Nación.

La crisis institucional y social profundizó la recesión económica a tal punto que el PIB bajó un 4,4 % respecto del 2000 y durante el último trimestre cayó el 10,5 %.

Finalmente, el 23 de diciembre de 2001 se declaró la suspensión del pago de la deuda externa.

Iniciado el año 2002, el Congreso sancionó la Ley 25.561 de Emergencia Pública y Reforma del Régimen Cambiario y Decreto Reglamentario 71/02, mediante la cual se abandonó el régimen de convertibilidad y se modificó la relación entre el peso y el dólar estadounidense. Se habilitaron dos mercados cambiarios, uno oficial y otro libre. Asimismo la ley autorizó al BCRA a

intervenir en el mercado cambiario con sus propios recursos o emitiendo los pesos necesarios. Se dispuso que las reservas fueran afectadas al respaldo de la base monetaria. Esta ley entró en vigencia el 11/01/2002; el 08/02/2002 se derogó el mecanismo de doble mercado, reemplazándolo un mercado único y libre de cambios.

Se autorizó a las distintas provincias la emisión de cuasi monedas ante la falta de liquidez

En el 2003, la Argentina comenzó a transitar un período de firme recuperación, con estabilidad, reacomodamiento de precios y un principio de reducción del índice de pobreza. La inflación fue razonablemente controlada y el nivel de actividad hizo que el PIB se expandiera un 8,9 % anual.

La recuperación económica estuvo basada, principalmente, en el agro, la industria y la construcción. Hubo un mejoramiento importante de la rentabilidad empresarial.

Las exportaciones, que habían aumentado en el 2002, crecieron aún más; también lo hicieron, en menor medida, las importaciones, impulsadas por la demanda interna.

Mejóro la recaudación fiscal y también se encauzó positivamente la cotización del dólar, lo que dio mayor estabilidad al mercado

2.4. A modo de síntesis

A partir 1995 se sucedieron distintas crisis financieras internacionales que fueron afectando a la economía argentina. Tras la recesión de 1995, cierta reacción positiva en el país permitió sobrellevar las crisis de las economías asiáticas, superando el impacto de estas en 1997 sobre los títulos argentinos. Se consideró entonces que la economía argentina había recobrado cierta fortaleza, que se mantuvo hasta el impacto del *default* ruso en 1998, agravado por la caída de los precios de nuestras exportaciones y por los primeros

síntomas de retracción de la economía brasileña, ya a las puertas del comienzo de la crisis cambiaria que estalló en 1999.

A fines de 1998 comenzó a depreciarse el dólar con relación al peso por el diferencial de inflación negativa con Estados Unidos, y la moneda se fue revaluando con relación al real y a las divisas europeas. Por otra parte, los mercados internacionales comenzaron a restringir el crédito a los países emergentes.

Estas condiciones, acompañadas por las oscilaciones en las tasas de interés y una nueva recesión industrial y comercial, anticipaban un futuro incierto. En 1999 se redujo la actividad aún más. Hubo un repunte a fines de ese año, mientras se mantenía el estado de prevención, crecía el déficit del sector público y se producían los últimos ingresos por las privatizaciones.

En el año 2000, al profundizarse los rasgos negativos reseñados, comenzó a desencadenarse lo que luego sería la crisis financiera del 2001-2002, con la caída del régimen monetario de la convertibilidad que afectaría a todos los mecanismos de la economía, desde los precios hasta el cumplimiento de contratos, creando un contexto de extrema inestabilidad que afectó notoriamente también los aspectos sociales y políticos del país.

En el curso del 2001 se intentó, dado el monto alcanzado por la deuda pública en el último período, un megacanje de títulos públicos para postergar vencimientos, pero eso provocó mayor desconfianza en la capacidad de conducción del gobierno de turno, sumada a que esa suerte de refinanciación estaba castigada por altas tasas de interés. Al mismo tiempo, se reducía continuamente la recaudación tributaria, se contraía el crédito bancario y retracción de la actividad económica era imparable. La emisión de cuasi monedas en las provincias, especialmente en la de Buenos Aires, aumentaba. La salida de capitales se intensificó, mientras cesaba todo financiamiento de los organismos multilaterales. A fines del 2001 se impuso la restricción financiera al uso de los fondos, y pocos días después estalló la crisis generalizada.

El inicio del 2002 fue traumático e impredecible: se abandonó la convertibilidad, se pesificaron los depósitos a 1,4 pesos por dólar y los créditos a 1 peso por dólar; la diferencia sería cubierta por títulos públicos cedidos a los bancos. Y lo más importante: se declaró el *default*.

Dichas medidas generaron una ola de reclamos judiciales. Continuaba la emisión de cuasi moneda y la sociedad estaba convulsionada.

Se mantuvo el peso como moneda nacional, los precios internos se moderaron y el descenso sostenido de la demanda de bienes fue moviendo lentamente el índice de precios al consumidor hacia la baja. Esto permitió ir ajustando políticas fiscales y monetarias para conjurar el riesgo inflacionario.

Hacia fines de 2002 se notó cierto repunte del PBI, se comenzó a estabilizar el tipo de cambio, la variación de los precios se redujo fuertemente, el nivel de actividad fue creciendo.

Se inició un período de reestructuración de la deuda, con reclamos de ciudadanos de países extranjeros tenedores de bonos argentinos que no se pagaban. Pero mientras tanto la mejora de la economía se aceleraba, permitiendo al país salir poco a poco de la recesión.

El panorama internacional en 2003 y 2004 se presentó muy favorable para la Argentina, lo que permitió comenzar una recuperación económica ininterrumpida.

La evolución de las variables principales con impacto en la economía pueden observarse en forma sintética en los siguientes cuadros:

Cuadro N° 1

Indicadores económicos

Millones de pesos 1993

Concepto	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
PBI a precio de mercado	287.515	286.268	283.562	278.092	248.865	240.361	268.561	293.467
Consumo total	238.353	243.787	237.778	236.219	223.202	231.727	280.563	331.015
Estimado mensual de actividad económica	122,2	120,6	123,5	120,9	102,8	103,8	116,0	127,1

Fuente: INDEC

Cuadro N° 2

Sector Externo

Millones de u\$s 1993

Concepto	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Balanza comercial	-12.116	-14.465	- 11.910	- 8.950	-3.780	8.767	8.140	3.212
Cta Capital y financiera	17.709	18.354	13.772	8.732	- 5.482	-11.404	- 3.173	1.574
Variación Res. Internac.	3.273	3.438	1.201	- 439	- 12.083	- 4.516	3.581	5.319

Fuente: INDEC

De la lectura de los cuadros precedentes puede ratificarse el perjuicio que causó la crisis en el país.

Capítulo III – EVOLUCIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO Y DEL MARCO NORMATIVO

Este capítulo trata sobre cómo impactaron en el sistema financiero las variables macro y microeconómicas en las etapas de precrisis, crisis y postcrisis.

La adaptación a esas nuevas realidades fue motivo de actualizaciones legales, como la Ley de Emergencia Económica, entre otras, que exigieron adecuar la normativa bancaria, con las consecuentes modificaciones en el funcionamiento de las entidades financieras.

Asimismo, la finalización de la paridad peso/dólar originó correcciones económico-financieras importantes en los estados contables de los bancos. A eso debemos sumar el impacto sobre la población en general y, especialmente, la bancarizada, en lo referente al uso y disposición de sus tenencias.

3.1. Evolución del sistema financiero argentino 1997-2004

Con respecto a la estructura del sistema financiero, puede observarse que a setiembre de 1997 el número de entidades bancarias alcanzó a 116 sobre un total de 142 entidades financieras. Cabe destacar que en este período la privatización de la banca provincial en general y una serie de adquisiciones, fusiones y absorciones, permitieron consolidar el sistema.

La privatización de la banca provincial permitió un sustancial mejoramiento de la calidad de los activos, especialmente por disminuir la irregularidad de las carteras de préstamos y reorientar el crédito hacia proyectos viables, al mismo tiempo que generó una tendencia a mejorar su rentabilidad.

Los cambios estructurales no sólo alcanzaron a la banca pública, sino también a la privada, particularmente en este período 1998 a 2000, cuando la banca extranjera, con alto grado de tecnología incorporada a la gestión, muy buenos recursos financieros y profundo conocimiento del negocio, comenzó a adquirir entidades nacionales.

Como puede observarse, la situación del sistema era estable y la tendencia positiva de las variables macroeconómicas mostraba un panorama alentador para ese año.

En el transcurso de 1998 puede decirse que se produjeron avances sustanciales en la eficiencia de las entidades financieras que fortalecieron su liquidez y solvencia. El ingreso de entidades extranjeras trajo como consecuencia mayor competencia en el mercado. Por otro lado, la posibilidad de nuevas entidades nacionales también contribuyó a ese nuevo perfil del sector.

El BCRA no intervino en el normal desarrollo del mercado y puso especial atención en establecer un marco normativo prudencial capaz de minimizar eventuales costos derivados de alguna imprudencia en la conducción de las entidades.

La macroeconomía argentina resultó afectada por la crisis internacional, que presentó gran iliquidez, mercado de bienes deprimido y fuertes caídas en los precios de los productos básicos. Pero la confianza del público en el sistema financiero evitó que eso afectara la liquidez y el crédito. También sirvió de respaldo la composición de las exportaciones argentinas, que se encontraba relativamente diversificada.

Durante el año 1997 el BCRA adoptó medidas vinculadas con la creación de capitales mínimos, para fortalecer el sistema frente a los riesgos que presentaba un contexto sumamente turbulento.

En 1998, el BCRA toma nuevas medidas, como los pases pasivos para satisfacer la necesidad de liquidez de algunos bancos contra operaciones de pases activos de títulos y otorgamiento de redescuentos.

En tal concepto se habían concedido, a noviembre de 1998, alrededor de 1.470 millones de pesos, monto que se redujo a la mitad a fin de ese mes por el buen desempeño del sistema financiero. Este evolucionó favorecido por políticas que

apuntaron a mejorar la eficiencia de las entidades y fortalecer su liquidez y solvencia, lo cual produjo transformaciones muy importantes que llevaron a una creciente competencia en el mercado bancario.

También el BCRA puso énfasis en mejorar los estándares de calidad de los servicios ofrecidos por los bancos y en un mejoramiento de costos. Asimismo el ente rector dictó normas para facilitar la especialización bancaria.

Durante 1999, los recursos monetarios del sector privado crecieron 3,4 %. Fue un crecimiento sustancialmente menor al de los años anteriores, pero el presagio de situaciones conflictivas se mantenía para el futuro.

En diciembre de 1999, los depósitos a plazo se redujeron en 1.200 millones de pesos. Esta situación anticipaba el panorama que se avecinaba por el cambio de siglo y el impacto informático que ello causaría.

Por otra parte, durante este año se intensificó el proceso de dolarización de los depósitos, pero con la particularidad de mantenerse en el sistema.

En términos generales, la tasa de interés se vio alterada por los vaivenes de la situación internacional. En el primer semestre del año, la devaluación en el Brasil se tradujo en un fuerte incremento de las tasas de interés. A partir del tercer trimestre, la evolución de la tasa de interés respondió más a factores internos.

El sistema bancario ofreció un alto grado de solvencia y liquidez, que le permitió conservar la confianza del público. No obstante, el contexto económico adverso se reflejó en un creciente deterioro de la cartera crediticia. Fue relevante que el sector bancario registrara fuertes incrementos de activos líquidos y también su participación en la tenencia de deuda del sector público.

La situación patrimonial de los bancos tuvo un pequeño crecimiento, a pesar del contexto marcado por la sensible disminución de actividades.

El financiamiento del sector sufrió cambios; al disminuir el ritmo de crecimiento de los depósitos, tuvo que fondearse con capitales externos.

Las entidades financieras, en el segundo trimestre del año 1999, colocaron fondos en préstamos al sector público, al punto que esa cartera se expandió un 56 %; la mayor parte fue absorbida por el Gobierno Nacional y el resto por provincias, municipalidades y entes públicos.

La rentabilidad de los bancos cayó un 50 % en su conjunto.

También el resultado neto del sector bancario fue afectado por la marcada reducción del margen por intermediación y por un significativo incremento del provisionamiento de los créditos.

Los costos operativos bajaron a causa del menor nivel de empleo y de la virtual estabilidad del salario promedio, lo cual redundó en menores gastos administrativos. También hubo un incremento de amortizaciones y previsión.

Durante el año 2000, como venía sucediendo, la calidad de la cartera crediticia continuó deteriorándose, tanto que la cartera irregular ascendió a un 11,5 % en 1999 y al 12,7 % en 2000. Esto llevó a las entidades a esforzarse por mantener la cobertura del riesgo crediticio mediante el incremento de las provisiones, lo que afectó el índice de rentabilidad.

Esta situación creó una zona de verdadero peligro para la banca en general y especialmente para los bancos públicos, cuya exposición al riesgo de incumplimiento pasó de 64,2 % a 69,1 %, mientras que la banca privada lo hizo del 11,5 % al 13,1 %.

La confianza del público en el sistema financiero se esfumaba durante la segunda mitad del año, hasta llegar a una situación crítica en noviembre; el día 30 se desató una *corrida* bancaria donde, en sólo ese día, las entidades perdieron el 2,6 % de los depósitos (1.800 millones de dólares).

Durante el año 2001, tanto por circunstancias domésticas como internacionales, sobre todo las primeras, el sector bancario terminó siendo objeto de una importante crisis que afectó a todos los agentes económicos.

El comportamiento de los depósitos en el sector financiero marcó el ritmo de la crisis, manifestando una abrupta caída en el último trimestre de 2001, que obligó a tomar fuertes medidas para proteger los ahorros y los activos en general. La caída de los depósitos y las restricciones de fondeo provocaron una disminución importante en el nivel de intermediación financiera.

Se afectó aún más la calidad de los activos de la banca al generar mayores presiones a la capacidad de repago de los deudores. Esto hizo que hubiera un importante aumento de las provisiones por incobrabilidad.

La solvencia del conjunto de entidades no registró un cambio significativo, si bien los indicadores de capitalización mostraron disminuciones durante el año 2001.

La asistencia financiera para la atención de créditos comerciales tuvo una reducción del 27 % en los adelantos y del 29 % en el descuento de documentos.

Las reservas bancarias descendieron alrededor del 35 % entre diciembre de 2000 y diciembre de 2001 –aproximadamente, unos 7.000 millones de pesos-, constituyéndose en la segunda fuente de fondos para el conjunto del sistema bancario.

Ante el escenario de marcada iliquidez sistémica, el BCRA asistió financieramente al agregado de la banca en forma significativa durante el año 2001, fundamentalmente por medio de redescuentos. El otro generador de fondos lo constituyó el ingreso neto derivado de la operatoria comercial.

A lo largo del 2001 podría hacerse la siguiente comparación: de cada 7 pesos recolectados por el sector bancario a través de sus fuentes de financiación, 6

se destinaban a cancelar depósitos. A las dificultades del sistema financiero para poder devolver los depósitos se sumó el cierre de todas las fuentes de fondeo alternativas.

A pesar de los inconvenientes, se aplicaron recursos para otorgar crédito al sector público.

La calidad de la cartera de financiaciones siguió empeorando y, pese a ciertas mejoras logradas por las entidades financieras en su capacidad de gestión y cobertura del riesgo crediticio, el contexto económico adverso afectó la capacidad de pago.

La irregularidad del sector privado empeoró notablemente, influyendo en la morosidad de las carteras. El indicador de irregularidad pasó de 15,1 % a 19,5%.

En los indicadores de rentabilidad el sistema financiero registró algún avance durante buena parte del 2001, pero la permanencia de la crisis y los acontecimientos de diciembre del citado año deprimieron totalmente los resultados finales.

En cuanto a la solvencia del sistema, los principales indicadores mostraron diferentes comportamientos. Si se la considera como la medida de adecuación de capital según sea la integración del mismo en términos de los activos ponderados por riesgo, el porcentual creció un 1,3 %. Pero en cuanto a los niveles de cumplimiento de los requisitos de capital, la evolución resultó desfavorable.

En el mismo año hubo un significativo descenso en la integración de capital, superior a los 1.350 millones de pesos, caída que se debió principalmente a la reducción del patrimonio neto básico, influido por las provisiones por incobrabilidad que debieron realizar las entidades.

El Sector Público Nacional se financió a través del mercado de capitales por un monto aproximado de 18.500 millones de dólares, y recibió asistencia de organismos multilaterales de crédito por 8.500 millones de dólares.

El agravamiento de la situación fue el resultado del fracaso de diversas medidas adoptadas por el gobierno nacional, tales como la regla Déficit Cero.

Las 108 entidades financieras que operaban hasta fines del 2001 se redujeron a 100 durante el 2002.

Se encaró una reformulación integral del sistema para tratar de sostener a aquellas entidades que habían quedado muy comprometidas durante la crisis, en los diversos planos que hacen al funcionamiento de una organización: depositantes, liquidez y solvencia de la entidad, fuentes de trabajo, continuidad en la prestación de servicios. Para ello, se apeló a diversas herramientas financieras que permitieron ir recomponiendo lentamente el sistema a lo largo de los años siguientes.

A diciembre de 2003 operaban 96 entidades, 4 menos que el año anterior; hubo fusiones y absorciones y a dos se les retiró la autorización para funcionar.

Se activó la aplicación de las Normas de Prevención de Lavado de Dinero y Otras Actividades ilícitas en las entidades.

Se emitieron más normas para entidades con dificultades para que pudieran, mediante la aplicación de distintos instrumentos legales, desarrollar medidas preventivas que contribuyeran a la superación de aquellas.

Finalmente a diciembre de 2004 sólo quedaban en el sistema 91 entidades financieras.

Como elemento comparativo de la reducción del sistema financiero se agrega el Cuadro de Evolución de la cantidad de entidades financieras a fin de cada mes de diciembre en el período analizado.

La fuente utilizada fue el BCRA:

Cuadro N° 3

EVOLUCIÓN DE LA CANTIDADES DE ENTIDADES FINANCIERAS	AI 31/12/97	AI 31/12/98	AI 31/12/99	AI 31/12/00	AI 31/12/01	AI 31/12/02	AI 31/12/03	AI 31/12/04
Bancos Públicos: de la Nación	21	16	16	15	13	16	15	14
de Provincias	3	3	2	2	2	5	5	4
de Municipalidades	14	10	11	10	8	8	8	8
	4	3	3	3	3	3	2	2
Bancos Privados: Sociedades Anónimas	92	87	76	74	73	63	60	59
Cooperativos	70	66	57	54	53	46	44	45
Sucursales de Entidades Extranjeras	6	4	2	2	2	2	2	2
	16	17	17	18	18	15	14	12
TOTAL DE BANCOS	113	103	92	89	86	79	75	73
Compañías Financieras	16	15	17	18	19	19	19	16
Cajas de Crédito	8	8	7	6	3	2	2	2
Sociedades de Ahorro y Préstamos	1	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DE ENTIDADES NO BANCARIAS	25	23	24	24	22	21	21	18
TOTAL DE ENTIDADES FINANCIERAS	138	126	116	113	108	100	96	91

3.2. Evolución de la normativa del BCRA

3.2.1. Situación normativa vigente hasta el 2001

Durante los noventa se produjo la gran reforma del sistema financiero que, con modificaciones, tuvo vigencia hasta el 2001. En 1997 hubo una modificación importante: se pasó de una política financiera con fuerte control estatal a la liberación del sistema; esto provocó una fuerte expansión.

El incremento a nivel internacional del movimiento de capitales registrado durante esta década demandó una adecuación del rol del Banco Central de la República Argentina y de las entidades financieras.

Los cambios más profundos se produjeron en los primeros años de la década: la Ley de Convertibilidad, la reforma de la Carta Orgánica del BCRA, los cambios en la Ley de Entidades Financieras y la adopción de regulaciones de acuerdo con las normas de Basilea.

La Ley de Convertibilidad dispuso:

- la paridad cambiaria 1 peso=1 U\$S
- la convertibilidad del peso garantizada por el Estado argentino
- el respaldo en divisas de los pesos emitidos por el Banco Central
- el dólar utilizado como patrón de la convertibilidad

El principal objetivo de estas decisiones fue brindar garantías a los acreedores e inversores del exterior, que les permitieran obtener rentabilidad interna y, a la vez, remesar fondos fuera del país sin limitaciones.

Con el tipo de cambio fijo se evitaba la incertidumbre generada por la flotación del peso. Con el respaldo en divisas se daba seguridad a los tenedores de pesos. El patrón dólar implicaba utilizar una de las monedas más fuertes del mundo.

Con respecto a la Carta Orgánica del BCRA, se modificó la función de prestamista de última instancia que tenía hasta ese momento, permitiendo que la institución regulara el valor de la moneda mediante operaciones de pase y cambios en las reservas internacionales o requisitos de encaje.

La Ley de Entidades Financieras se modificó en cuanto al funcionamiento del régimen de garantía de los depósitos: se admitieron depósitos en moneda extranjera en cualquier banco, condicionados a ser devueltos en la misma moneda;

Las entidades financieras podían otorgar créditos en pesos y en dólares; se desreguló el mercado bursátil para que las empresas pudieran emitir obligaciones negociables en dólares; se eliminó toda restricción para la apertura de bancos extranjeros en el país.

En 1994, la crisis mexicana se extendió a las economías emergentes; el conocido como “efecto tequila” hizo tambalear el sistema financiero argentino, con la quiebra de varios bancos nacionales.

Esta situación indujo reformas para fortalecer el respaldo del sistema: se autorizó al BCRA a brindar asistencia financiera a las entidades que lo requirieran y a proponer alternativas para resolver situaciones de bancos con problemas; complementariamente, se creó un seguro de garantía obligatorio y oneroso que debían tomar los bancos para proteger los depósitos; se ampliaron los topes de los redescuentos y se introdujo un sistema de requisitos de liquidez en reemplazo del encaje, que se podía constituir con activos de muy bajo riesgo y cuya remuneración era determinada por el mercado según el tipo de activo.

3.2.2. Alcance de las modificaciones normativas

El reordenamiento del sistema financiero se concretó mediante un complejo cambio dispositivo, ejecutado en diferentes etapas.

- La primera, iniciada el 1/12/2001, dispuso restricciones al retiro de efectivo de cajas de ahorro, cuentas corrientes y depósitos en moneda extranjera; un titular no podía retirar más de U\$S 250 semanales o U\$S 1.000 mensuales en total de una entidad financiera, cualquiera fuese el número de depósitos a su nombre. Esta restricción se mantuvo hasta el 9/01/2002.
- La segunda etapa empezó con una reprogramación de los depósitos. A partir del cierre de las operaciones del 10/01/02, los depósitos en moneda extranjera quedaron sujetos a un cronograma de vencimientos en función de su monto; se admitió hasta el 15/02/02 la transferencia a cuentas corrientes o cajas de ahorro en pesos de montos de hasta U\$S 5.000 al tipo de cambio oficial U\$S 1=\$ 1,40.
- En días posteriores se regularon las excepciones al régimen de reprogramación, estableciendo las causales de desafectación de depósitos;

las mismas se efectuarían al tipo de cambio oficial, o el indicado por la regulación vigente en el momento de la desafectación.

- En la tercera etapa se pesificaron los depósitos: desde el 03/02/02, todo depósito en moneda extranjera existente en el sistema financiero argentino quedó convertido a pesos a razón de \$ 1,40 pesos por cada dólar estadounidense o su equivalente en otra moneda extranjera.
- La cuarta etapa correspondió al canje forzoso de depósitos por bonos del Tesoro Nacional e implementación del Coeficiente de Estabilización de Referencia (CER)
- La quinta etapa, implementada el 01/04/03, liberó los depósitos reprogramados. El BCRA instrumentó la cancelación de los redescuentos.

Al observar el núcleo de normas que constituyeron las distintas etapas del reordenamiento del sistema, puede parecer que su alcance se limitó al ámbito financiero. Sin embargo, fueron de tanta profundidad que su impacto trascendió las finanzas, el mercado, los negocios, para alcanzar, en definitiva, al conjunto de la sociedad argentina.

La crisis de 2001 fue tan grave que en este año se alcanzó el punto de ruptura del equilibrio socioeconómico del país: la mitad de la población quedó bajo la línea de pobreza.

Por añadidura, sacó al país del mercado internacional, sometiéndolo a una situación de aislamiento.

Como se dijo, si bien la normativa modificada se dirigió expresamente al aspecto económico-financiero, la expansión de la crisis perforó el contexto social, con consecuencias sobre todas las organizaciones, sus políticas, estructuras, gestión y desempeño.

Del análisis de las distintas etapas, según la clasificación de las principales modificaciones en las disposiciones emanadas del BCRA, surgen, en términos generales, los principales impactos que causaron en los bancos, sus clientes y el conjunto de la población.

La etapa uno, que restringió los retiros en efectivo de los depósitos de todo tipo, denominada vulgarmente “corralito”, y sancionada por los decretos 1570 y 1606/01, tuvo como prioridad contener la fuga de depósitos en bancos, que al 30/11/01 había alcanzado unos 18 mil millones de dólares. A ese ritmo, el sistema financiero se tornaba inviable y sería arrastrado hacia un quiebre catastrófico.

Aunque al promediar diciembre parecía que las entidades nacionales y públicas estaban más afectadas que los bancos extranjeros, los reclamos judiciales cayeron sobre todo tipo de entidad. Arreciaron las denuncias contra las restricciones de disponibilidad de fondos. Los bancos del sistema debieron responder estas demandas judiciales, lo que alteró más la actividad ya complicada de aquellos, creando situaciones crecientemente conflictivas.

La población reaccionó de dos modos distintos ante la medida: mientras sectores de clase media realizaban ruidosas marchas de protesta, los más pobres saqueaban comercios de comestibles y afines. Ante la gravedad de la situación, el gobierno decretó el Estado de Sitio.

Con esa situación y la actividad comercial local e internacional paralizada, la crisis económica, financiera, social y política alcanzó su apogeo. El Presidente de la Nación dimitió y el país se sumió en el caos.

3.3. La ley de emergencia económica y sus consecuencias

Tras el estallido de la crisis y la caída del Poder Ejecutivo, el 2/1/2002 la Asamblea Legislativa designó al Dr. Eduardo Duhalde como Presidente de la Nación, en cumplimiento de lo dispuesto en el art. 88 de la Constitución

Nacional: “En caso de enfermedad, ausencia de la Capital, muerte, renuncia o destitución del presidente, el Poder Ejecutivo será ejercido por el vicepresidente de la Nación. En caso de destitución, muerte, dimisión o inhabilidad del presidente y vicepresidente de la Nación, el Congreso determinará qué funcionario público ha de desempeñar la Presidencia, hasta que haya cesado la causa de la inhabilidad o un nuevo presidente sea electo”.

A partir de alcanzar cierto grado de estabilidad política, comenzó lo que se ha identificado como la segunda etapa del Reordenamiento Financiero, cuyos aspectos más destacables veremos ahora.

Entre las primeras acciones del gobierno se sancionó Ley de Emergencia Económica y Reforma del Sistema Cambiario N° 25561/02, cuyas disposiciones más relevantes se sintetizan en la siguiente introducción:

“Declarase la emergencia pública en materia social, económica, administrativa, financiera y cambiaria. Régimen cambiario. Modificaciones a la Ley de Convertibilidad. Reestructuración de las obligaciones afectadas por el régimen de la presente ley. Obligaciones vinculadas al sistema financiero. Obligaciones originadas en los contratos de la administración regidos por normas de derecho público. Obligaciones originadas en los contratos entre particulares, no vinculadas al sistema financiero. Canje de títulos. Protección de usuarios y consumidores”.

Es decir que la norma, entre otros aspectos centrales, atendía al reordenamiento del sistema financiero, bancario y el mercado de cambios. En cuanto a las deudas con el sistema financiero, las contraídas en concepto de a) créditos hipotecarios para la adquisición de viviendas; b) créditos para la construcción, refacción o ampliación de viviendas; c) créditos personales; d) créditos prendarios para la adquisición de automotores; e) créditos de personas físicas o jurídicas que cumplan los requisitos de micro, pequeña y mediana empresa, cuyo importe no superara los U\$S 100.000, quedarían reestructuradas estableciendo la relación \$ 1=U\$S 1, y la misma relación se aplicó a los saldos adeudados en dólares a tarjetas de crédito.

Se dispuso que para los contratos celebrados por la Administración Pública, bajo normas de derecho público, quedarán sin efectos las cláusulas de ajuste en dólar u otras divisas y las cláusulas indexadoras basadas en índices de precios de otros países y cualquier otro mecanismo indexatorio. Los precios y tarifas resultantes de dichas cláusulas quedaron convertidos según la relación \$ 1=U\$S 1.

El art. 2º la Ley facultó al Poder Ejecutivo para establecer el sistema determinante de la relación de cambio entre el peso y las divisas y dictar todo tipo de regulación cambiaria.

Asimismo, se modificó la Ley de Convertibilidad y particularmente su impacto sobre el sistema financiero mediante los decretos reglamentarios 50/02 y 71/02, que derivaron su ejecución al BCRA y dispusieron:

- Especificar las operaciones y transacciones que quedarían comprendidas en el mercado de cambios.
- Fijar la relación de cambio para actuar en el mercado oficial en U\$S 1=\$1,40.
- Las operaciones que no se realizaran en el mercado oficial serían libremente pactadas.
- Derivar en el Ministerio de Economía reglamentar la oportunidad y modo de disposición por sus titulares de los depósitos en pesos o en divisas, respetando la moneda en que hubiesen sido impuestos por sus titulares, que se encontraran sujetos a las restricciones del dec.1571/01.

Por su parte, el Ministerio de Economía en su res. 6/02 dispuso un cronograma de vencimientos reprogramados de los depósitos existentes en el sistema bancario bajo el régimen del decreto 1570/01, de modo compatible con la solvencia y liquidez del referido sistema y a fin de preservar los derechos de los accionistas.

El BCRA dispuso por la comunicación A 3426:

- El congelamiento de los saldos de depósitos en moneda extranjera registrados al cierre de las operaciones el 10/01/02.
- Permitir la extracción de estos saldos hasta el monto permitido, al razón de U\$S 1=\$ 1,40, es decir, pesificados.
- Reprogramar las cuentas de depósitos en pesos.
- Incrementar los márgenes de extracción.

En este período, el BCRA emitió una serie de normas para adecuar o introducir pequeñas variantes sobre los temas antes mencionados; por ejemplo, la comunicación A 3443 el 22/01/02 con las siguientes disposiciones:

- Dispuso que los depósitos en moneda extranjera reprogramados hasta el 15/02/02 pudieran transferir a cuentas corrientes o cajas de ahorro en pesos montos de hasta U\$S 5.000 al tipo de cambio de 1=1,40. Por lo tanto, la indisponibilidad fue compulsiva: los titulares debían esperar la efectivización del depósito en la primera cuota, excepto por la porción que optara por la transformación de hasta u\$s 5000 a \$ 1,40
- Bajo qué condiciones las personas físicas y jurídicas podrían solicitar la desafectación de depósitos reprogramados: pago de remuneraciones, obligaciones con el Estado, cancelación de financiaciones en moneda extranjera o en pesos, al cambio de U\$S 1=\$ 1,40.
- Permitir el canje de cheques de pago financiero y de mostrador por similares documentos en pesos con el mismo tipo de cambio.

Mediante la comunicación A 3446 del 24/01/02 se determinaron las excepciones al régimen de reprogramación:

- Quedaron exceptuadas las cuentas corrientes, cajas de ahorro o depósitos en los casos en que por lo menos uno de los titulares
 - Fuera persona física de 75 años o más, sin límite de monto;
 - Fuera persona física que a partir del 01/07/00 haya recibido indemnización, seguro de (1,40) o el que operase al momento de la desafectación;
 - Fuera persona que vida por accidente o incapacidad, que se hubiera depositado en las entidades, con monto límite de \$ 30.000 o su equivalente en moneda extranjera, aplicando el cambio oficial acreditase necesidad de intervención quirúrgica para sí o para sus ascendientes o descendientes, con monto de acuerdo presupuestado;
 - Cualquier excepción a lo autorizado, debía ser gestionada por el recurrente ante las entidades y elevada por estas ante el Banco Central para su análisis.

La tercera etapa se inició con el decreto 214/02, donde se dispuso que todos los depósitos en dólares estadounidenses u otras monedas extranjeras existentes en el sistema financiero quedaban convertidos en pesos a razón de U\$S 1=\$ 1,40 y que las entidades financieras debían devolver sus obligaciones en esas condiciones

El BCRA recogió las disposiciones del citado decreto en la comunicación A 3467, según la cual:

- Los importes en moneda extranjera se convirtieron a pesos y su tratamiento, a los fines de la reprogramación, se desvinculó de los depósitos a plazo fijo originalmente constituidos en pesos.
- Se mantuvieron las exclusiones establecidas en Com. A 3446, con ligeras modificaciones.
- Se prorrogó hasta el 28/02/02 la opción de transferir a cuentas corrientes o cajas de ahorro depósitos en moneda extranjera, fijándose un máximo de

\$7.000, más la aplicación del CER e intereses conforme la metodología establecida al efecto.

- Se previeron taxativamente las desafectaciones de depósitos reprogramados, incluyendo las destinadas al canje de bonos, en las condiciones que luego se reglamentaran.

Estas disposiciones se complementaron con las comunicaciones A 3481 y 3496 que definieron los siguientes aspectos:

- Posibilidad de cancelación de préstamos con depósitos reprogramados.
- Transferencia de certificados de depósitos reprogramados entre entidades financieras para la cancelación de compra de inmuebles, vehículos automotores, máquinas agrícolas, etc., por montos pesificados con aplicación de CER e intereses.
- Exclusión de la reprogramación de los depósitos de la justicia.

Durante marzo de 2002, el BCRA emitió una serie de normas destinadas a ir ajustando con mayor detalle las medidas implementadas a esa fecha.

Después de la emisión del decreto 905/02, que dispuso el canje de los depósitos en el sistema financiero, el BCRA emitió las comunicaciones A 3637 y 3644, que:

- Implementaron el canje de depósitos por BODEN 2005 y 2012, permitiendo ejercer esa opción hasta el 16/07/02 y establecieron las equivalencias para el mismo.
- Eliminaron las exclusiones.

- Permitieron a las entidades financieras otorgar mejoras en las condiciones de canje, sujetas a ciertas pautas

La resolución 92/02 del Ministerio de Economía permitió mejorar ciertas condiciones de funcionamiento del sistema bancario y en cierto sentido surgen indicios de algunas flexibilizaciones sobre temas específicos.

Dentro de este paquete de medidas se incluyó la emisión de CEDROS en pesos y moneda extranjera, mediante su inscripción en el Registro Escritural de Depósitos Reprogramados de la Caja de Valores.

Además, se permitió que los deudores de las entidades financieras aplicaran al pago de esas deudas estos bonos CEDROS.

Todas las disposiciones emitidas durante el resto de 2002 tuvieron la misma tendencia a mejorar el sistema y reacomodar las regulaciones técnicas para los bancos.

3.4. A modo de síntesis

El punto de partida del actual sistema financiero data de 1977, cuando comenzó una reforma sustancial: los bancos, cuyos fondos estaban hasta entonces estatizados, pasaron a disponer de libertad de decisión sobre ellos.

La década de los noventa introdujo mayor liberación del sistema, lo que generó más cantidad de habilitaciones para la apertura de entidades financieras. Con las oscilaciones y las diferentes políticas económicas que se sucedieron durante esos años, se fue generando una mayor concentración del número de entidades financieras, aunque nunca cayó al nivel de la década del 70. Especialmente se notó una reducción de las entidades públicas por absorción de privadas en el proceso de privatización, la salida del sistema de otras por regulaciones técnicas y la apertura para el ingreso de entidades extranjeras.

Por otra parte, el sistema acompañó la vigencia de la Ley de Convertibilidad que, si bien desde su sanción logró reducir y controlar la inflación por algunos años. Situación que se mantuvo con cierto nivel de estabilidad entre 1997 a 1998, con el correr del tiempo y los distintos impactos de las crisis internacionales, de las propias debilidades de la economía doméstica y otras situaciones de índole política, generó diversas alteraciones través de 1999 y 2000, que provocaron la crisis económica, financiera y política del 2001.

En la estructura del sistema financiero, la crisis, provocó desmejoramiento marcado en las entidades, relacionadas con el recupero de su cartera de créditos, problemas de liquidez, de regulaciones técnicas etc. El proceso más crítico se inicia con una “corrida bancaria” en los primeros días de Diciembre de 2001, a pesar de los intentos infructuosos de controlar la deuda pública y aquella mantenida con organismos internacionales, la salida de los depósitos en forma incontrolable obliga a medidas restrictivas de utilización de fondos. Ante cambios políticos, a principios de 2002, cae la convertibilidad, se devalúa, se pesifica asimétricamente, y otras medidas similares. Todo esto trae convulsión social, y por lo menos todo el año 2002 y 2003 obliga a una política de austeridad y negociaciones internacionales para intentar equilibrar la situación del país. El 2004 trae un panorama más positivo comienza una política comercial internacional muy favorable a la República Argentina y se inicia la recuperación del país.

El sistema financiero es aún reglamentado en cuanto a su funcionamiento por la Ley 21526 de Entidades Financieras sancionada en 1977, por lo tanto la esencia misma del sistema se mantiene aún hoy, con ajustes por supuesto, pero en las mismas condiciones generales de funcionamiento y con un conjunto de medidas de control más estrictas actualmente; estas han sido consecuencia, por una parte, de la adhesión a las Normas de Basilea I, II y III, incorporadas al funcionamiento del sistema financiero argentino, y por otra, de medidas que acompañan la política económica contemporánea.

Capítulo IV. LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN

El contenido del presente capítulo dará el marco teórico y una interpretación conceptual de las variables seleccionadas para el relevamiento de la información que será el sostén de las conclusiones a las que se arribe.

Cabe destacar que el punto de partida para comprender el funcionamiento de la organización es que la misma responde a la necesidad de una visión sistémica que es la clave de la integración de todas sus partes. No obstante lo cual, como se indicó *ut supra*, se han elegido algunos factores para constatarlos con la situación de cada momento y poder realizar una interrelación de la información surgida de la realidad de las entidades.

Asimismo, se analizará cómo impactó la crisis en la forma de gestión. Cuando Peter Drucker identifica la condición permanente del efecto turbulento (más riesgo e incertidumbre) del contexto, plantea que, a medida que avanza el mundo económico, los cambios se hacen más intensos; incluso aparecen como abruptos, inesperados, y son el desafío permanente a la supervivencia organizacional.

Ante el peligro de no sobrevivir, deben extremarse las medidas que permitan gestionar la crisis en la forma más satisfactoria, a efectos de sortearla y alcanzar nuevamente el equilibrio.

4.1. Los elementos claves de la gestión

En este punto se analizan los elementos claves de la gestión: estrategia, estructura, recursos humanos y estilos de conducción

En primer lugar es necesario conceptualizar el término gestión en una interpretación apropiada a las organizaciones financieras. Podrá identificarse por las actividades llevadas a cabo por las personas que las integran y la interrelación observadas entre las personas y las actividades. Podría agregarse que la gestión significa realizar las decisiones correctas e identificar los

factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la firma. Entonces si se considera un estilo de gestión eficaz podría pensarse en aquél que mejora la productividad y la competitividad de los negocios con un adecuado margen de rentabilidad y un ambiente de bienestar para las personas. Esto en el marco de una adaptación permanente a los cambios internos y externos.

La descripción del proceso de gestión (Núñez, 2000:282) debe iniciarse en la evaluación de la estructura organizativa, que es la base sobre la que se sustenta las interrelaciones de las actividades, de las comunicaciones, del control, de la toma de decisiones y de la tecnología que las soporta.

4.1.1. Estrategia

Estrategia, según el concepto vertido por Henry Mintzberg (1997:3), se puede identificar como el:

“patrón de comportamiento de la organización en un período de tiempo determinado”, y el “planeamiento estratégico es el proceso a través del cual se decide anticipadamente sobre el conjunto de estrategias articuladas que deberán guiar la gestión organizacional”.

El mismo autor (1999:461) aporta el concepto de que el proceso estratégico debe combinar diversos aspectos de las diferentes escuelas que estudian el significado de las estrategias y dice: “En cualquier organización sería ¿alguien puede imaginar la creación de estrategias sin los aspectos mentales y sociales, sin las demandas del entorno, la energía del liderazgo y las fuerzas de la organización, sin los intercambios entre lo incremental y lo revolucionario? ¿Y algún proceso de estrategia puede ser llevado a cabo en forma realista como puramente premeditado o puramente emergente? Negar el aprendizaje es tan necio como negar el control”.

El concepto de estrategia, según Jorge R. Etkin (2005:181) se refiere:

“a una visión de futuro (de largo plazo), a la formulación de prioridades y los caminos a seguir para lograr la continuidad y el crecimiento de la organización”; y agrega: “que se relaciona con la problemática de actuar en un entorno cambiante y que plantea desafíos (...) la estrategia es un concepto que se refiere a la necesidad y la voluntad de enfrentar [no sólo] lo inesperado, sino también lo desconocido”.

El autor citado también expresa que la planificación estratégica “no puede basarse solamente en la experiencia y las capacidades históricas, sino que también debe disponer de una capacidad de adaptación a nuevas demandas e incorporar nuevos conocimientos, pues las organizaciones se mueven en un ambiente de riesgo e incertidumbre y deben pensar y actuar con actitud de innovación y creatividad permanentes”.

Se ha señalado a la estrategia como uno de los elementos que, interrelacionados con otros, hacen a la gestión. Esto motiva la necesidad de analizar cómo podrá ser el comportamiento de las estrategias en las distintas etapas bajo análisis, pues en cada instancia deberán observarse las condiciones del contexto.

En la etapa que transcurrió desde 1997 hasta mediados del 2000, por las características del contexto internacional y nacional que pudo observarse, las entidades financieras pudieron desarrollar, con las restricciones propias de cualquier proceso de planeamiento, los distintos pasos hasta definir estrategias de funcionamiento que les permitieron alcanzar los objetivos fijados.

Por ejemplo, cómo disponer un conjunto de servicios apoyados en una inversión con un rendimiento apropiado, para lo cual habrán realizado sus análisis F.O.D.A., adecuado la planificación a su volumen, complejidad y normas de control vigentes y, desde ya, considerando la turbulencia del entorno para dotar a sus planes de suficiente flexibilidad para adaptarse.

A partir del 2000, los bancos, dadas las tendencias negativas que comenzaron a manifestarse y que irrumpieron definitivamente en el 2001, tuvieron que evaluar la viabilidad de su permanencia en el mercado y desarrollar nuevos análisis externos e internos. La situación no daba margen para realizar un diagnóstico profundo y redujo el tiempo adecuado para la toma de decisiones.

En esa instancia, las estrategias a poner en marcha estaban relacionadas con las decisiones urgentes que debían adoptar para lograr la continuidad en el mercado.

Es importante señalar que no sólo era conflictivo el entorno; también internamente las organizaciones estaban en crisis, pues los valores, las personas, los recursos, las diversas actividades, todo había sido alcanzado por el conflicto.

En los años 2003 y 2004 comienza la recuperación de las organizaciones financieras y del país en general, bajo la influencia de la mejora en los precios internacionales de los *commodities* que permitió al país agroexportador restablecer los flujos de dinero proveniente del comercio internacional. Ante las nuevas condiciones creadas por el comienzo de una etapa de crecimiento, hubo que adecuarse estratégicamente al cambio.

A través de este sintético análisis, podemos ver como se plasmaron los conceptos clave de los autores mencionados tales como: premeditado y emergente; futuro, prioridades y alternativas; entorno cambiante y desafíos, que hacen a la comprensión del significado de la estrategia

4.1.2. Estructura

Mintzberg (1984:26) define a la estructura de la organización como:

“el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”.

La definición contiene la acción complementaria de dos mecanismos opuestos: por un lado, cómo se divide el trabajo aplicando algún criterio para hacerlo; y por el otro, cómo se lo debe integrar a través de la coordinación para que todo se desarrolle armónicamente.

Stoner y Freeman (1999:336) se asemejan a Mintzberg cuando dicen que la estructura organizacional es “la manera en la que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan”.

Etkin (2000:126), por su parte, se refiere a la estructura como “las formas y modos de relación entre las partes que componen la organización, para un lugar y tiempo determinados. El objeto de las estructuras (como diseño) es definir las tareas, la autoridad, las funciones y responsabilidades y los nexos de comunicación entre sectores que componen la organización. Es una forma de planeamiento que busca articular los esfuerzos para alcanzar los propósitos de la organización, aprovechar las capacidades existentes y atender las demandas del medio. La estructura establece de manera formal y pública las áreas o funciones, los niveles y las relaciones entre sectores”.

¿Por qué se introduce el elemento estructura en este análisis? Como referencia clave, se puede citar a Chandler, quien ya en 1962 decía que “la estructura debe seguir a la estrategia”, concepto muy claro pues, según las distintas definiciones citadas, podemos sintetizar que la estructura es la forma interna que adopta la organización en función de las actividades a realizar, de los niveles de autoridad / responsabilidad, de los mecanismos de coordinación y control existentes, el grado de centralización / descentralización requeridos para poder instrumentar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos que se fijen.

Si es aceptada la definición “la estructura sigue a la estrategia”, habría que analizar las estrategias en cada período y considerar como impactaron en el desarrollo de las actividades, en su organización, coordinación y control. Dicho impacto será analizado en el próximo capítulo.

Es importante determinar si la etapa de crisis dio tiempo para cambiar la estructura formal de los bancos o si la celeridad del proceso provocó una alteración en el funcionamiento real de la estructura.

En un proceso de cambio es fundamental, una vez que se modificó la estrategia, adecuar la estructura, pero la modificación de las mismas en organizaciones de gran tamaño y complejas como los bancos, es una tarea que implica necesariamente un plazo de tiempo y la crisis requería respuestas urgentes.

Por ello, no sería desacertado pensar, tal como lo desarrolla Aldo Schlemenson (2007:180) que:

- *“La organización manifiesta: es la que figura en el organigrama oficial y en el manual de funciones.*
- *La organización supuesta: es la que presumen, acerca de los roles y su funcionamiento, las personas involucradas.*
- *La organización existente: es la que efectivamente funciona y puede ser relevada a través de una investigación sistemática, a través del análisis de roles.*
- *La organización requerida: el patrón de roles, estratos y funciones que son necesarios, así como las relaciones entre roles, líneas de dependencia y autoridad, que permiten que el sistema opere en forma correcta”.*

Es probable que algunos bancos hayan podido responder a la crisis: modificar su estrategia, adoptar la organización requerida y actualizar la estructura manifiesta, en tanto que otros, mientras transitaban el período de conflicto, sólo hayan logrado responder con un plantel informal, para acompañar la modificación de estrategias, y sólo hayan modificado posteriormente la estructura formal.

4.1.3. Recursos humanos

Las organizaciones tienen como factor fundamental de su integración a las personas, por ello son sistemas sociales.

Los individuos, cuando conforman la organización, son participantes internos que interactúan mediante procesos de negociación, con los cuales se logra, al menos por un tiempo, un área de aceptación común para alinearse tras el cumplimiento de los objetivos, valores y metas de la organización, recibiendo a cambio compensaciones de diversa naturaleza.

Por supuesto que las organizaciones, que son fenómenos complejos, tienen otros participantes externos o *stakeholders*, con los que realizan en forma permanente procesos de negociación para viabilizar su gestión.

En este capítulo serán tratados, de los *stakeholders*, sólo aquellos que conforman los recursos humanos internos de la organización y que son de vital trascendencia para el funcionamiento de la misma.

La interacción entre personas y organizaciones se manifiesta a través del comportamiento. Como dice Mario Krieger (2001:89): “el comportamiento de las personas es complejo y depende de:

- Factores internos derivados de su personalidad, capacidad de aprendizaje, de motivación, percepción del ambiente externo e interno, de actitudes, de emociones, de valores, etc.
- Factores externos derivados de las características empresariales: sistemas de recompensas y castigos, factores sociales, políticas, cohesión grupal existente. A las que Andrew J. Dubrin agrega presiones del jefe, influencia de los compañeros de trabajo, cambios tecnológicos, la familia, los programas de capacitación y desarrollo puestos en práctica por la empresa y condiciones ambientales”.

Considerando entonces que la gente es la que trabaja en las organizaciones y las administra para que cumplan sus objetivos, los seres humanos y su comportamiento deben ser evaluados en cada una de las diferentes etapas bajo estudio, para poder concluir en cada tramo el impacto causado a las personas, como consecuencia de las fuerzas internas y externas citadas, tanto durante la crisis como en tiempo de estabilidad.

A partir de la identificación en cada etapa de las circunstancias observadas se podrá determinar cuál fue la necesidad de acciones tendientes a neutralizar los perjuicios producidos por la crisis.

Los Recursos Humanos dentro de la organización se encuentran en cada una de sus partes. Siguiendo la línea de pensamiento de Mintzberg, en cuanto a las partes que configuran una estructura, podemos diferenciar:

- Cumbre estratégica
- Línea media
- Núcleo operativo
- Staff de apoyo
- Tecnoestructura

Los integrantes de cada una de estas partes de la estructura organizacional han sido alcanzados por las distintas situaciones y han necesitado, desde la conducción gerencial hasta el núcleo operativo, adaptar sus comportamientos para lograr mantener el equilibrio de la entidad y el suyo propio. Como se verá en el capítulo siguiente, los individuos fueron los más vulnerables en cuanto a lograr su permanencia dentro de la empresa.

4.1.4. Estilos de conducción

Como fue expuesto la estructura sigue a las estrategias organizacionales y seguramente habrá una respuesta particular para cada tipo de organización a analizar.

Asimismo como se ha expuesto en el punto anterior, son las personas que realizan la implementación de los procesos, por lo tanto esto nos lleva a profundizar sobre el tipo de conducción gerencial y el diseño laboral mediante el cual se realizan las tareas.

El perfil gerencial demandado para las organizaciones de este siglo – según ya fue expuesto por Peter Drucker en varias de sus obras – apunta a cualidades que prepare al gerente a afrontar la turbulencia del ambiente, sea el mismo un innovador, un factor de cambio, es decir sea un líder. Drucker (1996:12) afirma:

“Todos los líderes eficaces sabían cuatro cosas sencillas: la única definición de líder es alguien que tiene seguidores; un líder eficaz es el que logra resultados; los líderes son muy visibles; establecen ejemplos; el liderazgo no es un rango, privilegios, títulos o dinero, es responsabilidad”

En cuanto al diseño laboral puede adoptar varias formas, según el tipo de tareas, el grado de incorporación de la tecnología, las normas que regulan la actividad, el tamaño, la historia y demás factores que influyen en las situaciones internas.

Por supuesto que la cobertura de los puestos de trabajo demanda la incorporación de personal capacitado, con actitud y aptitudes adecuadas para la tarea asignada, valores éticos y otros atributos que hagan al mejor desempeño de las labores.

Puede considerarse que la gestión abarca entre otros los siguientes campos a desarrollar:

- Determinación de la misión, visión y valores de la organización
- Análisis estratégico: diagnosticar sobre los distintos escenarios y variables internas y externas con impacto en la organización
- Determinación de las estrategias de negocios, objetivos, estructura necesaria, controles y planeamiento de actividades específicas (finanzas, créditos, servicios bancarios, riesgos, compras, etc.)

- Organización de las tareas mediante buenas prácticas de trabajo e incorporación de la tecnología necesaria para alcanzar sistemas de información y comunicación que permitan tomar decisiones adecuadas y realizar las tareas eficaz y eficientemente.
- Seleccionar y conducir la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible impulsando el desarrollo y la motivación del personal.
- Contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar políticas de defensa al medio ambiente.
- Evaluar en forma permanente la responsabilidad social de la entidad con aquellos que se relacionan es decir los grupos de interés

Dentro de las herramientas disponibles, más actuales para la planificación y medición de la gestión, está el Tablero de Comando Integral que ofrece varios aportes de información de gran utilidad para la toma de decisiones anticipadas y el monitoreo permanente del desempeño.

También es importante considerar las ideas que aporta Jorge Etkin (2005:339) en cuanto al estilo gerencial, quien dice que un directivo en apariencia racional está afectado por sus propias visiones y no puede dejar de hacerlo, también debe resolver tensiones, conflictos etc. La decisión final deberá ser racional, pero han intervenido estados emocionales, congruentes o no con las metas de conjunto.

Este pensamiento adquiere una importancia fundamental cuando se afrontan épocas de crisis, porque en ellas la racionalidad es uno de los aspectos más afectados por las condiciones emocionales del que decide.

Dice Etkin (2005:340)

“Desde los modelos de gestión se proponen varios caminos para superar los estados emocionales y así permitir una mejor lectura de la realidad por parte de los directivos. Esto implica el deseo de darle objetividad a la gestión: por ejemplo, la llamada reestructuración cognitiva que se basa en tomar conciencia

de las propias ataduras. Es un método para superar los bloqueos mentales o las formas de razonar.

Otro camino es instalar la llamada tensión creativa, de manera que las metas incumplidas sea un factor impulsor de las decisiones.”

Lo importante es indagar sobre las razones del comportamiento e integrar en el modelo de gestión los procesos productivos, simbólicos y emocionales que hacen a la cohesión y continuidad de la organización, y favorecen a ciertos márgenes de libertad al personal.

La conducción gerencial es la que está involucrada en las decisiones de planificación, operativas y de control. Son las que orientan hacia los objetivos fijados, trata de establecer el modelo de comportamiento como vehículo integrador del funcionamiento organizacional.

Las organizaciones pueden afrontar crisis y estados de presión, como la que está siendo analizada, y ello sin duda afecta la productividad y la continuidad de la entidad.

Por ello, siguiendo el pensamiento de Etkin (2005:387) surge respecto de la estructura la función de gobierno ubicada entre los órganos de política y los niveles gerenciales u operativos.

Dentro de las funciones de gobierno aparecen las prioridades sociales y políticas, plantear nuevos objetivos o adaptar los existentes, imaginar nuevos escenarios, tener capacidad negociadora y en definitiva encontrar siempre un marco superador. Por otra parte, la gerencia analiza los cursos de acción, trabaja dentro de un marco de racionalidad, orienta los criterios de eficiencia y eficacia con que debe gestionar la institución, es decir se preocupan por la continuidad empresarial.

4.2. Concepto de crisis y su impacto sobre la organización

Las organizaciones, en los tiempos actuales, son alcanzadas por diversas situaciones de cambio, provenientes del contexto o internas, que las mantienen

en una tensión permanente para generar las reacciones más adecuadas que le permitan restablecer el equilibrio.

Los cambios que afectan el ambiente son de tal índole que, según la velocidad, la intensidad y la magnitud que pueden contener, provocan una situación de turbulencia permanente y profunda.

Lo descrito en el párrafo anterior lleva a abordar el tema de las crisis por el impacto social que en general acarrearán las mismas.

Con respecto a las organizaciones y, en este caso en particular, las financieras, es de gran importancia investigar esta problemática para asegurar su continuidad y supervivencia, no sólo por una cuestión de negocios, sino para asegurar la fuente de trabajo, como sostén de la actividad económica, del consumo y de la paz social.

En primer término se considerará la definición de crisis, al margen de la variedad de situaciones que puedan generarla o de entidades que pueden verse afectados por ella. De los distintos enfoques posibles para interpretarla, se adoptará aquel más relacionado con el funcionamiento organizacional, los grupos sociales y los individuos. Schlemenson (2007:85), citando al autor Julien Freund, dice que la crisis, vista desde el ángulo sociológico, es:

“una situación colectiva caracterizada por contradicciones y rupturas, plena de tensiones y desacuerdos, que hacen que los individuos y los grupos vacilen acerca de la línea de conducta que deben adoptar, porque las reglas y las instituciones ordinarias quedan en suspenso o incluso algunas veces desfasadas con relación a las nuevas posibilidades que ofrecen los intereses y las ideas que surgen del cambio, sin que sea posible sin embargo pronunciarse claramente sobre la justeza y la eficacia de las nuevas vías”.

Ante factores externos que alteran y perturban el normal desenvolvimiento de la organización, se crea una situación de desequilibrio y tensión. Su

agravamiento, sin que medien medidas paliativas o soluciones integrales, puede provocar hasta la desaparición de la misma.

Esta circunstancia lleva a poner en dificultades el logro de los objetivos, a alterar los planes establecidos, a impedir el normal desenvolvimiento de las actividades, a afectar la conducta de las personas; es decir que una situación de crisis tiende a impactar sobre la organización en su conjunto, con el consiguiente efecto hacia el entorno. En otras palabras: es un proceso interrelacionado con retroalimentación de los efectos causados.

Aldo Schlmenson hace una analogía entre las etapas de un shock psicológico personal, desde el punto de vista de la ansiedad y el conflicto, y el que se produce en una organización en crisis.

En las crisis que constituyen el tema central de este trabajo, las principales causas fueron externas a las instituciones bancarias, pero impactaron en todos los aspectos de su gestión.

En efecto, la crisis tuvo su origen en malas políticas que condujeron, a través de un período de tiempo, a una explosión económica y financiera que desembocó en una recesión: fuerte endeudamiento del sector público; créditos otorgados sin la conciencia de su irrecuperabilidad; evolución inadecuada de los gastos del estado; política de cambios agotada en sus beneficios iniciales; progresivo desfinanciamiento de la balanza de pagos; crisis social consecuencia del incremento del desempleo y otras variables, todas las cuales debieron ser observadas y alertar a las entidades financieras.

4.3. Gestión de crisis

En una situación de crisis, un factor relevante a considerar es el tiempo. Según sea el avance del impacto, en cuanto al tiempo en que producirá su efecto, serán las acciones que se puedan realizar para neutralizar los daños o evitarlos.

La gestión de crisis requiere de una metodología de intervención. Tartabini (2002) sintetiza la propuesta del *SISTECC* en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 4
Etapas de la gestión de la crisis

Denominación	Objetivo	Alcance
Diagnóstico integral de la empresa	Conocer de forma integral el estado del banco y determinar las causas que comprometen el desarrollo.	Es el instrumento que permite determinar las condiciones de los planes necesarios y del alcance de los mismos
Plan de emergencia	Mejorar las condiciones inmediatas de funcionamiento, como fluido egreso de depósitos, cambio de variables macroeconómicas de gran impacto, incremento de la irregularidad de la cartera, expansión del riesgo integral etc.	Mantenimiento de la continuidad a corto plazo.
Plan de estabilización	Estabilizar la situación del banco en todos los frentes y exponentes	Mantenimiento de la Estabilidad
Análisis de introspección	Analizar la situación de fortaleza y debilidad respecto del resto de agentes del entorno, así como las amenazas y oportunidades que se detectan de su tendencia	Conocimiento de la posición en el entorno. Posición Competitiva
Perfil de diferencias estratégicas	Determinar y seleccionar las estrategias posibles, así como el esfuerzo y restricciones en su implantación	Estrategias de Reconducción
Plan estratégico de reconducción	Reconducir el comportamiento del banco superando la situación de crisis y potenciar su desarrollo futuro con mejora permanente de la competitividad	Plan Estratégico de Reconducción

El paso inicial de *diagnóstico* es necesario porque permite reconocer la situación, para determinar acciones y ponerlas en práctica. Esta tarea es imprescindible realizarla rápidamente. Luego se hará un análisis integral. En caso de urgencia, al menos se deberá investigar sobre los aspectos más salientes y peligrosos para la continuidad de la empresa, para poner en marcha las medidas más urgentes.

El paso siguiente será diseñar el *Plan de Emergencia*, que contendrá las soluciones de corto plazo, para neutralizar los efectos negativos de la crisis. En forma paralela, se puede avanzar en la profundización del diagnóstico a través

de la ampliación del relevamiento de información útil, que tendrá gravitación en la concepción del *Plan de Estabilización* que involucrará a todo el banco.

Comprender la naturaleza y complejidad de una situación de crisis es una labor particularmente difícil, en especial en una situación de convulsión social y económica como la que vivió la Argentina en 2001, donde la política económica nacional y las condiciones negativas internacionales provocaron, en lo inmediato, la crisis del sistema financiero, que alcanzó a todos los sectores de la actividad económica con las consiguientes consecuencias sociales.

Por eso, en el acercamiento hacia el diseño del *Plan de Estabilización* hay que considerar las personas pertenecientes a la organización, quienes, además de vivir el conflicto en ella, seguramente participan en otros grupos sociales alcanzados también por la crisis.

También la entidad tiene que evaluar las posibilidades de los recursos disponibles, para definir una gestión de austeridad en la aplicación de los mismos y tratar de establecer prioridades que permitan ir resolviendo los problemas, desde los más sensibles hasta los más manejables.

Por ello es necesario realizar una actualización o un nuevo análisis F.O.D.A. que permita evaluar las fortalezas y debilidades que se dan en la organización para superar el estado crítico y, por otro lado, considerar las amenazas y oportunidades que da el entorno y de este modo seleccionar las estrategias que integrarán el *Plan de Reconducción*.

La posibilidad de implementar el *Plan de Reconducción* significará que la entidad es viable, pero implicará la introducción de cambios significativos en las acciones a desarrollar, como, por ejemplo, un proceso de reingeniería, una reestructuración de políticas financieras, de créditos, de gastos, etc.

Si, por el contrario, la evaluación integral permite diagnosticar que la entidad es inviable, deberán orientarse las decisiones hacia un cierre ordenado de

actividades, con la mayor cobertura de obligaciones y reduciendo los riesgos al mínimo posible.

La aparición de situaciones de crisis es un fenómeno complejo y originado por muchas y diversas causas, y según Kotler y Caslione (2010:6):

“El mundo ha entrado en una nueva etapa económica. Las economías nacionales están ahora íntimamente conectadas e interdependientes -visión sistémica- (...) Esta etapa confiere beneficios maravillosos al mejorar los flujos de información (...), pero tiene un lado oscuro: eleva sustancialmente los niveles de riesgo e incertidumbre (...). Un suceso o cambio en las circunstancias de un determinado país -ya sea una quiebra bancaria, una crisis en el mercado bursátil, o de bienes raíces, un asesinato político o un incumplimiento de pagos- puede extenderse a muchos otros países y producir una turbulencia masiva, que hace girar todo el sistema hacia resultados imprevistos”

Estos autores (2010:17) aluden al definido “efecto mariposa” identificado en 1972, por Edward Lorenz, padre de la teoría del caos, que preguntaba:

¿Puede el aletear de una mariposa en Brasil desencadenar un tornado en Texas?’ Y su respuesta se refiere a que es posible que las alas de una mariposa produzcan pequeñísimos cambios en la atmósfera, pero que pueden finalmente alterar el curso de un sistema tempestuoso como el tornado...”

Las referencias citadas hacen pensar en la necesidad de desplegar un sistema preventivo que permita anticipar escenarios y tomar acciones correctivas a tiempo.

Es una tarea compleja, que obliga a identificar de antemano si las causas de la crisis son internas o externas, si se fueron acumulando en el tiempo o irrumpieron de modo imprevisto. Si las causas son internas y lentas, una vez detectadas podrán resolverse dentro del proceso de planeamiento y control

habitual. En cambio, si las causas son externas y difícilmente controlables, habrá que planificar acciones que permitan neutralizar los efectos.

Para anticipar los cambios del entorno hay que considerar el monitoreo permanente de los factores políticos, sociales, económicos, tecnológicos y cuál es la movilidad y complejidad que ellos imponen al ambiente. Si bien hay un número importante de técnicas de análisis, ninguna proporcionará certeza al momento de pretender anticipar el horizonte futuro; no obstante, como se ha mencionado anteriormente, una herramienta eficaz para el monitoreo permanente es el Tablero de Comando Integral

A pesar de la prevención que pueda desarrollarse para tratar de corregir internamente los desvíos o mantener un seguimiento permanente del entorno, hay situaciones que se presentan por factores totalmente fuera del control de la organización; en esta circunstancia, lo importante es la capacidad de respuesta.

Esa capacidad de respuesta puede orientarse a la formulación de planes de contingencia y de cierto entrenamiento a los que quedarían involucrados en cada situación.

Es de relevante importancia la red comunicacional interna y externa que será utilizada, pues la crisis altera las relaciones entre la organización y sus grupos de interés, por lo tanto la comunicación debe ser efectiva: información clara y precisa para evitar incrementar los focos de conflicto y para que todos los participantes estén enterados oficialmente de las acciones a desarrollar.

En todas las etapas comentadas, el liderazgo gerencial debe cumplir el rol de conductor y conseguir el máximo apoyo de la gente a partir de su propia credibilidad en las acciones.

Para lograr la credibilidad, los líderes deben ser percibidos como personas hábiles para resolver problemas con talento y conocimiento y, además,

demostrar sentido ético en su comportamiento, ecuanimidad y equidad en las decisiones.

Por ello, es necesario que la organización mantenga planes de desarrollo para la formación de gerentes y líderes, de modo de preparar a su gente ante las distintas situaciones que pueden acontecer.

Recordando a Peter Drucker, el gerente debe ser el “piloto de tormentas” y “el agente de cambio”; debe llevar el avión en la tempestad y facilitar el cambio para superar la crisis.

4.4. A modo de síntesis

Los conceptos analizados en este capítulo permitirán investigar sobre la gestión de las organizaciones financieras en las distintas épocas: previas a la crisis, durante la misma y la situación posterior a la crisis.

Se destacó la importancia de la definición de estrategias como orientadoras de la acción y paso previo a la definición de la estructura organizacional

También se analizó la trascendencia del recurso humano y, particularmente, la mayor atención que este requiere en una situación de crisis, donde se ven alteradas las bases de las relaciones sociales.

Este aspecto abarca todos los niveles de participantes, tanto la dirección superior como la conducción gerencial, el personal afectado al núcleo operativo y toda otra persona vinculada a la organización o grupos sociales que interactúen con la misma.

Los conceptos referidos a los estilos de gestión resultan esenciales, ya que involucran: la toma de decisiones, el proceso de planeamiento, la formas para ejecutar eficazmente las tareas, el desarrollo y motivación del personal, la comunicación y todo otro elemento esencial relacionado con el funcionamiento

de la organización. Ellos serán la pauta para analizar similitudes o diferencias entre distintas entidades, en diferentes situaciones.

También se abordó en este capítulo el concepto de crisis, su impacto en las organizaciones, las posibilidades de superación de las crisis mediante una metodología de intervención y las actitudes preventivas que deben desarrollarse.

Los conceptos tratados permitirán realizar una evaluación de cómo las organizaciones financieras analizadas pudieron sobrevivir o no, o que otras situaciones se dieron para resolver la complejidad del entorno socioeconómico.

Capítulo V. LA GESTIÓN DURANTE LA CRISIS FINANCIERA

Para introducir el contenido del capítulo, conviene en primera instancia definir el alcance del trabajo de campo. La investigación se realizó a través de entrevistas personales a dirigentes de nivel superior de los bancos, con conocimientos de los acontecimientos pasados y en la mayoría de los casos miembros integrantes de los grupos decisorios en las distintas etapas estudiadas.

El cuestionario base de entrevista se agrega en Anexo II y los cuestionarios completados por los entrevistados se incluyen en Anexo III

A partir de las respuestas obtenidas se analizaron y contrastaron con los variables claves que hacen a la gestión y que fueron desarrolladas en el capítulo IV y que permitieron evaluar las hipótesis de trabajo.

5.1. El contexto y el impacto sobre la gestión.

En este apartado serán analizadas las respuestas obtenidas según el tipo de organización, de acuerdo a la historia si ha habido tendencia a la estabilidad o al crecimiento y cuáles fueron los principales datos de evolución del banco entre 1997 y 2004.

A.1. ¿Qué tipo de organización es el banco en cuanto al origen de sus capitales)

Fueron de diversos orígenes y para la identificación de las entidades financieras se utilizará la siguiente nomenclatura:

- Banco Público 1
- Banco Público 2
- Banco Privado 1
- Banco Privado 2
- Banco Privado 3
- Banco Cooperativo 1

A.2.a) ¿Considera que la historia de su banco ha demostrado una tendencia a la estabilidad o al crecimiento?

Banco Público 1

La historia del Banco ha demostrado una tendencia al crecimiento, mediante una expansión de sus actividades y de orden territorial basado en la reinversión de su propio capital, sin necesidades de nuevos aportes estatales desde su creación hasta la crisis del 2001, en que en virtud del quebranto provocado por las mandas judiciales, al igual que sucedió con la banca privada, sí requirió un aporte de capital compensatorio de parte de las pérdidas que el propio Estado le generó.

Banco Público 2

En la década de los noventa el banco creció, produciéndose inclusive un fuerte aumento en el valor de la marca del mismo. Posteriormente se produce la crisis del bienio 2001/2002, se inició otra etapa donde se debieron contemplar, al mismo tiempo, los desafíos impuestos por la competencia sin dejar de lado el compromiso social

Banco Privado 1

El Banco realizó una serie de cambios que produjeron sucesivas etapas de crecimientos en la década que se inicia en 1997. Las adquisiciones de distintos bancos de provincia y su permanencia como agente financiero en cada jurisdicción provincial generaron un posicionamiento en constante crecimiento. A su vez, se adquirieron otras entidades de capital extranjero que se retiraron a partir de la crisis desatada a fines del 2001.

Banco Privado 2

La conducción siempre ha orientado la organización hacia el crecimiento

Banco Privado 3

La historia del banco en general ha demostrado una tendencia a la estabilidad aunque en algunos momentos de su historia en la Argentina ha evaluado planes de expansión a través de la compra de sucursales de un importante banco privado nacional que finalmente no se concretó.

Banco Cooperativo 1

A lo largo de nuestra historia hemos sostenido un importante ritmo de crecimiento que nos ha permitido posicionarnos entre las principales entidades del sistema financiero, a través de la fijación de un conjunto de Objetivos Estratégicos que orientan y guían todas nuestras acciones

Conclusión comparativa:

En general los bancos encuestados hasta la crisis del 2001- 2002 mantuvieron una gestión estable con tendencia al crecimiento de actividades y en el caso del banco privado 1 fue más marcado el incremento de operaciones por la fusión con otras instituciones. Así como otros bancos quedaron sin capacidad de supervivencia ante la crisis, que no han sido ninguno de los entrevistados pero que ascendieron a aproximadamente dieciséis entidades según información del BCRA ver Cuadro 3.

A.2.b) ¿Cuáles fueron los principales datos de la evolución del banco entre 1997 y 2004?

En Anexo IV se agregan los cuadros descriptivos y comparativos de la evolución de cada banco analizado en el período indicado.

Cabe destacar que de los bancos encuestados cuatro de ellos forman parte de las diez primeras entidades financieras en todo el período 1997 – 2004. Uno de ellos ascendió a ese ranking con posterioridad al 2002 y el sexto estaba dentro de los veinte primeros.

B.1. ¿Cómo caracteriza la evolución de la situación general en términos macroeconómicos del país desde 1997 a 2004 en cada etapa?

Banco Público 1

Desde el año 1997 o 1998 de expansión de la actividad económica luego de las crisis internacionales, aunque condicionada por la fuerte incidencia del endeudamiento externo y el alto nivel de desempleo, subempleo, pobreza e indigencia estructural.

Desde mediados del año 1998 al año 2002 se registra una progresiva situación de crisis, donde los factores anteriormente expuestos subyacen en un progresivo deterioro, desembocando en la grave salida de capitales del año 2001 y la crisis de fines de ese año y todo el 2002.

Desde 2003 en adelante, la licuación de saldos financieros producida por la alta inflación del año 2002, aunado a una situación de precios internacionales de muy buena “performance”, permitieron un equilibrio de las cuentas públicas inexistente hasta ese momento.

Banco Público 2

El período coincide con la fase de agotamiento del programa macroeconómico de convertibilidad, proceso explicado por la interacción entre la naturaleza misma del esquema y la agudización de las crisis internacionales; el impacto de la crisis más devastadora de la historia del país, con la aplicación posterior de una configuración macroeconómica distinta que permitió alcanza un sólido crecimiento.

Banco Privado 1

Tuvo una primera etapa de crecimiento para entrar en decadencia a partir de 1999 como consecuencia de las distintas circunstancias nacionales e internacionales que perjudicaron el sistema, estallando finalmente la crisis en 2001, con un gran impacto socioeconómico en el país que produjo un estado de situación altamente comprometido. La toma de medidas rigurosas y una mejora destacada en el ambiente comercial internacional permitió que -a partir del 2003- se iniciara una etapa de recuperación marcada.

Banco Privado 2

La economía argentina vino atravesando un período recesivo a partir de finales de 1997, se intensificó en el 2º semestre de 1998 y comenzó a tener mayor intensidad a partir de 1999.

Durante el año 2000 hubo un pequeño incremento del PBI que dio cierto aliciente pero el segundo semestre hubo un desmejoramiento del escenario.

En el 2001 se gestó un blindaje financiero por un acuerdo con el FMI. Se organizó una operación de canje de deuda pública y una serie de medidas

complementarias como “el corralito”, “el corralón” para detener la crisis de depósitos que se estaba manifestando en los últimos meses del año.

En Diciembre de 2001 y con ello estalló la crisis política, financiera y social más importante que hubiera pasado la Argentina en la modernidad.

El año 2002 fue de estancamiento y a partir del 2003 se comenzaron a modificar las condiciones internacionales, se estabilizó políticamente el país y comenzó un período de crecimiento en el 2004 y con ello la estabilización creciente de la economía

Banco Privado 3

Los aspectos macroeconómicos que incidieron fueron los de público conocimiento que perjudicaron todas las actividades económicas y sociales del país

Banco Cooperativo 1

Los impactos de las cuestiones macroeconómicas pegaron de lleno en el sistema financiero y también sufrimos la crisis.

Conclusión comparativa

Estas respuestas fueron muy similares referidas a las distintas etapas, en cuanto a un cierto sesgo positivo en la actividad entre 1997 y 1998, para comenzar a partir de 1999 una tendencia negativa que se acentúa en el 2000 y luego el impacto que causó en el sistema financiero las modificaciones legales realizadas para afrontar la crisis socioeconómica desatada en el año 2001/2002. Posteriormente para los años 2003 y 2004 hubo también coincidencias, en cuanto a que se comenzó a revertir la situación económica general.

B.2. ¿Cómo caracteriza la evolución del sistema financiero en el país desde 1997 a 2004 en términos de la actividad bancaria, en los distintos momentos del período?

Banco Público 1

Considerando los mismos períodos observamos que los dos primeros son de un progresivo deterioro en la gestión de las entidades financieras, situación que hace eclosión en 2001/2. Los bancos registraron muy elevadas pérdidas patrimoniales debido a decisiones de orden público al tener que hacer frente con capital propio al pago de las mandas judiciales sobre depósitos que el estado pesificó a \$1,4 por peso, pero que la justicia reconoció inicialmente conforme al tipo de cambio vigente que llegó hasta \$4 cada dólar. La conversión de los préstamos en moneda local a \$1 = u\$s 1 implicó en estas condiciones una fuerte licuación de deudas y llevar a cabo una transferencia de ingresos por resultados por tenencia desde los acreedores en general de las entidades financieras a los deudores.

A partir de 2003, se inicia una progresiva recuperación de la actividad financiera pero muy por debajo de la alcanzada en 1998. Durante 2004 se mantuvo la tendencia positiva de los negocios

Banco Público 2

Como el sistema y el mercado financiero reflejan y multiplican las fluctuaciones macroeconómicas de corto plazo, durante esos años se observaron momentos de euforia (década del noventa), seguidos por episodios en empeoramiento de los ratios de liquidez y de solvencia de las entidades. A partir de los primeros meses del 2003, una renovada oxigenación y renovación de los procesos constituyeron la base de un escenario distinto. La expansión del crédito y las dinámicas innovaciones observadas en el mercado fortaleció el negocio

bancario, se aseguró la estabilización y se consolidaron los equilibrios macroeconómicos.

Banco Privado 1

1999-2000: hubo una fuerte bancarización de asalariados y jubilados con deuda creciente de préstamos personales. Empresas: baja demanda de créditos y creciente morosidad. Sector Público: alta demanda provincial/nacional.

2001-2002: Crisis, reducción de la oferta de crédito, alta incobrabilidad, conflictos por pesificación, judicialización de conflictos, foco en recupero de cartera. Sector Público: default, conversión, pesificación.

2003 /2004 y en adelante: Gradual y creciente oferta de créditos a empresas (básicamente corto plazo) e individuos.

Banco Privado 2

El Sistema financiero del país fue directamente afectado por los impactos descriptos en el punto anterior, es más, fue el que cumplió un rol predominante en todos los cambios que introducirse en la actividad.

Banco Privado 3

Los problemas principales fue el recupero de cartera, la falta de liquidez, todas las medidas restrictivas a la disponibilidad de fondos y en general todas las actividades bancarias

Banco Cooperativo 1

La evolución de la economía tuvo algunas etapas la de 1997 / 1998 que mostraba signos más o menos positivos pero a partir de 1999 / 2000 la actividad comenzó a restringirse hasta llegar a la crisis de 2001/2002 que su muy severa y afectó todos los aspectos del quehacer nacional. Para luego remontar a partir de 2003 y especialmente 2004.

Conclusiones comparativas

Hubo coincidencia en las respuestas en lo referido a los impactos que afectaron al sistema financiero, especialmente en la alta incobrabilidad de los créditos, pesificación asimétrica, afrontar las demandas judiciales con fondos propios por las diferencias emergentes entre la cotización dólar con ley de convertibilidad de \$ 1 = u\$s 1 y su posterior conversión a u\$s 1 = \$ 4.

También fueron similares las respuestas referidas a las situaciones dadas en el 2003 y 2004 en cuanto al mejoramiento de la situación general, a través del comercio internacional, recupero de carteras y otras variables positivas.

B.3. ¿Cómo impactó el contexto en las distintas etapas, en su banco?

Banco Público 1

Esta entidad, en el período 1998-2001 se vio afectada por el financiamiento a provincias, habilitado desde el año 2000 por ley.

En la crisis del 2002, luego de la pesificación asimétrica, fue impactado por las mandas judiciales, incremento de los niveles de mora y consecuentes pérdidas.

A partir de 2004, se abocó durante dos años a recuperar créditos mediante planes de refinanciación de deudas con beneficios importantes a los deudores,

también se implantó una línea preferencial para la inversión productiva a tasas fijas por períodos prolongados.

La reducción de la cartera irregular y el aumento de cartera por el proceso de crecimiento con un análisis de riesgo más severo en materia del sector privado, redujo muy sensiblemente los niveles de mora

Banco Público 2

Que se enfrentaron severos problemas, pero a pesar de ello el público prefirió a este banco. Los resultados se deterioraron, pero se logró encauzar en la fase cíclica expansiva que continuó a la crisis.

Se agrega también que en materia de activos en carteras de créditos las diferentes etapas fueron influenciando en su composición estructural, tanto en las líneas de colocación como en sus montos. .

En momento de precrisis y crisis, el Banco tuvo importantes momentos de iliquidez recurriendo al BCRA por redescuentos.

Banco Privado 1

En el período 1999-2000: el banco se constituyó en agente financiero de algunas provincias. La cartera de individuos con el Plan Sueldos se vio poco afectada por la crisis y con respecto a cartera de empresas y sector público fueron casi nulos.

Entre 2001 y 2002: se produjo un repliegue a causa de la crisis, y se orientó la actividad principalmente al recupero de cartera

En el período 2001 a 2004: se produjeron sucesivas compras de entidades de capital extranjero en retirada y a partir de 2003 hubo una creciente incorporación de negocios.

Banco Privado 2

Este Banco se vio afectado fuertemente por las distintas etapas mencionadas. Uno de los aspectos a destacar, que afectó la liquidez y la rentabilidad fue la pesificación asimétrica. La disposición de ajustar por inflación los balances del 2002, creciente incobrabilidad de la cartera de créditos, y dificultades con la resolución judicial de la devolución de los depósitos. Además el Banco tenía un importante posicionamiento en el Sector Público no Financiero

Banco Privado 3

En nuestro banco como consecuencia de la venta de la banca minorista a otro banco de plaza, lo más complicado fue el recupero de la cartera.

Banco Cooperativo 1

El banco fue afectado como el resto del sistema en lo que respecta a dificultad con la cartera, y también con relación a la liquidez no obstante lo cual este Banco no tuvo que solicitar ningún tipo de asistencia, haciendo frente a los compromisos con recursos propios.

Conclusiones comparativas

En el caso de los bancos públicos, ha sido coincidente una situación previa generada por el poder político, que fue el otorgamiento de préstamos al sector público de imposible recupero por el "default" declarado por el gobierno argentino. Toda la banca se abocó al recupero de la cartera irregular, que por la crisis se extendió también a los créditos comerciales e individuos. Por otra parte abordaron los conflictos por la pesificación y la cobertura de las devoluciones de depósitos dispuestas judicialmente al valor de cambio impuesto para el dólar. También los bancos debieron absorber pérdidas por la pesificación que provocó hasta la recepción de los títulos ajustados por CER una alteración importante en sus estados contables.

B.4. ¿Cuáles fueron las incidencias de dicho impacto en el funcionamiento del Banco?

- Económicas
- Financieras
- Administrativas
- Evaluación de Riesgos
- Operacionales
- Garantías
- Liquidez
- Cartera
- El sistema en su totalidad
- Otras (mencionar).....

Banco Público 1

Las incidencias del impacto alcanzó todas las variables consultadas: económicas, financieras, administrativas, evaluación de riesgos, operacionales, garantías, liquidez y cartera.

Banco Público 2

Fueron afectados todas las actividades del banco.

Banco Privado 1

Todas las variables en general pero especialmente reducción de resultados, caída del stock de cartera, recortes en las áreas de negocios y de riesgos, crecimiento de las áreas de recupero.

Banco Privado 2

También fueron identificadas todas las variables.

Banco Privado 3

Todas las variables y agrego Legales, dada la pesificación que trajo como consecuencia la presentación de numerosos recursos de amparos por parte de ahorristas e inversores institucionales.

Banco Cooperativo 1

Alcanzó a todas las variables de las actividades pero a través de las estrategias desplegadas por la Institución pudo superarlas incluso con nuevas propuestas de Programa de Fortalecimiento Institucional

Conclusiones comparativas

Las opiniones de todos los Bancos pueden resumirse, que las condiciones externas impactaron en forma similar en cuanto a la actividad bancaria.

En términos generales los problemas observados como producto de las variables macroeconómicas produjeron similares consecuencias en las distintas entidades. Las consecuencias en cada entidad, por el impacto, surgen del estado interno de las mismas. El comentario diferenciador fue el Programa de Fortalecimiento Institucional del 2002 desarrollado por el Banco Cooperativo 1.

C.1 ¿Cuáles fueron los cambios sustanciales en la normativa emitida por el BCRA entre el período de estabilidad, el de crisis y el postcrisis? Señale con una **x** aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta (se detallan todas las variables internas).

- Económicas
- Financieras
- Administrativas
- Evaluación de Riesgos

- Operacionales
- Garantías
- Liquidez
- Cartera
- El sistema en su totalidad
- Otras (mencionar).....

Banco Público 1

El sistema en su totalidad, especialmente las económicas, financieras, evaluación de riesgos, operacionales, garantías,

Banco Público 2

El sistema en su totalidad.

Banco Privado 1

El sistema en su totalidad, especialmente económico, financiero, operacional, cartera y liquidez.

Banco Privado 2

Fueron todas las actividades

Banco Privado 3

Todas las variables fueron en general modificadas, especialmente las financieras, administrativas, evaluación de riesgo, operacionales y de liquidez, agregando también las legales y las cambiarias.

Banco Cooperativo 1

En general todas las variables fueron afectadas y demandando una actualización permanente de sus contenidos

Conclusiones comparativas

Todos los bancos coincidieron en manifestar que las modificaciones introducidas por el Banco Central de la República Argentina, han sido profundas y amplias cuando fue surgiendo la crisis. Posteriormente se fueron liberando algunas restricciones, se impusieron normas de evaluación de riesgos más estrictas y en general se incorporaron normas de control a los bancos que permitieran mantener un mejor seguimiento y protección del sistema.

Como era lógico ante la magnitud de los cambios, el BCRA tuvo que responder adaptando la normativa y mejorando medidas de control y regulaciones técnicas de modo de mantener un sistema financiero que permitiera dotar de más seguridad a los bancos

C.2. ¿Cuáles fueron las incidencias que los cambios de normas produjeron en el funcionamiento del Banco?

- Económicas
- Financieras
- Administrativas
- Evaluación de Riesgos
- Operacionales
- Garantías
- Liquidez
- Cartera
- Otras (mencionar).....

Banco Público 1

Las actividades económicas, evaluación de riesgo, operacionales y de liquidez fueron las principales, pero todo el resto de las mismas se vieron alcanzadas.

Banco Público 2

Todas las actividades del banco fueron alcanzadas por las modificaciones

Banco Privado 1

Fueron en general impactadas todas las normas.

Banco Privado 2

El banco en su totalidad

Banco Privado 3

Todas y especialmente las financieras, administrativas, evaluación de riesgo

Banco Cooperativo 1

Hubo modificaciones acordes con los cambios producidos

Conclusiones comparativas

La respuesta común de los bancos fue que al modificarse un gran número de elementos de las distintas actividades, el cambio alcanzó a casi todos los procesos de negocios y administrativos.

Los bancos tuvieron que adecuar un importante número de sistemas y procedimientos así como también las normativas internas para armonizar la gestión con los cambios producidos.

C.3. ¿Modificaron ustedes la Carta Orgánica o los Estatutos del Banco con motivo de la situación de crisis?

Sí

No

Si la respuesta es Sí, que alcance tuvo la modificación.

Banco Público 1

En 2000 se amplió el alcance para permitir el financiamiento a provincias y se estableció un límite a la asistencia al sector privado si el Banco era único deudor y a un monto establecido si eran varios los bancos que asistían a las empresas.

Banco Público 2

En la Post Crisis se modifico por ley la Carta Orgánica del Banco a efectos de permitirle el otorgamiento de préstamos a PYMES por montos superiores a los que le había limitado la CO anterior, estableciendo un límite flotante que se modifica cada año en función a los cambios en el Patrimonio Neto del Banco.

Banco Privado 1

No fue necesario

Banco Privado 2

Fue modificado el estatuto pero por una cuestión interna y no por la crisis

Banco Privado 3

No fue necesario

Banco Cooperativo 1

La reforma de Estatuto Social encarado por nuestra entidad, no fue motivado por las consecuencias de la crisis, sino como una instancia superadora, tendiente a crear una estructura que contribuyera a garantizar la conformación de espacios genuinos de participación compatibles con una gestión eficaz de la entidad

Conclusiones comparativas

Nuevamente se puede observar las diferencias existentes de los bancos según el origen de sus capitales. Así los públicos adaptaron sus Cartas Orgánicas, para reducir los márgenes de asistencia crediticia a los gobiernos, porque en definitiva la crisis tuvo su origen en los montos de deuda externa tomada y el fracaso en la gestión pública.

En cambio la situación de los bancos privados surgen diferencias producto de sus propias decisiones internas, en algunos casos incorrectos y otras exitosas que les permitieron sobrellevar la crisis con más tranquilidad. Con respecto a la banca cooperativa, la modificación de 1998 de su Estatuto Social, estuvo orientada por otros objetivos internos para la mejora de la gestión en general.

C.4. ¿Si usted pertenece a un banco de capitales extranjeros, fueron afectados en su sucursal nacional por algún cambio normativo en la Casa Matriz realizada como prevención de la situación local?

Ha podido constatarse que varios bancos privados, a través de información publicada por el Banco Central de la República Argentina, especialmente extranjeros venían restringiendo desde aproximadamente dos años antes del 2001, la colocación de su cartera crediticia, es decir que habían comenzado a cerrar sus negocios en la Argentina.

Conclusiones comparativas

Si bien el banco extranjero encuestado se refirió a lo instruido por su Casa Matriz fue la implementación local de políticas de riesgo más restrictivas, fundamentalmente en la reducción de los límites para operar con instrumentos financieros locales, líneas de crédito a empresas y contrapartes profesionales mantuvo habilitado su sucursal.

C.5. ¿Si usted pertenece a un banco del sector público, hubieron disposiciones complementarias nacionales, provinciales o regionales en protección de la situación financiera en algún momento de la década?

El Banco Público 1 comentó que hubo asistencia de efectivo dada por el BCRA a su banco, pero que la misma fue devuelta a corto plazo

El Banco Público 2 mencionó la creación de un fideicomiso para el recupero crediticio y que también recibió asistencia de liquidez por parte del BCRA

Conclusiones comparativas

Los bancos públicos especialmente tuvieron que tomar asistencia de liquidez por redescuentos ante el BCRA, dado que por un lado la irrecuperabilidad de los préstamos públicos y la “corrida bancaria” por el otro pusieron en situación de peligro financiero a las instituciones

5.2. Las estrategias de negocios

Como se ha definido en el capítulo IV punto 4.1. Todas las organizaciones, con diferencia de matices, tienen la necesidad de planificar estratégicamente

Por ello, se parte de la definición de estrategia, su carácter, ámbito de aplicación y también identificar cuáles fueron los retos estratégicos que afrontaron las distintas organizaciones en este período de tiempo.

Como se ha dicho el sistema financiero está compuesto por un conjunto de organizaciones que las propias características de su rol en el mercado, hace que sus actividades tengan un alto grado de regulación, no obstante lo cual, el diseño adecuado de las estrategias de funcionamiento son imprescindibles para un buen desempeño de la actividad.

El punto de partida del proceso de planificación que contempla el diseño de sus estrategias de negocios, tiene como primer paso realizar un análisis del contexto (ambiente externo), es analizar aquello que está fuera de la organización.

Lo expuesto se orienta al análisis del ambiente de la industria financiera así como también el impacto de las normas regulatorias del sistema.

Esta etapa comprende el estudio de los factores y tendencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas considerando en esta evaluación que

oportunidades a la organización le permite el contexto así como también que amenazas pueden provenir del mismo.

También es necesario tener claramente identificada la cadena de valor que expone Porter, como sustento base de la actividad organizacional y aquellas otras actividades que sirven de sostén a la gestión. Complementariamente deberá realizarse la evaluación de los recursos a aplicarse y / o disponibles para introducir al funcionamiento de la organización. Estas acciones permitirán identificar las fuerzas y debilidades de la organización para aprovechar las primeras y neutralizar las últimas.

La definición que una estrategia como un conjunto de objetivos, políticas y planes, que definen el alcance de una organización, se podrá considerar como el camino hacia la supervivencia y el éxito de la misma, en caso que se desarrollen tal como se ha previsto y / o se haya adaptado adecuadamente en casos de cambios en el contexto o en el ambiente interno

Este patrón es el que se analizará en los períodos fijados como “precrisis” años 1998/1999/2000, “estallido de la crisis” 2001/2002 y “postcrisis” 2003/2004.

D.1. ¿Cuáles fueron las estrategias adoptadas ante los cambios de contexto y las normativas imperantes en cada uno de los períodos? ¿Se podrían mencionar las principales estrategias que se aplicaron?

Banco Público 1

Las mencionadas anteriormente en cuanto a recupero de cartera y otras específicas. Refinanciación en muy buenas condiciones para los deudores. Productos de Banca Individuos con características propias de la Entidades y líneas específicas que cubrieron aspectos no asistidos por el sistema como los préstamos hipotecarios para la vivienda. Líneas de inversión al sector productivo a tasas fijas en el mediano plazo y períodos de largo plazo. Análisis

de riesgo al sector privado considerando estrictos criterios de análisis. Desarrollo de operativas especiales en la crisis para la Entidad y para el funcionamiento de la economía en términos de circuitos de pagos.

Banco Público 2

Evitar que cualquier problema de iliquidez o, aún más grave, de solvencia provocara una interrupción de la operatoria del banco. Por lo tanto, la reducción de la exposición y erosión de las carteras activa y pasiva, en ese orden, pasó a ser clave en la estrategia del Banco. Así, las medidas señaladas se ubicaron entre las primeras prioridades de la agenda, La parametrización, el análisis de riesgo, los estudios completos de las operaciones, la coordinación interna y la reducción de la gravitación de la irregularidad sobre el normal funcionamiento del negocio, entre otras medidas de esta índole, fueron cruciales y, a la larga, sumamente eficaces para superar aquellos años tumultuosos.

Banco Privado 1

El Banco estaba atravesando una etapa muy particular de fusión, con una necesidad de reconfigurarse internamente primero, por lo tanto sus estrategias de negocios estuvieron relacionadas a recuperar la cartera de préstamos que estaba fundamentalmente orientada a la banca de individuos. No había vocación estratégica de incursionar en riesgos excesivos

Banco Privado 2

Las estrategias adoptadas ante la crisis se pueden resumir en los siguientes puntos principalmente: Plan de capitalización y liquidez: a través de la cobertura del 'Fondo de Garantía', de un Financiamiento a través de un Fondo Fiduciario y securitización de la cartera hipotecaria y comercial del Banco. Reprogramación de los pasivos externos. Pautas más restrictivas para

la colocación de préstamos. Cierre de sucursales nacionales e internacionales. Redescuentos del BCRA. Las estrategias descritas se mantuvieron durante el 2002 dado también la intensidad del impacto por las pesificaciones asimétricas por lo que no quedaba cubierto el efecto negativo por los activos y pasivos registrados

Banco Privado 3

Las estrategias adoptadas por la entidad fueron dirigidas a la evaluación de riesgos y fundamentalmente a la adopción de límites muy conservadores para operar en el mercado financiero local. Además, se restringieron las líneas de crédito de acuerdo a instrucciones recibidas de Casa Matriz.

Restringida la capacidad de generar ingresos a través del mercado financiero y de crédito, el banco inició proyectos para desarrollar con más agresividad el negocio de "Transaction Banking", que incluye los productos de Comercio exterior y Cash Management.

Banco Cooperativo 1

A partir de 1990 y hasta el fin de la convertibilidad, la consolidación definitiva de único gran banco cooperativo se realiza en un entorno donde los principales perjudicados estaban las pequeñas y medianas empresas que representan históricamente la base de nuestra actividad social y financiera. Eso significó la pérdida de gran cantidad de asociados, e incluso de dirigentes de nuestra entidad, con la consiguiente disminución de operatoria comercial y base social.

La estrategia se orientó a un proceso de adecuación estructural de reforma administrativa, tecnológica y de recursos humanos.

Conclusiones comparativas

El principal problema, manifestado especialmente por la banca pública, fue la liquidez que se cubrió con los redescuentos y otras medidas complementarias definidas por el BCRA que a pesar de la crisis, el órgano de contralor disponía de una estructura de reservas adecuada, y esto permitió equilibrar este plano.

Los bancos públicos sean nacionales o provinciales, en la etapa precrisis 1997 – 2001 se vieron afectados por el financiamiento a las provincias que se había autorizado a partir del año 2000 por ley, algunos bancos privados, en esta materia, realizaron fuertes colocaciones en títulos públicos con importantes tasas de interés como operaciones financieras de alto rendimiento.

Este fue un aspecto político, que en los bancos públicos presionó sobre el estado de situación posterior para afrontar las crisis que muy pronto se desencadenaría.

Los negocios bancarios entre 1997 / 1998 /1999 fueron guiados a una actividad más competitiva, en el ofrecimiento de nuevos productos y en la búsqueda del cliente, aceptación de depósitos en dólares en sucursales off-shore, como política de los bancos locales situación impulsada además por el ingreso a la plaza de varios bancos extranjeros. Esto creó un mayor nivel de competencia en un mercado sin expansión; por otra parte lo mencionado a las transformaciones originadas por la incorporación de tecnología para el desarrollo de actividades, como cámaras compensadoras, acreditación de sueldos y cobranza de los mismos por cajeros automáticos y un desarrollo importante de otros productos tecnológicos financieros (home banking, etc.)

A partir del 2000 y especialmente 2001 se comenzaron a notar políticas restrictivas de otorgamiento de créditos, intenso recupero de cartera y especialmente problemas de liquidez. Situación que se agudiza en el 2002 y se producen las grandes transformaciones en el sistema consecuencia de la crisis, en esta etapa la banca refuerza las estrategias de recupero y de manejo austero de sus fondos líquidos. A partir de 2003 volvieron a restablecerse las políticas comerciales para el recupero de los clientes perdidos, planes de refinanciación y medidas de reactivación crediticia.

D.2. ¿Qué problemas enfrentó el banco en cada etapa y qué medidas se implementaron para solucionarlos?

Banco Público 1

Problemas de liquidez en 2002, solucionado mediante un plan de captación y regularización de liquidez a un año de plazo, que fue cumplido en la mitad del tiempo fijado. Poco tiempo después alcanzaba los mayores niveles de participación de depósitos y préstamos del sistema financiero, en plena crisis. Problemas en materia de informatización por lo que se continuó desarrollando el plan de implementaciones y luego se actualizó dicha solución con sus “up grades” y se implementó la contabilidad automática y un sistema de base de datos relacional.

Banco Público 2

Se enfrentaron los mismos problemas que de los demás bancos. No era posible pensar estrategias de largo plazo, sin tener en cuenta lo que sucedía a diario. Se debía enfrentar cualquier fenómeno que alterara la liquidez y la solvencia financiera del banco y, en ese sentido operaron las medidas ya señaladas. Resumiendo, podría decirse que el Banco actuó adaptándose a las distintas necesidades de las familias y las empresas, contribuyendo decisivamente a la motorización de la economía provincial.

Banco Privado 1

Los aspectos más críticos a afrontar fueron: los amparos y los conflictos por pesificación, la estabilización de la estructura que había quedado ampliada luego de la fusión con los bancos adquiridos y agrandada en relación al nivel de negocios que se presentaban en esa época. El recupero de deudas con riesgo de incobrabilidad (concurso, etc).

Banco Privado 2

Luego de superar los años 2001 y 2002 a través de medidas comentadas en otras respuestas se orientó el banco a: Recuperar inversores, Captación de depósitos en el sector minorista, Mantenimiento de líneas de crédito para el recupero de deudas caídas y / o refinanciaciones, Campañas comerciales con tarjetas de crédito. Cumplimientos anticipados de los préstamos con el exterior refinanciados también se emitieron obligaciones negociables para capitalizar el banco. Con el incremento de las actividades relacionadas con el comercio exterior, el Banco experimentó un aumento del 75% en el volumen anual de transacciones. Seguimiento estricto de las cobranzas de los créditos. Se continuó con el plan de gestión de calidad total que se había iniciado en 2002

Banco Privado 3

Los principales problemas que enfrentó el Banco tuvieron su origen en el proceso de pesificación asimétrica, falta de regulación para la liquidación de los contratos de futuros de cambios, con las consecuencias legales del caso. Ser una sucursal de un importante banco extranjero, la entidad no sufrió problemas significativos con su liquidez y solvencia.

Las medidas adoptadas fueron enfocadas a la cobertura de los riesgos legales, a través de la contratación de estudios jurídicos importantes. Asimismo se iniciaron negociaciones con las contrapartes de mercado a los efectos de consensuar la forma de liquidar los contratos de futuros de cambio. Con respecto a este tema, en su mayoría se liquidaron por compensación en pesos a un tipo de cambio de mercado.

Banco Cooperativo 1

Los problemas fueron los comunes al sistema y en el caso de nuestro banco se desarrolló, para lograr la unidad de acción, que culminara con la elaboración de un Plan de Gestión Integral para cada ejercicio económico, que integrara el Plan Comercial/Administrativo existente con un Plan de Gestión Institucional a desarrollar, se puso a consideración y debate del conjunto de la organización el "Documento Base 2002/2003", que tenía por visión proponer los ejes centrales que dieran origen del Plan de Gestión Institucional.

Conclusiones comparativas

Hubo una etapa de expansión acompañando el mejoramiento de la actividad económica 1997 a 1999 luego de la crisis del tequila, rusa y asiática, aunque condicionada por la fuerte incidencia del endeudamiento externo y el alto nivel de desempleo, subempleo, pobreza e indigencia estructural y ante la presencia de una situación de deterioro de los términos del intercambio que alcanzaba la actividad primaria, el comercio y la industria. En cuanto a las estrategias de negocios, en la etapa precrisis, desplegadas por los bancos, presentaron varios aspectos similares en el conjunto del sistema.

El período 2000 – 2001 ante la inminencia de la crisis y su estallido se observan coincidencias en las estrategias de negocios que tuvieron que readaptar a las nuevas condiciones y en un gran número de entidades elegidas por la necesidad de sobrevivencia.

A partir de la crisis los bancos registraron muy elevadas pérdidas patrimoniales debido a decisiones de orden público. Es unánime la opinión en cuanto a los ajustes que tuvieron que realizar todos los bancos en su actividad, difirieron algunas de las medidas adoptadas en cada caso, por el estado interno de la entidad, la pertenencia al sector público o privado, y la mayor o menor dependencia de las decisiones políticas del gobierno.

Entre 2003 y 2004 se produjo una acelerada entrada de divisas lo que permitió crecimientos anuales cercanos al 50%.

La etapa de reconstrucción del sistema financiero para el 2002 dejó un nuevo mapa bancario con una gran depuración de entidades, algunas que se retiraron del mercado por decisión propia, otros se fusionaron, otros rearmaron sus estrategias y por último aquellos que no lograron superar la crisis cerraron sus puertas y esto ocasionó una transformación del sistema bancario al producirse mayor concentración.

También el BCRA debió jugar un rol principal para asistir a los bancos a través de redescuentos que sostuvieron la actividad de los mismos, especialmente los públicos y algunos privados nacionales. Comenzó el comercio exterior a incrementarse a partir de 2003/2004 y la financiación comenzó a provenir de las líneas de prefinanciación de exportaciones.

Se presentó una situación a destacar que fue el incremento de los depósitos en la banca pública. Esto motivó la necesidad de estos bancos de retomar sus planes estratégicos orientados al mejoramiento de la gestión interna y de vínculos con la clientela. Tal como lo manifiesta el Banco Cooperativo 1

D.3. ¿Qué resultados fueron obtenidos en cada caso según los indicadores más relevantes?

Seguidamente se comentan las tendencias del Cuadro de Indicadores e Información General del Sistema Financiero en el período 1997 – 2004. Cabe destacar que los datos base, de esta opinión, se incluyen en Anexo IV y su fuente han sido las publicaciones anuales del BCRA denominadas Información de Entidades Financieras, se comenta adicionalmente que los indicadores de gestión del sistema en general y de cada banco en particular correspondientes al año 2002 no han sido publicados, según comunicado de la propia Institución.

Los indicadores de cada entidad se analizan en el Anexo IV y a continuación se comenta la evolución del sistema financiero en su conjunto.

Sistema Financiero

En el cuadro de Indicadores en el período analizado 1997 – 2004, se han producido cambios en la metodología de las mediciones realizadas en la serie 1997 – 1998 respecto de 1999 a 2004. En el ítem Capital (%) los indicadores C₁ a C₃ muestran un empeoramiento de la situación hacia el 2001. Con respecto al indicador C₈ (Patrimonio Neto sobre Activos Neteados - Apalancamiento) en el período 2003 – 2004 tuvo una leve caída

En el ítem Activos (%) los indicadores vinculados con la cartera de créditos, vencidas, irregular comienza a subir a medida que transcurren los años hacia el 2001 y cae en los años siguientes, y en cuanto a sus provisiones tienen menor cobertura en los años que hay cartera irregular más amplia y mejora cuando se reduce, con referencia a las Provisiones constituidas sobre mínimas exigibles es superior cuando hay mayor riesgo de incobrabilidad y decae cuando mejora la situación.

En cuando a la Eficiencia se observa una tendencia positiva en casi todos los indicadores a medida que tiene hacia el 2003 – 2004.

Referido a los Indicadores de Rentabilidad, el ROE (Resultados Mensuales últimos doce meses sobre el promedio de Patrimonio Neto últimos doce meses) fueron cambiantes en proporciones positivas y negativas hasta 2003 que evidencia una rentabilidad negativa aguda, absorbe la situación negativa del 2002, reduciéndose el resultado negativo para el año siguiente. Similar comportamiento se observa en ROA (Resultados Mensuales de los últimos doce meses sobre el promedio del activo últimos doce meses).

Con respecto al margen operativo de ROE y ROA se observa las mismas tendencias comentadas.

Con respecto a la Liquidez (%) en el ratio L_2 (Activos líquidos sobre Pasivos líquidos) que se comienza a medir a partir de 1999 representando una buena relación comienza a caer hacia el 2001 para mejorar nuevamente hacia 2003.

Con respecto a la Información General del Sistema Financiero puede comentarse los siguientes aspectos: que la cantidad de cuentas corrientes, caja de ahorros, plazo fijo, operaciones por préstamos y cuentas por tarjetas de crédito fueron creciendo hacia el año 2001 tuvieron una caída fuerte hacia 2002 y comienza a repuntar en el 2003 y 2004 sin llegar a los niveles de 1998/1999.

Con respecto a la dotación de personal se mantuvo relativamente estable, cayendo fuertemente en el año 2001, sube alrededor de un 3 % y hacia el 2003 cae un 21 % aproximadamente, subiendo al año siguiente 1 % a 1,5% pero el porcentaje no es significativo. Esto demuestra que el sector se vio afectado en cuanto a la situación de empleo.

En el Estado de Situación de Deudores se puede observar que las Financiaciones y la cartera de préstamos tienen una tendencia positiva hasta el 2000 y comienza su descenso en el 2001 excepto la cartera comercial que se mantiene en ascenso. En cuanto al estado de la cartera se analiza el siguiente comportamiento: Situación 1 / Cumplimiento normal tiene un tenue crecimiento entre 1997/1998, comienza a descender entre 1999 y 2001 también levemente hasta 2002 que tiene una caída del 9% aproximadamente que se mantiene hasta el 2003 y luego comienza su mejoría en el 2004 alcanzando un 86 % de situación normal como había sido en el período precrisis.

La contrapartida de la caída de situación normal se reparte en el incremento de los otros conceptos desde Situación 2 con riesgo potencial a Situación 6 Irrecuperable por disposición técnica.

Así también pueden observarse el incremento en la constitución de Provisiones que llega a su punto máximo en Diciembre de 2002 alrededor de \$ 12.805 (en millones) y comienza a descender a medida que mejora la situación de cartera.

Con respecto a la Evolución de los Estados contables tiene un comportamiento armonizado con la descripción de las distintas etapas analizadas entre 1997 y 2004, hay un incremento sostenido entre 1997 y 2000 de los Activos y Pasivos totales pero Resultados negativos 1998 y 1999, positivo los producidos en 2000 pero un margen poco significativos y grandes pérdidas entre 2001 y 2002, mejorando un poco los años 2003 y 2004 pero aún con resultados negativos.

Cabe destacar que las conclusiones obtenidas a partir de información contable y adicional de gestión, confirma en su interpretación, las diferentes situaciones relatadas en distintos capítulos de este trabajo, y que provocaron las consecuencias en el sistema que han sido descriptas.

D.4. ¿Superada la crisis del 2001 que aprendieron?

Banco Público 1

Se ratificó que la excelencia de los recursos humanos, considerando que es el factor clave para enfrentar una crisis como la del 2001/02, debido a la flexibilidad y velocidad en la toma de decisiones que situaciones de este tipo requieren. La informatización de la entidad permitió una visión cliente integral para la toma de decisiones.

Banco Público 2

Importancia de contar con un adecuado sistema de información y eficaces procesos para administrar las diferentes definiciones de riesgo. Se confirmó en muchos casos y recordó en otros que el rol del sistema financiero, orientado a compartir y diversificar riesgos es clave en la intermediación financiera. Ninguna economía puede sobrevivir sin un sistema financiero trabajando de manera sólida y coordinada en términos inter temporales que sienta las bases para el mercado de créditos sea estable

Banco Privado 1

Que el período posterior a la crisis planteó estrategias de negocios vinculadas con el crecimiento a través de la adquisición de cuatro bancos extranjeros y un banco provincial, acompañado también por los cambios positivos en el contexto internacional, y en el ámbito nacional, mayor competitividad, estabilidad, crecimiento del empleo, etc.

Banco Privado 2:

Se introdujo una política de evaluación de riesgos más exigente, especialmente en lo que fuera la relación con el sector público.

Banco Privado 3

La crisis del 2001 obviamente tuvo un efecto muy negativo para el banco, pero sirvió para que desde las máximas autoridades hasta el empleado común, se comience a considerar como una herramienta fundamental para la supervivencia de una entidad financiera, un adecuado proceso de gestión de riesgos, que abarque no solamente los tradicionales riesgos de crédito y de mercado, sino también el operacional, el legal y el reputacional. El aprendizaje fue muy importante, y nos preparó para el manejo de crisis...

Banco Cooperativo 1

Como se ha manifestado anteriormente la definición de un Plan de Gestión Integral para mejorar las condiciones de funcionamiento del banco.

Conclusiones comparativas

Como aspecto a destacar es que el factor clave en el funcionamiento de las organizaciones, es el recurso humano. También la importancia que reviste el disponer de sistemas de información que permitan la adecuación de los procesos en forma satisfactoria.

En general coincidieron en la necesidad de un adecuado proceso de gestión de riesgos. Asimismo hubo un aprendizaje de gestión de la crisis.

D.5. ¿Hubo una nueva forma de gestión o se adecuó temporalmente ante la crisis?

Banco Público 1

El primer aspecto en cuanto a la importancia de la forma de gestión estuvo acorde a la excelencia de los recursos humanos disponibles, especialmente en materia organizacional y de sistemas, lo cual permitió adoptar las medidas en tiempo oportuno. A partir de 2003 el Banco cambia totalmente su forma de gestión de "administrativa" a "comercial/competitiva"

Banco Público 2

También se cambió la forma en que las entidades encararon la gestión inherente al manejo de la actividad en su conjunto, tendiendo, incluso, a intensificar el grado de profesionalización del Management. Se entendió que el negocio, siempre y en todo momento, se encuentra "amenazado" tanto por la competencia como por los cambios bruscos de la política económica y, para ello, se establecieron ciertas coberturas. La reducción de los efectos negativos de la "selección adversa" y el "riesgo moral", jamás hubiera sido posible si el sistema financiero no trabajara intensamente en la detección tanto de los riesgos concretos como los potenciales en el normal funcionamiento del negocio.

Se realizaron modificaciones durante el período de crisis, gran parte de las mismas de manera transitoria, debido a la coyuntura del momento, y sólo algunas de ellas permanecen vigentes. Con posterioridad a la crisis se readaptó el modelo de gestión a las necesidades del mercado.

Banco Privado 1

A poco de la superación de la crisis comenzaron a volver los depósitos que juntamente con la estrategia de expansión del banco, permitieron desplegar una gestión acorde a los nuevos tiempos.

Banco Privado 2:

Se adecuó temporalmente con la crisis y se ajustó posteriormente a las necesidades de la organización

Banco Privado 3

Ante la crisis tomaron más relevancia los distintos comités de riesgo que se encontraban implementados en la entidad. Las máximas autoridades de la entidad, estaban involucradas en el día a día de los riesgos más significativos que enfrentó el banco. Se incrementó las políticas de capacitación en temas relativos a Gestión de riesgos.

Banco Cooperativo 1

Siempre sustentado en la base del mantenimiento de los principios y valores del movimiento cooperativo el objetivo superador es fortalecer y adecuar el Modelo Integral de Gestión.

Conclusiones comparativas

La interpretación general de las respuestas nuevamente apunta a la gestión del recurso humano para superar el conflicto, mayor profesionalización del management, incentivar la capacitación y también despliegue de estrategias de expansión comercial y competitiva.

No obstante en el momento de crisis se adaptó el modelo a la coyuntura y superada la misma se diseñaron, según los bancos, distintos estilos de gestión y acorde a la nueva situación de mercado.

5.3. Las estructuras organizativas

Tal como se definió el concepto de estructura organizativa en el Capítulo IV, el cuestionario de la investigación orientó la consulta hacia la adaptación de las estructuras a los impactos de la crisis y se formuló la siguiente pregunta:

E.1. ¿En qué medida las variaciones del contexto afectaron la estructura organizativa del banco?

Los dos bancos públicos fueron coincidentes en sus comentarios en los siguientes aspectos:

“Que las modificaciones de las estructuras no fueron consecuencia del cambio de estrategias ante la crisis, sino que las mismas obedecieron a cambios estratégicos de largo plazo, como ejemplo, los avances tecnológicos que se incorporaron y que produjeron una transformación profunda en la prestación del servicio y consecuentemente la adaptación de la estructura para sostener una filosofía de trabajo totalmente diferente”.

Otras modificaciones que se introdujeron a las estructuras, fueron la incorporación de funciones de evaluación de riesgos, de auditoría de gestión, de proyecciones sustentadas en base técnica para su presentación ante el BCRA, de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo y otras que modifican o agregan sustancialmente funciones o modificación de sistemas de apoyo y que obligaron por necesidad y conveniencia adecuar debidamente las estructuras.

Banco Privado 1

El caso de este banco fue muy particular, pues provenía de una sociedad con un banco extranjero y en el año 2000 encara una fusión que modifica sustancialmente la configuración del mismo. Al momento de la crisis había pocas colocaciones y el banco no tomó grandes posiciones en préstamos al sector público. A su vez se mantuvo sin reducir la estructura que provenía de la fusión y que si bien resultó amplia para esa etapa, la expansión posterior la pudo absorber sin modificarla.

Banco Privado 2

Los cambios de estructura se produjeron en la época de crisis por la reducción de sucursales y personal. Las modificaciones posteriores fueron dispuestas por la propia empresa para mejorar el desarrollo de sus funciones

Banco Privado 3

No hubo cambios significativos en la estructura organizativa, pero si tomaron más relevancia y se incrementó la actividad de los comités de riesgo.

Banco Cooperativo 1

Persiste la aplicación del Modelo Integral de Gestión

Conclusiones comparativas

Se verifica una línea común en los bancos encuestados en cuanto a que no modificaron sus estructuras para atender las consecuencias de la crisis, sino que lo hicieron por su propia determinación por diversas razones internas, de orientación comercial, evaluación de riesgos, etc. El caso que del banco

privado 2 modificó estructura por reducción de personal, cierre de sucursales especialmente

E.2 ¿Todos los bancos reaccionaron en el mismo sentido para el cambio de sus estructuras?

Banco Público 1

Los aspectos de proactividad y también los de propiedad de los mismos tienen incidencia en las estructuras. Por caso, los circuitos de los procesos decisorios en aquellos bancos que en su momento cambiaron la propiedad de su capital accionario. Así también, en el caso de las entidades que se han fusionado o han absorbido a otras.

Banco Público 2

Hay entidades que frente a las diferentes contracciones del mercado responden sintomáticamente reduciendo su planta de personal, tercerizando servicios o achicando estructuras. Nosotros, como Banco Público, enfrentamos las crisis y transformaciones de mercado invirtiendo en nuestra gente, orientando los esfuerzos en la mejora de procesos, reduciendo gastos innecesarios y preservando las fuentes y condiciones de trabajo. Ese es el desafío, es sumamente complejo, pero es factible.

Banco Privado 1

Nuestro banco, al igual que otros bancos privados nacionales, se distinguieron del resto de la banca por los motivos expresados, aunque en el caso del nuestro, la expansión fue mayor y la reacción más rápida.

Banco Privado 2

Entre la banca privada hubieron cambios similares, desconozco los bancos públicos

Banco Privado 3

No tengo un conocimiento preciso, pero por lo que oportunamente me comentaron colegas de bancos extranjeros con un negocio similar al nuestro, los cambios fueron muy similares a los implementados por nosotros.

Banco Cooperativo 1

Entendemos que no

Conclusiones comparativas

Cada uno de los bancos tuvo su propio comportamiento respecto de la adaptación de sus estructuras. Por otra parte, resulta lógica esta posición, pues la estructura debe ser diseñada en función de las características propias de cada organización.

E.3. ¿En qué nivel de la estructura del banco se tomaron las decisiones estratégicas para adaptarse a los cambios del contexto?

Banco Público 1

En el nivel de Directorio las que implicaban decisiones estratégicas gravitantes en la supervivencia del Banco, con la participación de la Gerencia General y las estratégicas-tácticas con un miembro de la Gerencia General y un equipo

de trabajo integrado por especialistas de sistemas, contables, analistas de procesos, operativos que permitieran una análisis integrador de los cambios a realizar y su impacto en cada elemento del banco.

Banco Público 2

En el Banco las políticas las fija el Directorio a propuesta de la Gerencia General, y se implementan a partir de las diferentes áreas de gestión de la línea.

Banco Privado 1

El banco genera cambios y expansión en forma permanente desde entonces, adecuando su estructura a los nuevos negocios y planes estratégicos. Las políticas las fija el Directorio

Banco Privado 2

Las líneas estratégicas centrales emanaron del Directorio y su ejecución se puso en marcha a través de un Comité de Crisis. En tiempos posteriores a la crisis se orientan las decisiones estratégicas – tácticas a través de los Directores Ejecutivos por cada área de actividad

Banco Privado 3

Las decisiones más importantes se tomaron a nivel de las máximas

autoridades locales, con la debida aprobación de la Casa Matriz y la asistencia de los comités locales, de acuerdo al gobierno societario de la entidad en ese momento.

Banco Cooperativo 1

En los máximo niveles de la organización, que están conformados por el Consejo de Administración, la Mesa Ejecutiva y en el Comité Ejecutivo.

Conclusiones comparativas

En este punto hubo coincidencias entre los distintos bancos, aquellas trascendentes que comprometían la supervivencia del banco en todos los casos fue en el más alto nivel de las organizaciones. En caso de los bancos públicos, en el Directorio que responde a la autoridad política del gobierno con la participación de la Gerencia General. En el caso de los bancos privados nacionales también en el Directorio que responde a los accionistas con la participación de miembros del Comité de Dirección Ejecutiva o Gerentes, según el tipo de estructura que tengan y en los bancos privados extranjeros la Dirección Ejecutiva local dependiente del Directorio en su Casa Matriz. Situación similar se dio en el Banco Cooperativo que por su integración fueron el Consejo de Administración, la Mesa Ejecutiva y el Comité Ejecutivo. Lo que se diferenció según el tipo de banco y el tamaño fue la ejecución y puesta en marcha de esas estrategias.

E.4 ¿Si hubo cambios de estructura frente a la crisis el modelo se mantiene hasta hoy?

Banco Público 1

Los cambios no fueron producto de la crisis como se expresó antes.

Banco Público 2

No hay modelos organizacionales para siempre. El mercado financiero se encuentra en permanente evolución y las organizaciones que pretenden un lugar de liderazgo deben gestionar desde una dialéctica permanente con el entorno. La estructura organizacional del Banco se fue modificando, principalmente con posterioridad a la crisis, y se mantiene relativamente estable en la actualidad.

Banco Privado 1

El banco genera cambios y expansión en forma permanente desde entonces, adecuando su estructura a los nuevos negocios y planes estratégicos.

Banco Privado 2

Las modificaciones posteriores fueron dispuestas por la propia empresa para mejorar el desarrollo de sus funciones

Banco Privado 3

El modelo se mantuvo en el tiempo hasta la venta del fondo de comercio a un banco privado nacional.

Banco Cooperativo 1

Conclusiones comparativas

Se repite el concepto de la identidad de cada organización, por ello, puede observarse que las decisiones son propias de cada una de ellas y las modificaciones surgen de las necesidades que la conducción determina. Este hecho se comprueba inclusive en este tipo de sistema que tiene un alto grado de regulación y control

5.4. La gestión de los recursos humanos

Las entidades financieras fueron afectadas por la crisis, como ha sido manifestado, y también los impactos alcanzaron a las personas que integraban cada una de estas organizaciones.

Como se ha manifestado en el Capítulo IV punto 4.1. Los recursos humanos tienen una importancia transcendental en la vida de las organizaciones, pues sin ellos las mismas no existirían

Los integrantes del más alto nivel organizacional debieron desarrollar los procesos de toma de decisiones alto riesgo y rodeados por incertidumbre creciente. Las decisiones de este nivel afectaron integralmente la organización y su posicionamiento en el entorno.

La línea media integrada por el nivel ejecutivo – gerencial es la que seguramente ha sido fuertemente presionada por los efectos recibidos debiendo decidir la asignación de recursos más eficiente y eficaz para instrumentar el conjunto de acciones que debían ser implementadas.

Gran parte del núcleo operativo fue el asignado en el “front-desk”, es decir aquél personal de contacto con la clientela, el grupo que sufrió el golpe más directo de los conflictos, que por razones económicas se convirtieron en perjuicios directos a las personas. Los clientes indignados por la situación imperante y las medidas adoptadas por el gobierno de entonces, canalizaban

sus emociones a través de los empleados responsables de la atención al público.

F.1. ¿La crisis financiera de 2001 que impacto provocó en los RRHH de los Bancos? ¿Generó situaciones de conflicto? ¿Cómo lo resolvió su Banco?

En los Bancos Públicos se relevó la información que se transcribe con grandes puntos de coincidencia entre ellos:

Banco Público 1

Se generaron situaciones de conflicto con la clientela, no de carácter interno. En consecuencia la solución fue interna del Banco. Al personal se lo asistió médicamente para poder superar los inconvenientes en la atención

Banco Público 2

Para atender esta situación de desborde se aplicaron una serie de medidas que buscaron atacar el problema en su complejidad. Desde un principio se instrumentó una política de comunicación clara, directa y frecuente con todo el personal, orientada a restituir la confianza y a garantizar que se iban a preservar todos los puestos de trabajo. Se enviaron boletines, comunicados, autoridades visitaron sucursales, etc. En paralelo se conformaron varios equipos de trabajo con profesionales de la salud, (psicólogos, médicos laboristas, asistentes sociales, etc.) que conjuntamente con psicólogos de la UBA especialmente contratados, fueron encargados de visitar personalmente todas las sucursales del banco que presentaban alertas para ofrecer contención, asesoramiento y brindar técnicas de manejo de crisis.

Se abrió un centro de atención del personal, en la Gerencia de Recursos Humanos, responsable de atender y detectar situaciones de emergencia.

En cuanto a los bancos privados, la situación fue diferente:

Banco Privado 1

Hubo una adecuada asignación de recursos humanos porque el personal proveniente de este último se sumó al banco nacional, solamente fueron despedidos 70 personas de nivel superior e intermedio, mediante una conveniente negociación para ambas partes.

El total de la dotación, el bajo nivel de negocios y la mayor concentración en tareas de recupero de cartera y sin una gran cartera de depósitos permitió superar los conflictos en forma normal.

En cambio el resto de la banca privada nacional y extranjera produjo en pocos meses miles de despidos lo que generó un estado de inseguridad laboral muy importante.

Banco Privado 2

El impacto de la crisis generó situaciones de conflicto con la clientela lo que obligó a mantener una atención permanente del personal de contacto para evitarles deterioros psicológicos y / o de salud.

Complementariamente se elaboraron e implementaron estrategias para la adecuación de las estructuras del personal y de los costos a las posibilidades que el escenario de los negocios permitía. Se instrumentaron una serie de planes de reducción voluntaria de la jornada laboral, licenciamiento temporal y retiro voluntario que, en su conjunto, permitió superar la crisis y atravesar la transición hasta poder concretar una reducción del 31% de la nómina.

Hubo algún conflicto sindical que se resolvió rápidamente con una ronda de negociaciones con la Asociación Bancaria.

El banco mantuvo dentro de las posibilidades existentes los programas de formación y capacitación del personal.

Banco Privado 3

La crisis trajo mayor grado de stress laboral, dada la confusa y riesgosa regulación (ej. régimen penal cambiario) que los reguladores emitían en forma diaria. Se incrementó el horario de permanencia del personal en la institución.

En general podemos decir que no se generaron conflictos de magnitud con y entre el personal. Por el contrario, ante la crisis, se empezó a trabajar más en equipo

Banco Cooperativo 1

El Banco adoptó una estrategia solidaria, priorizando no despedir ningún empleado, ni cerrar ninguna filial, articulando para ello estrategias particulares destinadas a reasignar personal a nuevas funciones que se requirieran para esa etapa

Conclusiones comparativas

En general los bancos públicos con mayor volumen de clientela, tuvieron que realizar un fuerte trabajo de apoyo a su personal para superar las situaciones de stress laboral que continuamente se presentaban a aquellos que tenían la labor de atender clientela. Por otra parte los bancos privados, que además de la atención al público, tal vez con menor cantidad de clientela, debieron tomar la decisión de reducir personal y en este plano, adicionalmente se generaron algunas crisis internas. La banca cooperativa y en el marco de su orientación social protegieron todas las fuentes de trabajo.

F.2. ¿Cómo elige su banco los gerentes para ejecutar las estrategias organizacionales frente a la crisis y las normativas del BCRA?

Banco Público 1

Conforme lo establece la Carta Orgánica del Banco.

Banco Público 2

Nuestro banco no incorporó gerentes nuevos para afrontar la crisis fueron los que integraban el plantel permanente

Nuestra organización prioriza el crecimiento de sus empleados y para ello, pone a su disposición las herramientas de formación y de capacitación necesarias. Nuestro equipo de selección de personal trabaja en conjunto con la gerencia responsable de la supervisión de la red de sucursales, para definir y detectar los mejores perfiles en la dotación

Banco Privado 1

Los mismos gerentes que se desempeñan en el banco en momentos de estabilidad o crecimiento manejaron también las crisis.

Banco Privado 2

Los gerentes de la crisis fueron los mismos que estaban en el banco y salvo alguna modificación posterior siguen siendo los ellos los que continúan. Cabe destacar que se busca entre el personal existente la cobertura de un cargo, de no localizar el perfil ideal se busca en el mercado.

Banco Privado 3

Las contrataciones realizadas por el Banco se llevaron a cabo por referencias dentro del sistema financiero. Obviamente luego el candidato debía cumplir con las evaluaciones técnicas, profesionales y psicológicas que establecían los procedimientos del departamento de Recursos Humanos. Vale mencionar que las gerencias eran muy estables y no se produjeron cambios significativos en el período objeto de este análisis.

Banco Cooperativo 1

Nuestra entidad ha mantenido y desarrollado una política de formación de cuadros internos, que priorizando el crecimiento personal y colectivo de nuestra estructura de recursos humanos, les facilite el acceso a puestos de mayor responsabilidad hasta llegar a puestos gerenciales.

Se puede afirmar que uno de los rasgos distintivos de nuestro modelo de gestión, radica en que la totalidad de los cuadros que hoy detentan la responsabilidad de ejecutar las estrategias organizacionales, han surgido del ámbito interno, y no solo poseen una sólida formación profesional, sino que además acreditan un amplia trayectoria en el seno de nuestro movimiento cooperativo.

Conclusiones comparativas

Entre los distintos bancos, no fueron contratados gerentes específicamente para administrar la crisis.

Lo que se observa es diferencia de criterios en la selección e incorporación del personal. Mientras que en los bancos públicos las condiciones de ingreso figuran en sus propias Cartas Orgánicas, en la banca cooperativa se reitera

este modelo acentuando una fuerte capacitación en el movimiento cooperativo, en los bancos privados se realiza la búsqueda en el mercado.

F.3. ¿Considera usted, si tiene conocimiento la existencia de puntos en común entre los bancos de diferentes orígenes de capitales en la selección de gerentes?

Banco Público 1

La flexibilidad en el nombramiento y despido del personal gerencial y también del personal en general es un principal aspecto de diferenciación en momento de crisis y de expansión.

Banco Público 2

En general, sé que hay otras entidades financieras, especialmente las públicas, que poseen políticas similares de promoción interna de sus empleados. La realidad es que en el ámbito público el nivel de rotación del personal es realmente bajo

Banco Privado 1

Con algunos bancos privados probablemente sí, desconozco con el sector público.

Banco Privado 2

Entiendo que no hay coincidencia con el sector público

Banco Privado 3

Entiendo que para posiciones gerenciales, el mercado laboral en el sistema financiero toma como punto de partida las referencias de los colegas de otras instituciones, dado lo específico de la actividad y conocimientos necesarios para la posición.

Banco Cooperativo 1

Se ha comentado anteriormente

Conclusiones comparativas

En la incorporación de gerentes sí hay una distinción, al menos con los bancos públicos, que los que ocupan las posiciones de gerentes provienen de sus mismas filas, a través de concursos internos. Situación que también se observa en la banca cooperativa. En cambio, en los otros casos, si bien se hace una búsqueda interna, de no reunir un perfil apropiado se realiza convocatoria externa.

5.5. Los estilos de conducción

G.1. ¿La conducción gerencial es distinta o similar en épocas normales y / o de crisis?

Banco Público 1

Con excepción del grupo especial al que se le asignaron las tareas de análisis de los cambios de normativas y su impacto en la modificación de procedimientos y sistemas y la relación directa con la Gerencia General no hubo otras modificaciones en cuanto a la conducción

Banco Público 2

Salvo los grupos afectados a los cambios de sistemas y análisis normativo y que dependían de un comité de crisis no hubo cambios generalizados de conducción

Banco Privado 1

No han influido estas circunstancias

Banco Privado 2

No hubo cambios en la conducción. Salvo en el Directorio pero razones de cumplimiento de mandatos

Banco Privado 3

En épocas de crisis la conducción gerencial se torna fundamental para la gestión de riesgos significativos que enfrenta la entidad. En estos períodos la interacción de las distintas gerencias se torna más crítica.

Banco Cooperativo 1

Se mantiene el mismo perfil.

Conclusiones comparativas

En todos los bancos hubo una respuesta coincidente, en cuanto a que, la conducción gerencial no requirió de modificaciones propias, sino tal vez intensificar más la coordinación entre las áreas, para alcanzar procesos decisorios coherentes con el estilo de cada banco y para lograr que las modificaciones de procesos fueran lo más eficaces posibles.

G.2. ¿Si hubo distintos estilos, cuáles fueron?

Banco Público 1

No se modificaron los estilos tal como se expresó

Banco Público 2

No los hubo. Salvo una disponibilidad horaria permanente a las necesidades del Banco más que habitualmente

Banco Privado 1

No hubo distintos estilos salvo el cuidado de la gente por su carga horaria y de tensión

Banco Privado 2

Los estilos se adaptaron a la situación de crisis y luego se reacomodó.

Banco Privado 3

El banco siempre mantuvo un estilo gerencial basado en los valores corporativos del Banco: Integridad, respeto y trabajo en equipo, y sus principios de negocios. Todos los Gerentes fueron evaluados de acuerdo a los procedimientos establecidos oportunamente por el departamento de Recursos Humanos.

Banco Cooperativo 1

Se mantiene el mismo de Modelo de Gestión Integral

Conclusiones comparativas

No hubo ninguna respuesta que manifestara pasar de un estilo a otro porque la crisis lo hubiera impulsado, sino simplemente que se adaptaron a las circunstancias y se retornó al estilo tradicional. Pero de todos modos el marco de actuación es respetar los valores institucionales.

G.3. ¿Cómo se adecuaron en los distintos momentos?

Banco Público 1

No hubo necesidad de realizar modificaciones. No se presentaron inconvenientes de adaptación

Banco Público 2

El problema central fue la carga operativa y de gestión.

Banco Privado 1

Según los temas a decidir y el volumen operativo

Banco Privado 2

Se mantuvo el mismo diseño siempre

Banco Privado 3

Los gerentes se adaptaron inmediatamente a la organización, que siempre mantuvo un cordial y profesional ambiente de trabajo.

Banco Cooperativo 1

Como se ha comentado rige el Modelo Integral de Gestión.

Conclusiones comparativas

Según la información relevada no ha habido dificultades de adaptación y las modificaciones fueron abordados en la medida de las necesidades operativas, con mayor carga de trabajo y con situaciones de difícil solución inmediata, pero sobrellevando el momento.

5.6. A modo de síntesis

A través del análisis de este capítulo se observa que la experiencia volcada por los participantes de la encuesta, proporciona información de gran valor en el análisis de los efectos del entorno y sus consecuencias dentro de las organizaciones.

La evaluación del comportamiento de las diferentes variables, muestran como los bancos según sus propias características jurídicas, se ven en algunos casos, más condicionados a decisiones políticas que otros y ello influye en sus propias acciones y reacciones ante diferentes situaciones que se deben afrontar.

También se observa como la turbulencia del contexto en el período bajo análisis (1997 a 2004), es consecuencia de políticas nacionales inadecuadas o no corregidas a tiempo, y / o, circunstancias de carácter internacional fueron provocando una crisis generalizada, que no fue manejada correctamente y que impactó de lleno en el país y muy particularmente en las organizaciones que se están estudiando.

El período 1997 – 1998 fue una etapa de cierta expansión y crecimiento los bancos tuvieron una “performance” razonable, época que se extendió hasta mediados del 2000 para recorrer a partir de ahí un período altamente complejo que desemboca en el 2001 con un blindaje financiero, con relación a la deuda externa, mediante canje de bonos y una serie de medidas restrictivas para el manejo de fondos. Estalla la crisis y golpea de lleno en el sistema financiero, con mayor peligrosidad en la banca pública y con impactos muy negativos para cierta parte de la banca privada, que hubo fusiones, absorciones, cierres y otras entidades que quedaron al borde de una situación sumamente delicada.

Las modificaciones sustanciales de las normas jurídicas y la emisión de disposiciones adecuadas, por parte del BCRA a esos textos legales, trajo una alteración profunda en la actividad bancaria.

En este capítulo se realiza un análisis de las estrategias desplegadas por los bancos y cómo cada uno abordó la crisis, las decisiones tomadas según las características propias de cada entidad. Esto permite evaluar que la posibilidad de ejecución adecuada de las mismas conjuntamente con condiciones del contexto que comenzaron a estabilizarse permitió, al menos en las entidades analizadas, superar la situación de crisis y alcanzar un equilibrio razonable. No obstante lo cual, cabe destacar que a algunas de estas instituciones, por condicionamientos políticos previos en algunos casos o por decisiones internas no adecuadas, requirieron una asistencia superior del Estado para superar las condiciones limitantes propias.

Qué efecto sobre las estructuras organizativas, conducción gerencial y política de recursos humanos tuvo cada institución y realizar a partir de estas opiniones una evaluación del sistema en general.

Sobre las estructuras organizativas se puede observar que hubo una respuesta casi independiente al tema de las crisis, sino que las adecuaciones se produjeron por decisiones internas y no para seguir estrictamente las estrategias definidas de negocios.

Con respecto a la conducción gerencial se observa que en todos los casos se manejaron casi con el mismo equipo de gerentes y ajustaron el comportamiento esperado para responder a las diferentes situaciones que había que afrontar.

En lo referido a la política de recursos humanos, se encontraron diferencias entre los distintos bancos. En el caso de los públicos y por su "status jurídico" con relación al personal, referido a la estabilidad en el empleo hubo una restricción en los despidos por menor cantidad de puestos de trabajo, en cambio en el ámbito privado esto fue variable, en cuanto a las condiciones de los distintos bancos y las necesidades de ajuste que requerían.

Por lo expuesto se ratifica la interrelación permanente entre las organizaciones y su contexto, la visión sistémica de las mismas y la permanente necesidad de mantener el equilibrio para sobrevivir, crecer y desarrollarse.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES

En este capítulo se describirán las conclusiones finales obtenidas en función del objetivo general, los objetivos específicos planteados, y las hipótesis formuladas

El objetivo general planteado pretende “determinar características de las formas de gestión de las organizaciones financieras argentinas, en contextos normales y de crisis, para aportar conocimientos sobre la conducción y gestión bancaria.

Se evaluarán las premisas del trabajo a través de la información relevada y a partir de la misma verificar si se han cumplido las hipótesis consideradas.

6.1. El contexto y el impacto sobre la gestión

Los objetivos específicos que se indican seguidamente fueron tratados en los Capítulos II y III

- Analizar la evolución del contexto económico financiero y su impacto en la actividad bancaria, en el período 1997 a 2004.
- Determinar la respuesta normativa del Banco Central en los cambios de contexto y sus efectos sobre los Bancos.

A través de la información relevada, que se trata detalladamente en los capítulos citados, puede sintetizarse las conclusiones de la misma de la siguiente forma:

El entorno macroeconómico se impregna de la sucesión de crisis internacionales a partir de 1995/1996 que afectó la economía argentina, situación que fue revirtiéndose a partir de 1997 produciendo ciertos signos positivos.

Los mercados internacionales comienzan a restringir el crédito a los países emergentes y a fines de 1999 se inicia la reducción de la actividad y también se elevaba el déficit del sector público y se producen los últimos ingresos por privatizaciones.

El año 2000 presenta una profundización de la recesión, una economía en constante deterioro hasta que en 2001 se intentaron salvatajes para afrontar la deuda externa y la imposibilidad de recupero de la deuda pública. Caía la recaudación tributaria, se emitían cuasi monedas, se producía una persistente salida de capitales y un agravamiento del tipo de cambio por la ley de convertibilidad. En la segunda mitad del 2001 se produce una “corrida” en el sistema financiero que provocó el estallido de la crisis generalizada. Se abandonó la convertibilidad. El año 2002 se desarrolla en un marco de alta incertidumbre y con dificultades económicas serias. A partir del 2003, la mejora del panorama internacional permitió afrontar el 2004 con mayores esperanzas, que se fueron cristalizando en un desenvolvimiento positivo de la economía argentina.

Remitiendo específicamente al sistema financiero, a partir de 1997 hubo modificaciones importantes, que permitieron el ingreso de la banca extranjera y la privatización de parte de la banca provincial. También hubo una

incorporación muy fuerte de alta tecnología en la prestación de los servicios financieros. Estos avances, sumados a la tendencia relativamente positiva de la economía, permitió cierta estabilidad en el sistema.

Se implementaron medidas prudenciales que permitieron asegurar en cierto sentido el desenvolvimiento de la banca. Pero el contexto económico adverso durante 1999 se observa un creciente deterioro de la cartera crediticia, incremento de la tasa de interés por la situación nacional e internacional y la colocación sostenida, por parte de los bancos públicos, de créditos al sector público y por parte de los privados, el incremento de su cartera en títulos públicos por su alta rentabilidad.

En el 2000 se observó un constante crecimiento de la cartera irregular de los bancos, especialmente de los públicos por su alta exposición en créditos a los estados y en menor medida la cartera comercial, por la inadecuada marcha de la economía.

En el 2001 la confianza en los bancos se quebrantó y se inició una crisis financiera sin precedente en el país. A partir de esta circunstancia, cae fuertemente la “*performance*” bancaria y la situación reinante provocó desempeños de indicadores de solvencia, liquidez, requisitos de capital, de riesgos y otros de la actividad.

A partir de 2002, con la sanción de normas legales de fuerte impacto, como la salida de la convertibilidad y la pesificación asimétrica, complementadas por otras disposiciones el BCRA se encaró una reformulación integral del sistema, para apoyar la recuperación de entidades que habían quedado muy comprometidas en el período de crisis. Con el mejoramiento de la situación internacional más el reacomodamiento de la situación doméstica, el 2003 fue un año de superación de la crisis que se fortaleció aún más en el 2004.

Los cambios del sistema financiero fueron producidos por reformas legales, complementadas por la normativa interna emitida por el BCRA, que recogió las diferentes modificaciones que los bancos debían introducir a sus políticas y procedimientos.

Por otra parte fueron dictadas normas para generar mayor seguridad en las funciones de los bancos, a cuyo el país se adhirió a las Normas de Basilea I, II y III.

La conclusión referida al contexto, ha sido fundamentada en informes del BCRA, del Ministerio de Economía de la Nación, en bibliografía empleada al efecto y también en las manifestaciones de los encuestados.

En cuanto a las hipótesis formuladas las conclusiones se fundamentan como sigue:

Hipótesis

H.1. El sistema financiero argentino, demostró diferencias en el efecto de las variables macroeconómicas en el período 1997 – 2004.

Conclusión:

Sí. Para algunos bancos, por su origen jurídico, para otros, porque aprovecharon la oportunidad del negocio; para otros, haber tomado decisiones inadecuadas, las variables macroeconómicas del período tuvieron efectos diferentes.

Esto surge de lo indicado por los bancos públicos, que debieron soportar la pesada carga de la deuda pública sin recupero de capital ni intereses, con el agravante que, por las características del deudor no se previsionaron. Y

algunos bancos privados, como consecuencia de decisiones internas, optaron por colocar inversiones en títulos de la deuda pública, por cuales tampoco recibieron rentas.

Los valores de la cartera del Sector Público otorgado por estos Bancos pueden ser observados en los correspondientes Estados Contables de las entidades.

Por ello, se advierte que el cambio de las variables macroeconómicas tuvo distinta intensidad en los distintos tipos de entidades a raíz de dos causas: una, la condición de su origen jurídico, y otra, decisiones internas desafortunadas.

El análisis a través del período, corrobora la condición de permanencia del efecto turbulencia, al decir de Peter Drucker, que está rondando permanentemente a las organizaciones.

Hipótesis

H.2. El Banco Central de la República Argentina aprendió de la crisis y elaboró normativas para tiempos posteriores que trataran de proteger el sistema frente a las nuevas realidades del escenario socioeconómico.

Conclusión

El Banco Central de la República Argentina tuvo que adecuar forzosamente las normas que regulan el sistema, debido a las modificaciones sustanciales de las variables macroeconómicas que impactaron sobre el mismo.

Cabe aclarar que la crisis no devino por el estado patrimonial de los bancos, sino por las decisiones políticas relacionadas específicamente con el tipo de cambio y la liberalidad transaccional de realizar las operaciones en dólares.

Una vez modificado el tipo de cambio, fue imprescindible adecuar las normas para poder afrontar la transformación que se operaba en el mercado y además responsabilizarse de que esas medidas resguardaran lo mejor posible los bienes de la sociedad y ordenara las relaciones de convivencia al menos, en lo financiero.

Con el correr del tiempo el BCRA fue profundizando la implementación de normas que apuntan a la evaluación de los riesgos que atañen a una institución financiera dispuestos por la Comisión de Basilea III, órgano internacional que aconseja qué exigencias deben cubrir los bancos para una calificación institucional adecuada en el ámbito nacional e internacional. También dio instrucciones sobre la responsabilidad en la evaluación de los negocios para definir estrategias bancarias y otras medidas, tendientes a mejorar la seguridad y monitoreo de las instituciones financieras.

Por los elementos evaluados puede inferirse dos cuestiones: una, que el BCRA respaldó el accionar del sistema, mediante un conjunto de normas de adecuación a los cambios que hubo que introducir; otra, la emisión de normas tendientes a proteger el rol del BCRA y la incorporación de medidas preventivas que permiten monitorear mejor el desempeño de las entidades.

Pero surge un interrogante: Las decisiones gubernamentales ¿pueden cambiar el devenir de los hechos y modificar la orientación de la política financiera?

Puede decirse que el sistema financiero del país por el propio accionar de las organizaciones debería ser eficaz, pero las decisiones gubernamentales llegan a impactar de tal forma que ocasionan situaciones de crisis. Es evidente que decisiones negativas en la definición del negocio bancario, también puede afectar la política económica de un país, como ejemplo puede citarse la

situación vivida por Estados Unidos de Norteamérica en la crisis financiera del 2008, que nace por la política de securitización de créditos hipotecarios.

6.2. Las estrategias de negocios

Los objetivos específicos que se consideran a continuación, fueron tratados en los capítulos IV y V:

- Determinar y analizar las estrategias adaptativas de las organizaciones bancarias con relación a los distintos contextos y cambios normativos.
- Analizar las políticas que conforman las respuestas de cada caso a cada momento coyuntural para determinar el alineamiento con las estrategias respectivas.
- Evaluar la congruencia de la performance de cada banco en cada momento en relación con las estrategias y políticas adoptadas.

Las preguntas formuladas en la investigación permitieron interpretar los sucesos de la siguiente forma:

Los negocios bancarios durante 1997 / 1998 / 1999 fueron guiados a una actividad más competitiva dado que se produjo, a través del ingreso de entidades extranjeras, una expansión en el mercado y una importante transformación tecnológica que mejoró la prestación de los servicios financieros.

Por otra parte también, se dirigió hacia el sector público la colocación de préstamos, especialmente los bancos públicos nacionales y provinciales.

En los años 1999 – 2000 se expande aún más el mercado, a través de la incorporación del Sistema Nacional de Pagos de los pagos de sueldos a la administración pública y jubilados y también se ofrece el pago de sueldos como un servicio bancario más, para los clientes privados.

Los bancos, ya con algunos ajustes introducidos para paliar la crisis que asomaba, comienzan a generar pérdidas y advertir la necesidad de adecuar sus estrategias con mayor rigor.

En 2001, se ejecutaron acciones de urgencia tendientes a evitar el estallido, cosa que no se logró y en 2002 se tomaron decisiones trascendentes en la historia del país, desencadenantes de impactos generalizados sobre la actividad bancaria que obligaron a tomar decisiones de urgencia.

El año 2003 se desarrolla con síntomas positivos tales como bajos índices de inflación, el contexto internacional para las exportaciones fue muy favorable para Argentina y baja del precio del petróleo, entre otros, ayudó a consolidar lo que sería la superación de la crisis y adaptación estratégica con tendencia equilibrada en el 2004 iniciando una nueva etapa de crecimiento.

La descripción de las distintas etapas, puede ser corroborada a través del análisis del comportamiento del Sistema Financiero, el que surge en los Cuadros que contienen en Anexo IV los: Indicadores, Información Adicional, Estado de Situación de Deudores y Evolución de los Estados Contables.

En cuanto a los Indicadores de Capital con relación a financiaciones con irregularidades se observa el incremento del indicador mostrando una situación peor a medida que se acerca al período de crisis. Esta medición es consistente

con el incremento de la Incobrabilidad potencial que crece, con el incremento de las provisiones sobre cartera irregular. La eficiencia muestra ratios con cierto grado de persistencia en sus niveles y una marcada caída de la Rentabilidad y de la Liquidez.

Referido a la información de volúmenes de cuentas y operaciones, se observa una marcada caída en el período crítico y luego comienza a repuntar, pero al menos hasta el 2004 no había alcanzado los guarismos de 1998 – 1999.

Estas tendencias del Sistema Financiero en su conjunto, es una muestra elocuente de un comportamiento similar por parte de los bancos individualmente considerados y que subsistieron al período crítico.

Hipótesis:

H.3. Las estrategias adoptadas por los bancos difirieron según el origen de sus capitales

Conclusiones:

El cambio que, mediante el ajuste estratégico, permitió adaptarse a las nuevas condiciones, surgió de la cultura organizacional vigente y de la magnitud de las modificaciones. En el sistema financiero fueron de tal magnitud, que la entidad que no las absorbiera quedaba definitivamente fuera de mercado, como sucedió de hecho en varios casos: bancos nacionales que cerraron, o públicos que fueron privatizados, o bancos extranjeros que prefirieron cerrar sus sucursales por decisión de la casa central de no afrontar la crisis y sus consecuencias.

Los datos que fundamentan la opinión volcada en párrafo anterior, surgen de la información obtenida del BCRA en sus reportes al Congreso de la Nación en

los distintos períodos analizados, que demuestran la involución que se produjo en el número de entidades financieras.

También debe destacarse que en determinados bancos públicos, por condicionamientos mencionados como la colocación de préstamos en el sector público, debieron en ciertos casos capitalizar fondos desde el estado nacional y en otros desarrollar instrumentos financieros de otra naturaleza para lograr el recupero de la cartera.

Esto permite sostener que el origen de los capitales de los bancos, fue un motivo determinante para la adaptación de algunas estrategias, dado la injerencia que tiene los gobiernos nacionales, provinciales o municipales en la actuación de sus agentes financieros.

H. 4. Según el tipo de bancos, hubo mayor o menor flexibilidad para absorber los cambios fijando diferentes métodos para cada caso.

Si bien el sistema financiero en su conjunto se regula por la Ley Nacional N° 21526 de Entidades Financieras y otras leyes complementarias y las disposiciones emitidas por el órgano de contralor, el Banco Central de la República Argentina y por la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias, hay características propias de cada banco que influye en su propio funcionamiento

En este caso se comprueba la hipótesis de mayor o menor flexibilidad, no sólo por el tipo de banco según el origen de sus capitales, sino por las características internas de cada organización.

En esto influye el tamaño de la organización, el nivel de desarrollo de sus negocios y la orientación de los mismos.

Puede comprobarse a través del análisis de las respuestas de los ejecutivos de los Bancos consultados y de los datos extraídos de distintas fuentes, que se citan, referidos a información estadística y económico-financiera elaborada por el BCRA la diferenciación existente en la situación de cada entidad

Por un lado, los bancos estatales afrontaron la crisis, como agentes financieros de los estados y supeditados a las decisiones gubernamentales, dado el importante nivel de activos colocados en préstamos y títulos públicos con una expectativa de recupero bastante incierta si no se planteaba una solución política. Sobre este tipo de decisiones, tuvieron que adaptarse a las medidas de gobierno.

Además, debieron dar cobertura a los depositantes de sus depósitos con el agravante de soportar la pesificación asimétrica, hasta tanto se compensara con algún medio cancelatorio de largo plazo la recuperación de ese diferencial de valor abonado en pesos, tratando de cubrir la brecha de los que depositaron dólares y recibieron a cambio pesos.

Con respecto a la captación de depósitos, si bien el retiro de fondos representó una caída del sistema del orden del 20 % promedio, los primeros en recuperar un importante flujo de depositantes fueron los bancos públicos, a partir de la idea que se estaba depositando en el país.

Es importante destacar que las carteras de créditos de estos bancos, en esa época, no tenían la mejor calidad, influida por la adjudicación de préstamos respondiendo a requerimientos políticos para la asistencia social, el desarrollo regional y acompañamiento de políticas de estado, entre otros usos.

Cabe destacar que la posibilidad de sobrevivir a la crisis dependía de las políticas de gobierno, a la respuesta del público y la mejor utilización de los recursos internos, porque acá también se dan diferencias sustanciales con la banca privada, en temas tales como recursos humanos, reducción de estructuras etc., en cuanto al condicionamiento existente en la toma de estas decisiones.

Se debe considerar que la viabilidad de estos bancos facilitaría la posibilidad del país de superar la crisis institucional que se cernió sobre la sociedad argentina.

En cuanto a la banca nacional hubieron casos como un banco de primer nivel dentro de este grupo de entidades, por propia decisión, que tuvo una fuerte exposición en deuda pública alrededor de u\$s 1.800 millones de dólares convirtiéndose en un socio silencioso del gobierno, lo que condicionó fuertemente sus estrategias. Pero había, también hay que destacarlo, capacidad interna y condiciones apropiadas para adoptar algunas decisiones de fuerte contenido institucional, tales como, emisión de obligaciones negociables, reducción de personal, cierre de sucursales y otras que contribuyeron a la sobrevivencia de la entidad.

Otro banco nacional estaba avanzando hacia otras regiones del país y en pleno proceso de fusión y adquiriendo bancos provinciales que le permitían constituirse en agentes financieros de cada jurisdicción.

Por otra parte concentraron sus máximos esfuerzos en el recupero de la cartera que, en su mayor parte, estaba fondeada en banca individuos.

En cuanto a los bancos extranjeros, lo más importantes en el *ranking* de entidades permanecieron en el país, pero sin inyecciones de liquidez y re direccionando sus estrategias hacia la búsqueda de nuevos productos y nuevos mercados, lo cual les permitió incrementar sus negocios y superar los momentos más difíciles de la crisis para posicionarse en forma expectante hacia el futuro.

Otras entidades extranjeras decidieron abandonar su negocio en Argentina, tampoco habían realizado grandes inversiones y cuyo negocio era pendular según el tipo de escenarios. Ante momentos de expansión del mercado invirtieron en colocaciones, pero de corto plazo, y ante la crisis trataron de achicar activos según lo indicado por sus casas matrices que finalmente decidieron el abandono del país.

La flexibilidad de los bancos del sector público fue menor que la de los del sector privado. Pues los primeros están condicionados a partir de su propia constitución, podemos observar qué dicen las cartas orgánicas de un banco nacional público y otro provincial.

En cambio, los bancos del sector privado nacionales se constituyen como sociedades anónimas con determinados requisitos, pero se conducen con la participación de sus accionistas a través de los órganos de dirección.

Por su parte, los bancos del sector privado extranjeros responden a la constitución jurídica de sus países de origen, si bien deben cumplir normativas del país para su instalación a nivel de las decisiones responden a sus propios dueños. También puede instrumentarse como sociedades anónimas argentinas.

Por ello se observa en las respuestas a las hipótesis de trabajo que existen diferencias en las posibilidades de actuación de cada banco.

Las conclusiones propuestas permiten además corroborar las interpretaciones conceptuales dadas, por los autores Henry Mintzberg y Jorge Etkin, respecto de las estrategias como patrón de comportamiento en un período de tiempo, incidencia de aspectos mentales y sociales, necesidad de aprendizaje necesidad de enfrentar lo inesperado.

6.3. Estructuras organizativas

El objetivo específico que se determinó fue:

- Analizar el efecto de los cambios de las estrategias en la gestión de los bancos, considerando la flexibilidad de las estructuras organizativas vigentes para absorber los planteos estratégicos, según cada momento analizado.

El mismo fue abordado en los Capítulos IV y V del presente trabajo. En el primero de ellos se ha definido el concepto de estructura a través de diversos autores, tales como Mintzberg, Etkin y Stoner y Freeman, quienes, con diferencias de matices, pero concluyen que es la forma interna que se le da a la organización para que desarrolle sus actividades coordinadamente, idea complementando con otro concepto formulado por Chandler que la estructura debe seguir a la estrategia porque de este modo se orientará al cumplimiento de los objetivos.

También otro aspecto muy interesante es la clasificación que da Schlemenson sobre las organizaciones y sus estructuras, de las que dice que pueden ser: manifiestas, supuestas, existentes y requeridas. Este concepto es de aplicación a cualquier tipo de entidad financiera

El entorno de una organización, en este caso bancos, está integrado por instituciones y fuerzas externas que pueden afectar su desarrollo; como las medidas de gobierno y de los organismos reguladores, la competencia, grupos de presión, proveedores etc. Ante la situación analizada podría decirse que la incertidumbre del mismo, afectaría las estructuras organizacionales.

Por lo tanto es de interés observar si todas estas definiciones pueden ser comprobadas a través de la realidad.

Hipótesis:

H.5. Existen diferencias entre los distintos tipos de organizaciones financieras, según su origen en cuanto al tratamiento, en las distintas épocas analizadas, relacionadas con la definición de las estructuras organizativas

Por el análisis de las respuesta de los bancos e información relevada complementariamente, se puede observar que los motivos que llevan a un cambio de estructura, si bien surgen por condiciones internas y variaciones de contexto, en este caso no fue precisamente por reacción a la crisis que los distintos bancos fueron adaptando su diseño estructural a distintos momentos de su propia vivencia sino por el propio devenir de las necesidades en las distintas etapas para responder a situaciones del negocio bancario.

Podría decirse que no habría un marcada distinción entre organizaciones del sector público y / o privado en el diseño estructural, sino en las propias decisiones de la organización para definir su forma interna de funcionamiento.

O sea que, en esta instancia, podría entra en revisión el concepto que la estructura sigue la estrategia, pues hubo modificaciones importantes en lo comercial, financiero, de riesgos, crediticio etc. como consecuencia de la crisis y no se observaron transformaciones de estructuras, excepto en el caso del banco privado 2 que redujo sensiblemente su plantel y ello obligó a cerrar unidades organizativas, se considera, por extensión, que las organizaciones que atravesaron una situación similar, probablemente hayan actuado de la misma forma, pero por reducción de volumen de negocios y de personal.

En cambio los bancos públicos si bien tuvieron cambios estratégicos no hubo una adecuación de la estructura inmediata, sino se dedicaron a gestionar la crisis y manejarse con una estructura manifiesta que es la que figura en el organigrama oficial y en el manual de funciones y una estructura existente, que es la que efectivamente funciona y fue utilizada en un determinado período crítico.

Diferente situación la del Banco Privado 1 que mantuvo una estructura más grande de lo requerido para tenerla dispuesta superada la crisis que fue lo que ocurrió y entró a funcionar a pleno a partir del 2003. En este caso puede aplicarse también el criterio que se mantuvo la estructura formal.

En general, pudo observarse, de la lectura de los organigramas y manuales de funciones de los bancos exhibidos oportunamente, que en pleno período de crisis no se percibieron cambios en la organización manifiesta, al menos en la muestra tomada hubo un solo caso que produjo modificaciones simultáneas a la crisis.

6.4. La gestión de los recursos humanos

El objetivo específico a considerar ha sido el siguiente

- Analizar el impacto de los cambios de las estrategias en la gestión de los bancos considerando las necesidades de adaptación a las distintas situaciones en cada etapa analizada, de las Políticas de Recursos Humanos.

Es de especial importancia la interacción entre las personas y la organización y, por ello, muy interesante observar, según las opiniones de los entrevistados, que se resumen en Capítulo V, que pautas rigieron para resolver los niveles de conflicto que pueden presentarse en una crisis.

En los bancos públicos, se actuó especialmente en el apoyo del “personal de contacto” a través de equipos de trabajo integrados por profesionales de la salud y otras medidas de sostén al personal. En el Banco Público 2, por las disposiciones legales vigentes que determinan la “estabilidad del personal” y que sólo pueden ser expulsados de la institución por actos de inconducta, delictivos o fraudulentos, previo sumario, el punto más álgido del problema del personal que era el despido estaba contenido.

En tanto el Banco Público 1, si bien no disponen en la actualidad de la garantía de estabilidad, la remoción sólo puede realizarse por sumario previo, según los motivos expresados.

Una situación similar, de resguardo en el empleo fue la del banco cooperativo

Esto diferencia nuevamente las instituciones por el origen de sus capitales y la normativa aplicable.

La situación de los bancos privados fue diferente y según la información relevada muestra despidos por achicamiento, ajustado a las condiciones

internas de las entidades y a sus propias decisiones de reducción o mantenimiento del número de personal.

Hipótesis:

H.6. Existen diferencias entre los distintos tipos de organizaciones financieras, según su origen en cuanto al tratamiento, en las distintas épocas analizadas, relacionadas con la definición de las Políticas de RRHH.

Conclusiones:

Está probada la hipótesis en cuanto a la Política de RRHH, referida a las diferencias existentes entre los distintos tipos de organizaciones como se ha descrito.

En los bancos públicos y cooperativos se produjo, al menos en el período de crisis, una mayor contención del personal, por la política de no despido del mismo esto como factor un destacado y también una atención diferenciada a nivel de la salud. Esta situación no pudo probarse en la banca privada

Con respecto a tiempos de estabilidad, las respuestas muestran mayor similitud, entre los distintos tipos de entidades, con respecto a la política de reclutamiento, selección y capacitación del personal.

Complementariamente a la información relevada pueden analizarse en los Cuadros de Información General del sistema y de cada banco en particular, que el ítem Dotación de Personal, en el Sistema Financiero sufre una caída pronunciada, que al menos hasta 2004 no alcanzó los guarismos de antes de la

crisis. Por otra parte las cifras individuales de cada Institución corroboran las conclusiones arribadas en cuanto a que los Bancos Públicos y el Banco Cooperativo mantienen en equilibrio su dotación, el Banco Privado 2 por la fusión tiene un incremento de personal que varía mínimamente, mientras que los Bancos Privados 2 y 3 muestran una acentuada caída de las dotaciones. Esto permite inferir, por la tendencia del sistema en general, que hubo una caída de alrededor de 25.000 puestos de trabajo en el período crítico.

También hay semejanza en las políticas de promoción de personal a posiciones de mayor jerarquía, pues hay preferencia en primera instancia, por el personal interno y en caso de no cubrirse las expectativas para las exigencias del puesto la búsqueda se realiza la búsqueda fuera de la entidad.

Sólo un caso, el Banco Público 2, que siempre debe cubrirse la vacante con integrantes de la entidad.

6.5. Estilos de conducción

El objetivo específico analizado fue el siguiente

- Analizar el impacto de los cambios de las estrategias en la gestión de los bancos considerando las necesidades de adaptación a las distintas situaciones en cada etapa analizada, en cuanto a la conducción gerencial.

Hubo coincidencia en los distintos tipos de bancos, acerca de que no hubo necesidad de incorporar gerentes para conducir en la etapa de crisis.

Hipótesis:

H.7. Existen diferencias entre los distintos tipos de organizaciones financieras, según su origen en cuanto al tratamiento, en las distintas épocas analizadas, relacionadas con la conducción gerencial de las instituciones.

H.8. Se tuvo en cuenta el valor de las capacidades personales tanto de flexibilidad política como de gestión de los gerentes.

Conclusiones:

Las respuestas obtenidas de las entidades públicas coincidieron en que tanto el cuerpo gerencial como la fuerza laboral del núcleo operativo se mantuvieron estables durante las etapas de crisis atravesadas.

En plena vigencia de la misma la conducción gerencial, especialmente la gerencia general de los bancos con los gerentes de las áreas más involucradas en los problemas a afrontar fueron los que llevaron el liderazgo de las decisiones operativas y como dice Etkin, por la magnitud y las características de las modificaciones políticas a realizar y la propia constitución jurídica de las instituciones, según se recoge en sus Cartas Orgánicas, la función de gobierno fue desarrollada por los Directorios de cada entidad.

En el caso de las entidades privadas se observaron diferencias, especialmente en cuanto a las funciones de los órganos políticos para las decisiones de gobierno; en primer término, hay que distinguir entre capitales nacionales o extranjeros; luego, por otro lado en el caso de los privados nacionales qué tipo

de estructuras tienen instrumentadas y los extranjeros si eran sucursales o unidades autónomas respondiendo ante su Casa Matriz.

En el primer caso, en esta encuesta se observaron dos modalidades, buena muestra de la tendencia del mercado, si bien en ambos casos son sociedades anónimas cuyo órgano político es el Directorio, en el Banco Privado 1, aquel continuó con sus funciones de gobierno y el cuerpo gerencial piloteó la conducción de la crisis. En el Banco Privado 2 idéntica constitución jurídica pero todos los directores con funciones ejecutivas, por lo tanto coincidió en el mismo nivel las decisiones de gobierno y las de planificación y operativas

6.6. Conclusiones finales

A partir del objetivo general que se definió para el trabajo:

- Determinar características de las formas de gestión de las organizaciones financieras argentinas en contextos normales y de crisis, para aportar conocimientos sobre la conducción y gestión bancaria
- El propósito de la investigación se considera cumplido, pues a lo largo de los distintos capítulos se demuestran las circunstancias que han permitido alcanzar ese objetivo.

Las normas legales dictadas por el Congreso y la normativa de funcionamiento emanada del Banco Central de la República Argentina son de aplicación para todo el sistema financiero sea en épocas de estabilidad o ajustadas a situaciones de crisis, se observa que los modelos de gestión, según el tipo de entidad, tiene sus particularidades.

En lugar del análisis del impacto de las variables del contexto micro y macroeconómico, de la situación de la economía argentina a fines de la

década del 90 y principios del siglo XXI y de la evolución del sistema financiero argentino entre 1997 – 2004 se puede concluir que se produjeron cambios estructurales y coyunturales que alcanzaron todas las entidades, ya que sufrieron sin distinción las profundas transformaciones mencionadas en el Capítulo III.

Por otra parte, los impactos producidos perturbaron el funcionamiento de las entidades y crearon situaciones de desequilibrio y tensión

Asimismo, pudo constatar que la gestión de la crisis, en las etapas sugeridas en este trabajo, fue abordada con diferencia de matices por las características de cada entidad, pero siguió ese lineamiento. La recomendación sería profundizar los estudios sobre este tema, para que las instituciones desarrollen planes de contingencias de mayor alcance y que el BCRA pueda aplicar medidas preventivas más exigentes y monitorearlas permanentemente.

Además, luego del análisis realizado desde la concepción teórica de los temas y su confrontación con la realidad de las organizaciones, sobre la base de la información aportada por los propios actores, se considera interesante apuntar algunas recomendaciones

Con respecto a la planificación estratégica cabría profundizar el conocimiento en temas como la existencia de decisiones políticas que condicionan un accionar diferenciado de las organizaciones para afrontar una crisis, por ejemplo al obligar a los bancos públicos de otorgar créditos al sector, con pocas probabilidades, en situaciones como la descrita, de recupero inmediato.

En cuanto a las estructuras organizativas, habría que reconsiderar la vigencia del concepto “la estructura sigue a la estrategia” por cuanto, en caso de cambios, la necesidad de actuar rápidamente impide diseñar, implementar y hacer el seguimiento de una nueva forma organizativa; hemos visto que se utilizaría la estructura informal y luego, a más largo plazo, la real se adaptaría. Solo uno de los casos analizados realizó una modificación en plena época crítica mediante una fuerte reducción de personal.

Con respecto al recurso humano, es innegable la transcendencia de su comportamiento en el accionar organizacional y su vulnerabilidad ante situaciones como la estudiada, donde surge muy claramente que el resguardo del empleo es un motivo relevante para mantener la tranquilidad del personal. Cuando eso no sucede, se producen conflictos que agravan el panorama.

El análisis debería ayudar a investigar, qué medidas complementarias preventivas, tanto implementadas por las propias organizaciones, o bien en el orden legislativo, podrían servir para paliar los impactos en ese tipo de situaciones.

De la investigación sobre distintos tipos jurídicos de organizaciones surge que la conducción gerencial tiene más connotaciones con la estructura organizacional y la capacitación y capacidad de gestión de las personas afectadas a determinados cargos gerenciales que con el propio origen de sus empresas. La recomendación en este plano sería el permanente aprendizaje a que debe acceder el personal cualquiera sea el nivel donde desarrolle sus actividades.

Por todo lo expuesto es necesario continuar la investigación, al menos en el ámbito específico, para alcanzar una protección superior a un sistema sensible a la economía del país, como es el financiero y sus entidades. La propuesta

concreta es desarrollar estudios que permitan definir instrumentos que hagan a mejorar la cobertura en el funcionamiento de la banca situada en el país.

Uno de los temas más trascendente, es sujetar las decisiones políticas de disposición del patrimonio de los bancos, a través de financiaciones, préstamos, garantías o cualquier otra prestación al sector público, a una limitación estricta, parlamentaria, sustentada en el estado de situación del banco, sus proyecciones económicas-financieras, y aún en condiciones normales limitar su nivel de prestación con un alto nivel de avales.

Otro aspecto a profundizar es cuáles son las condiciones específicas a tener en cuenta para la planificación estratégica en los distintos tipos de entidades y su interrelación con las normas regulatorias del BCRA. También sería apropiado incorporar un alto grado de tecnología capaz de permitir planificar en los distintos niveles de complejidad de la institución con la posibilidad de desarrollar modelos de simulación.

También analizar con un enfoque técnico especializado en materia bancaria, las variables a considerar para diseñar una estructura apropiada a los distintos tipos de organizaciones. Orientando estos diseños a la especialización bancaria sea bancos de primero o segundo piso, comerciales, de inversiones etc.

Un mayor ahondamiento en el estudio de las políticas de recursos humanos apropiadas, para este tipo de organización por la naturaleza de la labor a desarrollar, ya que en épocas normales y por diferentes estudios médicos representa uno de los trabajos estresantes y con mayor razón en épocas de crisis.

Por ello las políticas de achicamiento del personal, por motivos de ajuste económico-financiero, tienen un efecto nocivo en dos sentidos por un lado el estrés que produce la pérdida de un trabajo y por el otro lado cuando se modifica la tendencia de la economía tienen que volver a incorporar personal con los costos de capacitación y entrenamiento que requieren lo ingresantes y también lograr nuevamente un grado de identificación con la empresa.

Tal vez sería interesante investigar sobre algún modelo que permitiera una política de retención, con beneficios para ambas partes, desde la perspectiva de mantenimiento del puesto con reducción de salarios, aportes y jornada laboral.

Asimismo es necesario avanzar sobre últimas disposiciones emanadas del BCRA (Comunicación "A" 5201y 5203), respecto del lineamiento de gobierno societario en entidades financieras, a través de la obligatoriedad para las mismas, de trabajar sobre una disciplina integral recogida en un código de gobierno societario. Este código debe comprender las pautas a tener en cuenta por el directorio y la alta gerencia para asegurar niveles de seguridad y solvencia para ajustarse a las disposiciones vigentes, definir los riesgos a asumir por la entidad, proteger los intereses de los depositantes, asumir responsabilidad frente a los accionistas y tener en cuanto los intereses de terceros relevantes y especialmente la responsabilidad que le cabe a la dirección superior.

Por otra parte, es otro elemento positivo el Código de buenas prácticas bancarias, orientado a afianzar los derechos del usuario de servicios y productos financieros. Este código fue elaborado por una cámara de bancos pero es de adhesión voluntaria por parte de las instituciones, situación que habría que considerar una norma obligatoria para las mismas.

Asimismo sería de mucha importancia impulsar la implementación y divulgación de las prácticas de responsabilidad social empresarial con alcance a todos los grupos de interés vinculados con los bancos, pero con una profunda orientación integral a la sustentabilidad y al entorno socioeconómico.

Es decir diseñar un nuevo paradigma para el sector que contenga: un análisis del perfil del cliente en su potencial crediticio, sino también el análisis del riesgo social y ambiental para el acuerdo de un crédito; verificar el cumplimiento de la legislación ambiental y laboral; valora el compromiso de los clientes en la protección y conservación del medioambiente y la mejora de las condiciones sociales; apoyar al sector empresario más comprometido con el desarrollo sustentable; entrenamiento y capacitación adecuada al personal y apoyo al mismo.

En general puede concluirse que si bien la Administración estudia el fenómeno organizacional y el conocimiento de allí generado podría ser suficiente, pero parece recomendable profundizar en los mismos con mayor especialización por el tipo de organizaciones involucradas, su realidad y la sensibilidad que demuestran hacia el sistema económico del país.

BIBLIOGRAFÍA

1. De Referencia

CONESA, Eduardo (2000): *¿Qué pasa en la economía argentina?*, Buenos Aires, Macchi.

DRUCKER, Peter (1996): *El líder del futuro*, Madrid, Deusto

ETKIN, Jorge (2000): *Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones*, Buenos Aires, Prentice Hall

ETKIN, Jorge (2005): *Gestión de la complejidad en las organizaciones*, Buenos Aires, Granica

KOTLER Y CASLIONE (2010): *Caótica*, Colombia, Norma

KRIEGER, Mario (2001): *Sociología de la Organización*, San Pablo, Prentice Hall

LASCANO, Marcelo y otros (2001): *La economía argentina hoy*, Buenos Aires, El Ateneo.

MINTZBERG, Henry (1990): *Diseño de organizaciones eficientes*, Buenos Aires, El Ateneo.

MINTZBERG, Henry (1997): *El proceso estratégico*, México Prentice Hall

MINTZBERG, Henry (1998): *Safari a la estrategia* Buenos Aires, Granica

NÚÑEZ, Graciela A. y otros (2000): *¿Qué es Administración?*, Buenos Aires, Macchi

REVISTA APERTURA (Marzo 2002 N° 108): *Varios artículos, varios autores*, Buenos Aires, Mind Opener S.A.

RIBAS, Armando (1999): *Crisis bancarias y convertibilidad*, Buenos Aires, ADEBA

SCHLEMSON, Aldo (2007): *Remontar la crisis*, Buenos Aires, Granica

STONER, James y otro (1994): *Administración*, México, Prentice Hall

TARTABINI, Amanda (2002): *Gestión de crisis*, Buenos Aires, Unibo

2. General

BRADDICK, W.A.G. (1994): *Management para banqueros*, Barcelona, Gestión

BRODER, Pablo (1995): *La convertibilidad en crisis*, Buenos Aires, Macchi

CASTELLÓ MUÑOZ, Enrique (1996): *Dirección y organización de entidades financieras*, Madrid, España, ESIC

- DRUCKER, Peter (1995): *La Gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*, Buenos Aires, El Ateneo
- ESTOUP Luis, MOISEEFF Marcos E. y VIVIANI Jorge C. (2004): *Bancos en crisis. La nueva reforma del sistema financiero*, Buenos Aires, Ad-hoc.
- GABANCHO Luis M. y otros (2008): *Capital Humano*, Buenos Aires, Edicon.
- GILLI Juan José y otros (2007): *Diseño Organizativo. Estructura y Proceso*, Buenos Aires, Granica.
- GOMEZ FULAO J. Carlos y otros (1999): *Sistemas Administrativos*, Buenos Aires, Macchi.
- HAMEL G. y PRAHALAD C. (1995): *Competiendo por el futuro*, Barcelona, Ariel Soc. Económica.
- HAMEL Gary (2008): *El futuro de la Administración*, Colombia, Norma
- HAX Arnoldo y otro (1997): *Estrategias para el liderazgo competitivo*, México, Granica
- HEYMANN, Daniel (2006): *Buscando la tendencia: crisis macroeconómica y recuperación de la Argentina*, Buenos Aires, ONU-CEPAL
- HILL, Charles y otro (1996): *Administración Estratégica*, Colombia, Mac Graw Hill.
- KANENGUISER, Martin (2011): *El fin de la ilusión*, Buenos Aires, Edhasa
- KARLOF, Bengt (1993): *Práctica de la Estrategia*, Barcelona, Granica
- MARCUSE, Robert (2010): *El banco nuestro de cada día. Una visión desde adentro*, Buenos Aires, Granica
- MINTZBERG, Henry (1997): *Diseño de organizaciones eficientes*, Buenos Aires, El Ateneo.
- OGALLA SEGURA, Francisco (2005): *Sistema de Gestión*, España, Díaz de Santos
- Revista Harvard Business Review (1996 - 2004): selección de artículos
- RODRIGUEZ, Alfredo (1999): *Manual de Técnica y organización bancaria*, Buenos Aires, Macchi.
- SALLENAVE Jean Paul (1990): *Gerencia y Planeación Estratégica*, Colombia, Norma.
- SANCHIS PALACIO Joan y otro (2003): *Dirección Estratégica Bancaria*, España, Díaz de Santos.
- SENGE, Peter (1993): *La Quinta Disciplina*, Barcelona, Granica
- SEVARES, Julio (2002): *Porqué cayó la Argentina*, Buenos Aires, Norma

3. Leyes y disposiciones de aplicación. Publicaciones

Ley 21526 y modificatorias de Entidades Financieras, sancionada 1977

Ley 23928 y modificatorias de Convertibilidad, sancionada 1991

Ley 24144 y modificatorias de Carta Orgánica del BCRA, sancionada 1992

Decreto 1570 Restricciones en el uso de disponible, sancionado 2001

Decreto 1606 Complementario del Dec.1570/01, sancionado 2001

Ley 25246 y modificatorias de Emergencia Pública y Reestructuración de Obligaciones, sancionada 2002.

Memorias e Informes del BCRA al Honorable Congreso de la Nación sobre el curso del Sistema Financiero, correspondiente al período 1997 - 2004.

Información de Entidades Financieras correspondiente a Indicadores, Información Adicional, Estado de Situación de Deudores, Estados Contables, diversas publicaciones de los años 1998/1999/2001/2004/2005.

Comunicaciones del BCRA, relacionadas con los temas tratados y en distintas fechas de emisión.

ANEXO I

Cuadro de Correspondencia entre:

- **Objetivo General**
- **Objetivos Específicos**
- **Hipótesis**

OBJETIVO GENERAL

Determinar características de las formas de gestión de las organizaciones financieras argentinas, en contextos normales y de crisis, para aportar conocimientos sobre la conducción y la gestión bancaria

Objetivos Específicos	Preguntas Investigación	Hipótesis	Desarrollo
Introducción			Capítulo I: Problema y alcance de la Tesis
Analizar la evolución del contexto económico financiero y su impacto en la actividad bancaria, en el período 1997 a 2004,	<p>¿Cómo se caracteriza la evolución de la crisis financiera en el país desde 1997 a 2004 en términos macroeconómicos en cada etapa?</p> <p>¿Cómo se caracteriza la evolución de la crisis financiera en el país desde 1997 a 2004 en términos de la actividad bancaria, en los distintos momentos analizados?</p> <p>¿Qué impactó del contexto en las distintas etapas, en el sistema bancario?</p>	El sistema financiero argentino, demostró diferencias en el efecto causado por las variables macroeconómicas en el período 1997 - 2004	Capítulo II: Escenario – Contexto macroeconómico
Determinar la respuesta normativa del Banco Central a los cambios de contexto y sus efectos sobre los Bancos	<p>¿Cuáles fueron los cambios sustanciales en la normativa emitida por el BCRA entre el período de estabilidad, el de crisis y el postcrisis?</p> <p>¿Cuáles fueron las incidencias que esos cambios produjeron en los funcionamientos de los Bancos?</p>	El BCRA aprendió de la crisis y elaboró normativas para tiempos posteriores que trataran de proteger el sistema frente a las nuevas realidades del escenario socioeconómico.	Capítulo III: Evolución normativa del Banco Central de la República Argentina
<p>Determinar y analizar las estrategias adaptativas de las organizaciones bancarias con relación a los distintos contextos y cambios normativos.</p> <p>Analizar las políticas que conforman las respuestas de cada caso a cada momento coyuntural para determinar el alineamiento con las estrategias respectivas.</p> <p>Evaluar la congruencia de la performance de cada banco en cada momento en relación con las estrategias y políticas adoptadas</p>	<p>¿Cuáles fueron las estrategias adoptadas ante los cambios de contexto y las normativas imperantes en cada uno de ellos?</p> <p>¿Cuáles fueron las variables de las organizaciones que más fueron modificadas?</p> <p>¿Cuáles fueron las políticas que fijó el Directorio en cada momento?</p> <p>¿Qué problemas enfrentó el banco en cada etapa y qué medidas se implementaron para solucionarlos?</p> <p>¿Qué resultados fueron obtenidos en cada caso?</p> <p>¿Superada la crisis del 2001 qué aprendieron?</p> <p>¿Hubo una nueva forma de gestión o hubo flexibilidad frente a la crisis?</p> <p>¿Cómo se preparan, desde el modelo de gestión, para afrontar una crisis en el 2011?</p>	<p>Las estrategias adoptadas por los bancos difirieron según el origen de sus capitales.</p> <p>Según el tipo de bancos hubo mayor o menor flexibilidad en absorber los cambios fijando diferentes métodos para cada caso.</p>	<p>Capítulo IV: Las buenas prácticas de la gestión</p> <p>Capítulo V: La gestión durante la crisis financiera.</p>
Analizar el impacto de los	• ¿En qué medida las	Existen diferencias entre	Capítulo IV:

<p>cambios de las estrategias en la gestión de los bancos considerando la flexibilidad de las estructuras organizativas vigentes para absorber los planteos estratégicos, según cada momento analizado.</p>	<p>variaciones del contexto se afectaron las estructuras administrativas?</p> <p>¿Todos los bancos reaccionaron en el mismo sentido para el cambio de sus estructuras?</p> <p>¿En qué nivel de la estructura de cada banco se ejecutaron las decisiones estratégicas que permitieran la adaptación al entorno?</p>	<p>los distintos tipos de organizaciones financieras, según su origen en cuanto al tratamiento, en las distintas épocas analizadas, relacionadas con la definición de las estructuras organizativas,</p>	<p>Las buenas prácticas de la gestión</p> <p>Capítulo V:</p> <p>La gestión durante la crisis financiera.</p>
<p>Analizar el impacto de los cambios de las estrategias en la gestión de los bancos considerando las necesidades de adaptación a las distintas situaciones en cada etapa analizada, de las Políticas de RRHH</p>	<p>¿La crisis financiera de 2001 que impacto provocó en los RRHH de los Bancos? ¿Generó situaciones de conflicto? ¿Cómo lo resolvió cada Banco?</p> <p>¿Cómo eligen los bancos sus gerentes para ejecutar las estrategias organizacionales frente a la crisis y las normativas del BCRA?</p> <p>¿Existen puntos en común entre los bancos de diferentes orígenes de capitales, en la selección de gerentes?</p>	<p>Existen diferencias entre los distintos tipos de organizaciones financieras, según su origen en cuanto al tratamiento, en las distintas épocas analizadas, relacionadas con la definición de las Políticas de RRHH</p>	<p>Capítulo IV:</p> <p>Las buenas prácticas de la gestión</p> <p>Capítulo V:</p> <p>La gestión durante la crisis financiera.</p>
<p>Analizar el impacto de los cambios de las estrategias en la gestión de los bancos considerando las necesidades de adaptación a las distintas situaciones en cada etapa analizada, en cuanto a la Conducción Gerencial</p>	<p>¿La conducción gerencial es distinta o similar en épocas normales y / o de crisis?</p> <p>Si hubo distintos modelos ¿cuáles fueron?</p> <p>¿Cómo se adecuaron en los distintos momentos?</p>	<p>Existen diferencias entre los distintos tipos de organizaciones financieras, según su origen en cuanto al tratamiento, en las distintas épocas analizadas, relacionadas con la Conducción Gerencial</p> <p>Se tuvo en cuenta el valor las capacidades personales tanto de flexibilidad política como de gestión de los gerentes.</p>	<p>Capítulo IV:</p> <p>Las buenas prácticas de la gestión</p> <p>Capítulo V:</p> <p>La gestión durante la crisis financiera.</p>
			<p>Capítulo VI:</p> <p>Conclusiones</p>

ANEXO II

Cuestionario para los Bancos

CUESTIONARIO PARA BANCOS

A. Objeto de estudio

1. ¿Qué tipo de organización es su banco en cuanto al origen de sus capitales?

- BANCO PUBLICO
- BANCO PRIVADO NACIONAL
- BANCO PRIVADO EXTRANJERO
- BANCO DE CAPITAL MIXTOS

2. a) ¿Considera que la historia de su banco ha demostrado una tendencia a la estabilidad o al crecimiento?

b) ¿Cuáles fueron los principales datos de la evolución del banco entre 1997 y 2004?

B. La gestión bancaria en la década 1997–2004

1. ¿Cómo caracteriza la evolución de la situación general en términos macroeconómicos del país desde 1997 a 2004 en cada etapa?

2. ¿Cómo caracteriza la evolución del sistema financiero en el país desde 1997 a 2004 en términos de la actividad bancaria, en los distintos momentos del período?

3. ¿Cómo impactó el contexto en las distintas etapas, en su banco?

4. ¿Cuáles fueron las incidencias de dicho impacto en el funcionamiento del Banco? Señale con una **x** aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta.

- Económicas
- Financieras
- Administrativas
- Evaluación de Riesgos
- Operacionales
- Garantías

- Liquidez
- Cartera
- Otras (mencionar).....

C. La normativa general del BCRA

1. ¿Cuáles fueron los cambios sustanciales en la normativa emitida por el BCRA entre el período de estabilidad, el de crisis y el postcrisis? Señale con una **x** aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta.

- Económicas
- Financieras
- Administrativas
- Evaluación de Riesgos
- Operacionales
- Garantías
- Liquidez
- Cartera
- El sistema en su totalidad
- Otras (mencionar).....

2. ¿Cuáles fueron las incidencias que los cambios de normas produjeron en el funcionamiento del Banco? Señale con una **x** aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta.

- Económicas
- Financieras
- Administrativas
- Evaluación de Riesgos
- Operacionales
- Garantías
- Liquidez
- Cartera
- Otras (mencionar).....

3. ¿Modificaron ustedes la Carta Orgánica o los Estatutos del Banco con motivo de la situación de crisis? Señale con una **x** aquello que considere su parecer.

- Sí
- No
- Si la respuesta es Sí, que alcance tuvo la modificación.

4. ¿Si usted pertenece a un banco de capitales extranjeros, fueron afectados en su sucursal nacional por algún cambio normativo en la Casa Matriz realizada como prevención de la situación local?

- Sí
- No

Si la respuesta es Sí, que alcance tuvo la modificación.

5. ¿Si usted pertenece a un banco del sector público, hubieron disposiciones complementarias nacionales, provinciales o regionales en protección de la situación financiera en algún momento de la década?

Sí

No

Si la respuesta es Sí, que alcance tuvo la modificación.

D. Estrategias del Negocio

1. ¿Cuáles fueron las estrategias adoptadas ante los cambios de contexto y las normativas imperantes en cada uno de los períodos? ¿Se podrían mencionar las principales estrategias que aplicaron?

2. ¿Qué problemas enfrentó el banco en cada etapa y qué medidas se implementaron para solucionarlos?

3. ¿Qué resultados fueron obtenidos en cada caso según los indicadores más relevantes?

4. ¿Superada la crisis del 2001 qué aprendieron?

5. ¿Hubo una nueva forma de gestión o se adecuo temporalmente ante la crisis?

E. Estructuras Organizacionales

1. ¿En qué medida las variaciones del contexto afectaron la estructura organizativa del banco?

2. ¿Todos los bancos reaccionaron en el mismo sentido para el cambio de sus estructuras?

-
-
-
3. ¿En qué nivel de la estructura del banco se tomaron las decisiones estratégicas para adaptarse a los cambios del entorno?

4. ¿Si hubo cambios de estructura frente a la crisis el modelo se mantiene hasta hoy?

F. Políticas de RRHH

1. ¿La crisis financiera de 2001 que impacto provocó en los RRHH de los Bancos? ¿generó situaciones de conflicto? ¿cómo lo resolvió su Banco?

2. ¿Cómo elige su banco los gerentes para ejecutar las estrategias organizacionales frente a la crisis y las normativas del BCRA?

3. ¿Considera usted, si tiene conocimiento la existencia de puntos en común entre los bancos de diferentes orígenes de capitales en la selección de gerentes?

G. Estilos de conducción

1. ¿La conducción gerencial es distinta o similar en épocas normales y / o de crisis?

2. ¿Si hubo distintos estilos, cuáles fueron?

3. ¿Cómo se adecuaron en los distintos momentos?

H. Comentarios generales

1. ¿Considera necesario agregar algún otro aspecto no tratado y que ha sido importante?

2. ¿Considera que la experiencia de la crisis trajo importantes transformaciones en el sistema financiero y en la forma de gestión de su banco? ¿Cuáles?

G. Comentarios generales

1. ¿Considera necesario agregar algún otro aspecto no tratado y que ha sido importante?

2. ¿Considera que la experiencia de la crisis trajo importantes transformaciones en el sistema financiero y en la forma de gestión de su banco? ¿Cuáles?

ANEXO III

ENCUESTAS REALIZADAS A BANCOS

CUESTIONARIO PARA BANCOS

Banco Público 1 - Subgerente General 1

A. Objeto de estudio

1. ¿Qué tipo de organización es su banco en cuanto al origen de sus capitales?

- BANCO PUBLICO
- BANCO PRIVADO NACIONAL
- BANCO PRIVADO EXTRANJERO
- BANCO DE CAPITALS MIXTOS

2. a) ¿Considera que la historia de su banco ha demostrado una tendencia a la estabilidad o al crecimiento?

La historia del Banco ha demostrado una tendencia al crecimiento, mediante una expansión de sus actividades y de orden territorial basado en la reinversión de su propio capital, sin necesidades de nuevos aportes estatales desde su creación hasta la crisis del 2001, en que en virtud del quebranto provocado por las mandas judiciales, al igual que sucedió con la banca privada, sí requirió un aporte de capital compensatorio de parte de las pérdidas que el propio Estado le generó.

En su desarrollo la incidencia de políticas públicas tuvo un impacto negativo en su expansión, la que fue limitada durante 23 años, en los cuales le fue vedada la apertura de nuevas sucursales conforme iba cambiando la conformación de los asentamientos, principalmente urbanos.

b) ¿Cuáles fueron los principales datos de la evolución del banco entre 1997 y 2004?

Para ver de los balances según necesidad.

B. La gestión bancaria en la década 1997–2004

1. ¿Cómo caracteriza la evolución de la situación general en términos macroeconómicos del país desde 1997 a 2004 en cada etapa?

Desde el año 1997 o 1998 de expansión de la actividad económica luego de las crisis del tequila, rusa y asiática, aunque condicionada por la fuerte incidencia del endeudamiento externo y el alto nivel de desempleo, subempleo, pobreza e indigencia estructural en altos niveles que se alcanzó a lo largo del período 1975/97 y en la década del noventa, respectivamente. Así también, continuando la situación histórica de deterioro de los términos del intercambio, con una actividad primaria impactada por los niveles de tipo de cambio de la convertibilidad, situación que también se registraba en la industria.

Desde mediados del año 1998 al año 2002 se registra una progresiva situación de crisis, donde los factores anteriormente expuestos subyacen en un progresivo deterioro en los distintos frentes, desembocando en la grave salida de capitales del año 2001 y la crisis de fines de ese año y todo el 2002.

Desde 2003 en adelante, la licuación de saldos financieros producida por la alta inflación del año 2002, aunado a una situación de precios internacionales sin precedente desde hace muchas décadas y, en el extenso de período de sostenimiento de esos precios, desde hace 100 años, permitieron un equilibrio de las cuentas públicas no existente en períodos recientes e igual situación excedente del sector externo.

Sin perjuicio de ello, el análisis desagregado del crecimiento industrial muestra la concentración del mismo en pocas ramas y especialmente las relacionadas a la industria automotriz, siendo que en la mayoría de las restantes se han alcanzado los máximos niveles de ocupación de la capacidad instalada de 1998 y reducidas ampliaciones de la misma, lo que da cuenta de una acotada vocación inversora desde el punto de vista de la demanda (riesgo), considerando que han existido medios de financiamiento accesibles a las pequeñas y medianas empresas y también a los grandes emprendimientos, altamente favorables respecto a crecientes niveles de inflación.

Otro aspecto no menor es la gran incidencia de la fuga de capitales producida en el período 2005 hasta la actualidad, que pone de manifiesto el mismo problema de confiabilidad, resultando en un enorme costo de oportunidad social, habido cuenta que los niveles de fuga alcanzaron cifras estimadas en los u\$s 70 a 80 mil millones.

2. ¿Cómo caracteriza la evolución del sistema financiero en el país desde 1997 a 2004 en términos de la actividad bancaria, en los distintos momentos del período?

Considerando los mismos períodos observamos que los dos primeros son de un progresivo deterioro en la gestión de las entidades financieras, situación que hace eclosión en 2001/2, alcanzando un fuerte rechazo del público en general por las medidas adoptadas para evitar la caída masiva de entidades desde fines de 2001 (corralito, corralón). Los bancos registraron muy elevadas pérdidas patrimoniales debido a decisiones de orden público al tener que hacer frente con capital propio al pago de las mandas judiciales sobre depósitos que el estado pesificó a \$1,4 por peso, pero que la justicia reconoció inicialmente conforme al tipo de cambio vigente que llegó hasta \$4 cada dólar. La conversión de los préstamos en moneda local a \$1 = u\$s 1 implicó en estas condiciones una fuerte licuación de deudas y llevar a cabo una transferencia de ingresos por resultados por tenencia desde los acreedores en general de las entidades financieras a los deudores.

A partir de 2003, se inicia una progresiva recuperación de la actividad financiera pero muy por debajo de la alcanzada en 1998. Esto es, los niveles de bancarización de la economía argentina medida por distintos indicadores monetarios se encuentra en niveles muy bajos, que afectan la posibilidad de distribuir costos en una masa mayor de actividad y acotar el nivel de la tasa de interés activa. Por otra parte, las entidades mantienen desde la crisis un alto nivel de liquidez, sin perjuicio del tipo de indicadores que se considere, y han aplicado la gran mayoría de sus recursos prestables a préstamos de corto plazo o de Banca Individuos, restringiendo al mínimo el financiamiento de largo plazo, con excepción de algunos bancos públicos. Debe recordarse, como se señaló en la pregunta anterior, que el problema planteado no es sólo de oferta, sino también de demanda (aversión al riesgo), lo cual puede constatarse en la alta capacidad instalada utilizada a pesar de que los niveles de actividad en la gran mayoría de las actividades no superan en volúmenes físicos los del año 1998.

3. ¿Cómo impactó el contexto en las distintas etapas, en su banco?

En el caso especial de la Entidad, en el período 1998-2001 se vio afectado por el financiamiento a provincias, habilitado desde el año 2000 por ley, que incursionando en un financiamiento realizado por el sector financiero privado desde mediados de los 90 a altas tasas de interés. Respecto a la asistencia por la Entidad al sector privado, desde 1997 retomó el financiamiento a Individuos que había sido restringido desde comienzos de los 90 y continuó con el financiamiento habitual a empresas.

En la crisis del 2002, luego de la pesificación asimétrica, fue impactado por las mandas judiciales, incremento de los niveles de mora y consecuentes pérdidas. Por ello, el estado Nacional debió realizar una capitalización que, durante 5/6 años fue de carácter meramente nominal toda vez que los fondos no fueron girados a la Entidad.

Los retiros de depósitos y la inmovilización de cartera por las asistencias al sector público señaladas y la mayor dificultad por la recuperación de créditos, lo impactaron en términos de liquidez promediando el 2002, pero al cabo de seis meses la situación se regularizó plenamente por aumento en la captación. A pesar de lo expuesto, en ningún momento aplicaron pasivos para financiar gastos corrientes.

A pesar de estas situaciones, aumentó su participación en depósitos y préstamos en el sistema financiero, debido a la mayor confianza que generaba respecto a otras entidades en el sector privado no financiero, así como también por la recuperación de los depósitos públicos luego de la crisis.

El Banco debió cumplir en la crisis funciones que excedieron los objetivos del mismo, colaborando, entre otros aspectos, con la implementación de circuitos de pago de alcance nacional que acotaron el impacto de la falta de liquidez en el territorio nacional.

A partir de 2004, se abocó durante dos años a recuperar créditos mediante planes de refinanciación de deudas con beneficios importantes a los deudores y, posteriormente, durante 3 años avanzó fuertemente en materia de Banca Individuos posicionándose en el segmento, buscando la mayor venta cruzada. A partir de la implantación de una línea preferencial para la inversión productiva a tasas fijas por períodos prolongados comenzó una profundización de la asistencia a las entidades productivas, excediendo el financiamiento a corto plazo utilizado generalizadamente en el resto del sistema financiero, especialmente el privado. Posteriormente, acentuó esta tendencia la asignación de subvenciones a las tasas por parte de áreas del gobierno nacional y de las provincias con respaldo de coparticipación.

La reducción de la cartera irregular como producto de la política de refinanciaciones señalada y el aumento de cartera por el proceso de crecimiento que acompañó el aumento del sistema financiero con un análisis de riesgo más severo en materia del sector privado, redujo muy sensiblemente los niveles de mora, de cualquier manera que se lo analice.

De igual manera los resultados aumentaron como producto de los aspectos señalados, así como por la incidencia del devengamiento de bonos ajustados por CER, la revalorización de títulos públicos en los últimos años y la devaluación del tipo de cambio.

4. ¿Cuáles fueron las incidencias de dicho impacto en el funcionamiento del Banco? Señale con una **x** aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta.

- Económicas
- Financieras
- Administrativas
- Evaluación de Riesgos
- Operacionales
- Garantías
- Liquidez
- Cartera
- Otras (mencionar).....

C. La normativa general del BCRA

1. ¿Cuáles fueron los cambios sustanciales en la normativa emitida por el BCRA entre el período de estabilidad, el de crisis y el postcrisis? Señale con una **x** aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta.

- Económicas
- Financieras
 - Administrativas
 - Evaluación de Riesgos
 - Operacionales
 - Garantías
 - Liquidez
 - Cartera
 - El sistema en su totalidad
 - Otras (mencionar).....

2. ¿Cuáles fueron las incidencias que los cambios de normas produjeron en el funcionamiento del Banco? Señale con una x aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta.

- Económicas
- Financieras
 - Administrativas
 - Evaluación de Riesgos
 - Operacionales
 - Garantías
 - Liquidez
 - Cartera
 - Otras (mencionar).....

3. ¿Modificaron ustedes la Carta Orgánica o los Estatutos del Banco con motivo de la situación de crisis? Señale con una x aquello que considere su parecer.

Sí

No

Si la respuesta es Si, que alcance tuvo la modificación.

En 2000 se amplió el alcance para permitir el financiamiento a provincias y se estableció un límite a la asistencia al sector privado si el Banco era único deudor y a un monto establecido si eran varios los bancos que asistían a las empresas.

Posteriormente, en 2010 se modificó para permitir el financiamiento al Estado Nacional en una proporción que no excediera al 30% de los depósitos del estado Nacional y, posteriormente, este límite fue reglamentado por el BCRA para incluir una medición amplia que considere el total de la asistencia al sector público respecto al total de los depósitos, la que reflejara el límite más estrecho. También se adecuaron los límites nominales a los créditos a que se hizo mención en el párrafo anterior.

4. ¿Si usted pertenece a un banco de capitales extranjeros, fueron afectados en su sucursal nacional por algún cambio normativo en la Casa Matriz realizada como prevención de la situación local?

Sí

No

Si la respuesta es Si, que alcance tuvo la modificación.

5. ¿Si usted pertenece a un banco del sector público, hubieron disposiciones complementarias nacionales, provinciales o regionales en protección de la situación financiera en algún momento de la década?

Sí

No

Si la respuesta es Si, que alcance tuvo la modificación.

Pero concordantes con la asistencia dada por el BCRA a bancos del sector privado. Se canceló dicha asistencia en corto plazo. No hubo excepciones de otro tipo asignadas especialmente a la Entidad que diferenciara el trato respecto a las entidades privadas.

D. Estrategias del Negocio

1. ¿Cuáles fueron las estrategias adoptadas ante los cambios de contexto y las normativas imperantes en cada uno de los períodos? ¿Se podrían mencionar las principales estrategias que aplicaron?

Las mencionadas anteriormente y otras específicas. Productos de Banca Individuos con características propias de la Entidades y líneas específicas que cubrieron aspectos no asistidos por el sistema como los préstamos hipotecarios para la vivienda. Líneas de inversión al sector productivo a tasas fijas y a mediano plazo. Análisis de riesgo al sector privado considerando estrictos criterios de análisis. Desarrollo de operativas especiales en la crisis para la Entidad y para el funcionamiento de la economía en términos de circuitos de pagos.

2. ¿Qué problemas enfrentó el banco en cada etapa y qué medidas se implementaron para solucionarlos?

Problemas de liquidez en 2002, solucionado mediante un plan de captación y regularización de liquidez a un año de plazo, que fue cumplido en la mitad del tiempo fijado. Poco tiempo después alcanzaba los mayores niveles de participación de depósitos y préstamos del sistema financiero, en plena crisis.

3. ¿Qué resultados fueron obtenidos en cada caso según los indicadores más relevantes?

Datos: para ver según balances.

4. ¿Superada la crisis del 2001 qué aprendieron?

El Banco ratificó que la excelencia de los recursos humanos es el factor clave para enfrentar una crisis como la del 2001/02, debido a la flexibilidad y velocidad en la toma de decisiones que situaciones de este tipo requieren, basado en altos niveles de excelencia.

La informatización de la entidad completada a mediados de 2003, permitió una visión cliente integral para la toma de decisiones, aunque el cambio cultural que requiere en los segmentos comerciales no va a la velocidad de las mayores facilidades disponibles. Debe enfatizarse la necesidad de la actitud proactiva por parte de esta plataforma y no sólo administrando la cartera que se potencia por ventajas comparativas específicas (tasas de interés y plazos de determinadas líneas, facilidades de refinanciación).

5. ¿Hubo una nueva forma de gestión o se adecuó temporalmente ante la crisis?

La forma de gestión estuvo acorde a las excelencias de los recursos humanos disponibles, especialmente en materia organizacional y de sistemas, lo cual permitió adoptar las medidas en tiempo oportuno.

E. Estructuras Organizacionales

1. En qué medida las variaciones del contexto afectaron la estructura organizativa del banco?

Los cambios organizacionales no fueron consecuencia de cambios en el contexto sino de decisiones internas de la Entidad.

2. ¿Todos los bancos reaccionaron en el mismo sentido para el cambio de sus estructuras?

No, los aspectos de proactividad y también los de propiedad de los mismos tienen incidencia en las estructuras. Por caso, los circuitos de los procesos decisorios en aquellos bancos que en su momento cambiaron la propiedad de su capital accionario. Así también, en el caso de las entidades que se han fusionado o han absorbido a otras.

3. ¿En qué nivel de la estructura del banco se tomaron las decisiones estratégicas para adaptarse a los cambios del entorno?

Mayormente a nivel de la conducción de alta gerencia, especialmente en materia financiera y de planificación por los aspectos relacionados a liquidez y de Organización y Sistemas, por lo atinente a los cambios normativos, implantación

de nuevos circuitos y procedimientos ante los cambios de las regulaciones y nuevas operativas. Por los aspectos estructurales relacionados al primer tema, la decisión de avanzar en segmentos operacionales nuevos en colaboración con el gobierno y programas de refinanciación, intervino el Directorio.

4. ¿Si hubo cambios de estructura frente a la crisis el modelo se mantiene hasta hoy?

Los cambios no fueron producto de la crisis como se expresó antes.

F. Políticas de RRHH

1. ¿La crisis financiera de 2001 que impacto provocó en los RRHH de los Bancos? ¿generó situaciones de conflicto? ¿cómo lo resolvió su Banco?

Se generaron situaciones de conflicto con la clientela, no de carácter interno. En consecuencia la solución fue interna del Banco.

2. ¿Cómo elige su banco los gerentes para ejecutar las estrategias organizacionales frente a la crisis y las normativas del BCRA?

Conforme lo establece la Carta Orgánica del Banco.

3. ¿Considera usted, si tiene conocimiento la existencia de puntos en común entre los bancos de diferentes orígenes de capitales en la selección de gerentes?

La flexibilidad en el nombramiento y despido del personal gerencial y también del personal en general es un principal aspecto de diferenciación en momento de crisis y de expansión.

G. Estilos de Conducción

1. ¿La conducción gerencial es distinta o similar en épocas normales y / o de crisis?

Con excepción del grupo especial al que se le asignaron las tareas de análisis de los cambios de normativas y su impacto en la modificación de procedimientos y sistemas y la relación directa con la Gerencia General no hubo otras modificaciones en cuanto a la conducción

2. ¿Si hubo distintos estilos, cuáles fueron?

No se modificaron los estilos tal como se expresó

3. ¿Cómo se adecuaron en los distintos momentos?

No se presentaron inconvenientes

H. Comentarios generales

1. ¿Considera necesario agregar algún otro aspecto no tratado y que ha sido importante?
No.
2. ¿Considera que la experiencia de la crisis trajo importantes transformaciones en el sistema financiero y en la forma de gestión de su banco? ¿Cuáles?

El banco estaba en un proceso de transformación avanzado, superando un profundo problema informático al momento de la crisis y, a pesar de la misma, terminó en los plazos establecidos dicho proceso.

La experiencia de la crisis en sí, no trajo cambios importantes en la organización de la Entidad. En el sistema financiero, sí se aplicó al máximo la flexibilidad para adecuar las dotaciones y gastos a los niveles de rentabilidad de los bancos.

CUESTIONARIO PARA BANCOS

Banco Público 1: Subgerente General 2

A. Objeto de estudio

1. ¿Qué tipo de organización es su banco en cuanto al origen de sus capitales?

- BANCO PUBLICO
- BANCO PRIVADO NACIONAL
- BANCO PRIVADO EXTRANJERO
- BANCO DE CAPITALS MIXTOS

2.a) ¿Considera que la historia de su banco ha demostrado una tendencia a la estabilidad o al crecimiento?

El Banco ha cumplido en los últimos años una función contra cíclica en los periodos cortos de depresión económica (ej. 2008/2009)

Obviamente no puede ser ajeno a la situación general de la economía del país. Esto es que sufrió la secesión de los 90, los festivos de bonos o cuasi monedas de fin de milenio y también la crisis de corralito, corralón y posterior devaluación asimétrica perdiendo muchos millones de pesos.

2.b) ¿Cuáles fueron los principales datos de la evolución del banco entre 1997 y 2004?

En información complementaria se encuentran los principales datos.

B. La gestión bancaria en la década 1997–2004

1. ¿Cómo caracteriza la evolución de la situación general en términos macroeconómicos del país desde 1997 a 2004 en cada etapa?

Fines de los 90 con una marcada secesión con estado general de cesación de pagos que termina en el default y posterior devaluación. Como ocurre en casos de esta gravedad se toca fondo y se “rebota”. Los bancos sanean sus carteras de créditos reconociendo las pérdidas y, los que quedan en el sistema luego de la depuración, reinician su actividad comercial a partir de 2004.

2. ¿Cómo caracteriza la evolución del sistema financiero en el país desde 1997 a 2004 en términos de la actividad bancaria, en los distintos momentos del período?

3. ¿Cómo impactó el contexto en las distintas etapas, en su banco?

4. ¿Cuáles fueron las incidencias de dicho impacto en el funcionamiento del Banco? Señale con una **x** aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta.

- Económicas
- Financieras
- Administrativas
- Evaluación de Riesgos
- Operacionales
- Garantías
- Liquidez
- Cartera
- Otras (mencionar).....

C. La normativa general del BCRA

1. ¿Cuáles fueron los cambios sustanciales en la normativa emitida por el BCRA entre el período de estabilidad, el de crisis y el postcrisis? Señale con una **x** aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta.

- Económicas
- Financieras
- Administrativas
- Evaluación de Riesgos
- Operacionales
- Garantías
- Liquidez
- Cartera
- El sistema en su totalidad
- Otras (mencionar).....

2. ¿Cuáles fueron las incidencias que los cambios de normas produjeron en el funcionamiento del Banco? Señale con una **x** aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta.

- Económicas
- Financieras
- Administrativas
- Evaluación de Riesgos
- Operacionales
- Garantías
- Liquidez
- Cartera
- Todas

Otras (mencionar).....

3. ¿Modificaron ustedes la Carta Orgánica o los Estatutos del Banco con motivo de la situación de crisis? Señale con una **x** aquello que considere su parecer.

- Sí
- No

Si la respuesta es Sí, que alcance tuvo la modificación.

En la Post Crisis se modifico por ley la Carta Orgánica del Banco a efectos de permitirle el otorgamiento de préstamos a PYMES por montos superiores a los que le había limitado la CO anterior, estableciendo un límite flotante que se modifica cada año en función a los cambios en el Patrimonio Neto del Banco.

4. ¿Si usted pertenece a un banco de capitales extranjeros, fueron afectados en su sucursal nacional por algún cambio normativo en la Casa Matriz realizada como prevención de la situación local?

Sí

No

Si la respuesta es Sí, que alcance tuvo la modificación.

5. ¿Si usted pertenece a un banco del sector público, hubieron disposiciones complementarias nacionales, provinciales o regionales en protección de la situación financiera en algún momento de la década?

Sí

No

Si la respuesta es Sí, que alcance tuvo la modificación.

D. Estrategias del Negocio

1. ¿Cuáles fueron las estrategias adoptadas ante los cambios de contexto y las normativas imperantes en cada uno de los períodos? ¿Se podrían mencionar las principales estrategias que aplicaron?

A fines de los 90 la única estrategia posible fue procurar minimizar las perdidas y mantener el Banco abierto contra los embates privatizadores. A fines de la década el Banco se Informatizo por primera vez y empezó a intentar competir con el mercado. En la crisis tuvo la misma suerte que el resto del sistema. Salió de la crisis después que el resto en lo que a recupero de cartera se refiere, pero más fortalecido y comenzó a ganar posiciones muy rápidamente como líder del mercado.

2. ¿Qué problemas enfrentó el banco en cada etapa y qué medidas se implementaron para solucionarlos?
3. ¿Qué resultados fueron obtenidos en cada caso según los indicadores más relevantes?

Ver información complementaria

4. ¿Superada la crisis del 2001 qué aprendieron?
5. ¿Hubo una nueva forma de gestión o se adecuo temporalmente ante la crisis?

A partir de 2003 el Banco cambia totalmente su forma de gestión de “administrativa” a “comercial/competitiva”

E. Estructuras Organizacionales

1. En qué medida las variaciones del contexto afectaron la estructura organizativa del banco?

No la afectaron. Los cambios de estructura estuvieron ligados al cambio de gestión mencionado precedentemente.

2. ¿Todos los bancos reaccionaron en el mismo sentido para el cambio de sus estructuras?
3. ¿En qué nivel de la estructura del banco se tomaron las decisiones estratégicas para adaptarse a los cambios del entorno?

En el nivel del Comité de Gerencia General (GG y Sub GG)

4. ¿Si hubo cambios de estructura frente a la crisis el modelo se mantiene hasta hoy?

Si. Fue posterior a la crisis y se mantiene el modelo de Banco comercial y competitivo con el mercado.

F. Políticas de RRHH

1. ¿La crisis financiera de 2001 que impacto provocó en los RRHH de los Bancos? ¿generó situaciones de conflicto? ¿cómo lo resolvió su Banco?

1. ¿Cómo elige su banco los gerentes para ejecutar las estrategias organizacionales frente a la crisis y las normativas del BCRA?

Los gerentes del Banco surgen casi con exclusividad de sus propias filas y llevan muchos años de trabajo en la entidad.

2. ¿Considera usted, si tiene conocimiento la existencia de puntos en común entre los bancos de diferentes orígenes de capitales en la selección de gerentes?

G. Estilos de conducción

1. ¿La conducción gerencial es distinta o similar en épocas normales y / o de crisis?

2. ¿Si hubo distintos estilos, cuáles fueron?

3. ¿Cómo se adecuaron en los distintos momentos?

H. Comentarios generales

1. ¿Considera necesario agregar algún otro aspecto no tratado y que ha sido importante?

2. ¿Considera que la experiencia de la crisis trajo importantes transformaciones en el sistema financiero y en la forma de gestión de su banco? ¿Cuáles?

En nuestro caso no fue la crisis la que trajo los cambios, sino una nueva mentalidad de convertir al principal banco público en un banco comercial, rentable y competitivo pero que a su vez pueda cumplir una función social y sea testigo en el mercado.

CUESTIONARIO PARA BANCOS

Banco Público 2, Gerente General

A. Objeto de estudio

1. ¿Qué tipo de organización es su banco en cuanto al origen de sus capitales?

- BANCO PUBLICO
- BANCO PRIVADO NACIONAL
- BANCO PRIVADO EXTRANJERO
- BANCO DE CAPITALS MIXTOS

2.a) ¿Considera que la historia de su banco ha demostrado una tendencia a la estabilidad o al crecimiento?

Después de los perturbadores sucesos de fines de la década del ochenta, durante los noventa el negocio del Banco creció, produciéndose incluso un aumento del valor de la marca Banco de la Provincia de Buenos Aires. Luego de la interrupción provocada por la crisis del bienio 2001/2002, se inició otra etapa donde se debieron complementar, al mismo tiempo, los desafíos impuestos por la competencia sin dejar de lado nuestro histórico compromiso social. Estos objetivos aparentemente contrapuestos, aparecieron al tope de la agenda cuando el financiamiento a las micro, pequeñas y medianas empresas, claramente constituyó en sí mismo una prioridad para las autoridades. Adecuándose a los cambios macro y microeconómicos, el Banco abordó un sendero orientado a fortalecer el crecimiento, en un marco de definida estabilidad.

b) ¿Cuáles fueron los principales datos de la evolución del banco entre 1997 y 2004?

Todo final de un ciclo de expansión, reemplazado por el comienzo abrupto de una recesión deteriora significativamente las finanzas de los bancos. En la década del noventa las carteras de préstamos crecieron exponencialmente sin que ello haya sido acompañado, a nivel macroeconómico, por una adecuada gestión tanto del negocio como de la creciente exposición al riesgo. Durante esos años, aproximadamente un tercio de la cartera del Banco se mantenía en una situación irregular, proceso que se corrigió en los primeros años del siglo XXI a través de un saneamiento y la creación del fideicomiso de la Provincia de Buenos Aires. Luego, entre las medidas más sobresalientes, se instrumentaron mecanismos de parametrización (scoring) en determinados segmentos crediticios y se trabajó intensamente en detectar y realizar seguimientos de la denominada "mora temprana". Además, se restringieron operaciones a sola firma y montos máximos unitarios por crédito; analizaron y reordenaron las operaciones; pusieron en práctica mecanismos de supervisión de las diferentes entre otros puntos, se implementaron sistemas informáticos y de gestión adecuados a la naciente coyuntura.

B. La gestión bancaria en la década 1997–2004

1. ¿Cómo caracteriza la evolución de la situación general en términos macroeconómicos del país desde 1997 a 2004 en cada etapa?

Mucho se puede decir al respecto. El período coincide con la fase de agotamiento del programa macroeconómico de convertibilidad, proceso explicado por la interacción entre la naturaleza misma del esquema y la agudización de la crisis interna más devastadora de la historia del país, tanto en lo económico como en lo institucional y, por último, con la aplicación de una configuración macroeconómica diferente a la anterior que permitió, no obstante, alcanzar un sólido crecimiento sin que ello erosione el ahorro interno (privado y público) y, en definitiva, origine una crisis de balance de pagos, tal como había ocurrido en otros tiempos.

2. ¿Cómo caracteriza la evolución del sistema financiero en el país desde 1997 a 2004 en términos de la actividad bancaria, en los distintos momentos del período?

Como el sistema y el mercado financiero reflejan y multiplican las fluctuaciones macroeconómicas de corto plazo, durante esos años se observaron momentos de euforia (década del noventa), seguido por intensos episodios de empeoramientos de los ratios de liquidez y de solvencia de las entidades (e importantes quiebras) y, de la mano de la acelerada recuperación que empezó a operar en los primeros meses de 2003, una renovada oxigenación y renovación de los procesos que constituyeron la base de un escenario optimista, sustancialmente diferente al anterior. Con todo, como consecuencia de la expansión del crédito y las dinámicas innovaciones que se observan en ese mercado, el negocio bancario se fortaleció y, asegurada la estabilización y consolidados los equilibrios macroeconómicos, los plazos de las colocaciones se ampliaron y las tasas de interés empezaron a disminuir. Así, el sistema tendió a adaptarse a los desafíos impuestos por el proceso de regularización de la deuda pública en default; la entrada récord de divisas explicada por el superávit comercial, la modernización introducida por las entidades y empresas extranjeras y, al mismo tiempo, la adecuación a las medidas de política económica, imprevistas en gran medida.

3. ¿Cómo impactó el contexto en las distintas etapas, en su banco?

Debimos enfrentar severos problemas aunque, en esencia, en los tiempos difíciles, el público nos prefirió más que antes porque logramos transmitir tranquilidad a aquellos que confiaban en nosotros. Luego, en coordinación con las autoridades provinciales y nacionales, trabajamos para recuperar el tejido económico y social de la Provincia y el País. En algunos momentos, nuestros resultados se deterioraron como también sucedió en otras instituciones, pero logramos encauzarnos en la fase cíclica expansiva registrada durante el período posterior a la salida de la convertibilidad. Nos hemos movido, en general, como el promedio

del sistema, respondiendo claramente a los impactos provenientes de los acontecimientos macroeconómicos.

4. ¿Cuáles fueron las incidencias de dicho impacto en el funcionamiento del Banco? Señale con una **x** aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta.

- Económicas
- Financieras
- Administrativas
- Evaluación de Riesgos
- Operacionales
- Garantías
- Liquidez
- Cartera
- Todas
- Otras (mencionar).....

C. La normativa general del BCRA

1. ¿Cuáles fueron los cambios sustanciales en la normativa emitida por el BCRA entre el período de estabilidad, el de crisis y el postcrisis? Señale con una **x** aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta.

- Económicas
- Financieras
- Administrativas
- Evaluación de Riesgos
- Operacionales
- Garantías
- Liquidez
- Cartera
- El sistema en su totalidad
- Otras (mencionar).....

2. ¿Cuáles fueron las incidencias que los cambios de normas produjeron en el funcionamiento del Banco? Señale con una **x** aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta.

- Económicas
- Financieras
- Administrativas
- Evaluación de Riesgos
- Operacionales
- Garantías
- Liquidez

- Cartera
- Todas
- Otras (mencionar).....

3. ¿Modificaron ustedes la Carta Orgánica o los Estatutos del Banco con motivo de la situación de crisis? Señale con una **x** aquello que considere su parecer.

- Sí
- No
- Si la respuesta es Sí, que alcance tuvo la modificación.

Si, principalmente limitando las asistencias con montos máximos según se trate de personas físicas o jurídicas, distinguiendo por moneda (local y extranjera) y haciendo responsables a los miembros del Directorio por los créditos otorgados fuera los lineamientos establecidos en la propia Carta Orgánica.

4. ¿Si usted pertenece a un banco de capitales extranjeros, fueron afectados en su sucursal nacional por algún cambio normativo en la Casa Matriz realizada como prevención de la situación local?

- Sí
- No
- Si la respuesta es Sí, que alcance tuvo la modificación.

5. ¿Si usted pertenece a un banco del sector público, hubieron disposiciones complementarias nacionales, provinciales o regionales en protección de la situación financiera en algún momento de la década?

- Sí
- No
- Si la respuesta es Sí, que alcance tuvo la modificación.

D. Estrategias del Negocio

1. ¿Cuáles fueron las estrategias adoptadas ante los cambios de contexto y las normativas imperantes en cada uno de los períodos? ¿Se podrían mencionar las principales estrategias que aplicaron?

En general, por todos los medios se procuró evitar que cualquier problema de iliquidez o, aún más grave, de solvencia provocara una interrupción de la operatoria del banco, que se transmitiera al sistema y que se transforme en una corrida selectiva que perjudicara la estructura de depósitos y, fundamentalmente, la imagen de la Institución financiera más antigua del país. Teniendo en cuenta el magro recuerdo de los tensos acontecimientos verificados durante los últimos años de la década del ochenta, se procuró por todos los medios evitar lo que había sucedido en aquel entonces. Por lo tanto, la reducción de la exposición y erosión de las carteras activa y pasiva, en ese

orden, pasó a ser clave en la estrategia del Banco, Así, las medidas señaladas se ubicaron entre las primeras prioridades de la agenda, La parametrización, el análisis de riesgo, los estudios completos de las operaciones, la coordinación interna y la reducción de la gravitación de la irregularidad sobre el normal funcionamiento del negocio, entre otras medidas de esta índole, fueron cruciales y, a la larga, sumamente eficaces para superar aquellos años tumultuosos.

- i. ¿Qué problemas enfrentó el banco en cada etapa y qué medidas se implementaron para solucionarlos?

Como ya se señaló, los mismos problemas que enfrentaron los demás bancos debieron ser subsanados por las autoridades de nuestra entidad en aquel entonces. No era posible pensar estrategias de largo plazo, sin tener en cuenta lo que sucedía a diario. Se debía enfrentar cualquier fenómeno que alterara la liquidez y la solvencia financiera del banco y, en ese sentido operaron las medidas ya señaladas. Resumiendo, podría decirse que el Banco actuó adaptándose a las distintas necesidades de las familias y las empresas, contribuyendo decisivamente a la motorización de la economía provincial.

- ii. ¿Qué resultados fueron obtenidos en cada caso según los indicadores más relevantes?

En 2001 se observaron importantes pérdidas de depósitos explicadas, prácticamente en un 95%, por los retiros efectuados por el sector privado no financiero y la tendencia a dolarizar carteras (corridas contra las reservas del BCRA) tal como sucedió con el resto del sistema. Con la excepción de 2002, tanto en 2003 como en 2004, producto de la acelerada entrada de divisas, se verificaron crecimientos anuales cercanos al 50% superando, de este modo, el nivel de la cartera pasiva del período previo a la crisis, durante el bienio 1999/2000

En materia de otorgamiento de créditos, la situación resultó diferente: la contracción fue bastante pronunciada y la salida, bastante más lenta y costosa. Tanto por el lado de la demanda como por el de la oferta, el mercado de crédito estaba demasiado inestable. En 2004 todavía se habían recuperado los niveles del año 2000. En este caso, las de crecimiento económico, los escasos negocios, las probabilidades de quebrantos e impagos fueron suficientes para que este panorama diferenciado al de los depósitos perdurara tanto en el banco como en el resto del Sistema.

4. ¿Superada la crisis del 2001 qué aprendieron?

Si bien la crisis se produjo por cuestiones estrictamente macroeconómicas, se aprendió mucho del negocio, la competencia, el rol de las entradas de divisas y, fundamentalmente para el banco, la importancia de contar con un adecuado sistema de información y eficaces procesos para administrar las diferentes definiciones de riesgo. Se entendió en muchos casos y recordó en otros que el rol del sistema financiero, orientado a compartir y diversificar riesgos es clave cuando se desempeña en la función de intermediación entre los que ahorran en exceso (depositantes) y gastan más de lo que le permite su restricción presupuestaria (prestatarios). Más allá de la reticencia de muchos, se entendió que ninguna economía puede sobrevivir sin un sistema financiero trabajando de manera sólida y coordinada en términos intertemporales que sienten las bases para que el mercado de créditos sea estable.

2. ¿Hubo una nueva forma de gestión o se adecuó temporalmente ante la crisis?

Definitivamente cambió la forma en que las entidades encararon la gestión inherente al manejo de la actividad en su conjunto, tendiendo, incluso, a intensificar el grado de profesionalización del Management. Se entendió que el negocio, siempre y en todo momento, se encuentra “amenazado” tanto por la competencia como por los cambios bruscos de la política económica y, para ello, se establecieron ciertas coberturas. La reducción de los efectos negativos de la “selección adversa” y el “riesgo moral”, jamás hubiera sido posible si el sistema financiero no trabajara intensamente en la detección tanto de los riesgos concretos como los potenciales en el normal funcionamiento del negocio.

E. Estructuras Organizacionales

1. ¿En qué medida las variaciones del contexto afectaron la estructura organizativa del banco?

El Banco se encuentra en permanente interacción con las transformaciones y evolución del mercado. Los avances tecnológicos están generando cambios trascendentales en el funcionamiento de todo el sistema. Hoy en día, se pueden desarrollar por medios electrónicos (Home Banking, ATMs o terminales de autoconsulta) un sinnúmero de transacciones. Hace tan solo 10 o 20 años esto era impensable, En este sentido, hemos efectuado importantes inversiones en tecnología que impactan directamente en la organización de todos los procesos. A su vez, desde 2008 hemos instrumentado transformaciones en los circuitos de atención a los clientes en nuestras sucursales buscando brindar una atención integral de calidad. Asimismo, comenzamos a hacer más horizontales las estructuras de áreas centrales, con el objetivo de ganar en eficiencia, reducir tiempos de respuestas y aceitar los circuitos de comunicación interna.

2. ¿Todos los bancos reaccionaron en el mismo sentido para el cambio de sus estructuras?

Para nada, Hay entidades que frente a las diferentes contracciones del mercado responden sintomáticamente reduciendo su planta de personal, tercerizando servicios o achicando estructuras. Nosotros, como Banco Público, enfrentamos las crisis y transformaciones de mercado invirtiendo en nuestra gente, orientando los esfuerzos en la mejora de procesos, reduciendo gastos innecesarios y preservando las fuentes y condiciones de trabajo. Ese es el desafío, es sumamente complejo, pero es factible. Somos la entidad financiera más antigua de la Argentina, y una de las más importantes del mercado nacional y lo hemos logrado preservando estos valores.

3. ¿En qué nivel de la estructura del banco se tomaron las decisiones estratégicas para adaptarse a los cambios del entorno?

En el Banco las políticas las fija el Directorio a propuesta de la Gerencia General, y se implementan a partir de las diferentes áreas de gestión de la línea.

4. ¿Si hubo cambios de estructura frente a la crisis el modelo se mantiene hasta hoy?

No hay modelos organizacionales para siempre. El mercado financiero se encuentra en permanente evolución y las organizaciones que pretenden un lugar de liderazgo deben gestionar desde una dialéctica permanente con el entorno. Las estructuras han sufrido transformaciones permanentes porque el contexto se encuentra en transformación permanente. El disparador puede ser una crisis o también la implementación o adopción de innovaciones tecnológicas, la búsqueda de eficiencia o incluso, el deseo de mejorar la calidad del servicio brindado. Pensamos, por ejemplo, en cómo se modificaron los procesos a partir de la digitalización de la gestión descentralizada de los cheques, por citar un caso.

F. Políticas de RRHH

1. ¿La crisis financiera de 2001 que impacto provocó en los RRHH de los Bancos? ¿generó situaciones de conflicto? ¿cómo lo resolvió su Banco?

La crisis del 2001 fue la más profunda que atravesó la Argentina en su historia, e impacto con especial virulencia en el funcionamiento del sistema financiero. Por un lado, generó una sensación de inseguridad laboral, ya que en cuestión de meses varios Bancos produjeron miles de despidos; por otro lado, los clientes indignados por la situación imperante y las medidas adoptadas por el gobierno de entonces canalizaban sus emociones a través de los empleados responsables de la atención comercial.

Para atender esta situación de desborde se aplicaron una serie de medidas que buscaron atacar el problema en su complejidad. Desde un comienzo se instrumentó una política de comunicación clara, directa y frecuente con todo el personal, orientada a restituir la confianza y a garantizar que se iban a preservar todos los puestos de trabajo, Se enviaron boletines, comunicados, autoridades visitaron sucursales etc. En paralelo, se conformaron varios equipos de trabajo con profesionales de la salud de RR.HH. (psicólogos, médicos laborales, Asistentes Sociales, etc.) y también, con algunos psicólogos de la UBA especialmente contratados, que se encargaron de visitar personalmente todas las sucursales que presentaban alertas para ofrecer contención, asesoramiento y brindar estrategias de manejo de crisis. Asimismo, se abrió un centro de atención del personal, en RR.HH., responsable de atender y detectar situación de emergencia.

2. ¿Cómo elige su banco los gerentes para ejecutar las estrategias organizacionales frente a la crisis y las normativas del BCRA?

Nuestra organización prioriza el crecimiento de sus empleados y para ello, pone a su disposición las herramientas de formación y de capacitación necesarias. Nuestro equipo de selección de personal trabaja en conjunto con la gerencia responsable de la supervisión de la red de sucursales, para definir y detectar los mejores perfiles en la dotación. A su vez, hemos instrumentado un nuevo modelo de desarrollo del personal, orientado a promover la formación universitaria de nuestros cuadros gerenciales (futuros y actuales). Para garantizar el acceso a este tipo de capacitación, suscribimos un amplio convenio con la Universidad Nacional de Tres de Febrero, que ofrece múltiples beneficios (cursada en modalidad semi-presencial gratuita, con viáticos pagos y sin descuento por inasistencias). En forma complementaria, para acceder a puestos de conducción los aspirantes deben aprobar una serie de cursos internos, donde se abordan aspectos operativos, medidas de seguridad y normativa vigente del BCRA, entre otras temáticas. Esta nueva política de promoción ha generado una revolución organizacional. Actualmente, contamos con más de 1000 empleados cursando estudios universitarios en la UNTreF, y hemos incrementado fuertemente el porcentaje de gerentes en funciones, con estudios universitarios, Todo esto complementado con un nuevo sistema de selección de gerentes de sucursales, el que se efectúa ahora por un sistema de concursos internos.

3. ¿Considera usted, si tiene conocimiento la existencia de puntos en común entre los bancos de diferentes orígenes de capitales en la selección de gerentes?

En general, sé que hay otras entidades financieras, especialmente las públicas, que poseen políticas similares de promoción interna de sus empleados. La realidad es que en el ámbito público el nivel de rotación del personal es realmente bajo. Nosotros, por ejemplo, tuvimos en 2010 un porcentaje inferior

al 0.5%. Es decir, una persona que ingresa al Banco se jubila en el Banco. Esta realidad, en cierta medida común al ámbito público, nos obliga a ser muy creativos en la gestión de políticas de desarrollo y motivación del personal. En este contexto, creo que lo que nos diferencia hoy en día de otras entidades públicas es que hemos logrado articular con la UNTreF y con otras 12 universidades nacionales (con las que tenemos convenios de pasantías), una política de reclutamiento, capacitación y desarrollo que resulta eficiente al funcionamiento del negocio, a la calidad del servicio brindado a nuestros clientes y a las aspiraciones de reconocimiento social de nuestra gente. Innovación, promoción social y articulación concentrada de políticas entre organismos públicos, Esa sinergia es la base de un cambio cultural estratégico que comenzamos a instrumentamos a partir de 2008.

G. Estilos de conducción

1. ¿La conducción gerencial es distinta o similar en épocas normales y / o de crisis?
Salvo lo expuesto en el punto anterior no hubo profundos cambios de conducción.
2. ¿Si hubo distintos estilos, cuáles fueron?
No los hubo. Salvo una disponibilidad horaria permanente a las necesidades del Banco más que habitualmente.
3. ¿Cómo se adecuaron en los distintos momentos?
El problema central fue la carga operativa y de gestión.

H. Comentarios generales

1. ¿Considera necesario agregar algún otro aspecto no tratado y que ha sido importante?
2. ¿Considera que la experiencia de la crisis trajo importantes transformaciones en el sistema financiero y en la forma de gestión de su banco? ¿Cuáles?

Debemos ser competitivos sin perder de vista objetivos sociales. Debemos agilizar los procesos y manejar adecuadamente los recursos con los que contamos y evitar los costos que generen desaliento e interrupción de los procesos. En general, siguiendo este camino, el Banco y el sistema financiero en su conjunto deben proveer financiación en condiciones convenientes,

promoviendo activamente los proyectos de inversión. Nosotros, por ejemplo, hemos participado de subastas de fondos a reducidas tasas de interés implementadas por el BCRA y la SePYME, de manera tal de contar con oferta de créditos a tasas reducidas que motiven a los prestatarios. Por último, debemos trabajar fuertemente en la bancarización de la mayor parte de la población, nosotros hemos indicado ese camino con un programa muy fuerte de microcréditos.

CUESTIONARIO PARA BANCOS

Banco Público 2: Subgerente General 1

A. Objeto de estudio

1. ¿Qué tipo de organización es su banco en cuanto al origen de sus capitales?

- BANCO PUBLICO
- BANCO PRIVADO NACIONAL
- BANCO PRIVADO EXTRANJERO
- BANCO DE CAPITAL MIXTOS

2. a) ¿Considera que la historia de su banco ha demostrado una tendencia a la estabilidad o al crecimiento?

Por ser el primer banco argentino ha cumplido un rol fundamental representativo en la historia económica y financiera de nuestro país. Justamente su base fundacional estuvo promovida y representada por los sectores más importantes de la economía. Desde aquel entonces ha dirigido su política al fortalecimiento del crecimiento económico de la Provincia de Buenos Aires, manteniendo su presencia en pueblos y ciudades de todo el territorio provincial y llegando aún en aquellos pequeños pueblos que la banca privada no llega por no resultarle redituables. Asimismo, cuenta con agencias y representaciones en el exterior.

Como objetivo principal sus políticas se encuentran definidas para acompañar con el apoyo crediticio a los diversos sectores económicos de la provincia de Buenos Aires.

Además de ello, ha acompañado su gestión con la creación del Grupo Banco Provincia con una fuerte presencia en el sector de servicios y que desarrollan actividades de inversión, bursátiles y financieras, de seguros generales, de vida y riesgos del trabajo, leasing y otras complementarias de la actividad financiera.

b) ¿Cuáles fueron los principales datos de la evolución del banco entre 1997 y 2004?

Entre 1997 y 1999 se registró un crecimiento de los Activos en el orden del 10% anual, en el que la tasa de incremento se redujo al 5%, para luego entrar en una

fase contractiva que se mantuvo hasta el 2003. En 2004 comenzaron a expandirse nuevamente.

Los préstamos crecieron a un ritmo del 7-8% anual hasta 1999, cuando prácticamente se mantuvieron (+1,4%) para luego comenzar la retracción (años 2000/2003) en concordancia con la falta de liquidez que se verificó en el Sistema en ese período.

Por el lado de los depósitos, se expandieron en tasas cercanas al 10% hasta 1999, cuando se contrajeron en una magnitud similar.

En el año 2000 volvieron a crecer (+3%) para luego comenzar a caer como consecuencia de la crisis sistémica, situación que se mantuvo hasta mediados de 2002, en que comenzó la recuperación.

En 2003 y 2004 se expandieron a tasas del 3,3% y 15,2%, respectivamente.

A nivel de resultados, se registró una paulatina disminución hasta hacerse negativos con la absorción de las pérdidas generadas por la crisis.

En 2004 el Banco logró revertir esa tendencia presentando un balance con resultados positivos.

B. La gestión bancaria en la década 1997–2004

1. ¿Cómo caracteriza la evolución de la situación general en términos macroeconómicos del país desde 1997 a 2004 en cada etapa?

Como consecuencia de la acuciante inflación que sufrió el país a fines de la década de los 80, durante los primeros años de 1991 se implementaron políticas económicas basadas en la instauración de la Ley de Convertibilidad fijando la paridad del peso argentino con el dólar estadounidense, acompañado de profundo proceso de privatizaciones de los servicios públicos y a la apertura de la economía.

Casi en las postrimerías de la segunda mitad de esa década, consecuencia del “Efecto Tequila” la economía argentina se ve impactada negativamente y como primera demostración de lo que sería posteriormente denominada “globalización” de cómo un hecho externo podía influir en las economías domésticas.

Todos esos años se caracterizaron por el incremento de las importaciones, las alzas de las exportaciones y alto consumo interno. Todos los indicadores económicos mostraban su excelencia, hasta que promediando el año 1998 el modelo instaurado produjo una importante concentración económica en los sectores financieros, de servicios y agroexportador, al mismo tiempo que el consumo interno se veía reducido con el acompañamiento de la desocupación que ya mantenía niveles cercanos al 20%. En tanto la pobreza media oscilaba en el orden del 30%.

Los recurrentes problemas de este modelo noventista determinaron una importante recesión desde 1998 que estalló a finales de 2001, y terminaron por provocar el fin de la Ley de Convertibilidad monetaria con importantes secuelas

de crisis económica, política y social. Una de las más notables, luego de una corrida bancaria que desestabilizó al sistema financiero, fue la restricción a la extracción de dinero en efectivo de fuentes bancarias (medida que se conoció como Corralito). Asimismo, y como consecuencia a la falta de recursos financieros para poder pagar sueldos y subsidios estatales se crearon tanto a nivel nacional como provincial las cuasimonedas. En 2002, en parte por la devaluación que adoptó el país luego del default de la Deuda Externa (pública y privada) casi el 60% de la población pasó a ser pobre en términos de sus ingresos económicos y el producto bruto interno a precios corrientes de 268.697 millones de dólares en 2001 se redujo casi un 64% a fines de 2002. En el período recesivo y posterior crisis (junio de 1998 a 2002 inclusive), éste sufrió una pérdida del 19,5% acumulada, registrándose el mayor descenso en el último año de la crisis con un decrecimiento del 10,9%. Una de las principales secuelas que dejó la crisis de 2001 fue el aumento de la inequidad en la distribución de la riqueza en comparación con los demás países de América Latina. A nivel nacional la pobreza alcanzó al 57,5% de la población, la indigencia al 27,5% y la desocupación al 21,5%, todos niveles récord para el país.

A mediados de 2002 se comienzan a vislumbrar signos de reactivación económica y desde 2003 el país registró una fase de crecimiento económico con tasas que oscilaron en torno al 9% en 2003 y 9% en 2004, en parte debido a una política económica del dólar alto destinada a favorecer la sustitución de importaciones, que había incrementado la competitividad de la industria argentina.

Transitando un camino de lenta recuperación, a comienzos del año 2003 se realizó un acuerdo con el FMI que permitió la refinanciación de vencimientos y la regularización de atrasos con el BID y el Banco Mundial.

2. ¿Cómo caracteriza la evolución del sistema financiero en el país desde 1997 a 2004 en términos de la actividad bancaria, en los distintos momentos del período?

Inicialmente, es importante hacer mención al camino que transitaba la banca en la Argentina, la que venía verificando desde año 1992 y hasta 1997 un significativo avance de la banca extranjera, principalmente los de origen español y británico. Esta circunstancia no se verificó exclusivamente en nuestro país sino que en general fue un proceso que se extendió en toda Latinoamérica. En dicho lapso el país se encontraba en pleno proceso de la convertibilidad en el que se intensificaron las privatizaciones de las empresas del Estado y entre los que no estuvieron ajenos los bancos estatales, tales como los de Córdoba, San Juan, Chaco, Formosa, etc. Esta pretensión también se intentó llevar a cabo sobre los mayores Bancos Públicos como el Nación y el Provincia, lo que no se pudo conseguir.

Los Bancos privados y los extranjeros en particular tomaron un importante rol dentro en la economía del país.

Entre ese lapso los activos totales de los bancos extranjeros crecieron a razón de un 8% a partir de 1992 llegando a 1997 a un 35%, pasando a tener durante el año 2003 en el orden del 42%.

En tanto, las políticas financieras adoptadas por el BCRA se orientaron a fortalecimiento del sistema con el dictado de normas prudenciales en primer lugar en materia de liquidez y capitales y activos de las entidades.

Los Bancos mantuvieron en estos años una colocación del crédito con matices de prudencia. No obstante ello, la contracción de los niveles de actividad económica impactaron en forma negativa sobre la calidad de los activos, elevando la morosidad de la cartera de créditos rápidamente.

Pero, de 1997 a 2003, los activos calculados en pesos siguieron subiendo (aunque a un ritmo mucho más lento que antes), pero esos mismo activos expresados en dólares se desplomaron a resultas a la tremenda devaluación llevada a cabo en Argentina en enero de 2002. En otras palabras, la devaluación dejó virtualmente sin valor los activos del sistema bancario denominados en pesos.

Como consecuencia de la crisis del año 2001, el sistema bancario cayó casi a la mitad. Como parte de ese derrumbamiento, se exteriorizó un retraimiento considerable de la inversión extranjera en lo que al sistema bancario se refiere. Esta situación se dio también en la banca extranjera que cayó en su participación en el sistema de un 52% que lo hacía en el año 1997 a un 37% en el 2003, ratio que se mantiene al día de hoy.

Lo que ocurrió fue una enorme fuga de capitales del sistema bancario durante la segunda mitad del 2001, inducida por un ataque especulativo extranjero contra el país, intensificada por la vulnerabilidad de tener una convertibilidad total con el dólar y carencia de control cambiario, acorde con las exigencias del Fondo Monetario Internacional, durante el transcurso de la década previa. Ante la importante fuga de capitales, el Gobierno Nacional congeló todas las cuentas bancarias en el país en diciembre de 2001, imponiendo lo que se pasó a llamar “el corralito”. En ese entonces, los bancos extranjeros comenzaron a anunciar la reducción de sus planes de inversión en el país y hasta muchos de ellos como el canadiense Scotiabank que decidieron retirarse del país.

Consecuencia de la crisis, el BCRA tuvo que salir a brindar asistencia financiera a través del sistema de redescuentos, siendo los Bancos Públicos y Privados de origen nacional los que tuvieron que incursionar en este mecanismo. Estos Bancos, a diferencia de los de carácter extranjero son los que debieron sostener el sistema.

Asimismo y como consecuencia de pesificación asimétrica de activos y pasivos en dólares, generó un importante desequilibrio en el balance de las entidades que impactó a las inconvenientes que ya venían registrando de liquidez y patrimoniales

En el año 2004, los Bancos que más porcentaje de “Activos Totales” registraban en el sistema eran los Bancos Nación y Provincia con el 19% y 12%, respectivamente, seguido por el Galicia con el 11%. En ese entonces y después

de la importante crisis que vivió el país, los dos principales bancos continúan siendo el Nación y el Provincia.

3. ¿Cómo impactó el contexto en las distintas etapas, en su banco?

Este Banco no fue ajeno a lo ocurrido en los restantes bancos del sistema en general. En efecto, en materia de sus activos en carteras de créditos las diferentes etapas fueron influenciando en su composición estructural, tanto en las líneas de colocación como en sus montos. El deterioro económico del país, hizo que a través de los años dicha cartera estuviera regularizada por montos de provisiones como consecuencia de la alta morosidad. Esta especial circunstancia y en particular en el Banco fue parcialmente regularizada con el saneamiento relacionado con el Fideicomiso de Recupero Crediticio

En materia de liquidez, y en los momentos de precrisis y crisis, el Banco tuvo que afrontar momentos importantes de iliquidez recurriendo al BCRA haciendo utilización de redescuentos. Se tuvo que utilizar la creatividad para llegar con el circulante a nuestras 450 Casas y Filiales y alimentar a los casi 800 cajeros automáticos que en ese momento se mantenía como parque.

A través del tiempo, nuevamente se fue regularizando la situación y la clientela comenzó a ingresar a los Bancos a invertir nuevamente sus ahorros. Con esta circunstancia, lentamente se fueron recomponiendo los índices de liquidez de las entidades y sus situaciones patrimoniales en general.

4. ¿Cuáles fueron las incidencias de dicho impacto en el funcionamiento del Banco? Señale con una x aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta.

- ✓ Económicas
- ✓ Financieras
- ✓ Administrativas
- ✓ Evaluación de Riesgos
- ✓ Operacionales
- ✓ Garantías
- ✓ Liquidez
- ✓ Cartera
- Otras (mencionar).....

C. La normativa general del BCRA

1. ¿Cuáles fueron los cambios sustanciales en la normativa emitida por el BCRA entre el período de estabilidad, el de crisis y el postcrisis? Señale con una x aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta.

- Económicas
- Financieras
- Administrativas
- Evaluación de Riesgos

- Operacionales
- Garantías
- Liquidez
- Cartera
- El sistema en su totalidad

2. ¿Cuáles fueron las incidencias que los cambios de normas produjeron en el funcionamiento del Banco? Señale con una x aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta.

- Económicas*
- Financieras*
- Administrativas*
- Evaluación de Riesgos*
- Operacionales*
- Garantías*
- Liquidez*
- Cartera*

3. ¿Modificaron ustedes la Carta Orgánica o los Estatutos del Banco con motivo de la situación de crisis? Señale con una x aquello que considere su parecer.

- Sí, modificación del límite de asistencia crediticia*
- No

4. ¿Si usted pertenece a un banco de capitales extranjeros, fueron afectados en su sucursal nacional por algún cambio normativo en la Casa Matriz realizada como prevención de la situación local?

- Sí
- No
- Si la respuesta es Sí, que alcance tuvo la modificación.

5. ¿Si usted pertenece a un banco del sector público, hubieron disposiciones complementarias nacionales, provinciales o regionales en protección de la situación financiera en algún momento de la década?

- Sí, la creación de un fideicomiso de recupero crediticio
- No

D. Estrategias del Negocio

1. ¿Cuáles fueron las estrategias adoptadas ante los cambios de contexto y las normativas imperantes en cada uno de los períodos? ¿Se podrían mencionar las principales estrategias que aplicaron?

- ✓ Durante el período de pre crisis se trabajó en campañas de captación de depósitos a fin de mantener e incrementar los mismos en un marco de inestabilidad.
- ✓ Cuando comenzó a verificarse la crisis de 2001 se llevó adelante la cancelación de líneas financieras del exterior para evitar mayores costos futuros y se trabajó en el mantenimiento de la cadena de pagos de la economía priorizando los depósitos vinculados a haberes y jubilaciones y pensiones.
- ✓ A partir del año 2002 se dio continuidad al Plan Estratégico formulado en el año 2000 con la finalidad de adaptar el Banco a las nuevas condiciones del mercado y se hizo foco en la migración del nuevo sistema del Banco en las filiales, la mejora de la atención al cliente y la capacitación de los empleados.
- ✓ Con posterioridad, parte de la estrategia llevada adelante por el Banco fue la puesta en marcha de un Plan de Transformación que constaba de 12 programas relacionados principalmente con cambios en el modelo de gestión en cuanto a oferta de productos, captación de depósitos, calidad de servicios, cadenas productivas, comercio exterior, PYMES, red de filiales, sistemas, organización comercial, gestión de riesgo, gestión de mora y recupero y gestión financiera.

2. ¿Qué problemas enfrentó el banco en cada etapa y qué medidas se implementaron para solucionarlos?

Los problemas que enfrentó el Banco fueron similares a los detallados para el Sistema Financiero, y en líneas generales las medidas adoptadas fueron comentadas en el punto anterior.

3. ¿Qué resultados fueron obtenidos en cada caso según los indicadores más relevantes?

Los principales resultados obtenidos con las medidas adoptadas fueron:

- a. La campaña de captación de depósitos llevada adelante en el año 2000 logró revertir la tendencia decreciente registrada en 1999.
- b. La cancelación de las líneas financieras del exterior anticipadamente llevó a un ahorro posterior importante a la luz de la devaluación de la moneda realizada en enero de 2002.
- c. Las acciones de post crisis condujeron a la reversión de los resultados negativos de 2002 y 2003, presentando un balance con ganancia en 2004.

4. ¿Superada la crisis del 2001 qué aprendieron?

En 2004, el informe de una importante consultora que estudió en profundidad la situación y perspectivas del Banco, en el marco del acuerdo firmado con el FMI, confirmó el favorable curso que siguió su gestión en el período de post-crisis. La consultora sostuvo en sus conclusiones que el Banco contaba con capacidades para el cumplimiento de su rol en el proceso de promoción del desarrollo económico y social y que, de acuerdo a su evaluación, la estrategia que adoptó le permitió abordar el sendero necesario para afianzarse en el rol de "Banca Regional Eficiente". En este sentido, la enseñanza que dejó la crisis fue que, continuando con su performance histórica, el Banco ha demostrado su capacidad para adaptarse a las modificaciones de contexto y

las normativas vigentes, condiciones necesarias para el mantenimiento de su credibilidad y fortaleza.

5. ¿Hubo una nueva forma de gestión o se adecuó temporalmente ante la crisis?

Se realizaron modificaciones durante el período de crisis, gran parte de las mismas de manera transitoria, debido a la coyuntura del momento, y sólo algunas de ellas permanecen vigentes. Con posterioridad a la crisis se readaptó el modelo de gestión a las necesidades del mercado.

E. Estructuras Organizacionales

1. En qué medida las variaciones del contexto afectaron la estructura organizativa del banco?

Las estructuras organizacionales del Banco se fueron adecuando acorde a la normativa y a las necesidades del negocio.

2. ¿Todos los bancos reaccionaron en el mismo sentido para el cambio de sus estructuras?

NS/NC

3. ¿En qué nivel de la estructura del banco se tomaron las decisiones estratégicas para adaptarse a los cambios del entorno?

Las decisiones estratégicas del Banco son responsabilidad del Directorio y la Gerencia General.

4. ¿Si hubo cambios de estructura frente a la crisis el modelo se mantiene hasta hoy?

La estructura organizacional del Banco se fue modificando, principalmente con posterioridad a la crisis, y se mantiene relativamente estable en la actualidad.

Es de resaltar que uno de los cambios estructurales que llevó a cabo el Directorio fue la creación de la Gerencia Tesorería General. Hasta ese entonces la misma era una Subgerencia de la Gerencia de Finanzas. Al hacerla Gerencia tuvo como objetivo fundamental dejar de ser una unidad estrictamente operativa a hacer un instrumentos de planeación de cajas y de llevar adelante la operativa. Se creó un Departamento de Presupuesto de Tesoro que tiene como objetivo el planeamiento de todas las cajas del Banco en función de su operatividad y validación de todos los pases de fondos. Esta Gerencia creada como consecuencia de la crisis, aún se mantiene.

F. Políticas de RRHH

1. ¿La crisis financiera de 2001 que impacto provocó en los RRHH de los Bancos? ¿generó situaciones de conflicto? ¿cómo lo resolvió su Banco?

En líneas generales, el Sistema Financiero tuvo un período de achique y despido de personal que no se verificó en el Banco, principalmente por su condición de banco público y la estabilidad de empleo que lleva adelante.

2. ¿Cómo elige su banco los gerentes para ejecutar las estrategias organizacionales frente a la crisis y las normativas del BCRA?
Si bien existe una carrera interna bancaria, los gerentes son designados por el Directorio sobre la base de la propuesta realizada por la Gerencia General.
3. ¿Considera usted, si tiene conocimiento la existencia de puntos en común entre los bancos de diferentes orígenes de capitales en la selección de gerentes?

NS/NC

G. Estilos de conducción

1. ¿La conducción gerencial es distinta o similar en épocas normales y / o de crisis?
Salvo los grupos afectados a los cambios de sistemas y análisis normativo y que dependían de un comité de crisis no hubo cambios generalizados de conducción
2. ¿Si hubo distintos estilos, cuáles fueron?
No hubo distintos estilos salvo el cuidado de la gente por su carga horaria y de tensión
3. ¿Cómo se adecuaron en los distintos momentos?
No hubo necesidad

H. Comentarios generales

1. ¿Considera necesario agregar algún otro aspecto no tratado y que ha sido importante?
NS/NC
2. ¿Considera que la experiencia de la crisis trajo importantes transformaciones en el sistema financiero y en la forma de gestión de su banco? ¿Cuáles?

NS/NC

CUESTIONARIO PARA BANCOS

Banco Público 2: Subgerente General 2

A. Objeto de estudio

1. ¿Qué tipo de organización es su banco en cuanto al origen de sus capitales?

- BANCO PUBLICO
- BANCO PRIVADO NACIONAL
- BANCO PRIVADO EXTRANJERO
- BANCO DE CAPITALS MIXTOS

2. a) ¿Considera que la historia de su banco ha demostrado una tendencia a la estabilidad o al crecimiento?

Desde su creación, como el primer banco argentino, ha demostrado una tendencia al crecimiento, tanto en su red de filiales cuanto en sus actividades, incorporando en los últimos años un conjunto de empresas con la finalidad de otorgarle mayor flexibilidad normativa y financiera para enfrentar nuevos negocios y posibilitar su expansión, facilitar la capitalización de nuevos emprendimientos a través de joint ventures, asociaciones estratégicas, y la posibilidad de incorporar socios externos con experiencia en áreas de negocios que aporten su know how específico.

b) ¿Cuáles fueron los principales datos de la evolución del banco entre 1997 y 2004?

Entre 1997 y 1999 se registró un crecimiento de los Activos en el orden del 10% anual, en el que la tasa de incremento se redujo al 5%, para luego entrar en una fase contractiva que se mantuvo hasta el 2003. En 2004 comenzaron a expandirse nuevamente.

Los préstamos crecieron a un ritmo del 7-8% anual hasta 1999, cuando prácticamente se mantuvieron (+1,4%) para luego comenzar la retracción (años 2000/2003) en concordancia con la falta de liquidez que se verificó en el Sistema en ese período.

Por el lado de los depósitos, se expandieron en tasas cercanas al 10% hasta 1999, cuando se contrajeron en una magnitud similar.

En el año 2000 volvieron a crecer (+3%) para luego comenzar a caer como consecuencia de la crisis sistémica, situación que se mantuvo hasta mediados de 2002, en que comenzó la recuperación.

En 2003 y 2004 se expandieron a tasas del 3,3% y 15,2%, respectivamente.

A nivel de resultados, se registró una paulatina disminución hasta hacerse negativos con la absorción de las pérdidas generadas por la crisis.

En 2004 el Banco logró revertir esa tendencia presentando un balance con resultados positivos.

B. La gestión bancaria en la década 1997–2004

1. ¿Cómo caracteriza la evolución de la situación general en términos macroeconómicos del país desde 1997 a 2004 en cada etapa?

Durante el período analizado se verifican tres etapas de diferente evolución macroeconómica. La primera caracterizada por la recesión que comenzó a mediados de 1998 y culminó en 2001 con una grave crisis financiera, política, social e institucional, la cesación de pagos de la deuda pública y el abandono del régimen de Convertibilidad. La segunda referida propiamente a la crisis económico-financiera y la tercera con el comienzo de la recuperación.

Como consecuencia de las condiciones internacionales (crisis de los países del sudeste asiático, cesación de pagos en Rusia y devaluación de la moneda de Brasil) que generaron fuertes restricciones que afectaron con diferente intensidad a las distintas economías y regiones, los resultados económicos de Argentina sufrieron un importante deterioro entre 1998 y 2001. El sostenido aumento del riesgo soberano, conjuntamente con la caída de las cotizaciones de los *commodities* en los mercados internacionales, contribuyeron a plantear un difícil panorama externo para la economía local. En este marco, el desempeño de la actividad económica operó en un círculo vicioso en el que el incremento de la incertidumbre dificultó el acceso de la Argentina a los mercados internacionales de capitales con el consecuente impacto de esta restricción financiera sobre el gasto interno. Durante este período se registraron algunas leves recuperaciones ante el aumento de los precios de algunos *commodities* y la concreción del paquete de asistencia financiera internacional conocida como “blindaje”. No obstante, el progresivo deterioro del escenario macroeconómico y la percepción de riesgos sistémicos crecientes desencadenaron sucesivos episodios de salida de depósitos bancarios y una intensa huida de capitales de la economía local. Pese a la implantación de restricciones a la disponibilidad de depósitos (conocidas como “corralito”) y la imposición de controles de cambio, fue imposible evitar el desenlace de la crisis de confianza que llevó a la devaluación y modificación del régimen monetario y cambiario que rigió durante una década. Adicionalmente, fueron creadas cuasi monedas, con el fin de cancelar las deudas del Estado con las provincias debido a la falta de recursos financieros y, posteriormente, debido a la fuerte crisis económica, en el 2002, se continuó con su emisión tanto a nivel nacional como provincial, para pagar sueldos y subsidios estatales.

En la segunda mitad de 2002, la situación macroeconómica y financiera comenzó gradualmente a estabilizarse. Luego de acentuar su contracción durante el trimestre posterior a la devaluación de la moneda, el nivel de actividad detuvo en forma abrupta su caída y comenzaron a observarse, incluso, ciertos indicios de tenue repunte en algunos sectores de actividad, favorecidos principalmente por el cambio de precios relativos. Por su parte, luego de una muy fuerte depreciación inicial, el tipo de cambio nominal tendió a estabilizarse, merced en buena medida al reforzamiento de los controles cambiarios y a la existencia de un elevado superávit externo posibilitado por el deprimido nivel de las importaciones y el *default* sobre una parte significativa de las obligaciones financieras del país.

En un marco de paulatina normalización de la situación macroeconómica, a comienzos de 2003 se realizó un acuerdo transitorio con el FMI que posibilitó la refinanciación de los vencimientos inmediatos del período comprendido hasta agosto de 2003 y la regularización de los atrasos en que se había incurrido con el BID y el Banco Mundial. Como contrapartida de la refinanciación de vencimientos, las autoridades se comprometieron al cumplimiento de un exigente programa de corto plazo dirigido a mantener la disciplina fiscal y monetaria y a preservar la estabilización macroeconómica alcanzada.

Durante el año 2004 la economía argentina tuvo una sólida expansión que aseguró la continuidad de la recuperación iniciada a principios de 2002 y el afianzamiento de expectativas positivas acerca de su rumbo. La existencia de capacidad instalada ociosa, la vigencia de un tipo de cambio real alto y estable y un favorable contexto económico internacional coadyuvieron al éxito de una política económica que logró la recuperación del ritmo de actividad hasta un nivel similar al alcanzado antes de la caída resultante del período de ajuste recesivo.

2. ¿Cómo caracteriza la evolución del sistema financiero en el país desde 1997 a 2004 en términos de la actividad bancaria, en los distintos momentos del período?

En la primera etapa, las políticas financieras continuaron orientándose a fortalecer la confianza en el sistema bancario local. El Banco Central estableció un nuevo sistema de supervisión bancaria, procurando concomitantemente elevar el monto de la línea de crédito contingente, mediante operaciones de pase concertadas con entidades del exterior, de forma tal que el total de cobertura de los depósitos bancarios con activos líquidos (reservas en divisas más líneas de crédito) se mantenga en torno al 33%. En los primeros años de la etapa que culminó con la crisis de 2001, los depósitos continuaron con su tendencia creciente, aunque a un menor ritmo que en los períodos anteriores, con una abrupta caída durante ese último año.

Los bancos mantuvieron en esta etapa una política de créditos prudente y elevaron sus activos líquidos, no obstante, las condiciones financieras restrictivas y la contracción del nivel de actividad repercutieron negativamente sobre la calidad de los activos de los bancos, elevando la morosidad de las carteras de créditos.

Luego del abandono del régimen de Convertibilidad, en una economía que exhibía un elevado grado de dolarización financiera, se produjo un efecto disruptivo, al afectar la capacidad de pago de los deudores y al provocar fuertes redistribuciones de la riqueza. Para evitar un significativo aumento de la incobrabilidad en la cartera de préstamos de los bancos, las autoridades decidieron convertir a pesos a la paridad 1 \$/U\$S la mayor parte de las obligaciones del sector privado con el sistema financiero, al tiempo que, buscando respetar parcialmente los contratos originales, los depósitos fueron convertidos a la paridad 1,4 \$/U\$S y reprogramados mediante un cronograma de devolución que llegaba hasta 2005. Esta pesificación asimétrica de activos y pasivos en dólares generó un importante desequilibrio en el balance de las entidades financieras, que se adicionó a las dificultades patrimoniales y de liquidez que ya exhibían los bancos como consecuencia de la crisis que condujo a la instauración de las restricciones al retiro de efectivo, que luego fueron parcialmente flexibilizadas.

Entre el comienzo de la crisis financiera en los últimos meses de 2000 y finales de julio de 2002, la caída acumulada de los depósitos totales del sistema financiero alcanzó el 41,5%.

Durante 2002, la actualización asimétrica de activos y pasivos de las entidades bancarias (ajuste por CER de los pasivos reprogramados y por CVS de gran parte de la cartera de créditos) constituyó un importante perjuicio patrimonial.

Esta situación derivó en la necesidad de recurrir en forma reiterada a la asistencia financiera del BCRA.

Con la firma del convenio con el FMI, el gobierno se comprometió a llevar adelante una serie de iniciativas dirigidas a proteger el derecho de propiedad de los acreedores y a facilitar los procesos de reestructuración de las firmas privadas endeudadas, el acuerdo además propugnaba la reforma del sistema bancario.

En cuanto a la estructura del Sistema Financiero, a partir de la crisis registrada entre fines de 1994 y mediados de 1995 (Tequila), se verificaron cambios significativos que se materializaron en una disminución en la cantidad de entidades, en un aumento del grado de concentración y en la mayor participación de los bancos extranjeros, proceso que continuó manifestándose en los años subsiguientes.

En 2004, el sistema financiero pudo afianzar su normalización a través de mejoras sistemáticas en su rentabilidad y su capitalización, y también del aumento del crédito al sector privado. Estos fueron los principales factores que contribuyeron a la consolidación de su liquidez, estabilidad y solvencia.

En el tramo final de 2004 se dispuso la baja de tasas de encaje junto con la suba de rendimientos de pases (activos y pasivos) - así como un cronograma de devoluciones anticipadas de los redescuentos otorgados a los bancos durante la crisis (las cuotas del denominado “*matching*”) - a fin de inducir una contracción monetaria que asegurase el cumplimiento de las metas del programa del BCRA. En un marco de dinamismo productivo y expectativas favorables, el sistema bancario tuvo - por primera vez desde 1999 - un resultado operativo positivo (ROA ajustado). La recuperación del margen financiero, el menor previsionamiento y los crecientes resultados por servicios constituyeron los factores centrales de la mejora del resultado. La calidad de la cartera privada continuó mejorando y contribuyó a reducir la irregularidad en el Sistema.

3. ¿Cómo impactó el contexto en las distintas etapas, en su banco?

Al igual que en el Sistema Financiero en general, el Banco evidenció el retiro de depósitos durante la crisis, el deterioro de su estructura patrimonial y de la cartera de créditos (que fue parcialmente resuelta con el saneamiento relacionado con el Fideicomiso de Recupero Crediticio) y la necesidad de asistencia financiera del BCRA. Con posterioridad, también se registró el regreso de los depósitos y el comienzo de la recomposición patrimonial.

4. ¿Cuáles fueron las incidencias de dicho impacto en el funcionamiento del Banco? Señale con una **x** aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta.

- ✓ Económicas
- ✓ Financieras
- ✓ Administrativas
- ✓ Evaluación de Riesgos
- ✓ Operacionales
- ✓ Garantías
- ✓ Liquidez
- ✓ Cartera
- Otras (mencionar).....

C. La normativa general del BCRA

1. ¿Cuáles fueron los cambios sustanciales en la normativa emitida por el BCRA entre el período de estabilidad, el de crisis y el postcrisis? Señale con una **x** aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta.

- Económicas
- Financieras
- Administrativas
- Evaluación de Riesgos
- Operacionales
- Garantías
- Liquidez
- Cartera

- El sistema en su totalidad
- Otras (mencionar).....

2. ¿Cuáles fueron las incidencias que los cambios de normas produjeron en el funcionamiento del Banco? Señale con una **x** aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta.

- Económicas
- Financieras
- Administrativas
- Evaluación de Riesgos
- Operacionales
- Garantías
- Liquidez
- Cartera
- Otras (mencionar).....

3. ¿Modificaron ustedes la Carta Orgánica o los Estatutos del Banco con motivo de la situación de crisis? Señale con una **x** aquello que considere su parecer.

- Sí, modificación del límite de asistencia crediticia
- No
- Si la respuesta es Sí, que alcance tuvo la modificación

4. ¿Si usted pertenece a un banco de capitales extranjeros, fueron afectados en su sucursal nacional por algún cambio normativo en la Casa Matriz realizada como prevención de la situación local?

- Sí
- No
- Si la respuesta es Sí, que alcance tuvo la modificación.

5. ¿Si usted pertenece a un banco del sector público, hubieron disposiciones complementarias nacionales, provinciales o regionales en protección de la situación financiera en algún momento de la década?

- Sí, la creación de un fideicomiso de recupero crediticio
- No
- Si la respuesta es Sí, que alcance tuvo la modificación

D. Estrategias del Negocio

1. ¿Cuáles fueron las estrategias adoptadas ante los cambios de contexto y las normativas imperantes en cada uno de los períodos? ¿Se podrían mencionar las principales estrategias que aplicaron?

- ✓ Durante el período de pre crisis se trabajó en campañas de captación de depósitos a fin de mantener e incrementar los mismos en un marco de inestabilidad.
- ✓ Cuando comenzó a verificarse la crisis de 2001 se llevó adelante la cancelación de líneas financieras del exterior para evitar mayores costos futuros y se trabajó en el mantenimiento de la cadena de pagos de la economía priorizando los depósitos vinculados a haberes y jubilaciones y pensiones.
- ✓ A partir del año 2002 se dio continuidad al Plan Estratégico formulado en el año 2000 con la finalidad de adaptar el Banco a las nuevas condiciones del mercado y se hizo foco en la migración del nuevo sistema del Banco en las filiales, la mejora de la atención al cliente y la capacitación de los empleados.
- ✓ Con posterioridad, parte de la estrategia llevada adelante por el Banco fue la puesta en marcha de un Plan de Transformación que constaba de 12 programas relacionados principalmente con cambios en el modelo de gestión en cuanto a oferta de productos, captación de depósitos, calidad de servicios, cadenas productivas, comercio exterior, PYMES, red de filiales, sistemas, organización comercial, gestión de riesgo, gestión de mora y recupero y gestión financiera.

2. ¿Qué problemas enfrentó el banco en cada etapa y qué medidas se implementaron para solucionarlos?

Los problemas que enfrentó el Banco fueron similares a los detallados para el Sistema Financiero, y en líneas generales las medidas adoptadas fueron comentadas en el punto anterior.

3. ¿Qué resultados fueron obtenidos en cada caso según los indicadores más relevantes?

Los principales resultados obtenidos con las medidas adoptadas fueron:

- a. La campaña de captación de depósitos llevada adelante en el año 2000 logró revertir la tendencia decreciente registrada en 1999.
- b. La cancelación de las líneas financieras del exterior anticipadamente llevó a un ahorro posterior importante a la luz de la devaluación de la moneda realizada en enero de 2002.
- c. Las acciones de post crisis condujeron a la reversión de los resultados negativos de 2002 y 2003, presentando un balance con ganancia en 2004.

4. ¿Superada la crisis del 2001 qué aprendieron?

En 2004, el informe de una importante consultora que estudió en profundidad la situación y perspectivas del Banco, en el marco del acuerdo firmado con el FMI, confirmó el favorable curso que siguió su gestión en el período de post-crisis. La consultora sostuvo en sus conclusiones que el Banco contaba con capacidades para el cumplimiento de su rol en el proceso de promoción del desarrollo económico y social y que, de acuerdo a su evaluación, la estrategia que adoptó le permitió abordar el sendero necesario para afianzarse en el rol de "Banca Regional Eficiente". En este sentido, la enseñanza que dejó la crisis

fue que, continuando con su performance histórica, el Banco ha demostrado su capacidad para adaptarse a las modificaciones de contexto y las normativas vigentes, condiciones necesarias para el mantenimiento de su credibilidad y fortaleza.

5. ¿Hubo una nueva forma de gestión o se adecuó temporalmente ante la crisis?

Se realizaron modificaciones durante el período de crisis, gran parte de las mismas de manera transitoria, debido a la coyuntura del momento, y sólo algunas de ellas permanecen vigentes. Con posterioridad a la crisis se readaptó el modelo de gestión a las necesidades del mercado.

E. Estructuras Organizacionales

1. En qué medida las variaciones del contexto afectaron la estructura organizativa del banco?

Las estructuras organizacionales del Banco se fueron adecuando acorde a la normativa y a las necesidades del negocio.

2. ¿Todos los bancos reaccionaron en el mismo sentido para el cambio de sus estructuras?

NS/NC

3. ¿En qué nivel de la estructura del banco se tomaron las decisiones estratégicas para adaptarse a los cambios del entorno?

Las decisiones estratégicas del Banco son responsabilidad del Directorio y la Gerencia General.

4. ¿Si hubo cambios de estructura frente a la crisis el modelo se mantiene hasta hoy?

La estructura organizacional del Banco se fue modificando, principalmente con posterioridad a la crisis, y se mantiene relativamente estable en la actualidad.

F. Políticas de RRHH

1. ¿La crisis financiera de 2001 que impacto provocó en los RRHH de los Bancos? ¿generó situaciones de conflicto? ¿cómo lo resolvió su Banco?

En líneas generales, el Sistema Financiero tuvo un período de achique y despido de personal que no se verificó en el Banco, principalmente por su condición de banco público y la estabilidad de empleo que lleva adelante.

2. ¿Cómo elige su banco los gerentes para ejecutar las estrategias organizacionales frente a la crisis y las normativas del BCRA?

Si bien existe una carrera interna bancaria, los gerentes son designados por el Directorio sobre la base de la propuesta realizada por la Gerencia General.

3. ¿Considera usted, si tiene conocimiento la existencia de puntos en común entre los bancos de diferentes orígenes de capitales en la selección de gerentes?

NS/NC

G. Estilos de conducción

1. ¿La conducción gerencial es distinta o similar en épocas normales y / o de crisis?

No hubo modificaciones salvo la carga operativa

2. Si hubo distintos estilos, cuáles fueron?

No hay para comentar

3. ¿Cómo se adecuaron los distintos estilos?

Normalmente

H. Comentarios generales

1. ¿Considera necesario agregar algún otro aspecto no tratado y que ha sido importante?

NS/NC

2. ¿Considera que la experiencia de la crisis trajo importantes transformaciones en el sistema financiero y en la forma de gestión de su banco? ¿Cuáles?

NS/NC

CUESTIONARIO PARA BANCOS

Banco Privado 1: Subgerente General

A. Objeto de estudio

1. ¿Qué tipo de organización es su banco en cuanto al origen de sus capitales?

- BANCO PUBLICO PROVINCIAL
- BANCO PRIVADO NACIONAL
- BANCO PRIVADO EXTRANJERO
- BANCO DE CAPITAL MIXTOS

2. a) ¿Considera que la historia de su banco ha demostrado una tendencia a la estabilidad o al crecimiento?

El Banco realizó una serie de cambios que produjeron sucesivas etapas de crecimiento en la década que se inicia en 1997. Las adquisiciones de distintos bancos de provincia y su permanencia como agente financiero en cada jurisdicción provincial generaron un posicionamiento en constante crecimiento. A su vez, se adquirieron otras entidades de capital extranjero que se retiraron a partir de la crisis desatada a fines del 2001.

b) ¿Cuáles fueron los principales datos de la evolución del banco entre 1997 y 2004?

Ver Anexo.

B. La gestión bancaria en la década 1997–2004

1. ¿Cómo caracteriza la evolución de la situación general en términos macroeconómicos del país desde 1997 a 2004 en cada etapa?

Tuvo una primera etapa de crecimiento para entrar en decadencia a partir de 1999 como consecuencia de las distintas circunstancias nacionales e internacionales que perjudicaron el sistema, estallando finalmente la crisis en 2001, con un gran impacto socioeconómico en el país que produjo un estado de situación altamente comprometido. La toma de medidas rigurosas y una mejora destacada en el ambiente comercial internacional permitió que -a partir del 2003- se iniciara una etapa de recuperación marcada.

2. ¿Cómo caracteriza la evolución del sistema financiero en el país desde 1997 a 2004 en términos de la actividad bancaria, en los distintos momentos del período?

1999-2000:

- Bancarización de asalariados y jubilados con deuda creciente de préstamos personales.
- Empresas: baja demanda de créditos y creciente morosidad.
- Sector Público: alta demanda provincial/nacional.

2001-2002:

- Crisis, reducción de la oferta de crédito, alta incobrabilidad, conflictos por pesificación, judicialización de conflictos, foco en recupero de cartera.
- Sector Público: default, conversión, pesificación.

2003 en adelante:

- Gradual y creciente oferta de créditos a empresas (básicamente corto plazo) e individuos.

3. ¿Cómo impactó el contexto en las distintas etapas, en su banco?

1999-2000:

- Agente Financiero de las provincias.
- Cartera de Individuos: Plan Sueldo poco afectado por la crisis.
- Cartera de Empresas y Sector Público: casi nulos.

2001 a 2004:

- Sucesivas compra de entidades de capital extranjero en retirada.
- Entre 2001 y 2002: repliegue a causa de la crisis, recupero de cartera.

A partir de 2003: creciente incorporación de negocios.

4. ¿Cuáles fueron las incidencias de dicho impacto en el funcionamiento del Banco? Señale con una x aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta.

- X Económicas
- X Financieras
- Administrativas
- X Evaluación de Riesgos
- Operacionales
- Garantías
- X Liquidez
- X Cartera
- Otras (mencionar).....

Reducción de resultados, caída del stock de cartera, recortes en las áreas de negocios y de riesgos, crecimiento de las áreas de recupero.

C. La normativa general del BCRA

1. ¿Cuáles fueron los cambios sustanciales en la normativa emitida por el BCRA entre el período de estabilidad, el de crisis y el postcrisis? Señale con una **x** aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta.

- Económicas
- Financieras
- Administrativas
- Evaluación de Riesgos
- Operacionales
- Garantías
- Liquidez
- Cartera
- El sistema en su totalidad

- Otras (mencionar)..... Pesificación, canje, valuación de activos, flexibilidad para el pago de deudas.

2. ¿Cuáles fueron las incidencias que los cambios de normas produjeron en el funcionamiento del Banco? Señale con una **x** aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta.

- Económicas
- Financieras
- Administrativas
- Evaluación de Riesgos
- Operacionales
- Garantías
- Liquidez
- Cartera
- Otras (mencionar).....

Fueron en general impactadas todas las normas.

3. ¿Modificaron ustedes la Carta Orgánica o los Estatutos del Banco con motivo de la situación de crisis? Señale con una **x** aquello que considere su parecer.

- Sí
- No
- Si la respuesta es Sí, que alcance tuvo la modificación.

4. ¿Si usted pertenece a un banco de capitales extranjeros, fueron afectados en su sucursal nacional por algún cambio normativo en la Casa Matriz realizada como prevención de la situación local?

- Sí
- No
- Si la respuesta es Sí, que alcance tuvo la modificación.

5. ¿Si usted pertenece a un banco del sector público, hubieron disposiciones complementarias nacionales, provinciales o regionales en protección de la situación financiera en algún momento de la década?

Sí

X No

Si la respuesta es Sí, que alcance tuvo la modificación.

D. Estrategias del Negocio

1. ¿Cuáles fueron las estrategias adoptadas ante los cambios de contexto y las normativas imperantes en cada uno de los períodos? ¿Se podrían mencionar las principales estrategias que aplicaron?

- Vocación de crecer: se aprovechó el contexto para crecer con la compra de bancos extranjeros en retirada.
- Reconfiguración interna por expansión.
- Impacto de la crisis: reducción de áreas de negocio y soporte, crecimiento en recupero y administración (fundamentalmente de cartera de empresas proveniente de bancos extranjeros).

2. ¿Qué problemas enfrentó el banco en cada etapa y qué medidas se implementaron para solucionarlos?

Los aspectos más críticos a afrontar fueron:

- los amparos y los conflictos por pesificación
- la estabilización de la estructura que había quedado ampliada luego de la fusión con los bancos adquiridos (y agrandados en relación al nivel de negocios que se presentaban en esa época).
- el recupero de deudas con riesgo de incobrabilidad (concurros, etc).

3. ¿Qué resultados fueron obtenidos en cada caso según los indicadores más relevantes?

Este Banco, al igual que los bancos privados de capital nacional, fue uno de los grandes ganadores de la crisis. Expandió profundamente su ámbito de acción, capturando los beneficios extraordinarios de la post-crisis.

4. ¿Superada la crisis del 2001 qué aprendieron?

El período posterior a la crisis planteó estrategias de negocios vinculadas con el crecimiento a través de la adquisición de 4 bancos extranjeros y 1 banco provincial, acompañado también por los cambios positivos en el contexto

internacional, y en el ámbito nacional, mayor competitividad, estabilidad, crecimiento del empleo, etc.

5. ¿Hubo una nueva forma de gestión o se adecuó temporalmente ante la crisis?

A poco de la superación de la crisis comenzaron a volver los depósitos que juntamente con lo descrito en puntos anteriores, permitieron desplegar una gestión acorde a los nuevos tiempos

E. Estructuras Organizacionales

1. En qué medida las variaciones del contexto afectaron la estructura organizativa del banco?

Lo comentado en cuanto al crecimiento de la estructura por la fusión permitió absorber los nuevos negocios sin necesidad de realizar cambios.

2. ¿Todos los bancos reaccionaron en el mismo sentido para el cambio de sus estructuras?

Nuestro banco, al igual que otros bancos privados nacionales, se distinguieron del resto de la banca por los motivos expresados, aunque en el caso de Banco Macro, la expansión fue mayor y la reacción más rápida.

3. ¿En qué nivel de la estructura del banco se tomaron las decisiones estratégicas para adaptarse a los cambios del entorno?

Fueron tomadas al más alto nivel de la organización

4. ¿Si hubo cambios de estructura frente a la crisis el modelo se mantiene hasta hoy?

El banco genera cambios y expansión en forma permanente desde entonces, adecuando su estructura a los nuevos negocios y planes estratégicos.

F. Políticas de RRHH

1. ¿La crisis financiera de 2001 que impacto provocó en los RRHH de los Bancos? ¿generó situaciones de conflicto? ¿cómo lo resolvió su Banco?

No hubo un gran impacto en los recursos del banco, sólo la fusión con algún banco adquirido provocó la desvinculación de un grupo importante de alto nivel gerencial.

2. ¿Cómo elige su banco los gerentes para ejecutar las estrategias organizacionales frente a la crisis y las normativas del BCRA?

Los mismos gerentes que se desempeñan en el banco en momentos de estabilidad o crecimiento manejan también las crisis.

3. ¿Considera usted, si tiene conocimiento la existencia de puntos en común entre los bancos de diferentes orígenes de capitales en la selección de gerentes?

Con algunos bancos privados probablemente sí, desconozco con el sector público.

G. Estilos de conducción

1. ¿La conducción gerencial es distinta o similar en épocas normales y / o de crisis?

No han influido estas circunstancias

2. Si hubo distintos estilos ¿cuáles fueron?

No hubo distintos estilos se adaptó a la situación de crisis y luego se reacomodó.

- 3.. ¿Cómo se adecuaron en los distintos momentos?

Según los temas a decidir y el volumen operativo

H. Comentarios generales

1. ¿Considera necesario agregar algún otro aspecto no tratado y que ha sido importante?

No habría nada que agregar.

2. ¿Considera que la experiencia de la crisis trajo importantes transformaciones en el sistema financiero y en la forma de gestión de su banco? ¿Cuáles?

La incorporación de medidas de evaluación de riesgos más rigurosas así como también normativas del BCRA que apuntaron a asegurar el respaldo necesario con el que debe contar la banca para gestionar con más límites de seguridad.

CUESTIONARIO PARA BANCOS

Banco Privado 2: Subgerente General

A. Objeto de estudio

1. ¿Qué tipo de organización es su banco en cuanto al origen de sus capitales?

- BANCO PUBLICO
- BANCO PRIVADO NACIONAL
- BANCO PRIVADO EXTRANJERO
- BANCO DE CAPITALS MIXTOS

2. a) ¿Considera que la historia de su banco ha demostrado una tendencia a la supervivencia, estabilidad o al crecimiento y desarrollo? Datos de la evolución entre 1997 y 2004?

Al crecimiento y desarrollo

b) ¿Cualquiera sea la respuesta de la pregunta anterior, cuáles son las características que lo llevan a expresar tal opinión?

Los resultados de la gestión que puede evaluarse de los estados contables comparativos y otros datos de información de gestión

B. Historia de la gestión bancaria en la década 1997–2004

1. ¿Cómo se caracteriza la evolución de la situación financiera en el país desde 1997 a 2004 en términos macroeconómicos en cada etapa?

La economía argentina vino atravesando un período recesivo a partir de finales de 1997, se intensificó en el 2º semestre de 1998 y comenzó a tener mayor intensidad a partir de 1999. Si bien en un principio la contracción al nivel de actividad se produjo por una serie de crisis en los mercados de capitales de los países asiáticos, Rusia, Brasil, luego se agudizó por cuestiones internas.

Durante el año 2000 hubo un pequeño incremento del PBI que dio cierto alivio pero el segundo semestre hubo un desmejoramiento del escenario. Pero la situación argentina siguió mostrando un permanente deterioro y durante este año cayó nuevamente la actividad lo que produjo una reducción de precios al consumidor. El sector público arrojó un déficit global de % 6.589 millones, siendo cada vez más complejo el escenario político.

En el 2001 se gestó un blindaje financiero por un acuerdo con el FMI. A partir del cual se adecuaron metas fiscales y se modificó la Ley de Responsabilidad

Fiscal esto mejoró momentáneamente la situación. Se sucedieron varios cambios de Ministros de Economía, siendo con la asunción del Dr. Cavallo como tal, que organizó una operación de canje de deuda pública y una serie de medidas complementarias como “ el corralito”, “el corralón” en fin medidas para detener la crisis de depósitos que se estaba manifestando en los últimos meses del año.

Los conflictos políticos estallaron en Diciembre de 2001 y con ello estalló la crisis política, financiera y social más importante que hubiera pasado la Argentina en la modernidad. Derogación de la ley de convertibilidad, pesificación asimétrica, control de cambios, restricciones sobre los depósitos en efectivo, y otra serie de medidas que impactaron sobre el sistema financiero.

El año 2002 fue de estancamiento y a partir del 2003 se comenzaron a modificar las condiciones internacionales, se estabilizó políticamente el país hubieron nuevas elecciones y comenzó un período de crecimiento en el 2004 y con ello la estabilización creciente de la economías

2. ¿Cómo se caracteriza la evolución del sistema financiero en el país desde 1997 a 2004 en términos de la actividad bancaria, en los distintos momentos analizados?

El Sistema financiero del país fue directamente afectado por los impactos descritos en el punto anterior, es más, fue el que cumplió un rol predominante en todos los cambios que introducirse en la actividad.

- 3 ¿Qué impactó del contexto en las distintas etapas, en su banco?

Este Banco se vio afectado fuertemente por las distintas etapas mencionadas. Uno de los aspectos a destacar que provocó graves consecuencias de solvencia y rentabilidad fue la pesificación asimétrica que no alcanzó a compensarse íntegramente las diferencias de cambio, la disposición de ajustar por inflación los balances del 2002, creciente incobrabilidad de la cartera de créditos, y dificultades con la resolución judicial de la devolución de los depósitos.

El Banco era un importante acreedor del Sector Público no Financiero

Las mencionadas están entre las principales si bien hubo impactos generalizados negativos en el resto de los negocios del Banco.

C. La normativa general del BCRA que comportamiento tuvo

1. ¿Cuáles fueron las incidencias que esos cambios produjeron en el funcionamiento del Banco? Señale con una x aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta.

- Económicas
- Financieras
- Administrativas
- Evaluación de Riesgos
- Operacionales
- Garantías
- Liquidez
- Cartera
- Otras
- Todas

2. ¿Cuáles fueron los cambios sustanciales en la normativa emitida por el BCRA entre el período de estabilidad, el de crisis y el postcrisis? Señale con una **x** aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta.

- Económicas
- Financieras
- Administrativas
- Evaluación de Riesgos
- Operacionales
- Garantías
- Liquidez
- Cartera
- El sistema en su totalidad
- Otras

3. ¿Modificaron ustedes la Carta Orgánica o los Estatutos del Banco? Señale con una **x** aquello que considere su parecer.

- Sí
- No

Si la respuesta es Sí, que alcance tuvo la modificación.

Fue por una situación interna del Banco no por la crisis

4. ¿Si usted pertenece a un banco de capitales extranjeros, fueron afectados en su sucursal nacional por algún cambio normativo en la Casa Matriz realizada como prevención de la situación local?

- Sí
- No
- Si la respuesta es Sí, que alcance tuvo la modificación.

5. ¿Si usted pertenece a un banco del sector público, hubieron disposiciones en complementarias nacionales, provinciales o regionales en protección de la situación financiera algún momento de la década?

- Sí
- No
- Si la respuesta es Sí, que alcance tuvo la modificación.

D. Estrategias del Negocio

1. ¿Cuáles fueron las estrategias adoptadas ante los cambios de contexto y las normativas imperantes en cada uno de los períodos? ¿Se podrían mencionar algunas estrategias que aplicaron?

Las estrategias adoptadas ante la crisis se pueden resumir en los siguientes puntos principalmente:

- a. Plan de capitalización y liquidez: a través de la cobertura del "Fondo de Garantía", de un Financiamiento a través de un Fondo Fiduciario y securitización de la cartera hipotecaria y comercial del Banco.
- b. Reprogramación de los pasivos externos.
- c. Pautas más restrictivas para la colocación de préstamos
- d. Cierre de sucursales nacionales e internacionales.
- e. Redescuentos del BCRA

Las estrategias descritas se mantuvieron durante el 2002 dado también la intensidad del impacto por las pesificaciones asimétricas por lo que no quedaba cubierto el efecto negativo por los activos y pasivos registrados

Esta etapa se acompañó con una significativa reducción de los gastos de administración dado los menores niveles de actividad.

Se produjo la constitución de una provisión muy importante por los depósitos adeudados en sucursales del exterior y que fueron afrontados.

Superado el año 2002 y como se dijo en el apartado anterior en el 2003 comenzó a cambiar la situación del mercado se desarrollaron políticas comerciales orientadas a:

- a. Recuperar inversores
- b. Captación de depósitos en el sector minorista
- c. Mantenimiento de líneas de crédito para el recupero de deudas caídas y / o refinanciaciones.
- d. Campañas comerciales con tarjetas de crédito.
- e. Cumplimiento anticipado de los préstamos con el exterior refinanciados

Las medidas mencionadas se intensificaron en el 2004 a lo que se agregaron:

- a. Emisión de obligaciones negociables para capitalizar el banco
- b. Ampliación de líneas de crédito a empresas y Pyme
- c. Con el incremento de las actividades relacionadas con el comercio exterior, el Banco experimentó un aumento del 75% en el volumen anual de transacciones

- d. Se intensificaron los planes comerciales a la banca de individuos
- e. Seguimiento estricto de las cobranzas de los créditos.
- f. Se continuó con el plan de gestión de calidad total que se había iniciado en 2002

2. ¿Qué problemas enfrentó el banco en cada etapa y qué medidas se implementaron para solucionarlos?

Han sido comentadas en el punto anterior.

3. ¿Qué resultados fueron obtenidos en cada caso, según los indicadores más relevantes?

Se remite a los indicadores de gestión publicados por el BCRA

4. ¿Superada la crisis del 2001 qué aprendieron?

Se introdujo una política de evaluación de riesgos más exigente, especialmente en lo que fuera la relación con el sector público.

5. ¿Hubo una nueva forma de gestión o se adecuó temporalmente ante la crisis?

Se adecuó temporalmente con la crisis y se ajustó posteriormente a las necesidades de la organización

E. Estructuras Organizacionales

1. En qué medida las variaciones del contexto afectaron las estructuras administrativas?

Los cambios de estructura se produjeron en la época de crisis por la reducción de sucursales y personal. Las modificaciones posteriores fueron dispuestas por la propia empresa para mejorar el desarrollo de sus funciones

2. ¿Todos los bancos reaccionaron en el mismo sentido para el cambio de sus estructuras?

Entre la banca privada hubieron cambios similares, desconozco los bancos públicos

3. ¿En qué nivel de la estructura de cada banco se ejecutaron las decisiones estratégicas que permitieran la adaptación al entorno?

Las líneas estratégicas centrales emanaron del Directorio y su ejecución se puso en marcha a través de un Comité de Crisis

- 4 ¿Si hubo cambios de estructura frente a la crisis el modelo se mantiene hasta hoy?

Por los motivos expuestos en punto 1.

F. Políticas de RRHH

1. ¿La crisis financiera de 2001 que impacto provocó en los RRHH de los Bancos? ¿generó situaciones de conflicto? ¿cómo lo resolvió cada Banco?

El impacto de la crisis generó situaciones de conflicto con la clientela lo que obligó a mantener una atención permanente del personal de contacto para evitarles deterioros psicológicos y / o de salud.

Complementariamente se elaboraron e implementaron estrategias para la adecuación de las estructuras del personal y de los costos a las posibilidades que el escenario de los negocios permitía. Se instrumentaron una serie de planes de reducción voluntaria de la jornada laboral, licenciamiento temporal y retiro voluntario que, en su conjunto, permitió superar la crisis y atravesar la transición hasta poder concretar una reducción del 31% de la nómina.

Hubo algún conflicto sindical que se resolvió rápidamente con una ronda de negociaciones con la Asociación Bancaria.

El banco mantuvo dentro de las posibilidades existentes los programas de formación y capacitación del personal.

En el período de crisis se suspendió las remuneraciones variables por obtención de resultados.

2. ¿Cómo eligen los bancos sus gerentes para ejecutar las estrategias organizacionales frente a la crisis y las normativas del BCRA?

Los gerentes de la crisis fueron los mismos que estaban en el banco y salvo alguna modificación posterior siguen siendo los ellos los que continúan. Cabe destacar que se busca entre el personal existente la cobertura de un cargo, de no localizar el perfil ideal se busca en el mercado.

3. Existen puntos en común entre los bancos de diferentes orígenes de capitales, en la selección de gerentes?

Entiendo que no

G. Estilos de conducción

1. ¿La conducción gerencial es distinta o similar en épocas normales y / o de crisis?

No hubo cambios en la conducción

2. ¿Si hubo distintos estilos, cuáles fueron?

Me remito a la pregunta anterior

3. ¿Cómo se adecuaron en los distintos momentos?

Se mantuvo el mismo diseño siempre

H. Conclusiones generales

1. ¿Considera necesario agregar algún otro aspecto no tratado y que ha sido importante?

No en mi opinión

2. ¿Considera que la experiencia de la crisis trajo importantes transformaciones en el sistema financiero? ¿Cuáles?

Sí mayor restricción en la concesión de créditos, evaluación de riesgos etc.

CUESTIONARIO PARA BANCOS

Banco Privado 3 - Controller

A. Objeto de estudio

1. ¿Qué tipo de organización es su banco en cuanto al origen de sus capitales?

- BANCO PUBLICO
- BANCO PRIVADO NACIONAL
- BANCO PRIVADO EXTRANJERO
- BANCO DE CAPITALS MIXTOS

2. a) ¿Considera que la historia de su banco ha demostrado una tendencia a la estabilidad o al crecimiento?

La historia del banco en el cual me desempeño; podríamos decir que en general ha demostrado una tendencia a la estabilidad aunque en algunos momentos de su historia en la Argentina ha evaluado planes de expansión a través de la compra de sucursales de un importante banco privado nacional que finalmente no se concretó. A partir del año 2005, a partir de las crisis del sistema financiero global y como consecuencia de investigaciones del Gobierno de Estados Unidos como consecuencia de incumplimientos por parte del Banco de la regulación OFAC, el grupo comienza un proceso de desinversión a nivel global culminando este proceso con la venta del Banco a nivel mundial a otro Banco internacional del Reino Unido.

b) ¿Cuáles fueron los principales datos de la evolución del banco entre 1997 y 2004?

A partir del año 1997 hasta el 2001, el banco experimentó un crecimiento sostenido en su negocio de consumer banking, como consecuencia de la contratación de personal y gerentes especialistas en dicho sector de negocio y el establecimiento de nuevas sucursales en el ámbito de CABA y el Gran Buenos Aires. El sector de negocios corporativos mantuvo un nivel de rentabilidad estable, fundamentalmente en la línea de negocios de Global Transaction Services (GTS), como consecuencia del fondeo a bajo costo obtenido a través de los depósitos bancarios obtenidos por el área de Consumer Banking (CORE deposits). El sector de negocios de la mesa de dinero en líneas generales fue rentable, aunque dicha rentabilidad fue moderada como consecuencia de bajos spreads de tasas y baja volatilidad del mercado en general y con un mercado de cambios libre al cual le aplicaba la ley de Convertibilidad (el famoso "1 a 1").

Los índices de incobrabilidad fueron moderados

En Octubre del año 2001, el banco vende en Argentina su banca minorista a un importante Banco privado nacional, circunstancia que luego resultaría en una excelente decisión dados los hechos que se avecinaban.

El escenario cambia dramáticamente en Diciembre del 2001, momento que se produce una crisis casi terminal de la economía del país, abandono de la ley de convertibilidad, “corralito bancario” y posterior “corralón”, circunstancia que impacta significativamente en la liquidez, rentabilidad y solvencia de todo el sistema financiero. La llamada “pesificación asimétrica” causo en nuestro banco pérdidas significativas dada su gran exposición en préstamos en moneda extranjera de significatividad a grandes corporaciones que fueron pesificados 1 a 1, cuando los depósitos en moneda extranjera fueron convertidos a USD 1 = \$ 1,40. Adicionalmente, se generaron pérdidas importantes como consecuencia de contratos de futuros de cambios (OTC Forwards) que tuvieron que ser negociados a tipo de cambio libre con cada contraparte, como consecuencia de la falta de regulación de estos tipos de instrumentos en la regulación que emitió el BCRA inmediatamente luego de producirse el crash.

A partir del año 2003, el Banco comienza una moderada recuperación, como consecuencia fundamental del crecimiento de las operaciones de comercio exterior, ubicándose entre uno de los bancos líderes en estas transacciones en el mercado local. El rebote de la economía Argentina, impulsada por un tipo de cambio más competitivo que benefició las exportaciones Argentinas, empresas que vieron licuadas sus deudas en dólares y costos laborales reducidos por la devaluación, crearon un ambiente de negocios favorables que redundaron en mayores negocios para el Banco.

B. La gestión bancaria en la década 1997–2004

1. ¿Cómo caracteriza la evolución de la situación general en términos macroeconómicos del país desde 1997 a 2004 en cada etapa?

Los aspectos macroeconómicos que incidieron fueron los de público conocimiento que perjudicaron todas las actividades económicas y sociales del país”

2. ¿Cómo caracteriza la evolución del sistema financiero en el país desde 1997 a 2004 en términos de la actividad bancaria, en los distintos momentos del período?

Los problemas principales fue el recupero de cartera, la falta de liquidez, todas las medidas restrictivas a la disponibilidad de fondos y en general todas las actividades bancarias

3. ¿Cómo impactó el contexto en las distintas etapas, en su banco?

En nuestro banco como consecuencia de la venta de la banca minorista a otro banco de plaza, los más complicado fue el recupero de la cartera.

4. ¿Cuáles fueron las incidencias de dicho impacto en el funcionamiento del Banco? Señale con una **x** aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta.

- Económicas x
- Financieras x
- Administrativas x
- Evaluación de Riesgos x
- Operacionales x
- Garantías
- Liquidez
- Cartera x
- Otras (mencionar).....Legales, dada la pesificación que trajo como consecuencia la presentación de numerosos recursos de amparos por parte de ahorristas e inversores institucionales.

C. La normativa general del BCRA

1. ¿Cuáles fueron los cambios sustanciales en la normativa emitida por el BCRA entre el período de estabilidad, el de crisis y el postcrisis? Señale con una **x** aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta.

- Económicas x
- Financieras x
- Administrativas x
- Evaluación de Riesgos x
- Operacionales x
- Garantías
- Liquidez x
- Cartera x
- El sistema en su totalidad x
- Otras (mencionar)..... Normativa con impacto legal, dada la pesificación que trajo como consecuencia la presentación de numerosos recursos de amparos por parte de ahorristas e inversores institucionales.

Fundamentalmente a partir del 2002 como consecuencia de la creación del Mercado Unico y Libre de cambios y la ley penal cambiaria, las entidades financieras tuvieron que adaptar en forma urgente sus estructuras administrativas, tecnológicas y de evaluación de riesgos dada la complejidad y riesgos legales que implicaron las nuevas regulaciones. A partir de este año empiezan a proliferar sumarios a las entidades y la iniciación de juicios penales cambiarios, que no solamente afectan a la entidad sino a los funcionarios involucrados en las operaciones cuestionadas.

La institución en la cual me desempeño aún cuenta con un juicio penal cambiario que se encuentra en la etapa de dictado de sentencia.

2. ¿Cuáles fueron las incidencias que los cambios de normas produjeron en el funcionamiento del Banco? Señale con una **x** aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta.

- Económicas
- Financieras **x**
- Administrativas **x**
- Evaluación de Riesgos **x**
- Operacionales **x**
- Garantías
- Liquidez
- Cartera **x**
- Otras (mencionar).....Legales, dada la pesificación, e instalación del MULC y un régimen penal cambiario.

3. ¿Modificaron ustedes la Carta Orgánica o los Estatutos del Banco con motivo de la situación de crisis? Señale con una **x** aquello que considere su parecer.

- Sí
- No **x**
- Si la respuesta es Sí, que alcance tuvo la modificación.

4. ¿Si usted pertenece a un banco de capitales extranjeros, fueron afectados en su sucursal nacional por algún cambio normativo en la Casa Matriz realizada como prevención de la situación local?

- Sí **x**
- No
- Si la respuesta es Sí, que alcance tuvo la modificación.

Fundamentalmente nuestra casa matriz instruyo a la sucursal en la implementación local de políticas de riesgo más restrictivas, fundamentalmente en la reducción de los límites para operar con instrumentos financieros locales, líneas de crédito a empresas y contrapartes profesionales. Además se implementó un comité de crisis que semanalmente tomaba contacto con Casa Matriz a través de conferencias telefónicas a los efectos de tratar los temas críticos de la coyuntura local.

Por otro lado se incrementó la frecuencia de un comité financiero llamado ALCO (Assets and liabilities committee) , en el cual se trataban las políticas de liquidez, solvencia, tasa de interés etc.

5. ¿Si usted pertenece a un banco del sector público, hubieron disposiciones complementarias nacionales, provinciales o regionales en protección de la situación financiera en algún momento de la década?

- Sí
- No **x**
- Si la respuesta es Sí, que alcance tuvo la modificación.

D. Estrategias del Negocio

1. ¿Cuáles fueron las estrategias adoptadas ante los cambios de contexto y las normativas imperantes en cada uno de los períodos? ¿Se podrían mencionar las principales estrategias que aplicaron?

El cambio de contexto fundamental tuvo lugar a finales del 2001 y a partir del 2002.

Las estrategias adoptadas por la entidad fueron dirigidas a la evaluación de riesgos y fundamentalmente a la adopción de límites muy conservadores para operar en el mercado financiero local. Además, se restringieron las líneas de crédito de acuerdo a instrucciones recibidas de Casa Matriz.

Restringida la capacidad de generar ingresos a través del mercado financiero y de crédito, el banco inició proyectos para desarrollar con más agresividad el negocio de Transaction Banking, que incluye los productos de Comercio exterior y Cash Management.

2. ¿Qué problemas enfrentó el banco en cada etapa y qué medidas se implementaron para solucionarlos?

Los principales problemas que enfrentó el Banco tuvieron su origen en el proceso de pesificación asimétrica, falta de regulación para la liquidación de los contratos de futuros de cambios, con las consecuencias legales del caso.

Dada su fortaleza como resultado de ser una sucursal de un importante banco extranjero, la entidad no sufrió problemas significativos con su liquidez y solvencia.

Las medidas adoptadas fueron enfocadas a la cobertura de los riesgos legales, a través de la contratación de estudios jurídicos importantes. Asimismo se iniciaron negociaciones con las contrapartes de mercado a los efectos de consensuar la forma de liquidar los contratos de futuros de cambio. Con respecto a este tema, en su mayoría se liquidaron por compensación en pesos a un tipo de cambio de mercado.

3. ¿Qué resultados fueron obtenidos en cada caso según los indicadores más relevantes?

Obviamente la salida de la crisis impactó en el estado de resultados del banco, fundamentalmente en el rubro resultado de cambios, y se recibió oportunamente un aporte de capital de casa matriz para mantener una adecuada solvencia y cumplir con las regulaciones del BCRA.

4. ¿Superada la crisis del 2001 qué aprendieron?

La crisis del 2001 obviamente tuvo un efecto muy negativo para el banco, pero sirvió para que desde las máximas autoridades hasta el empleado común, se comience a considerar como una herramienta fundamental para la supervivencia de una entidad financiera, un adecuado proceso de gestión de riesgos, que abarque no solamente los tradicionales riesgos de crédito y de mercado, sino también el operacional, el legal y el reputacional.

A nivel personal, dada mi responsabilidad como controller de la mesa de dinero del banco, el aprendizaje fue muy importante, y me preparó para el manejo de crisis de mercado que luego se fueron sucediendo por el deterioro de la economía global.

5. ¿Hubo una nueva forma de gestión o se adecuó temporalmente ante la crisis?

Ante la crisis tomaron más relevancia los distintos comités de riesgo que se encontraban implementados en la entidad.

Las máximas autoridades de la entidad, estaban involucradas en el día a día de los riesgos más significativos que enfrentó el banco.

Se incrementó las políticas de capacitación en temas relativos a Gestión de riesgos.

E. Estructuras Organizacionales

1. ¿En qué medida las variaciones del contexto afectaron la estructura organizativa del banco?

No hubo cambios significativos en la estructura organizativa, pero si tomaron más relevancia y se incrementó la actividad de los comités de riesgo.

2. ¿Todos los bancos reaccionaron en el mismo sentido para el cambio de sus estructuras?

No tengo un conocimiento preciso, pero por lo que oportunamente me comentaron colegas de bancos extranjeros con un negocio similar al nuestro, los cambios fueron muy similares a los implementados por nosotros.

Entiendo, que los bancos del negocio minorista habrán tenido que adaptar sus estructuras en forma significativa, dado que tuvieron un impacto importante en sus productos y procesos, como consecuencia de la pesificación, amparos etc.

Aún recuerdo el riesgo legal que sufrían los gerentes de sucursales cuando podían ser llevados por la fuerza pública en el caso de no pagar un recurso de amparo.

3. ¿En qué nivel de la estructura del banco se tomaron las decisiones estratégicas para adaptarse a los cambios del entorno?

Las decisiones más importantes se tomaron a nivel de las máximas autoridades locales, con la debida aprobación de la Casa matriz y la asistencia

de los comités locales, de acuerdo al gobierno societario de la entidad en ese momento.

4. ¿Si hubo cambios de estructura frente a la crisis el modelo se mantiene hasta hoy?

El modelo se mantuvo en el tiempo hasta la venta del fondo de comercio a un banco privado nacional.

F. Políticas de RRHH

1. ¿La crisis financiera de 2001 que impacto provocó en los RRHH de los Bancos? ¿generó situaciones de conflicto? ¿cómo lo resolvió su Banco?

Con respecto a nuestro banco, la crisis del 2001 trajo obviamente mayor grado de stress laboral, dada la confusa y riesgosa regulación (por ej. régimen penal cambiario) que los reguladores emitían en forma diaria. Se incrementó el horario de permanencia del personal en la institución.

En general podemos decir que no se generaron conflictos de magnitud con y entre el personal. Por el contrario, ante la crisis, se empezó a trabajar más en equipo.

2. ¿Cómo elige su banco los gerentes para ejecutar las estrategias organizacionales frente a la crisis y las normativas del BCRA?

En general, las contrataciones realizadas por el Banco se llevaron a cabo por referencias dentro del sistema financiero. Obviamente luego el candidato debía cumplir con las evaluaciones técnicas, profesionales y psicológicas que establecían los procedimientos del departamento de Recursos Humanos. Vale mencionar que las gerencias eran muy estables y no se produjeron cambios significativos en el período objeto de este análisis.

3. ¿Considera usted, si tiene conocimiento la existencia de puntos en común entre los bancos de diferentes orígenes de capitales en la selección de gerentes?

Entiendo que para posiciones gerenciales, el mercado laboral en el sistema financiero toma como punto de partida las referencias de los colegas de otras instituciones, dado lo específico de la actividad y conocimientos necesarios para la posición.

G. Estilos de Conducción

1. ¿La conducción gerencial es distinta o similar en épocas normales y / o de crisis?

En épocas de crisis la conducción gerencia se torna fundamental para la gestión de riesgos significativos que enfrenta la entidad. En estos períodos la interacción de las distintas gerencias se torna más crítica.

2. ¿Si hubo distintos estilos, cuáles fueron?

El banco siempre mantuvo un estilo gerencial basado en los valores corporativos del Banco: Integridad, respeto y trabajo en equipo, y sus principios de negocios. Todos los Gerentes fueron evaluados de acuerdo a los procedimientos establecidos oportunamente por el departamento de Recursos Humanos.

Todos los gerentes tenían oportunidad de mantener un diálogo fluido y directo con las máximas autoridades locales del banco, en todo momento.

La Gerencia general incentivaba el trabajo en equipo y el diálogo fluido en toda la organización.

3. ¿Cómo se adecuaron a los distintos estilos?

En general los nuevos gerentes se adaptaron inmediatamente a la organización, que siempre mantuvo un cordial y profesional ambiente de trabajo.

H. Comentarios generales

1. ¿Considera necesario agregar algún otro aspecto no tratado y que ha sido importante?

A partir del año 2004 se incrementaron los requisitos regulatorios desde nuestra casa Matriz con respecto a la implementación de mayores y mejores controles en lo relativo a prevención del lavado de dinero y financiamiento del terrorismo. Asimismo hemos recibido nuevas políticas y procedimientos como consecuencia de las normas de Basilea y SOXA.

2. ¿Considera que la experiencia de la crisis trajo importantes transformaciones en el sistema financiero y en la forma de gestión de su banco? ¿Cuáles?

Fundamentalmente entiendo que el cambio más relevante estuvo dado por la concientización de la Gerencia en la imperiosa necesidad de contar con un adecuado programa de gestión de riesgos, y como consecuencia de esto, la asignación de presupuestos, inversión en sistemas, contratación de personal idóneo y capacitación en la materia.

Los reguladores acompañaron este proceso y una muestra de ello es la evaluación que hace el BCRA de las entidades a través del sistema CAMELBIG, y todas las comunicaciones que ha emitido el regulador sobre estas cuestiones en los últimos tiempos.

CUESTIONARIO PARA BANCOS

Banco Cooperativo 1 – Gerente General

A. Objeto de estudio

1. ¿Qué tipo de organización es su banco en cuanto al origen de sus capitales?

- BANCO PÚBLICO
- BANCO PRIVADO NACIONAL COOPERATIVO
- BANCO PRIVADO EXTRANJERO
- BANCO DE CAPITALS MIXTOS

2. a) ¿Considera que la historia de su banco ha demostrado una tendencia a la estabilidad o al crecimiento?

A lo largo de nuestra historia hemos sostenido un importante ritmo de crecimiento que nos ha permitido posicionarnos entre las principales entidades del sistema financiero., a través de la fijación de un conjunto de Objetivos Estratégicos que orientan y guían todas nuestras acciones, a saber:

- ✓ Fortalecer la Gestión Institucional
- ✓ Ser eficientes en todas nuestras acciones y proyectos
- ✓ Lograr la rentabilidad necesaria para el sostenimiento de nuestra empresa cooperativa
- ✓ Lograr un crecimiento permanente de Depósitos, Prestamos y Servicios
- ✓

En la última década nuestra entidad ha duplicado su participación en el mercado de depósitos y en préstamos. Nos ubicamos dentro de los 10 principales banco del mercado de depósitos, préstamos y activos, habiendo ganado varias posiciones como puede observarse en el cuadro siguiente:

Hoy contamos con 250 filiales cuando al cierre del ejercicio 2002 teníamos 225 filiales, somos 4.778 empleado y 3.000 dirigentes que mancomunadamente trabajan cotidianamente consolidando nuestro modelo de gestión.

Brindamos servicios a más de un millón y medio de usuarios, mantenemos nuestra histórica presencia en el segmento de PyMes, con casi 79.000 cuentas corrientes, 440.000 asalariados y con una alta inserción en entidades de la economía social, atendiendo a mas de 7.000 instituciones.

Con respecto a nuestro posicionamiento en Patrimonio Neto, ocupando el puesto 13, resulta pertinente aclarar, que uno de los ejes estratégicos de la acción de nuestra entidad es la obtención de la Rentabilidad Mínima Necesaria y no de la maximización de la utilidad como se da en el conjunto de los bancos privados del sistema.

Esta Rentabilidad Mínima Necesaria, en el caso particular de nuestra organización, es aquella que nos permite seguir creciendo sin que el patrimonio se convierta en un limitante, manteniendo nuestro desarrollo tecnológico, de infraestructura de nuestra red de filiales, y nuestra política de tasas y comisiones por debajo de los valores de la competencia.

Es importante destacar que el Patrimonio Neto de nuestra empresa cooperativa, solo se alimenta de la capitalización de nuestra rentabilidad.

b) ¿Cuáles fueron los principales datos de la evolución del banco entre 1997 y 2004?

A continuación se resume en un cuadro ilustrativo los principales datos de evolución del banco para el período junio 2004 / Junio 1997, como se puede apreciar en los conceptos Activos, Préstamos, Depósitos y Patrimonio Neto las subas porcentuales de una magnitud muy importante.

Se agrega el concepto actividad bancaria (depósitos + préstamos).

Conceptos	Jun-97	Jun-04	Variación	Jun-04/Jun-97
Activo	1.574	3.855	2.280	145%
Prestamos	809	1.317	509	63%
Depositos	1.086	2.761	1.675	154%
Patrimonio Neto	174	468	294	169%
Actividad Bancaria	1.894	4.078	2.184	115%

B. La gestión bancaria en la década 1997–2004

1. ¿Cómo caracteriza la evolución de la situación general en términos macroeconómicos del país desde 1997 a 2004 en cada etapa?

2. ¿Cómo caracteriza la evolución del sistema financiero en el país desde 1997 a 2004 en términos de la actividad bancaria, en los distintos momentos del período?

3. ¿Cómo impactó el contexto en las distintas etapas, en su banco?

4. ¿Cuáles fueron las incidencias de dicho impacto en el funcionamiento del Banco? Señale con una x aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta.

- Económicas
- Financieras
- Administrativas
- Evaluación de Riesgos
- Operacionales
- Garantías
- Liquidez
- Cartera
- Todo el sistema

Otras (mencionar).....

C. La normativa general del BCRA

1- ¿Cuáles fueron los cambios sustanciales en la normativa emitida por el BCRA entre el período de estabilidad, el de crisis y el postcrisis? Señale con una x aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta.

- Económicas
- Financieras
- Administrativas
- Evaluación de Riesgos
- Operacionales
- Garantías
- Liquidez
- Cartera
- El sistema en su totalidad
- Otras (mencionar).....

2- ¿Cuáles fueron las incidencias que los cambios de normas produjeron en el funcionamiento del Banco? Señale con una x aquello que considere su parecer aunque sea más de una respuesta.

- Económicas
- Financieras
- Administrativas
- Evaluación de Riesgos
- Operacionales
- Garantías
- Liquidez
- Cartera
- Todo el sistema
- Otras (mencionar).....

3- ¿Modificaron ustedes la Carta Orgánica o los Estatutos del Banco con motivo de la situación de crisis? Señale con una x aquello que considere su parecer.

- Sí
 - No
 - Si la respuesta es Sí, que alcance tuvo la modificación.
- La reforma del Estatuto Social

La reforma de Estatuto Social encarado por nuestra entidad, no fue motivado por las consecuencias de la crisis, sino como una instancia superadora, tendiente a crear una estructura que contribuyera a garantizar la conformación de espacios genuinos de participación compatibles con una gestión eficaz de la entidad

La normativa original había tomado como modelo el estatuto tipo elaborado por el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos para los bancos regionales que se crearon en 1978/1979, y por lo tanto ya no era una herramienta apta para la gestión democrática de una gran entidad de alcance nacional.

La Asamblea General que tomó la resolución de realizar la reforma asumió un carácter refundacional, considerando que la propuesta estaba orientada a garantizar la razón de nuestra existencia: la gestión democrática en la conducción de este Gran Banco por parte de sus verdaderos dueños: los asociados, ya que la vida democrática de una cooperativa depende de la capacidad de auto reproducción permanente de formas inclusivas.

El tema de los temas para nosotros es encontrar el equilibrio del doble carácter de empresa y movimiento social. Nuestro desafío era cómo ensanchar la participación real de nuestros asociados en ese doble carácter.

Por eso, se propuso mejorar el modelo de representación y gestión, estudiando profundamente nuevas formas estatutarias y reglamentarias.

Esa búsqueda no tenía sentido si no ponía como norte estimular el ensanchamiento de la participación de las bases, crecer en los vínculos con la comunidad y aumentar la cantidad de dirigentes con presencia en los problemas municipales y vecinales

Esa reforma estatutaria estuvo precedida por un extenso y profundo debate interno que buscó garantizar el equilibrio necesario y requerido por la dinámica empresarial bancaria y la eficacia institucional, ya que una visión prospectiva requiere la superación de las prácticas inerciales, compartimentadas, que toda organización reproduce desde su sistema formal.

El nuevo estatuto, aprobado en mayo de 1998, presenta como rasgos fundamentales la división del territorio nacional en zonas y la conformación de un Consejo de Administración compuesto por representantes de cada una de las mismas.

A partir de ese momento, el Banco Credicoop cuenta con tres niveles de gestión institucional: las Comisiones de Asociados, en el ámbito de cada Filial, las Comisiones Asesoras Zonales (CAZ) y el Consejo de Administración Central.

Las Comisiones de Asociados, presentes ya en el Estatuto de 1979, son una creación del IMFC considerada fundamental para una práctica realmente democrática, no previstas por la Ley 20.337, porque la participación no es un tema de prolijidad reglamentaria sino herramienta determinante de un proceso creciente de vinculación con los socios, «de conocerlos a fondo, de compartir inquietudes e iniciativas, de generar espacios de concurrencia, de pertenencia y protagonismo en el seno de nuestras Comisiones de Asociados.

Esta perspectiva es la que nos garantiza la emergencia de nuevos dirigentes cooperativos que faciliten la saludable rotación en los distintos niveles de Conducción de nuestra Entidad cooperativa».

Las organizaciones de nuestro tipo requieren de procesos reales de participación y protagonismo de sus miembros, dado que la perdurabilidad de su verdadera naturaleza no depende de la conservación de la expresión jurídica que la define como tal, sino de la recreación permanente de su naturaleza social, vincular, solidaria, auto-organizante y genuinamente democrática⁹.

Para los dirigentes del banco, toda la reforma estatutaria realizada no fue un lujo que nos quisimos dar porque somos buenos empresarios cooperativos, sino que hace a la razón de ser del “para qué estamos”, y no del “por qué queremos tener esto”. Por lo tanto, la representación democrática, la participación y nuestro sistema decisorio están permanentemente en análisis y reflexión

4- ¿Si usted pertenece a un banco de capitales extranjeros, fueron afectados en su sucursal nacional por algún cambio formativo en la Casa Matriz a como prevención de la situación local?

- Sí
- No
- Si la respuesta es Sí, que alcance tuvo la modificación.
No Califica

5. ¿Si usted pertenece a un banco del sector público, hubieron disposiciones complementarias nacionales, provinciales o regionales en protección de la situación financiera en algún momento de la década?

- Sí
- No
- Si la respuesta es Sí, que alcance tuvo la modificación.
No Califica

D. Estrategias del Negocio

1- ¿Cuáles fueron las estrategias adoptadas ante los cambios de contexto y las normativas imperantes en cada uno de los períodos? ¿Se podrían mencionar las principales estratégicas que aplicaron.?

Desde sus orígenes, como continuador de las Cajas de Crédito lideradas por el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, el Banco Credicoop encaró los desafíos que el contexto le fue presentando sin perder de vista la sustancia valorativa del ser cooperativo.

Se propuso además de superar los condicionamientos provenientes de un sistema económico y financiero hostil, sostener el concepto de gestión social. Esto implica preservar el valor de la doble condición de las cooperativas, como empresa y movimiento social, y articular eficazmente la estructura de gestión institucional -con todos sus atributos de participación asociativa y democracia- y la estructura propia de toda organización empresarial, con sus diferentes niveles de responsabilidad y jerarquía en la conducción¹.

A partir de este supuesto, las políticas de gestión siempre han sido diseñadas con un sentido fundacional y estratégico de demostrar que la eficiencia y la participación democrática no constituyen conceptos antagónicos sino complementarios.

Sintéticamente, puede plantearse *“una periodización que identifique distintos momentos”* en la historia del Banco, señalando aspectos centrales de cada uno de ellos.

Existió un primer período de gran reconfiguración organizacional, que transcurre desde 1977 hasta 1985 y está caracterizado por las fusiones de las Cajas de Crédito y su transformación en Banco cooperativo. Este es un momento de gran vocación solidaria y de integración, motivada por una opción de hierro: la transformación o la desaparición, tal cual lo normaba la dictadura a través de su flamante Ley de Entidades Financieras. Es necesario recordar que la inclinación política del movimiento era continuar como cajas de crédito, ya que su conformación originaria se sustentaba en lo local como un rasgo natural y su funcionamiento autónomo facilitaba una clara impronta democrática de base.

En esta fase de la lucha del Movimiento por su existencia se pusieron de manifiesto, dentro del camino elegido, tensiones y conflictos provenientes de la diversidad de culturas organizacionales propias de la autonomía de cada Caja de Crédito. El eje central de las políticas fue lograr los consensos adecuados para avanzar hacia una cultura y un modelo de gestión adecuado a una gran organización bancaria cooperativa que sostenía sus esencias democráticas y participativas en nuevas condiciones históricas.

Posteriormente se abre un segundo período, (1985/1990), que estuvo caracterizado por la fusión con otros bancos cooperativos.

Durante esta nueva ronda de cambios organizacionales se privilegió una vez más la defensa del conjunto del movimiento a nivel nacional, fusionando a los bancos hermanos que no pudieron sobrevivir a las crisis de las economías regionales causadas por el modelo económico y sus políticas concentradoras. A este factor, decisivo, se le sumaron algunas insuficiencias conceptuales que no facilitaron la construcción de entidades que articularan con firmeza el ideal cooperativo con la construcción de una empresa económica eficiente en sí misma y con servicios adecuados a las demandas de los asociados.

Esta etapa fue marcada e inspirada por el principio de integración cooperativa. Pocas veces en la historia de este gran movimiento social, tanto en nuestro país como en todo el mundo, se expresó en la vida real con tanta generosidad y riqueza ideológica la aplicación de este notable precepto solidario.

A partir de 1990 y hasta el fin de la convertibilidad, la consolidación definitiva de Credicoop como el único gran banco cooperativo se realiza en medio de una nueva fase muy agresiva en la aplicación de políticas neoliberales, apuntando a un nuevo ciclo de concentración de la economía y dentro de ella del sistema financiero.

Entre los principales perjudicados por esas políticas estaban las pequeñas y medianas empresas que representan históricamente la base de nuestra actividad social y financiera. Eso significó la pérdida de gran cantidad de asociados, e incluso de

dirigentes de nuestra entidad, con la consiguiente disminución de operatoria comercial y base social.

La respuesta partió de una toma de conciencia del escenario desfavorable y el trazado de una política anticipatoria de las dificultades y necesidades de un proceso integral de adecuación estructural: reforma administrativa, tecnológica y de recursos humanos.

Esta etapa estuvo signada por la cohesión de los miembros de la entidad por encontrar los caminos para no apelar a las recetas que prevalecían en el sistema: el cierre de sucursales y el despido casi masivo de trabajadores bancarios.

A partir de percibir un escenario altamente peligroso en materia de competencia y concentración bancaria, la Dirección impulsó en 1989 un proceso de Reforma

Administrativa global compuesto por tres atributos centrales:

- ✓ Aumentar la capacidad prestable
- ✓ Crecer en la recaudación por servicios y comisiones
- ✓ Decrecer significativamente en gastos administrativos

El desafío era entonces múltiple y aparentemente contradictorio; la gran pregunta era cómo hacerlo sin despedir personal.

La Dirección del Banco impulsó un gran debate interno en el cual se comprometió a no ajustar mediante despidos a cambio de la máxima disposición para transformar internamente las estructuras, congelando los ingresos y capacitando y redistribuyendo a funcionarios y empleados de acuerdo a las necesidades emergentes.

El Plan de Reforma Administrativa incluía centralización de funciones en la Casa Central para provocar ahorros en las filiales, rediseño a Planta única -superando la tradicional división de las funciones en áreas- y formación y capacitación comercial del personal liberado para garantizar el crecimiento.

Con el resultado logrado mediante el esfuerzo conjunto de los dirigentes, funcionarios y personal, la entidad se consolida y atraviesa exitosamente los diferentes ciclos de crisis de los años noventa.

Durante esta etapa, dramática en sus dos o tres primeros años por sus consecuencias sociales y culturales destructivas de vidas, del tejido social y de riquezas, la comunidad de nuestro banco demostró sus fortalezas ideológicas y su espíritu de lucha.

La "Propuesta para enfrentar la emergencia y refundar la Nación", y "Credicoop y la Comunidad", y los múltiples proyectos y acciones desarrollados en ese contexto,

expresaron claramente ante la Sociedad la ética que fundamenta a nuestra cooperativa y las ventajas del carácter institucional de nuestro Banco.

La única opción era avanzar ocupando nuevas posiciones³. En ese sentido, y frente a las nuevas dimensiones de la institución y al natural recambio generacional de dirigentes y funcionarios, el Consejo de Administración se planteó, en 1995, comenzar una política activa destinada a «garantizar la continuidad en el tiempo del Banco Credicoop como entidad genuinamente cooperativa.

En cumplimiento de ese objetivo se inicio un proceso, aun en desarrollo, en el que pueden identificarse como momentos más significativos:

- ✓ La reforma del Estatuto Social Aprobado en Mayo 1998
- ✓ Las políticas desarrolladas durante la crisis del 2001/2002
- ✓ La elaboración y discusión del llamado “ Documento Base “, como plan estratégico de la entidad 2002/2003
- ✓ La estructuración del Programa de Fortalecimiento Institucional, como eje de la educación cooperativa 2002
- ✓ Desarrollo del Modelo Integral de Gestión 2004
- ✓

Finalmente, la crisis desatada en nuestro país a fines de 2001 abrió una nueva etapa de defensa de la entidad cooperativa, signada por un gran protagonismo de todos y caracterizada por la actitud de ofensiva institucional y comercial de la entidad, en el marco de la crisis general del sistema bancario y del modelo neoliberal que lo había gestado. Esta etapa fue acompañada por un muy fuerte crecimiento de la participación de mercado de nuestro banco.

2- ¿Qué problemas enfrentó el banco en cada etapa y qué medidas se implementaron para solucionarlos?

La crisis del sistema financiero argentino que culminó en el estallido de Diciembre de 2001 y la posterior salida de la convertibilidad a través de un conjunto de medidas económicas implicó otra prueba para nuestro banco.

Las medidas restrictivas implementadas, desde el BCRA, tendientes a limitar la libre disponibilidad y circulación de efectivo y transferencias de divisas al exterior, la modificación de la ley de convertibilidad del año 1991 y la convertibilidad a pesos, a la paridad de \$1,4 por U\$S, de todos los depósitos y obligaciones de dar sumas de dinero expresadas en dólares estadounidenses o su equivalente en otras monedas.

Asimismo estas medidas implicaban la devolución en cuotas a los titulares de ciertos saldos en Cuentas Corrientes, Cajas de Ahorro y Plazos Fijos en pesos o dólares, a través de un sistema de reprogramación de acuerdo al monto y fecha de vencimiento. A estos depósitos reprogramados se les adicionó un coeficiente de estabilización de referencia (CER) y una tasa de interés del 2 % TNA para los depósitos originalmente pactados en moneda extranjera y del 7 % para los pactados en pesos.

En el crítico contexto del llamado “Corralito”, nuestro banco reaccionó rápidamente y en concordancia con su historia.

Frente a la actitud del resto de las entidades financieras de amurallarse para enfrentar a los “caceroleros”, la Dirección de la entidad decidió mantener abiertas las Filiales e invitar a los asociados a conversar con los integrantes de las Comisiones de Asociados.

Nuestra política en materia de liquidez continua siendo la de mantener un elevado

Nivel de activos líquidos que permita atender con holgura nuestros compromisos.

Prueba de ello fue que dentro del delicado contexto en que se encontraba la República Argentina, con la consiguiente reducción significativa del nivel de depósitos, el BCRA, debió brindar asistencia mediante adelantos, pases y redescuentos a un conjunto de entidades por un monto que alcanzo los 18.257 millones de pesos. En este marco se debe tener en cuenta que nuestro banco no debió solicitar asistencia alguna, haciendo frente a sus compromisos con recursos propios.

Respecto a la situación financiera nacional que atravesaba nuestro país, entre enero y junio del 2002, el movimiento cooperativo de crédito, presento tres proyectos.

- Conformación de un fideicomiso estatal con pesificación diferencial de los créditos según el deudor en el mercado interno o externo.
- La fijación de un impuesto que gravase las ganancias extraordinarias que le genero a estos últimos la pesificación.
- La oposición a las exigencias del FMI sobre la licuación de deudas y depósitos.

Asimismo una Asamblea informativa, de febrero del 2002, hizo pública una “Propuesta para la construcción de un sistema financiero al servicio del desarrollo económico y social del país.

Continuando con el proceso iniciado a partir de las discusiones del nuevo Estatuto Social, y en marco de la crisis político social que puso en cuestión la vigencia del modelo económico neoliberal, la Dirección del Banco considero que era necesario revisar la vigencia y la pertinencia de los esquemas de pensamiento y acción existentes en la práctica cotidiana de la organización y contrastarlos con los nuevos desafíos.

En el camino de lograr la unidad de acción que culminara con la elaboración de un Plan de Gestión Integral para cada ejercicio económico, que integrara el Plan Comercial/Administrativo existente con un Plan de Gestión Institucional a desarrollar, se puso a consideración y debate del conjunto de la organización el “Documento Base 2002/2003”, que tenia por visión proponer los ejes centrales que dieran origen del Plan de Gestión Institucional.

Se trataba de desarrollar un modelo sistematizado para profundizar la participación de todos y cada uno de los organismos institucionales de gestión cooperativa. Para ello, se plantearon como objetivos estratégicos:

- Profundizar la democracia participativa fortaleciendo el rol de los eslabones de gestión de la entidad cooperativa: el Consejo de Administración, las Comisiones Asesoras Zonales y las Comisiones de Asociados.
- Crecer en el número de asociados que participen activamente en la gestión local, ámbito natural de las Comisiones de Asociados.

- Aumentar nuestra influencia en la batalla de ideas por una sociedad solidaria, democrática y socialmente justa.

El Plan de Gestión Institucional tiene por objetivo ser una guía para la acción en cada filial, focalizada en el crecimiento cuantitativo y cualitativo de las actividades de los dirigentes y de la militancia cooperativa, entendiendo que esto es lo que nos garantiza la emergencia de nuevos dirigentes que faciliten la rotación en los distintos niveles de conducción de nuestra entidad cooperativa.

Desarrollo del Modelo Integral de Gestión (2004)

La Asamblea General Ordinaria del 2004 fue el ámbito en que se hizo público por primera vez el concepto de Modelo Integral de Gestión complementado con la Participación Plena y Pertinente.

Ambos conceptos tienen como idea central, la articulación entre la empresa cooperativa y el movimiento social que se efectiviza involucrando aun mas a los dirigentes en la gestión del servicio financiero y a los funcionarios y empleados en la gestión de las actividades institucionales,

Desde el año 2004, el Modelo Integral de Gestión fue incorporando definiciones y conceptos y simultáneamente se difundiendo e instalando en acervo de los dirigentes, funcionarios y empleados del Banco, como una herramienta capaz de producir un verdadero salto de calidad en la práctica del cooperativismo transformador.

3- Qué resultados fueron obtenidos en cada caso según los indicadores más relevantes?

Ver respuesta 2 b

4-¿Superada la crisis del 2001 qué aprendieron?

Ver respuesta D

5- ¿Hubo una nueva forma de gestión o se adecuo temporalmente ante la crisis?

El desarrollo de nuestra entidad cooperativa, siempre estuvo sustentado sobre la base del mantenimiento de los principios y valores del movimiento cooperativo y en un modelo de gestión que propicie la participación de la totalidad de los actores de la organización.

Las distintas iniciativas que se fueron propiciando e instrumentando, a lo largo de los años de nuestra institución, siempre han tenido como objetivo superador, fortalecer y adecuar el Modelo Integral de Gestión, aportando a una visión del cambio desde una perspectiva concreta de la participación y del protagonismo de la gente en la gestión cotidiana de nuestra entidad, con compromisos concretos y con responsabilidad individuales y colectivas para el logro de los objetivos comunes.

E. Estructuras Organizacionales

1- En qué medida las variaciones del contexto afectaron la estructura organizativa del banco?

Frente a las nuevas dimensiones de la institución, los cambios en el contexto y ante el recambio generacional de dirigentes y funcionarios, como se expusiera en la Respuesta D, el Consejo de Administración, implemento una serie de propuestas tendientes a fortalecer y potenciar nuestro Modelo Integral de Gestión, que nos garantiza la continuidad y el crecimiento de nuestra entidad genuinamente cooperativa.

2- ¿Todos los bancos reaccionaron en el mismo sentido para el cambio de sus estructuras?

No

3. ¿En qué nivel de la estructura del banco se tomaron las decisiones estratégicas para adaptarse a los cambios del entorno?

En los máximos niveles de nuestra organización, que están conformados por el Consejo de Administración, la Mesa Ejecutiva y en el Comité Ejecutivo.

4- ¿Si hubo cambios de estructura frente a la crisis el modelo se mantiene hasta hoy?

El desarrollo y crecimiento que viene registrando nuestra entidad requiere una revisión permanente de las estructuras comerciales – administrativas que dan soporte a la atención de nuestra masa de asociados.

Ello implica, en el marco de un proceso de mejora continua y de calidad en la prestación de nuestros servicios financieros, la implementación permanente de nuevas tecnologías, de nuevos productos y servicios, del desarrollo e implementación de nuevas y más funcionalidades para los canales alternativos de atención y de la profesionalización de nuestros canales de atención personalizados.

F. Políticas de RRHH

1- ¿La crisis financiera de 2001 que impacto provocó en los RRHH de los Bancos? ¿Generó situaciones de conflicto? ¿Cómo lo resolvió su Banco?

La crisis del 2001, dejo como resultado una profunda reestructuración de las dotaciones de personal del conjunto de la entidades del sistema financiero , dado que a través de la implementación de una política sistemática de despidos de personal , no solo les permitió la reducción drástica de los gastos administrativos en una primer etapa, sino también generar un cambio en sus estructuras de costos a futuro, al haber

despedido personal de mayor antigüedad que posteriormente fue sustituido parcialmente por personal nuevo.

Asimismo esta decisión, fue acompañado del cierre de una importante cantidad de sucursales y/ o filiales en aquellas zonas y/ regiones en donde no les resultaba redituable.

Frente al mismo escenario, el Banco adopto una estrategia solidaria, priorizando no despedir a ningún empleado, ni cerrar ninguna de sus filiales, articulando para ello estrategias particulares destinadas a reasignar personal a nuevas funciones que se requieran para esa etapa.

Esta decisión se enmarco en los valores organizacionales que rigen a nuestra institución, lo que le permitió salir fortalecida de la crisis y reafirma su legitimidad.

2- ¿Cómo elige su banco los gerentes para ejecutar las estrategias organizacionales frente a la crisis y las normativas del BCRA?

Nuestra entidad a lo largo de toda su historia, ha mantenido y desarrollado una política de formación de cuadros internos, que priorizando el crecimiento personal y colectivo de nuestra estructura de recursos humanos, les facilite el acceso a puestos de mayor responsabilidad hasta llegar a puestos gerenciales.

Es por ello, que podemos afirmar que uno de los rasgos distintivos de nuestro modelo de gestión, radica en que la totalidad de los cuadros que hoy detentan la responsabilidad de ejecutar las estrategias organizacionales, han surgido del ámbito interno, y no solo poseen una solida formación profesional, sino que además acreditan un amplia trayectoria en el seno de nuestro movimiento cooperativo.

3- ¿Considera usted, si tiene conocimiento de la existencia de puntos en común entre los bancos de diferentes orígenes de capitales en la selección de gerentes?

En el caso particular de nuestra organización, presentamos como rasgo distintivo que nuestros gerentes deben asumir un papel activo como impulsores de los valores del cooperativismo y del Modelo Integral de Gestión que propiciamos, lo que supone hacerse cargo de esa responsabilidad a través del liderazgo y compromiso permanente, con el objetivo de contribuir al fortalecimiento de los ámbitos institucionales y a estimular la participación y compromiso de la totalidad de los actores que conforman nuestra organización.

G. Estilos de conducción

1- ¿La conducción gerencial es distinta o similar en épocas normales y / o de crisis?

Con los comentarios realizados de la adaptación de un nuevo Modelo de Gestión, la conducción se mantuvo con la misma gente

2-¿Si hubo distintos estilos, cuáles fueron?

El banco mantuvo el estilo gerencial

3- ¿Cómo se adecuaron a los distintos estilos?

La articulación y ejecución de este modelo de gestión, implica que los procesos y dinámicas participativas en la gestión cotidiana de nuestra entidad, que se asume democrática y eficiente, requiera de una compleja articulación entre los distintos niveles de poder y responsabilidad, implicando una participación reflexiva, comprometida y responsable.

Se trata de concebir y desplegar un proyecto colectivo que combine responsabilidad Individual, distribución de tareas y compromisos y el cumplimiento de resultados a partir del trabajo en equipo entendido como trabajo colectivo en pos de un objetivo común

H. Comentarios generales

1- ¿Considera necesario agregar algún otro aspecto no tratado y que ha sido importante?

No

2-¿Considera que la experiencia de la crisis trajo importantes transformaciones en el sistema financiero y en la forma de gestión de su banco? ¿Cuáles?

No

ANEXO IV

**INFORMACION SOBRE SISTEMA FINANCIERO GENERAL Y DE LAS
ENTIDADES ANALIZADAS**

SISTEMA FINANCIERO

Indicadores

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
CAPITAL (%)								
C1 – Pasivos neteados sobre patrimonio neto (leverage)	21,7	17,31	660,72	6662,70	559,72		----	----
C2 – Fin. irreg. 3,4,5 y 6, netas de prev y gtias sobre rpc	5,99	3,37	6,78	----	7,47		----	----
C3 – Aumento de la exig de cap por riesgo de tasa de interes	19,95	19,40	14,20	15,66	29,43		----	----
C8 – Patrimonio Neto sobre activos neteados (apalancamiento)	----	----	----	----	----		11,91	11,80
ACTIVOS (%)								
A2 – Incobrabilidad potencial	3,47	2,53	4,19	----	4,31		5,57	1,54
A3 – Cartera vencida	1,85	1,30	2,50	----	1,49		2,66	-0,34
A4 – Provisiones sobre cartera irregular	60,95	64,07	61,11	----	67,29		75,42	95,82
A5 – Provisiones constituidas sobre mínimas exigibles	113,32	119,73	113,37	----	112,38		119,19	137,77
A10 – Cartera irregular sobre financiaciones	10,04	8,91	10,67	----	12,25		17,22	10,25
A11 – Cartera Comercial irregular sobre financiaciones	----	----	4,51	----	5,86		14,39	9,01
A12 – Cartera de Consumo irregular sobre financiaciones	----	----	5,05	----	5,48		26,85	10,61
A13 – Cartera Comercial Asimilable a Consumo sobre financiac	----	----	1,11	----	0,91		13,89	26,32
EFICIENCIA								
E1 – Gastos Administ. Sobre Ing. Financ y por Ser. Netos (%)	102,48	108,10	100,86	97,97	93,88		184,21	87,82
E3 – Spread para equilibrio anualizado (%)	4,41	3,95	5,45	5,16	5,35		0,06	0,05
E4 – Absorción de gastos con volúmenes negociados	0,48	0,45	0,57	0,53	0,53		4,95	4,44
E7 – Gastos en remun. sobre el personal (en miles)	2,96	2,95	3,34	3,18	2,85		41,80	44,30
E15 – Gastos en remun. Sobre gastos admin.. (%)	----	----	48,58	49,51	50,05		44,20	47,62
E17 – Depósitos más préstamos s/ personal (en millones)	----	----	1,53	1,58	1,35		1,92	2,21
RENTABILIDAD (%)								
R1 – ROE	5,86	6,27	1,48	-0,21	0,77		-19,42	-3,81
R2 – ROA	0,72	0,66	0,19	-0,03	0,10		-3,00	-0,45
R3 – ROE operativo	----	----	0,25	-0,41	-1,88		-20,53	-1,79
R4 – ROA operativo	----	----	0,03	-0,05	-0,25		-3,17	-0,21
LIQUIDEZ (%)								
L2 – Activos líquidos sobre Pasivos líquidos	----	----	36,70	37,76	25,47		32,36	25,72
L4 – Activos líquidos sobre total de Activos neteados	----	----	----	----	---		16,62	14,83

SISTEMA FINANCIERO

Información general

INFORMACION ADICIONAL								
	Dic-1997	Dic-1998	Dic -1999	Dic- 2000	Dic- 2001	Dic- 2002	Dic- 2003	Dic- 2004
Cantidad de cuentas corrientes Individuos	2.243.01	2.178.736	2.470.512	2.807.174	2.740.937	2.091.240	1.909.660	2.176.151
Cantidad de cuentas corrientes Empresas	9	347.952	385.277	455.228	519.770	547.236		
Cantidad de cuentas de ahorro Individuos	8.524.90	11.007.85	12.939.54	13.215.502	17.532.938	11.219.52	10.994.65	12.499.287
Cantidad de cuentas especiales de Empresa	7	5	1			6		
Cantidad de operaciones a plazo fijo Individuos	1.575.24	2.145.671	1.863.683	1.836.599	1.542.925	1.214.041	884.438	793.162
Cantidad de operaciones a plazo fijo Empresas		3	46.280	68.544	335.589	50.425	41.895	53.112
Cantidad de operaciones por préstamos Individuos	7.148.33	8.337.305	9.158.703	9.606.259	11.597.139	6.701.669	6.766.433	8.256.243
Cantidad de operaciones por préstamos Empresas		7	967.664	1.199.908	1.362.921	1.204.325	312.193	533.288
Dotación de personal	101.032	105.445	104.324	103.246	99.910	106.697	83.833	85.278
Cantidad de Cuentas por tarjetas de crédito	----	5.348.448	6.084.343	7.049.033	6.595.026	6.202.081	5.090.148	5.937.473
Cantidad de tarjetas de crédito (plástico)	----	8.405.493	9.299.193	10.554.127	10.427.941	8.764.200	7.487.528	8.312.200

ESTADO DE SITUACION DE DEUDORES

	Dic-1997	Dic-1998	Dic-1999	Dic-2000	Dic-2001	Dic-2002	Dic-2003	Dic-2004
Total de Financiaciones y garantías otorgadas	87.394,8	96.408,8	97.482,8	97.279,3	97.353,6	101.150,6	78.377,5	81.872,5
Garantías otorgadas	----	----	8,08%	7,25%	6,30%	6,08%	5,89%	5,54%
Porcentaje Garantizado	32,10%	33,1%	32,27%	45,22%	32,86%	26,20%	22,36%	18,20%
CARTERA COMERCIAL	63,10%	64,90%	62,10%	60,24%	61,81%	77,61%	72,71%	74,23%
CARTERA DE CONSUMO O VIVIENDA	36,90%	31,80%	32,28%	33,46%	32,58%	18,91%	22,91%	20,50%
CARTERA COMERCIAL NO MAYOR A \$ 200.000	----	6,40%	5,62%	6,30%	5,61%	3,48%	4,39%	5,28%
Sit 1: En situación normal/Cumplimiento normal	86,10%	87,60%	85,54%	84,31%	83,74%	76,33%	77,76%	86,35%
Sit 2: Con riesgo potencial/Cumplimiento inadecuado	3,80%	3,50%	3,79%	3,62%	3,85%	5,70%	5,01%	3,39%
Sit 3: Con problemas/Cumplimiento deficiente	2,60%	2,70%	1,94%	2,11%	2,19%	5,29%	3,84%	2,26%
Sit 4: Con alto riesgo insolvencia/De difícil recuperac.	3,70%	3,10%	4,30%	4,67%	4,85%	6,26%	5,37%	2,61%
Sit 5: Irrecuperable	3,50%	2,90%	4,03%	4,85%	4,95%	6,13%	7,44%	4,96%
Sit 6: Irrecuperable por disposición técnica	0,20%	0,30%	0,40%	0,44%	0,43%	0,30%	0,57%	0,42%
Previsiones totales constituidas	5.359,7	5.506,4	6.318,9	7.312,8	7.289,1	12.805,2	10.200,2	8.044,0

EVOLUCION DE ESTADOS CONTABLES (en millones)

	Dic-1997	Dic-1998	Dic-1999	Dic- 2000	Dic- 2001	Dic-2002	Dic-2003	Dic-2004
Total Activo	130.110,0	146.723,9	152.814,9	163.478,7	123.980,7	187.542,4	186.873,4	212.561,9
Total Pasivo	114.278,9	129.813,8	136.237,7	146.477,0	107.697,5	161.451,3	164.923,1	188.682,7
Total Patrimonio Neto	15.831,0	16.910,1	16.577,2	17.001,7	16.283,2	26.091,0	21.950,3	23.879,1
Total Resultados Mensuales	17,4	-10,4	-184,4	52,6	-809,4	-1.508,2	-130,3	-150,6

Banco Público 1

Indicadores

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
CAPITAL (%)								
C1 – Pasivos neteados sobre patrimonio neto (leverage)	21,92	9,34	1.003,28	835,83	----	----	----	----
C2 – Fin. irreg. 3,4,5 y 6 netas de prev y gtias sobre rpc	10,98	-3,32	8,20	----	----	----	----	----
C3 – Aumento de la exig de cap por riesgo de tasa de interes	3,79	7,68	6,53	12,73	----	----	----	----
C8 – Patrimonio Neto sobre activos neteados (apalancamiento)	----	----	----	----	----	----	8,40	11,44
ACTIVOS (%)								
A2 – Incobrabilidad potencial	4,41	1,270	4,52	----	6,87	----	3,66	0,20
A3 – Cartera vencida	2,42	-0,70	1,85	----	-1,78	----	1,72	-1,53
A4 – Provisiones sobre cartera irregular	47,27	63,64	57,28	----	62,22	----	87,26	----
A5 – Provisiones constituidas sobre mínimas exigibles	101,05	127,28	116,81	----	93,52	----	99,78	124,57
A10 – Cartera irregular sobre financiaciones	17,71	17,57	22,70	----	27,56	----	27,65	19,64
A11 – Cartera Comercial irregular sobre financiaciones	----	----	9,11	----	12,86	----	11,53	14,48
A12 – Cartera de Consumo irregular sobre financiaciones	----	----	13,60	----	14,70	----	58,72	16,89
A13 – Cartera Comercial Asimilable a Consumo sobre financiac	----	----	----	----	----	----	----	53,09
EFICIENCIA								
E1 – Gastos Administ. Sobre Ing. Financ y por Ser. Netos (%)	99,39	106,94	93,42	102,35	93,68	----	64,36	68,47
E3 – Spread para equilibrio anualizado (%)	3,48	2,76	4,79	4,39	4,28	----	0,06	0,06
E4 – Absorción de gastos con volúmenes negociados	0,35	0,31	0,42	0,40	0,38	----	2,64	2,49
E7 – Gastos en remun. sobre el personal (en miles)	2,37	2,34	2,52	2,72	2,05	----	34,46	39,82
E15 – Gastos en remun. sobre gastos admin.. (%)	----	----	65,95	67,34	67,20	----	61,70	65,66
E17 – Depósitos más préstamos s/ personal (en millones)	----	----	1,32	1,40	1,23	----	2,12	2,58
RENTABILIDAD (%)								
R1 – ROE	6,05	-4,42	-1,92	0,09	-1,64	----	-19,81	1,93
R2 – ROA	0,78	-0,53	-0,21	0,01	-0,17	----	-2,47	0,15
R3 – ROE operativo	----	----	-2,50	1,10	-2,74	----	-37,87	7,22
R4 – ROA operativo	----	----	-0,27	0,11	-0,29	----	-4,72	0,56
LIQUIDEZ (%)								
L2 – Activos líquidos sobre Pasivos líquidos	----	----	40,11	31,18	13,03	----	36,20	29,40
L4 – Activos líquidos sobre total de Activos neteados	----	----	----	----	----	----	24,47	21,23

Banco Público 1
Información general

INFORMACION ADICIONAL								
	Dic-1997	Dic-1998	Dic -1999	Dic- 2000	Dic- 2001	Dic- 2002	Dic- 2003	Dic-2004
Cantidad de cuentas corrientes Individuos	175.524	105.782	106.784	99.192	116.292	89.019	117.107	78.953
Cantidad de cuentas corrientes Empresas		40.936	37.269	41.667	45.623	52.636	66.769	56.118
Cantidad de cuentas de ahorro Individuos	688.528	811.099	903.313	1.217.101	1.425.076	750.792	692.058	700.338
Cantidad de cuentas especiales de Empresa		8.903	13.226	9.913	14.694	18.900	29.227	22.508
Cantidad de operaciones a plazo fijo Individuos	272.614	291.010	327.141	347.537	341.725	69.725	70.087	70.302
Cantidad de operaciones a plazo fijo Empresas		600	660	694	1.102	9.738	9.767	9.873
Cantidad de operaciones por préstamos Individuos	370.173	438.739	626.274	638.154	726.762	554.456	554.461	554.501
Cantidad de operaciones por préstamos Empresas		86.687	114.696	144.368	82.074	27.689	27.728	27.746
Dotación de personal	15.555	15.335	15.866	16.385	16.503	16.377	15.729	15.886
Cantidad de Cuentas por tarjetas de crédito	----	215.622	261.534	245.133	236.314	310.666	311.844	281.992
Cantidad de tarjetas de crédito (plástico)	----	378.844	454.032	424.619	406.775	444.609	444.748	435.034

ESTADO DE SITUACION DE DEUDORES								
	Dic-1997	Dic-1998	Dic-1999	Dic-2000	Dic-2001	Dic-2002	Dic-2003	Dic-2004
Total de Financiaciones y garantías otorgadas	9.811,0	10.855,9	11.374,5	12.330,1	12.147,5	17.839,9	12.188,54	12.345,8
Garantías otorgadas	----	---	7,05%	4,55%	4,33%	5,00%	4,87%	3,88%
Porcentaje Garantizado	59,20%	52,00%	49,72%	73,96%	35,62%	24,07%	19,05%	14,27%
CARTERA COMERCIAL	52,40%	53,30%	54,95%	59,10%	59,37%	79,24%	65,84%	74,36%
CARTERA DE CONSUMO O VIVIENDA	47,60%	46,70%	45,05%	40,90%	40,63%	20,76%	34,16%	13,09%
CARTERA COMERCIAL NO MAYOR A \$ 200.000	----	----	----	----	----	----	----	12,55%
Sit 1: En situación normal/Cumplimiento normal	77,90%	79,20%	72,06%	72,22%	67,31%	74,22%	65,67%	74,39%
Sit 2: Con riesgo potencial/Cumplimiento inadecuado	4,30%	3,30%	5,23%	4,00%	4,41%	4,14%	6,68%	5,97%
Sit 3: Con problemas/Cumplimiento deficiente	3,10%	3,10%	2,95%	3,06%	4,04%	1,89%	1,72%	1,70%
Sit 4: Con alto riesgo insolvencia/De difícil recuperac.	4,70%	3,80%	5,88%	5,60%	6,86%	5,99%	3,61%	1,24%
Sit 5: Irrecuperable	9,30%	9,70%	12,96%	14,24%	16,28%	13,22%	19,85%	15,14%
Sit 6: Irrecuperable por disposición técnica	0,60%	0,90%	0,92%	0,88%	1,10%	0,54%	2,47%	1,56%
Provisiones totales constituidas	824,4	1.213,5	1.479,1	1.778,1	2.070,8	2.926,6	2.940,6	2.736,6

EVOLUCION DE ESTADOS CONTABLES (en millones)	MES DE CIERRE: Diciembre							
	Dic-1997	Dic-1998	Dic- 1999	Dic- 2000 (2-4-5)	Dic- 2001 (7)	Dic-2002	Dic-2003 (7)	Dic-2004 (7)
Total Activo	15.289,0	16.350,2	17.457,6	17.765,4	17.755,1	29.735,3	34.783,4	44.751,0
Total Pasivo	13.251,4	14.575,5	16.020,1	15.994,2	16.246,0	25.737,4	31.715,6	39.977,8
Total Patrimonio Neto	2.037,6	1.774,7	1.437,5	1.771,1	1.509,2	3.997,9	3.067,8	4.773,2
Total Resultados Acumulados	116,5	-87,7	-33,7	1,4	0,1	-746,1	-720,2	55,5

INF.AUD.: (7) Abstención opinión

Banco Público 1

Comentarios sobre Indicadores e Información General

En el cuadro de Indicadores en el período analizado 1997 – 2004, se han producido cambios en la metodología de las mediciones realizadas, en la serie 1997 – 1998 respecto de 1999 a 2004. En el ítem Capital (%) los indicadores C_1 a C_3 muestran un empeoramiento de la situación hacia el 2001. Con respecto al indicador C_8 (Patrimonio Neto sobre Activos Neteados - Apalancamiento) en el período 2003 – 2004 tuvo una recuperación en el último año

En el ítem Activos (%) los indicadores vinculados con la cartera de créditos, vencidas, irregular comienza a subir a medida que transcurre los años hacia el 2001 y cae en los años siguientes, y en cuanto a sus provisiones tienen menor cobertura en los años que hay cartera irregular más amplia y mejora cuando se reduce, con referencia a las Provisiones constituidas sobre mínimas exigibles es superior cuando hay mayor riesgo de incobrabilidad y decae cuando mejora la situación.

En cuando a la Eficiencia se observa una tendencia positiva en casi todos los indicadores a medida que tiene hacia el 2003 – 2004.

Referido a los Indicadores de Rentabilidad, el ROE (Resultados Mensuales últimos doce meses sobre el promedio de Patrimonio Neto últimos doce meses) fueron cambiantes en proporciones positivas y negativas hasta 2003 que evidencia una rentabilidad negativa aguda, absorbe la situación negativas del 2002, repuntando un resultado positivo pequeño para el año siguiente. Similar comportamiento se observa en ROA (Resultados Mensuales de los últimos doce meses sobre el promedio del activo últimos doce meses).

Con respecto al margen operativo de ROE y ROA se observa las mismas tendencias comentadas.

Con respecto a la Liquidez (%) en el ratio L_2 (Activos líquidos sobre Pasivos líquidos) que se comienza a medir a partir de 1999 representando una buena relación comienza a caer hacia el 2001 para mejorar nuevamente hacia 2003.

Con respecto a la Información General puede comentarse los siguientes aspectos: que la cantidad de cuentas corrientes, caja de ahorros, plazo fijo, operaciones por préstamos y cuentas por tarjetas de crédito fueron creciendo hacia el año 2001

tuvieron una caída fuerte hacia 2002 y comienza a repuntar en el 2003 y 2004 sin llegar a los niveles de 1998/1999.

Con respecto a la dotación de personal se mantuvo relativamente estable, durante todo el período analizado con variaciones de 3% de incremento o reducciones en el mismo porcentaje, por lo que no es significativo en el número de empleados existentes.

En el Estado de Situación de Deudores se puede observar que la Financiaciones y la cartera de préstamos tienen una tendencia positiva hasta el 2000 y comienza su descenso en el 2001 excepto la cartera comercial que se mantiene su participación en ascenso, en detrimento de consumo y vivienda. En cuanto al estado de la cartera se analiza el siguiente comportamiento: Situación 1 / Cumplimiento normal tiene un tenue crecimiento entre 1997/1998, comienza a descender entre 1999 y 2001 también levemente hasta 2002 que tiene una suba del 9% aproximadamente, cae en el 2003 y luego comienza su mejoría en el 2004 alcanzando aproximadamente un 74 %.

La contrapartida de la caída de situación normal se reparte en el incremento de los otros conceptos desde Situación 2 con riesgo potencial a Situación 6 Irrecuperable por disposición técnica.

Así también pueden observarse el incremento en la constitución de Provisiones que llega a su punto máximo en Diciembre de 2002 alrededor de \$ 2.926 (en millones) y se mantiene estable en los períodos siguientes

Con respecto a la Evolución de los Estados contables tiene un comportamiento armonizado con la descripción de las distintas etapas analizadas entre 1997 y 2004, hay un incremento sostenido entre 1997 y 2000 de los Activos y Pasivos totales pero Resultados negativos 1998 y 1999, positivo los producidos en 2000 pero un margen poco significativos y grandes pérdidas entre 2002 y 2003, mejorando el 2004 que revirtió los resultados siendo positivos.

Banco Público 2

Indicadores

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
CAPITAL (%)								
C1 – Pasivos neteados sobre patrimonio neto (leverage)	45,88	42,86	941,48	933,77	----	----	----	----
C2 – Fin. irreg. 3,4,5 y 6 netas de prev y gtas sobre rpc	20,73	23,83	37,08	----	----	----	----	----
C3 – Aumento de la exig de cap por riesgo de tasa de interes	17,94	10,96	11,37	9,44	----	----	----	----
C8 – Patrimonio Neto sobre activos neteados (apalancamiento)	----	----	----	----	----	----	5,11	5,32
ACTIVOS (%)								
A2 – Incobrabilidad potencial	6,86	5,92	8,52	----	5,37	----	4,89	0,57
A3 – Cartera vencida	3,40	3,31	5,68	----	3,27	----	2,74	-1,10
A4 – Provisiones sobre cartera irregular	51,23	58,15	47,36	----	65,45	----	79,14	----
A5 – Provisiones constituidas sobre mínimas exigibles	112,38	131,67	105,47	----	133,50	----	138,28	151,60
A10 – Cartera irregular sobre financiaciones	13,89	15,72	16,17	----	4,26	----	16,05	11,34
A11 – Cartera Comercial irregular sobre financiaciones	----	----	6,85	----	0,86	----	11,30	9,95
A12 – Cartera de Consumo irregular sobre financiaciones	----	----	3,93	----	1,77	----	22,07	14,24
A13 – Cartera Comercial Asimilable a Consumo sobre financiac	----	----	5,39	----	1,63	----	31,40	10,01
EFICIENCIA								
E1 – Gastos Administ. Sobre Ing. Financ y por Ser. Netos (%)	109,02	98,50	89,80	87,19	123,95	----	-473,42	106,72
E3 – Spread para equilibrio anualizado (%)	4,52	2,28	2,99	4,01	4,72	----	0,09	0,08
E4 – Absorción de gastos con volúmenes negociados	0,53	0,42	0,43	0,45	0,44	----	5,22	5,03
E7 – Gastos en remun. sobre el personal (en miles)	3,13	2,70	2,83	2,85	2,73	----	37,33	39,31
E15 – Gastos en remun. sobre gastos admin.. (%)	----	----	60,53	64,00	66,09	----	56,79	61,00
E17 – Depósitos más préstamos s/ personal (en millones)	----	----	1,30	1,31	1,00	----	1,14	1,36
RENTABILIDAD (%)								
R1 – ROE	7,52	5,93	1,43	0,92	0,90	----	-57,78	5,13
R2 – ROA	0,94	0,56	0,14	0,07	0,09	----	-7,08	0,29
R3 – ROE operativo	----	----	-5,71	-8,34	8,73	----	-36,11	-4,47
R4 – ROA operativo	----	----	-0,55	-0,62	0,86	----	-4,42	-025
LIQUIDEZ (%)								
L2 – Activos líquidos sobre Pasivos líquidos	----	----	16,95	24,03	35,40	----	26,17	15,56
L4 – Activos líquidos sobre total de Activos neteados	----	----	----	----	----	----	12,31	8,36

Banco Público 2
Información General

INFORMACION ADICIONAL								
	Dic-1997	Dic-1998	Dic -1999	Dic- 2000	Dic- 2001	Dic- 2002	Dic- 2003	Dic-2004
Cantidad de cuentas corrientes Individuos	375.191	320.049	259.965	183.316	197.375	53.769	54.481	55.624
Cantidad de cuentas corrientes Empresas		413.769	40.782	96.745	89.191	130.301	114.425	109.452
Cantidad de cuentas de ahorro Individuos	818.339	1.077.658	1.058.395	1.070.194	1.471.549	926.273	904.702	1.010.429
Cantidad de cuentas especiales de Empresa		25.690	24.186	33.775	20.476	3.778	3.299	3.303
Cantidad de operaciones a plazo fijo Individuos	183.267	200.724	211.737	20.818	140.614	58.704	98.763	87.195
Cantidad de operaciones a plazo fijo Empresas		2.017	2.119	250.868	3.268	2.723	5.128	4.822
Cantidad de operaciones por préstamos Individuos	61.436	1.246.661	1.269.131	1.130.120	803.945	377.053	360.112	496.643
Cantidad de operaciones por préstamos Empresas		163.908	166.804	175.531	64.494	18.385	11.205	16.404
Dotación de personal	13.040	13.254	13.311	12.848	12.520	11.886	11.578	11.587
Cantidad de Cuentas por tarjetas de crédito	----	303.774	314.683	835.975	774.214	597.328	492.578	539.109
Cantidad de tarjetas de crédito (plástico)	----	540.056	526.380	835.975	774.214	597.328	492.578	539.109

ESTADO DE SITUACION DE DEUDORES								
	Dic-1997	Dic-1998	Dic-1999	Dic-2000	Dic-2001	Dic-2002	Dic-2003	Dic-2004
Total de Financiaciones y garantías otorgadas	8.925,3	10.644,7	11.750,3	11.703,4	8.888,8	13.606,9	5.156,5	5.731,0
Garantías otorgadas	----	----	5,97%	7,92%	4,20%	3,52%	7,99%	6,35%
Porcentaje Garantizado	37,10%	43,40%	41,78%	67,11%	46,59%	54,56%	56,21%	52,61%
CARTERA COMERCIAL	62,1%	60,40%	61,60%	60,94%	64,77%	83,82%	62,12%	53,08%
CARTERA DE CONSUMO O VIVIENDA	37,9%	18,40%	26,08%	24,50%	24,84%	12,33%	30,71%	32,29%
CARTERA COMERCIAL NO MAYOR A \$ 200.000	----	21,10%	12,32%	14,55%	10,39%	3,85%	7,17%	14,64%
Sit 1: En situación normal/Cumplimiento normal	81,20%	80,50%	79,08%	75,45%	89,13%	90,07%	75,58%	82,17%
Sit 2: Con riesgo potencial/Cumplimiento inadecuado	5,30%	3,70%	4,75%	6,49%	5,47%	2,95%	8,37%	6,49%
Sit 3: Con problemas/Cumplimiento deficiente	5,10%	3,30%	2,91%	2,91%	1,47%	1,28%	4,24%	2,30%
Sit 4: Con alto riesgo insolvencia/De difícil recuperac.	7,00%	6,70%	8,50%	9,05%	3,20%	3,45%	4,29%	2,41%
Sit 5: Irrecuperable	1,40%	3,60%	3,06%	4,74%	0,72%	1,98%	7,36%	6,29%
Sit 6: Irrecuperable por disposición técnica	0,10%	2,40%	1,70%	1,36%	----	0,27%	0,17%	0,35%
Previsiones totales constituidas	625,6	957,4	903,9	1.397,0	244,3	569,3	654,9	660,2

	EVOLUCION DE ESTADOS CONTABLES (en millones)							
	MES DE CIERRE: Diciembre							
	Dic-1997	Dic-1998	Dic-1999	Dic-2000 (4)	Dic-2001 (7)	Dic-2002 (7)	Dic-2003	Dic-2004 (5)
Total Activo	11.913,3	13.669,8	14.798,7	14.521,7	13.157,8	25.410,3	21.300,7	21.357,3
Total Pasivo	10.690,9	12.375,5	13.485,9	13.160,4	11.992,8	22.567,1	20.228,8	20.230,9
Total Patrimonio Neto	1.222,4	1.294,3	1.312,8	1.361,2	1.164,9	2.843,2	1.072,0	1.126,4
Total Resultados Acumulados	101,4	71,9	18,5	9,5	-98,0	-341,6	-1.661,2	62,0

INF.AUD.: (4) Favor. c/salv.indet.limit.alcance - (5) Favor. c/salv.indet.incert.h.futuros

INF.AUD.: (7) Abstención opinión

Banco Público 2

Comentarios sobre Indicadores e Información General

En el cuadro de Indicadores en el período analizado 1997 – 2004, se han producido cambios en la metodología de las mediciones realizadas, en la serie 1997 – 1998 respecto de 1999 a 2004. En el ítem Capital (%) los indicadores C_1 a C_3 muestran un empeoramiento de la situación hacia el 2001. Con respecto al indicador C_8 (Patrimonio Neto sobre Activos Neteados - Apalancamiento) en el período 2003 – 2004 tuvo un leve aumento.

En el ítem Activos (%) los indicadores vinculados con la cartera de créditos, vencidas, irregular comienza a subir a medida que transcurre los años hacia el 2001 y cae en los años siguientes, y en cuanto a sus provisiones tienen menor cobertura en los años que hay cartera irregular más amplia y mejora cuando se reduce, con referencia a las Provisiones constituidas sobre mínimas exigibles, a partir de 200, se observa un paulatino incremento.

En cuanto a la Eficiencia se observan ratios no muy satisfactorios, pero más o menos estables, un empeoramiento de los guarismos en el coeficiente E_1 tendencia que mejora un poco a medida que se acerca la etapa post-crisis.

Referido a los Indicadores de Rentabilidad, el ROE (Resultados Mensuales últimos doce meses sobre el promedio de Patrimonio Neto últimos doce meses) fueron levemente positivas hasta 2002 y muy negativa en 2003, transformándose en positiva pero por escaso margen.

Similar comportamiento se observa en ROA (Resultados Mensuales de los últimos doce meses sobre el promedio del activo últimos doce meses).

Con respecto al margen operativo de ROE y ROA se observa las mismas tendencias comentadas.

Con respecto a la Liquidez (%) en el ratio L_2 (Activos líquidos sobre Pasivos líquidos) que se comienza a medir a partir de 1999 sube hasta el 2001 para nuevamente caer hacia 2003 y 2004

Con respecto a la Información General puede comentarse los siguientes aspectos: que la cantidad de cuentas corrientes, caja de ahorros, plazo fijo, operaciones por préstamos y cuentas por tarjetas de crédito fueron creciendo hacia el año 2001 tuvieron una caída hacia 2002 mejorando su "performance" hacia 2003 / 2004.

Con respecto a la dotación de personal se mantuvo relativamente estable, hasta 1999 decreciendo a partir de ese año por razones de política jubilatoria no como consecuencia de la crisis

En el Estado de Situación de Deudores se puede observar que la Financiaciones y la cartera de préstamos tienen una tendencia positiva hasta el 2000 y comienza su descenso en el 2001 excepto la cartera comercial que se mantiene en ascenso. En cuanto al estado de la cartera se analiza el siguiente comportamiento: Situación 1 / Cumplimiento normal tiene un tenue crecimiento entre 1997/1998, comienza a descender entre 1999 y 2001 también levemente hasta 2002 que tiene una caída del 9% aproximadamente que se mantiene hasta el 2003 y luego comienza su mejoría en el 2004 alcanzando aproximadamente un 82 % de situación normal como había sido en el período precrisis.

La contrapartida de la caída de situación normal se reparte en el incremento de los otros conceptos desde Situación 2 con riesgo potencial a Situación 6 Irrecuperable por disposición técnica.

La constitución de Provisiones se mantiene estable entre 1997 y 1999, sufre un brusco incremento del 54% en el 2000 por \$ 1.397 (en millones) y cae en el 2001 fuertemente a \$ 244,3 (en millones) y estabilizarse posteriormente en \$ 650 (en millones) para el resto del período observado.

Con respecto a la Evolución de los Estados contables tiene un comportamiento estable en las distintas etapas analizadas entre 1997 y 2004, hay un incremento entre 1997 y 2000 de los Activos y Pasivos totales pero Resultados positivos entre 1997 y 2000, grandes pérdidas entre 2001 y 2003, especialmente ese último año que debió resolver un problema muy complejo con su cartera de créditos, mejorando muy poco 2004 con resultado positivo.

Banco Privado 1

Indicadores

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
CAPITAL (%)								
1 - Pasivos neteados sobre patrimonio neto (leverage)	51,14	28,86	600,71	611,11	428,49	----	----	----
2 - Fin. irreg. 3,4,5 y 6 netas de prev y gtias sobre rpc	11,83	10,58	13,40	----	12,20	----	----	----
3 - Aumento de la exig de cap por riesgo de tasa de intereses	27,83	41,62	56,08	18,82	35,98	----	----	----
8 - Patrimonio Neto sobre activos neteados (apalancamiento)	----	----	----	----	----	----	25,04	22,83
ACTIVOS (%)								
2 - Incobrabilidad potencial	9,88	6,65	9,28	----	11,52	----	1,78	-0,34
3 - Cartera vencida	3,24	0,19	2,16	----	7,69	----	-1,01	-1,03
4 - Provisiones sobre cartera irregular	40,22	41,25	44,05	----	35,29	----	57,46	97,82
5 - Provisiones constituidas sobre mínimas exigibles	123,33	139,47	115,82	----	105,02	----	108,17	142,63
10 - Cartera irregular sobre financiaciones	23,01	17,41	15,83	----	18,10	----	9,09	4,23
11 - Cartera Comercial irregular sobre financiaciones	----	----	13,81	----	14,15	----	8,53	3,70
12 - Cartera de Consumo irregular sobre financiaciones	----	----	1,90	----	3,20	----	9,94	5,75
13 - Cartera Comercial Asimilable a Consumo sobre financiac	----	----	0,12	----	0,75	----	29,37	13,81
EFICIENCIA								
1 - Gastos Administ. Sobre Ing. Financ y por Ser. Netos (%)	97,08	115,13	114,90	116,89	110,15	----	75,21	59,46
3 - Spread para equilibrio anualizado (%)	18,33	5,78	9,08	4,67	13,18	----	0,07	0,05
4 - Absorción de gastos con volúmenes negociados	4,03	0,65	0,90	0,86	1,13	----	14,41	5,14
7 - Gastos en remun. sobre el personal (en miles)	18,83	2,24	2,07	2,04	2,01	----	31,13	37,35
15 - Gastos en remun. sobre gastos admin.. (%)	----	----	42,08	43,88	44,53	----	39,45	40,94
17 - Depósitos más préstamos s/ personal (en millones)	----	----	0,74	0,65	0,45	----	1,45	1,99
RENTABILIDAD (%)								
1 - ROE	12,18	23,46	26,65	21,95	8,95	----	23,84	17,03
2 - ROA	1,97	2,92	4,39	2,87	1,33	----	9,88	3,77
3 - ROE operativo	----	----	13,36	14,86	7,82	----	4,60	11,68
4 - ROA operativo	----	----	2,20	1,94	1,16	----	1,91	2,58
LIQUIDEZ (%)								
2 - Activos líquidos sobre Pasivos líquidos	----	----	39,25	53,46	44,70	----	24,34	22,94
4 - Activos líquidos sobre total de Activos neteados	----	----	----	----	----	----	14,82	14,68

Banco Privado 1
Información General

INFORMACION ADICIONAL								
	Dic-1997	Dic-1998	Dic -1999	Dic- 2000	Dic- 2001	Dic- 2002	Dic- 2003	Dic-2004
Cantidad de cuentas corrientes Individuos	6.186	2.443	4.084	3.989	3.643	3.929	27.683	28.170
Cantidad de cuentas corrientes Empresas		4.653	5.357	7.251	7.523	6.288	10.023	10.693
Cantidad de cuentas de ahorro Individuos	48.718	67.385	158.011	231.639	263.481	40.614	121.614	116.768
Cantidad de cuentas especiales de Empresa		939	1.233	57.049	111	685	2.640	2.463
Cantidad de operaciones a plazo fijo Individuos	4.337	3.420	8.424	16.744	13.858	9.402	25.991	29.190
Cantidad de operaciones a plazo fijo Empresas		74	137	1.172	1.217	1.268	2.084	2.228
Cantidad de operaciones por préstamos Individuos	26.484	44.596	69.251	73.399	64.281	41.863	163.797	254.141
Cantidad de operaciones por préstamos Empresas		937	1.232	5.720	4.556	1.944	4.479	7.889
Dotación de personal	554	674	1.135	1.483	1.461	1.440	2.758	2.709
Cantidad de Cuentas por tarjetas de crédito	----	17.480	47.816	49.612	44.643	31.850	107.752	135.234
Cantidad de tarjetas de crédito (plástico)	----	24.398	60.784	59.850	53.259	40.715	204.328	218.209

ESTADO DE SITUACION DE DEUDORES								
	Dic-1997	Dic-1998	Dic-1999	Dic-2000	Dic-2001	Dic-2002	Dic-2003	Dic-2004
Total de Financiaciones y garantías otorgadas	338,9	356,6	440,9	463,8	293,0	365,3	1.233,0	2.147,8
Garantías otorgadas	----	----	8,55%	6,53%	2,81%	3,33%	9,35%	5,36%
Porcentaje Garantizado	47,6%	35,40%	31,59%	30,36%	27,24%	16,24%	15,59%	10,31%
CARTERA COMERCIAL	81,60%	75,20%	68,60%	75,58%	73,78%	87,83%	78,32%	79,75%
CARTERA DE CONSUMO O VIVIENDA	18,40%	24,80%	29,56%	19,48%	19,99%	10,29%	20,35%	18,84%
CARTERA COMERCIAL NO MAYOR A \$ 200.000	----	----	1,84%	4,94%	6,23%	1,89%	1,33%	1,42%
Sit 1: En situación normal/Cumplimiento normal	64,30%	76,50%	78,26%	81,12%	71,61%	71,09%	89,99%	95,12%
Sit 2: Con riesgo potencial/Cumplimiento inadecuado	12,70%	6,10%	5,91%	5,71%	10,29%	5,07%	0,92%	0,65%
Sit 3: Con problemas/Cumplimiento deficiente	8,60%	7,90%	5,58%	2,54%	6,19%	2,79%	2,41%	1,14%
Sit 4: Con alto riesgo insolvencia/De difícil recuperac.	11,40%	8,20%	8,13%	7,86%	9,97%	18,54%	3,38%	1,41%
Sit 5: Irrecuperable	2,60%	1,30%	2,11%	1,52%	1,93%	2,50%	3,04%	1,48%
Sit 6: Irrecuperable por disposición técnica	0,50%	----	----	1,25%	0,01%	----	0,26%	0,19%
Provisiones totales constituidas	32,4	26,0	31,1	26,3	19,1	64,8	64,4	88,8

	EVOLUCION DE ESTADOS CONTABLES (en millones)							
	MES DE CIERRE: Diciembre							
	Dic-1997	Dic-1998	Dic- 1999	Dic- 2000 (1)	Dic- 2001 (7)	Dic-2002 (5)	Dic-2003 (5)	Dic-2004 (5)
Total Activo	504,9	499,9	805,0	956,1	623,8	1.647,6	4.889,2	6.061,9
Total Pasivo	433,9	418,4	708,3	874,3	509,0	807,1	3.672,8	4.804,6
Total Patrimonio Neto	72,1	81,5	96,7	111,8	114,8	840,5	1.216,4	1.257,3
Total Resultados Acumulados	7,6	15,9	20,4	20,1	8,0	577,1	190,2	193,0

INF.AUD.: (1) Favor.s/salverdades – (5) Favor.c/salv.indet.incert.h.futuros

INF.AUD.: (7) Abstención opinión

Banco Privado 1

Comentarios sobre Indicadores e Información general

En el cuadro de Indicadores en el período analizado 1997 – 2004, se han producido cambios en la metodología de las mediciones realizadas, en la serie 1997 – 1998 respecto de 1999 a 2004. En el ítem Capital (%) los indicadores C_1 a C_3 muestran un empeoramiento de la situación hacia el 2001. Con respecto al indicador C_8 (Patrimonio Neto sobre Activos Neteados - Apalancamiento) en el período 2003 – 2004 tuvo una leve caída

En el ítem Activos (%) los indicadores vinculados con la cartera de créditos, vencidas, irregular comienza a subir a medida que transcurre los años hacia el 2001 y cae en los años siguientes, y en cuanto a sus provisiones tienen menor cobertura en los años que hay cartera irregular más amplia y mejora cuando se reduce, con referencia a las Provisiones constituidas sobre mínimas exigibles es superior cuando hay mayor riesgo de incobrabilidad y decae cuando mejora la situación.

En la primera parte del período analizado 1997 – 2001 en cuanto a los Indicadores de Eficiencia, se observa una tendencia negativa en casi todos los indicadores, situación que se revierte a partir de la fusión en el período 2003 – 2004.

Referido a los Indicadores de Rentabilidad, el ROE (Resultados Mensuales últimos doce meses sobre el promedio de Patrimonio Neto últimos doce meses) fueron positivas aún con guarismos más reducidos. Similar comportamiento se observa en ROA (Resultados Mensuales de los últimos doce meses sobre el promedio del activo últimos doce meses).

Con respecto al margen operativo de ROE y ROA se observa las mismas tendencias comentadas.

Con respecto a la Liquidez (%) en el ratio L_2 (Activos líquidos sobre Pasivos líquidos) que se comienza a medir a partir de 1999 representando una buena relación que cae muy poco para el 2001 pero a partir de ese año cae con mayor intensidad especialmente 2003/2004.

Con respecto a la Información General del Sistema Financiero puede comentarse los siguientes aspectos: que la cantidad de cuentas corrientes, caja de ahorros, plazo fijo,

operaciones por préstamos y cuentas por tarjetas de crédito fueron creciendo hacia el año 2001 tuvieron una caída fuerte hacia 2002 y comienza a repuntar en el 2003 y 2004 sin llegar a los niveles de 1998/1999.

Con respecto a la dotación de personal, presentó un incremento constante, que entre otras cosas consecuencia de la fusión con otro banco

En el Estado de Situación de Deudores se puede observar que la Financiaciones y la cartera de préstamos tienen una tendencia positiva hasta el 2000 y comienza su descenso en el 2001 excepto la cartera comercial que se mantuvo oscilante, pero para los años 2003 / 2004 sube considerablemente. En cuanto al estado de la cartera se analiza el siguiente comportamiento: Situación 1 / Cumplimiento normal tiene un tenue crecimiento entre 1997/1998, comienza a descender entre 1999 y 2001 y también levemente hasta 2000, para luego mostrar caer en 2001 / 2002 y presentar una mejoría marcada entre 2003 y 2004

La contrapartida de la caída de situación normal se reparte en el incremento de los otros conceptos desde Situación 2 con riesgo potencial a Situación 6 Irrecuperable por disposición técnica.

Así también pueden observarse el incremento en la constitución de Provisiones que llega a su punto máximo en Diciembre de 2002 y mantiene esos datos hasta 2003 y un incremento marcado en el 2004.

Con respecto a la Evolución de los Estados contables tiene un comportamiento armonizado con la descripción de las distintas etapas analizadas entre 1997 y 2004, hay un incremento sostenido entre 1997 y 2000 de los Activos y Pasivos totales siempre con resultados positivos, el 2001 reduce su utilidad pero siempre positiva para producir un marcado ascenso a partir de 2002, 2003 y 2004.

Banco Privado 2

Indicadores

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
CAPITAL (%)								
C1 – Pasivos neteados sobre patrimonio neto (leverage)	13,40	8,51	787,62	788,21	613,23	----	----	----
C2 – Fin. irreg. 3,4,5 y 6 netas de prev y gtas sobre rpc	4,37	1,21	2,80	1,09	2,52	----	----	----
C3 – Aumento de la exig de cap por riesgo de tasa de interes	14,44	13,63	19,47	4,14	40,66	----	----	----
C8 – Patrimonio Neto sobre activos neteados (apalancamiento)	----	----	----	----	----	----	6,38	5,45
ACTIVOS (%)								
A2 – Incobrabilidad potencial	1,61	1,00	1,48	1,15	1,07	----	1,13	1,28
A3 – Cartera vencida	1,04	0,57	0,88	0,79	0,71	----	-0,95	-1,28
A4 – Previsiones sobre cartera irregular	61,36	69,00	66,03	69,82	72,49	----	86,15	78,18
A5 – Previsiones constituidas sobre mínimas exigibles	118,70	113,57	109,15	108,78	120,84	----	190,99	235,26
A10 – Cartera irregular sobre financiaciones	4,68	3,34	3,60	3,44	3,95	----	9,73	8,31
A11 – Cartera Comercial irregular sobre financiaciones	----	----	1,14	1,07	1,62	----	9,13	8,67
A12 – Cartera de Consumo irregular sobre financiaciones	----	----	1,82	1,72	1,64	----	14,03	6,71
A13 – Cartera Comercial Asimilable a Consumo sobre financiac	----	----	0,64	0,65	0,68	----	18,84	4,74
EFICIENCIA								
E1 – Gastos Administ. Sobre Ing. Financ y por Ser. Netos (%)	126,10	108,88	113,28	136,70	160,72	----	182,39	165,09
E3 – Spread para equilibrio anualizado (%)	2,69	2,62	4,73	2,86	0,95	----	0,01	0,01
E4 – Absorción de gastos con volúmenes negociados	0,34	0,34	0,49	0,37	0,40	----	2,88	3,00
E7 – Gastos en remun. sobre el personal (en miles)	2,95	2,96	3,46	2,61	3,04	----	37,46	45,80
E15 – Gastos en remun. sobre gastos admin.. (%)	----	----	45,17	43,11	46,65	----	35,80	40,84
E17 – Depósitos más préstamos s/ personal (en millones)	----	----	2,47	2,69	2,76	----	3,80	3,40
RENTABILIDAD (%)								
R1 – ROE	15,99	10,96	14,28	13,34	16,19	----	-11,07	-7,92
R2 – ROA	1,49	0,96	1,49	1,41	1,71	----	-0,94	-0,51
R3 – ROE operativo	----	----	6,06	15,49	22,63	----	-25,68	-18,76
R4 – ROA operativo	----	----	0,63	1,63	2,38	----	-2,19	-1,21
LIQUIDEZ (%)								
L2 – Activos líquidos sobre Pasivos líquidos	----	----	25,20	26,20	30,86	----	25,18	16,41
L4 – Activos líquidos sobre total de Activos neteados	----	----	----	----	----	----	5,17	4,49

Banco Privado 2
Información General

INFORMACION ADICIONAL								
	Jun-1997	Jun-1998	Jun - 1999	Jun- 2000	Dic- 2001	Dic- 2002	Dic- 2003	Dic-2004
Cantidad de cuentas corrientes Individuos	109.800	144.058	164.594	148.414	145.232	106.583	104.328	121.547
Cantidad de cuentas corrientes Empresas				37.479	34.534	20.376	19.761	21.121
Cantidad de cuentas de ahorro Individuos	591.977	1.060.729	1.294.878	1.366.457	1.848.675	687.220	576.611	562.078
Cantidad de cuentas especiales de Empresa				21.434	20.011	10.843	10.639	10.923
Cantidad de operaciones a plazo fijo Individuos	105.291	135.356	148.647	161.520	99.233	37.532	58.753	58.625
Cantidad de operaciones a plazo fijo Empresas				4.818	2.110	1.503	1.7742	2.198
Cantidad de operaciones por préstamos Individuos	173.393	846.358	1.505.122	1.302.309	1.361.791	563.083	540.034	763.562
Cantidad de operaciones por préstamos Empresas				173.856	123.703	17.357	28.091	42.133
Dotación de personal	5.245	6.051	5.886	6.099	5.789	4.057	3.831	3.946
Cantidad de Cuentas por tarjetas de crédito	----	----	----	666.540	624.123	388.307	403.631	527.357
Cantidad de tarjetas de crédito (plástico)	----	----	----	917.760	707.388	480.870	505.474	731.682

ESTADO DE SITUACION DE DEUDORES								
	Jun-1997	Jun-1998	Jun-1999	Jun-2000	Dic-2001	Dic-2002	Dic-2003	Dic-2004
Total de Financiaciones y garantías otorgadas	6.290,9	8.407,2	9.191,0	9.886,2	8.546,2	11.776,4	11.351,0	8.395,8
Garantías otorgadas	----	----	10,28%	8,42%	7,09%	4,88%	4,20%	5,50%
Porcentaje Garantizado	27,2%	21,6%	19,96%	23,68%	22,80%	11,77%	9,67%	14,18%

CARTERA COMERCIAL	75,50%	72,10%	73,63%	74,94%	72,13%	88,70%	89,49%	84,72%
CARTERA DE CONSUMO O VIVIENDA	24,50%	19,30%	18,89%	17,93%	21,49%	9,37%	8,66%	12,29%
CARTERA COMERCIAL NO MAYOR A \$ 200.000	----	8,60%	7,48%	7,13%	6,38%	1,93%	1,85%	2,99%
Sit 1: En situación normal/Cumplimiento normal	93,60%	94,80%	95,03%	95,16%	91,49%	83,88%	86,85%	88,14%
Sit 2: Con riesgo potencial/Cumplimiento inadecuado	1,70%	1,40%	1,37%	1,41%	1,62%	4,69%	3,42%	3,55%
Sit 3: Con problemas/Cumplimiento deficiente	1,00%	1,70%	0,83%	0,55%	1,62%	6,03%	4,44%	5,32%
Sit 4: Con alto riesgo insolvencia/De difícil recuperac.	3,60%	1,80%	1,98%	1,86%	3,90%	3,83%	2,54%	1,89%
Sit 5: Irrecuperable	0,10%	0,30%	0,77%	1,01%	1,12%	1,46%	2,64%	1,03%
Sit 6: Irrecuperable por disposición técnica	----	----	0,01%	0,01%	0,24%	0,12%	0,12%	0,07%
Previsiones totales constituidas	180,7	213,1	218,0	231,3	429,7	1.424,7	951,6	545,7

	EVOLUCION DE ESTADOS CONTABLES (en millones)		MES DE CIERRE: Junio (hasta 2000) Diciembre (en adelante)					
	Jun-1997	Jun-1998	Jun- 1999	Jun- 2000	Dic- 2001 (1)	Dic-2002 (7)	Dic-2003 (7)	Dic-2004 (10)
Total Activo	9.275,6	11.425,30	12.519,2	14.791,7	10.797,8	21.633,0	21.186,6	22.259,6
Total Pasivo	8.381,6	10.336,6	11.308,5	13.459,6	9.395,4	20.094,7	19.833,8	21.061,3
Total Patrimonio Neto	894,0	1.088,6	1.210,7	1.332,1	1.402,5	1.538,3	1.352,8	1.198,2
Total Resultados Acumulados	111,2	114,3	150,6	156,3	21,8	-2.976,6	-199,0	-108,6

INF.AUD.: (1) Favor.s/salvedades

INF.AUD.: (7) Abstención opinión – (10) C/obsrv.hechos indet..

Banco Privado 2

Comentarios sobre Indicadores e Información General

En el cuadro de Indicadores en el período analizado 1997 – 2004, se han producido cambios en la metodología de las mediciones realizadas, en la serie 1997 – 1998 respecto de 1999 a 2004. En el ítem Capital (%) los indicadores C_1 a C_3 muestran un empeoramiento de la situación hacia el 2001. Con respecto al indicador C_8 (Patrimonio Neto sobre Activos Neteados - Apalancamiento) en el período 2003 – 2004 tuvo una leve caída

En el ítem Activos (%) los indicadores vinculados con la cartera de créditos, vencidas, irregular comienza a subir a medida que transcurre los años hacia el 2001 y cae en los años siguientes, y en cuanto a sus provisiones tienen menor cobertura en los años que hay cartera irregular más amplia y mejora cuando se reduce, con referencia a las Provisiones constituidas, se produce una circunstancia curiosa sobre mínimas exigibles son menores cuando hay mayor riesgo de incobrabilidad y se incrementan fuertemente cuando mejora la situación.

En cuando a la Eficiencia especialmente en el indicador E_1 (Gastos de Administración sobre Ingresos Financieros y por Servicios Netos %), se produce a lo largo de todo el período analizado una circunstancia diferente al resto del sistema que los gastos de administración tienen un incremento constante o bien un decrecimiento permanente de los ingresos financieros t por servicios. El resto de los indicadores mantienen relaciones razonables.

Referido a los Indicadores de Rentabilidad, el ROE (Resultados Mensuales últimos doce meses sobre el promedio de Patrimonio Neto últimos doce meses) fueron positivos hasta 2003 que evidencia una rentabilidad negativa sin duda por absorción de la situación negativa del 2002, el 2004 también presentó resultado negativo. Similar comportamiento se observa en ROA (Resultados Mensuales de los últimos doce meses sobre el promedio del activo últimos doce meses).

Con respecto al margen operativo de ROE y ROA se observa las mismas tendencias comentadas.

Con respecto a la Liquidez (%) en el ratio L_2 (Activos líquidos sobre Pasivos líquidos) que se comienza a medir a partir de 1999 representando una buena relación creciente hasta el 2001 para caer en los años 2003 / 2004.

Con respecto a la Información General puede comentarse los siguientes aspectos: que la cantidad de cuentas corrientes, caja de ahorros, plazo fijo, operaciones por préstamos y cuentas por tarjetas de crédito fueron creciendo hacia el año 2001 tuvieron una caída fuerte hacia 2002 y comienza a repuntar en el 2003 y 2004 sin llegar a los niveles de 1998/1999.

Con respecto a la dotación de personal se mantuvo relativamente en decrecimiento permanente, el máximo registrado en este período fue de 6099 empleados en Junio de 2000, para llegar a Diciembre de 2004 con 3946 lo que representa una reducción del 46 %.

En el Estado de Situación de Deudores se puede observar que la Financiaciones y la cartera de préstamos tienen una tendencia positiva hasta el 2000 y comienza su descenso en el 2001 excepto la cartera comercial que se mantiene en ascenso. En cuanto al estado de la cartera se analiza el siguiente comportamiento: Situación 1 / Cumplimiento normal tiene un tenue crecimiento entre 1997/1998, comienza a descender entre 1999 y 2001 también levemente hasta 2002 que comienza a crecer.

La contrapartida de la caída de situación normal se reparte en el incremento de los otros conceptos desde Situación 2 con riesgo potencial a Situación 6 Irrecuperable por disposición técnica.

Así también pueden observarse el incremento en la constitución de Provisiones que llega a su punto máximo en Diciembre de 2002 alrededor de \$ 1.424,7 (en millones) y comienza a descender a medida que mejora la situación de cartera.

Con respecto a la Evolución de los Estados contables tiene un comportamiento armonizado con la descripción de las distintas etapas analizadas entre 1997 y 2004, hay un incremento sostenido entre 1997 y 2000 de los Activos y Pasivos totales pero Resultados positivos entre 1997 y 2001, presentándose una gran pérdida en 2002 de \$ 2976,6 (en millones), manteniendo los resultados negativos 2003 y 2004. Se estima que los resultados negativos fueron producto de la gran cartera de Títulos Públicos propios, la convocatoria de acreedores de una sucursal internacional y una enorme deuda externa que provocaron muy malos negocios.

Banco Privado 3

Indicadores

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
CAPITAL (%)								
C1 – Pasivos neteados sobre patrimonio neto (leverage)	5,50	7,89	966,51	804,52	----	----	----	----
C2 - Fin. irreg. 3,4,5 y 6 netas de prev y gtias sobre rpc	-1,02	-2,60	2,65	----	----	----	----	----
C3 - Aumento de la exig de cap por riesgo de tasa de interes	1,79	15,34	12,18	18,10	----	----	----	----
C8 – Patrimonio Neto sobre activos neteados (apalancamiento)	----	----	----	----	----	----	11,63	8,97
ACTIVOS (%)								
A2 – Incobrabilidad potencial	0,41	0,48	2,38	----	1,06	----	7,74	4,63
A3 – Cartera vencida	0,28	0,34	1,56	----	0,17	----	-8,10	4,11
A4 – Provisiones sobre cartera irregular	88,36	68,83	70,51	----	53,02	----	42,09	53,78
A5 – Provisiones constituidas sobre mínimas exigibles	107,97	112,93	100,79	----	95,22	----	164,29	176,93
A10 – Cartera irregular sobre financiaciones	3,78	2,91	4,20	----	6,98	----	24,09	11,91
A11 – Cartera Comercial irregular sobre financiaciones	----	----	2,25	----	6,91	----	25,18	12,03
A12 – Cartera de Consumo irregular sobre financiaciones	----	----	1,95	----	0,07	----	8,92	----
A13 – Cartera Comercial Asimilable a Consumo sobre financiac	----	----	----	----	----	----	----	----
EFICIENCIA								
E1 – Gastos Administ. Sobre Ing. Financ y por Ser. Netos (%)	82,19	89,37	91,39	94,71	138,59	----	202,41	-3.191,61
E3 – Spread para equilibrio anualizado (%)	3,41	3,36	7,37	10,43	9,58	----	0,11	0,10
E4 – Absorción de gastos con volúmenes negociados	0,33	0,32	0,60	0,62	0,53	----	10,58	9,50
E7 – Gastos en remun. sobre el personal (en miles)	3,89	3,99	5,16	4,70	2,17	----	127,49	154,38
E15 – Gastos en remun. sobre gastos admin.. (%)	----	----	44,83	42,72	41,47	----	32,09	39,11
E17 – Depósitos más préstamos s/ personal (en millones)	----	----	2,64	1,98	1,30	----	3,79	3,84
RENTABILIDAD (%)								
R1 – ROE	-7,07	-0,16	3,12	-1,58	31,97	----	-24,73	-59,42
R2 – ROA	-0,39	-0,01	0,24	-0,14	3,73	----	-4,09	-6,50
R3 – ROE operativo	----	----	-6,46	-3,46	21,36	----	-32,18	-80,37
R4 – ROA operativo	----	----	-0,50	-0,31	2,49	----	-5,32	-8,80
LIQUIDEZ (%)								
L2 – Activos líquidos sobre Pasivos líquidos	----	----	49,44	60,21	89,90	----	24,52	32,41
L4 – Activos líquidos sobre total de Activos neteados	----	----	----	----	----	----	12,35	13,32

Banco Privado 3
Información General

INFORMACION ADICIONAL

	Dic-1997	Dic-1998	Dic -1999	Dic- 2000	Dic- 2001	Dic- 2002	Dic- 2003	Dic-2004
Cantidad de cuentas corrientes Individuos	6477	10.851	14.818	16.863	10	5	4	4
Cantidad de cuentas corrientes Empresas		742	2.221	2.111	1.203	574	541	527
Cantidad de cuentas de ahorro Individuos	31.472	47.415	57.822	61.183	----	----	----	----
Cantidad de cuentas especiales de Empresa		90	607	678	130	199	200	220
Cantidad de operaciones a plazo fijo Individuos	9.046	9.640	9.605	8.791	13	96	59	7
Cantidad de operaciones a plazo fijo Empresas		105	285	233	136	301	185	117
Cantidad de operaciones por préstamos Individuos	13.278	19.372	25.427	15.722	91	61	92	1
Cantidad de operaciones por préstamos Empresas		4.648	6.632	667	345	1.487	1.292	963
Dotación de personal	546	573	554	548	179	180	203	185
Cantidad de Cuentas por tarjetas de crédito	----	18.378	26.382	47.749	----	----	----	----
Cantidad de tarjetas de crédito (plástico)	----	30.352	43.983	47.749	----	----	----	----

ESTADO DE SITUACION DE DEUDORES

	Dic-1997	Dic-1998	Dic-1999	Dic-2000	Dic-2001	Dic-2002	Dic-2003	Dic-2004
Total de Financiaciones y garantías otorgadas	654,9	856,5	746,6	622,3	362,6	520,4	429,2	439,8
Garantías otorgadas	----	----	8,74%	19,61%	18,89%	12,67%	13,44%	17,13%
Porcentaje Garantizado	31,8%	26,7%	30,90%	39,05%	19,91%	14,62%	3,97%	2,38%
CARTERA COMERCIAL	73,20%	74,30%	70,16%	60,87%	98,8%	99,60%	93,33%	99,00%
CARTERA DE CONSUMO O VIVIENDA	26,80%	25,70%	29,94%	39,13%	1,20%	0,4%	6,67%	1,00%
CARTERA COMERCIAL NO MAYOR A \$ 200.000	----	----	----	----	----	----	----	----
Sit 1: En situación normal/Cumplimiento normal	94,90%	95,50%	93,16%	90,94%	93,57%	70,35%	74,89%	84,08%
Sit 2: Con riesgo potencial/Cumplimiento inadecuado	1,30%	1,60%	2,64%	2,35%	0,53%	----	1,02%	4,00%
Sit 3: Con problemas/Cumplimiento deficiente	1,00%	0,50%	0,99%	1,09%	1,61%	24,98%	21,23%	10,66%
Sit 4: Con alto riesgo insolvencia/De difícil recuperac.	1,00%	0,90%	2,18%	2,00%	1,89%	0,53%	1,36%	0,15%
Sit 5: Irrecuperable	1,80%	1,50%	1,03%	3,43%	1,87%	3,69%	1,50%	1,10%
Sit 6: Irrecuperable por disposición técnica	----	----	----	0,20%	0,53%	0,44%	----	----
Previsiones totales constituidas	21,9	22,8	22,1	30,6	16,0	56,7	43,5	28,2

	EVOLUCION DE ESTADOS CONTABLES (en millones)							
	MES DE CIERRE: Diciembre							
	Dic-1997	Dic-1998	Dic-1999	Dic- 2000 (1)	Dic- 2001 (1)	Dic-2002 (1)	Dic-2003 (1-5-7)	Dic-2004 (5-7)
Total Activo	1.395,7	1.797,2	2.803,7	1.710,5	806,7	1029,8	926,2	1026,1
Total Pasivo	1.312,4	1.706,1	2.698,2	1.606,6	705,5	884,5	819,1	937,2
Total Patrimonio Neto	83,3	91,1	105,5	103,9	101,2	145,3	107,1	89,0
Total Resultados Acumulados	-6,4	-0,1	3,0	-1,7	32,3	-151,5	-39,3	-65,6

INF.AUD.: (1) Favor.s/salvedades – (5) Favor.c/salv.indet.incert.h.futuros

INF.AUD.: (7) Abstención opinión

Banco Privado 3

Comentario sobre Indicadores e Información General

En el cuadro de Indicadores en el período analizado 1997 – 2004, se han producido cambios en la metodología de las mediciones realizadas, en la serie 1997 – 1998 respecto de 1999 a 2004. En el ítem Capital (%) los indicadores C_1 a C_3 muestran un empeoramiento de la situación hacia el 2001. Con respecto al indicador C_8 (Patrimonio Neto sobre Activos Neteados - Apalancamiento) en el período 2003 – 2004 tuvo una leve caída

En el ítem Activos (%) los indicadores vinculados con la cartera de créditos, vencidas, irregular comienza a subir a medida que transcurre los años hacia el 2001. En ese año este banco vende a otro banco de plaza su banca minorista quedando el rescate de la cartera de créditos.

En cuando a la Eficiencia muestra magnitudes un tanto negativas.

Referido a los Indicadores de Rentabilidad, el ROE (Resultados Mensuales últimos doce meses sobre el promedio de Patrimonio Neto últimos doce meses) fueron negativos para 1997 y 1998, luego un resultado escasamente positivo para 1999 volviéndose negativo para el año siguiente y en el 2001 un resultado positivo producto de la venta de su operaciones minoristas.

Similar comportamiento se observa en ROA (Resultados Mensuales de los últimos doce meses sobre el promedio del activo últimos doce meses).

Con respecto al margen operativo de ROE y ROA se observa las mismas tendencias comentadas.

Con respecto a la Liquidez (%) en el ratio L_2 (Activos líquidos sobre Pasivos líquidos) que se comienza a medir a partir de 1999 representando una buena relación hasta el 2001 que llegó al máximo y que posteriormente a la venta presentó en 2003 y 2004 guarismo positivos pero sustancialmente menores a los observados en todo el período anterior

Con respecto a la Información General puede comentarse los siguientes aspectos: que la cantidad de cuentas corrientes, caja de ahorros, plazo fijo, operaciones por préstamos y cuentas por tarjetas de crédito fueron creciendo hacia el año 2001 momento en que se revierte dado la venta de parte del banco

Con respecto a la dotación de personal se mantuvo relativamente estable, cayendo fuertemente en el año 2001, como consecuencia de lo expresado

En el Estado de Situación de Deudores se puede observar que la Finanzaciones y la cartera de préstamos tienen una tendencia positiva hasta el 2000 y comienza su descenso en el 2001 excepto la cartera comercial que se mantiene en ascenso. En cuanto al estado de la cartera se analiza el siguiente comportamiento: Situación 1 / Cumplimiento normal tiene un tenue crecimiento entre 1997/1998, comienza a descender entre 1999 y 2001 también levemente hasta 2002 que tiene una fuerte caída que comienza a recuperarse en el 2003 y 2004

La contrapartida de la caída de situación normal se reparte en el incremento de los otros conceptos desde Situación 2 con riesgo potencial a Situación 6 Irrecuperable por disposición técnica.

Así también pueden observarse el incremento en la constitución de Provisiones que llega a su punto máximo en Diciembre de 2002 alrededor de \$ 56,7 (en millones) y comienza a descender a medida que mejora la situación de cartera.

Con respecto a la Evolución de los Estados contables tiene un comportamiento que se mantiene estable entre 1997 y 2000 en cuanto a incremento de activos y pasivos totales con la modificación del 2001 como consecuencia de la venta año que conjuntamente con 1999 fueron los únicos con resultados positivos, todos los restantes de la serie sus resultados fueron negativos.

Banco Cooperativo 1

Indicadores

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
CAPITAL (%)								
C1 – Pasivos neteados sobre patrimonio neto (leverage)	2,59	5,28	806,19	778,22	742,90	----	----	----
C2 – Fin. irreg. 3,4,5 y 6 netas de prev y gtias sobre rpc	-5,89	-3,90	-1,63	1,75	11,63	----	----	----
C3 – Aumento de la exig de cap por riesgo de tasa de interes	41,74	37,97	42,99	22,12	31,53	----	----	----
C8 – Patrimonio Neto sobre activos neteados (apalancamiento)	----	----	----	----	----	----	18,00	12,14
ACTIVOS (%)								
A2 – Incobrabilidad potencial	0,51	0,95	1,36	1,76	4,00	----	1,90	-1,16
A3 – Cartera vencida	-0,78	-0,53	-0,51	0,03	1,17	----	0,76	-2,47
A4 – Previsiones sobre cartera irregular	98,22	91,43	86,91	80,73	57,02	----	73,90	----
A5 – Previsiones constituidas sobre mínimas exigibles	167,58	139,58	134,31	137,19	112,50	----	149,33	185,72
A10 – Cartera irregular sobre financiaciones	5,61	7,47	8,26	7,22	10,14	----	12,65	5,96
A11 – Cartera Comercial irregular sobre financiaciones	----	----	3,29	3,67	6,46	----	10,16	5,98
A12 – Cartera de Consumo irregular sobre financiaciones	----	----	1,33	1,06	0,80	----	12,57	5,23
A13 – Cartera Comercial Asimilable a Consumo sobre financiac	----	----	3,64	2,49	2,88	----	29,47	6,74
EFICIENCIA								
E1 – Gastos Administ. Sobre Ing. Financ y por Ser. Netos (%)	116,51	107,36	104,41	105,41	103,29	----	85,08	74,62
E3 – Spread para equilibrio anualizado (%)	8,46	7,97	12,00	9,15	7,08	----	0,09	0,07
E4 – Absorción de gastos con volúmenes negociados	0,93	0,96	1,08	0,94	0,82	----	8,29	7,16
E7 – Gastos en remun. sobre el personal (en miles)	2,49	2,34	2,59	2,56	2,58	----	35,33	38,19
E15 – Gastos en remun. sobre gastos admin.. (%)	----	----	41,59	43,62	45,04	----	45,61	47,46
E17 – Depósitos más préstamos s/ personal (en millones)	----	----	0,78	0,79	0,81	----	0,93	1,27
RENTABILIDAD (%)								
R1 – ROE	21,35	14,49	9,83	8,76	6,30	----	0,50	5,49
R2 – ROA	2,49	1,44	1,07	0,94	0,70	----	0,09	0,84
R3 – ROE operativo	----	----	5,02	5,63	3,08	----	5,06	8,19
R4 – ROA operativo	----	----	0,54	0,61	0,34	----	0,94	1,26
LIQUIDEZ (%)								
L2 – Activos líquidos sobre Pasivos líquidos	----	----	44,86	50,83	48,43	----	38,25	52,01
L4 – Activos líquidos sobre total de Activos neteados	----	----	----	----	----	----	24,39	37,26

Banco Cooperativo 1

Información General

INFORMACION ADICIONAL

	Jun-1997	Jun-1998	Jun- 1999	Jun- 2000	Jun- 2001	Jun- 2002	Jun- 2003	Jun-2004
Cantidad de cuentas corrientes Individuos	91.444	144.246	195.332	213.575	243.561	321.404	321.259	393.081
Cantidad de cuentas corrientes Empresas				23.355	40.418	28.821	29.849	32.741
Cantidad de cuentas de ahorro Individuos	143.797	225.017	304.176	328.685	384.846	545.052	238.944	304.853
Cantidad de cuentas especiales de Empresa				23.081	----	6.926	8.388	8.739
Cantidad de operaciones a plazo fijo Individuos	39.108	52.189	59.488	62.098	67.377	5.011	27.373	29.136
Cantidad de operaciones a plazo fijo Empresas				2.390	2.437	391	2.441	2.119
Cantidad de operaciones por préstamos Individuos	225.710	420.905	583.772	587.898	643.612	532.839	287.686	305.980
Cantidad de operaciones por préstamos Empresas				54.710	54.784	26.848	14.262	87.935
Dotación de personal	2.630	3.123	3.465	3.525	3.502	3.466	3.330	3.268
Cantidad de Cuentas por tarjetas de crédito	----	----	----	183.813	99.260	189.237	100.844	122.145
Cantidad de tarjetas de crédito (plástico)	----	----	----	288.513	314.447	302.977	279.390	321.418

ESTADO DE SITUACION DE DEUDORES

	Jun-1997	Jun-1998	Jun-1999	Jun-2000	Jun-2001	Jun-2002	Jun-2003	Jun-2004
Total de Financiaciones y garantías otorgadas	1.028,60	1.408,9	1.436,4	1.344,5	1.293,1	1.549,9	1.312,7	1.501,5
Garantías otorgadas	---	---	10,07%	8,19%	7,60%	4,58%	4,03%	5,09%
Porcentaje Garantizado	24,10%	24,90	26,67%	28,52%	28,90%	16,71%	13,88%	13,52%
CARTERA COMERCIAL	48,3%	48,9%	50,92%	50,81%	49,85%	71,87%	77,10%	74,05%
CARTERA DE CONSUMO O VIVIENDA	51,7%	21,9%	19,75%	21,28%	18,80%	12,04%	11,40%	14,70%
CARTERA COMERCIAL NO MAYOR A \$ 200.000	----	29,2%	29,33%	27,92%	31,35%	16,08%	11,50%	11,25%
Sit 1: En situación normal/Cumplimiento normal	92,60%	89,03%	90,16%	91,36%	87,78%	86,48%	86,56%	92,81%
Sit 2: Con riesgo potencial/Cumplimiento inadecuado	1,80%	2,30%	1,58%	1,42%	1,42%	1,57%	0,79%	1,23%
Sit 3: Con problemas/Cumplimiento deficiente	1,70%	4,00%	1,95%	1,88%	3,39%	3,56%	3,46%	0,97%
Sit 4: Con alto riesgo insolvencia/De difícil recuperac.	2,50%	3,20%	2,55%	3,48%	4,87%	6,60%	6,26%	2,62%
Sit 5: Irrecuperable	1,40%	0,90%	3,03%	1,45%	1,97%	1,43%	2,82%	2,28%
Sit 6: Irrecuperable por disposición técnica	----	0,40%	0,73%	0,41%	0,57%	0,34%	0,10%	0,09%
Previsiones totales constituidas	56,8	106,4	103,3	78,6	81,7	180,8	122,7	101,8

	EVOLUCION DE ESTADOS CONTABLES (en millones)							
	MES DE CIERRE: Junio							
	Jun-1997	Jun-1998	Jun-1999	Jun -2000	Jun-2001	Jun- 2002 (7)	Jun-2003 (7)	Jun-2004 (4-5)
Total Activo	1.574,3	1.970,5	2.179,6	2.360,0	2.259,0	2.816,5	2.952,6	3.854,6
Total Pasivo	1.40,6	1759,7	1.948,3	2.108,3	1.991,5	2.327,6	2.421,2	3.386,8
Total Patrimonio Neto	173,7	210,8	231,3	251,7	267,5	488,8	531,4	467,8
Total Resultados Acumulados	30,4	30,2	20,5	20,1	15,8	-161,8	2,7	28,4

INF.AUD.: (4) Favor.c/salv.indet.limit.alcance - (5) Favor.c/salv.indet.incert.h.futuros

INF.AUD.: (7) Abstención opinión

Banco Cooperativo 1

Comentario sobre Indicadores e Información General

En el cuadro de Indicadores en el período analizado 1997 – 2004, se han producido cambios en las mediciones realizadas, en la serie 1997 – 2000 respecto de 2001 a 2004. En el ítem Capital (%) los indicadores C₁ a C₃ muestran un empeoramiento de la situación hacia el 2001, situación que decae según se observa en C₈ en el período 2003 – 2004.

En el ítem Activos (%) los indicadores vinculados con la cartera de créditos, vencidas, irregular comienza a subir a medida que transcurre los años hacia el 2001 y cae en los años siguientes, y en cuanto a sus provisiones tienen menor cobertura en los años que hay cartera irregular más amplia y mejora cuando se reduce, con referencia a las Provisiones constituidas sobre mínimas exigibles es superior cuando hay mayor riesgo de incobrabilidad y decae cuando mejora la situación.

En cuanto a la Eficiencia se observa estabilidad hasta 2001 aproximadamente mejorando los guarismos en 2003 y 2004.

Referido a los Indicadores de Rentabilidad, el ROE (Resultados Mensuales últimos doce meses sobre el promedio de Patrimonio Neto últimos doce meses) fueron todos positivos en reducido monto. Similar comportamiento se observa en ROA (Resultados Mensuales de los últimos doce meses sobre el promedio del activo últimos doce meses).

Con respecto al margen operativo de ROE y ROA se observa las mismas tendencias comentadas.

Con respecto a la Liquidez (%) en el ratio L₂ (Activos líquidos sobre Pasivos líquidos) que se comienza a medir a partir de 1999 representando una buena relación comienza a caer hacia el 2001 para mejorar nuevamente hacia 2003.

Con respecto a la Información General del Sistema Financiero puede comentarse los siguientes aspectos: que la cantidad de cuentas corrientes, caja de ahorros, plazo fijo, operaciones por préstamos y cuentas por tarjetas de crédito fueron creciendo hacia el año 2001 tuvieron una caída fuerte hacia 2002 y comienza a repuntar en el 2003 y 2004 sin llegar a los niveles de 1998/1999.

Con respecto a la dotación de personal se mantuvo relativamente estable en toda la serie analizada.

En el Estado de Situación de Deudores se puede observar que la Financiaciones y la cartera de préstamos tienen una tendencia positiva hasta el 2000 y comienza su descenso en el 2001 excepto la cartera comercial que se mantiene en ascenso. En cuanto al estado de la cartera se analiza el siguiente comportamiento: Situación 1 / Cumplimiento normal tiene un tenue crecimiento entre 1997/1998, relativamente estable todo el período hasta 2004 con un promedio del 87% aproximadamente

La contrapartida de la caída de situación normal se reparte en el incremento de los otros conceptos desde Situación 2 con riesgo potencial a Situación 6 Irrecuperable por disposición técnica.

Así también pueden observarse el incremento en la constitución de Provisiones que llega a su punto máximo en Junio de 2002 alrededor de \$ 180,8 (en millones) y comienza a descender a medida que mejora la situación de cartera.

Con respecto a la Evolución de los Estados contables tiene un comportamiento armonizado con la descripción de las distintas etapas analizadas entre 1997 y 2004, hay un incremento sostenido entre 1997 y 2000, cierta estabilidad en el 2001 e importante crecimiento de los Activos y Pasivos totales en el 2003, 2003 y 2004, y Resultados positivos todos los años con excepción del 2002.