

**CAPITALIZACION  
Y SANEAMIENTO**

**Estudio de  
Factibilidad**

**Banco de Tierra del Fuego**

**H. Flores Lazdín & Asociados**  
ABOGADOS

**J. Contreras y Asociados**  
CONSULTORES Y AUDITORES

11/05/99



**Objetivo**

**Definir las acciones para la  
capitalizacion y el saneamiento  
de la Entidad**



## Definición Estratégica

LOGRAR UN BANCO :

- CAPITALIZADO, EFICIENTE Y COMPETITIVO,
- ENCUADRADO EN LAS EXIGENCIAS NORMA-TIVAS DEL BCRA
- DESLIGADO DE SUS ACTIVOS INEFICIENTES
- ORIENTADO A SUSTENTAR EL DESARROLLO ECONOMICO PROVINCIAL MEDIANTE EL FINANCIAMIENTO Y SERVICIOS A EMPRESAS Y PARTICULARES DENTRO DE ADECUADOS PARAMETROS DE RIESGO.

ACUERDO  
CON EL  
B.C.R.A.

FINANCIAMIENTO DE LA  
INGENIERIA  
FINANCIERA

PLAN DE SANEAMIENTO

PLAN DE NEGOCIO  
DEL BANCO

ORGANIZACION  
FONDOS  
FIDUCIARIOS

ORGANIZACION  
ADMINISTRATIVA  
DEL BANCO

ASEGURAR ADMINISTRACION  
DEL RIESGO Y RENTABILIDAD  
PROYECTADA

# ETAPAS DEL PROYECTO

1

1

1. INVESTIGACION DEL PROBLEMA

1

1. PLAN DE ORGANIZACION

1

Y RACIONALIZACION



**Banco de Tierra del Fuego**

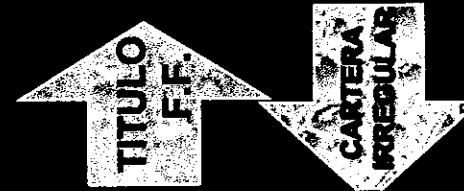
17/29

# EFEECTO CAPITALIZACION POR EXCLUSION DE ACTIVOS INEFICIENTES

GARANTIZAR  
TITULO F.F.

COMPROMISO  
DE GOBIERNO  
PROVINCIAL

BANCO  
DE TIERRA  
DEL FUEGO



FONDO  
FIDUCIARIO

FONDO  
FIDUCIARIO  
INMUEBLES

Y VENTA DE ACTIVOS

RECIBI  
BA DE  
86  
X

• **Capitales Minimos al 31.5.99**

– Patrimonio basico..	32.928	
– Patrimonio Compl.	13.368	
– Integracion.....		<b>46.296</b>
– Exigencia.....		<b>40.161</b>
– Exceso.....		<b>6.135</b>



# Banco de Tierra del Fuego

<b>ACTIVO</b>	<b>440746</b>
<b>DISPONIBILIDADES</b>	<b>7984</b>
<b>TITULOS PUBLICOS</b>	<b>45470</b>
<b>PRESTAMOS</b>	<b>258537</b>
Capital e Intereses	306908
Provisiones	-48371
<b>O. CREDITOS POR INT.FIN..</b>	<b>87385</b>
<b>BIENES EN LOCAC. FIN.</b>	<b>6044</b>
<b>PARTICIP. EN OTRAS SOC.</b>	<b>0</b>
<b>CREDITOS DIVERSOS</b>	<b>3916</b>
<b>BIENES DE USO</b>	<b>9621</b>
<b>BIENES DIVERSOS-</b>	<b>19045</b>
<b>BIENES INTANGIBLES</b>	<b>1382</b>
<b>PART. PEND. DEUDORAS.</b>	<b>1362</b>
<b>PASIVO</b>	<b>-408525</b>
<b>DEPOSITOS</b>	<b>-227137</b>
<b>O. OBLIG.POR INT.FIN.</b>	<b>-114208</b>
<b>OBLIGACIONES DIVERSAS</b>	<b>-1905</b>
<b>PREVISIONES</b>	<b>-2856</b>
<b>PART. PEND ACREEDORAS</b>	<b>-2257</b>
<b>OBLIG. SUBORDINADAS</b>	<b>-60162</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>32221</b>



# Banco de Tierra del Fuego

Exclusion de

cartera al Fondo Fiduciario, Aporte del Fondo Fiduciario, recupero y reconstitución de Provisiones

ACTIVO		
DISPONIBILIDADES	440746	452263
TITULOS PUBLICOS	7984	7984
BONO FONDO	45470	45470
PRESTAMOS	258537	55000
Capital e Intereses	306908	215054
		221589

FONDO FIDUCIARIO egreso	-85319	
FONDO FIDUCIARIO ingreso	55000	
Provisiones	41836	-6535
O. CREDITOS POR INT.FIN..	87385	87385
BIENES EN LOCAC. FIN.	6044	6044
PARTICIP. EN OTRAS SOC.	0	0
CREDITOS DIVERSOS	3916	3916
BIENES DE USO	9621	9621
BIENES DIVERSOS-	19045	19045
BIENES INTANGIBLES	1382	1382
PART. PEND. DEUDORAS.	1362	1362
PASIVO	-408525	-408525
DEPOSITOS	-227137	-227137
O. OBLIG.POR INT.FIN.	-114208	-114208
OBLIGACIONES DIVERSAS	-1905	-1905
PREVISIONES	-2856	-2856
PART. PEND ACREEDORAS	-2257	-2257
OBLIG. SUBORDINADAS	-60162	-60162
PATRIMONIO NETO	32221	43738



**Exclusión total**

**EXCLUSION**

**101.585**

**55.000**

**54,14%**

12

# Situación despues del ajuste

- **Capitales Minimos**

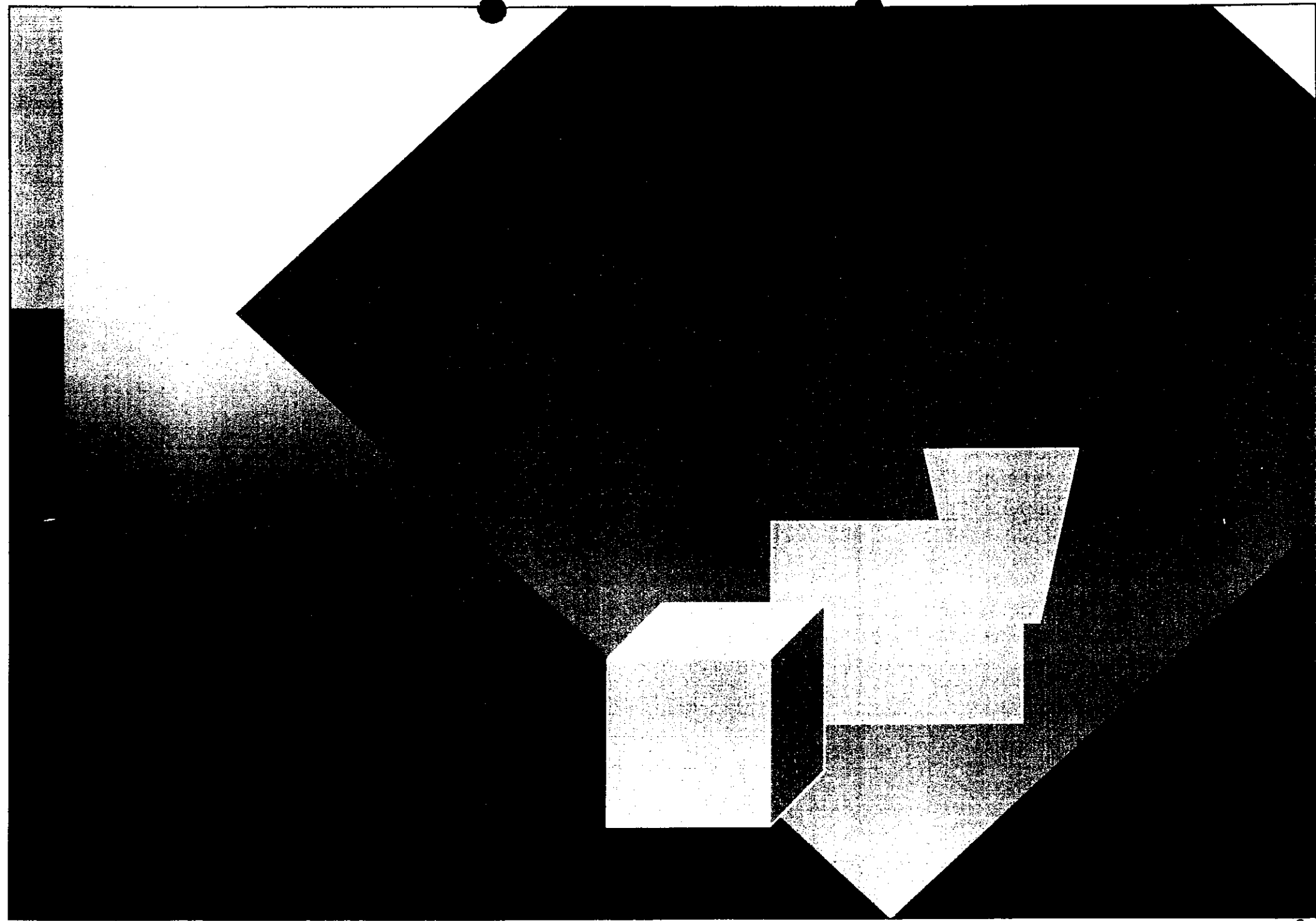
– Patrimonio.....	43.738
– Patr. Compl. ....	21.869
– Integracion.....	65.607
– Exigencia.....	40.161*
– Exceso.....	25.466

\* Sin considerar menor riesgo de cartera



AL 31-05-99	EFECTO POR EXCLUSIÓN DE ACTIVOS INEFICIENTES	AJUSTADO 30-06-99
32.928	PATRIMONIO NETO	43.738
46.296	CAPITAL MINIMO	65.607





# DISEÑO DE LA IN

1. Transferir ca  
Fiduciario

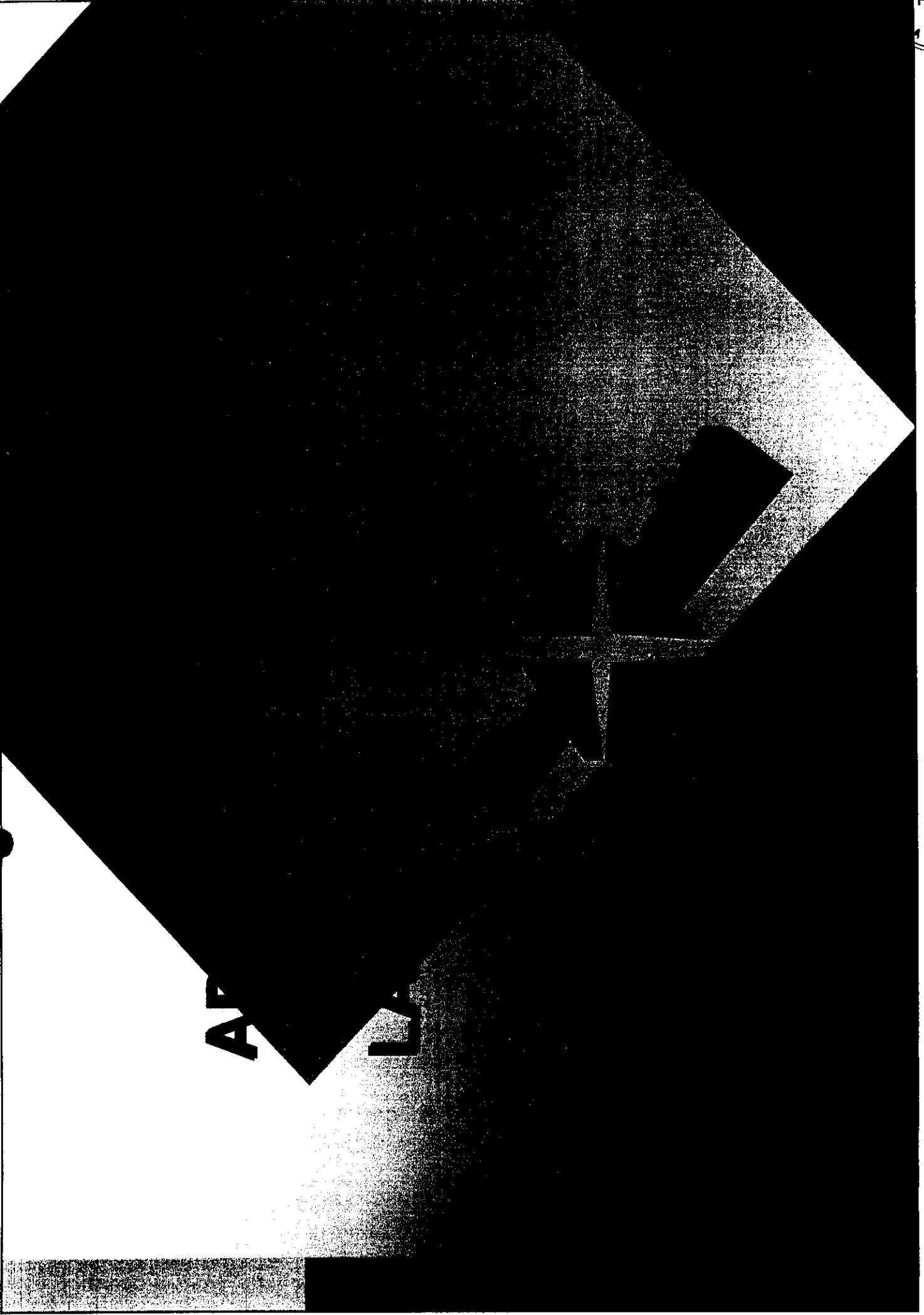
2. Encuad

3. Optimiz

patrimonial, economías  
los económicos en  
del plan de ne







**A**

# **ETAPAS DE NECESARIAS**

- **En el Banco**

- **Aprobación del Proyecto**

- **Presentación al B.C.R.A.**

**Implementación**

**En la Legislatura Provincial**

**Aprobación de la Garantía**

**Aprobación de la creación de la Sociedad  
Fiduciaria**

**En el Banco Central**

**Aprobación del Plan**

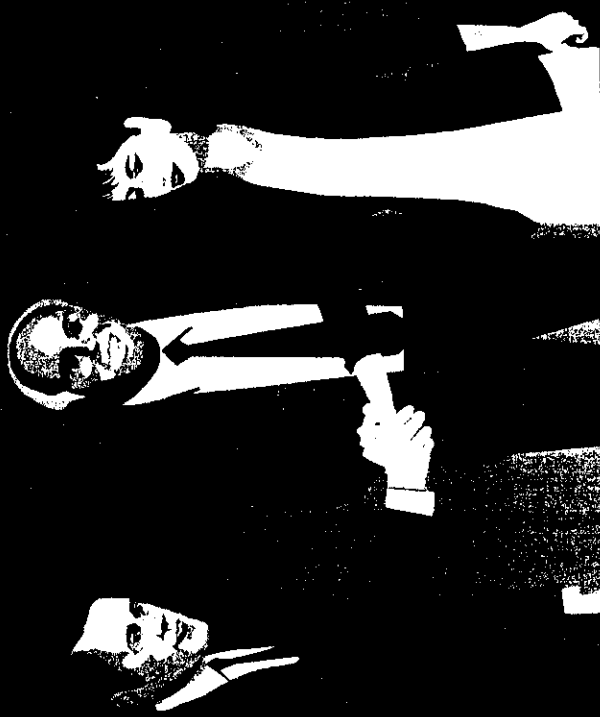
## CONTENIDO DE

- Cumplimiento de los condicionamientos legales o normativos según Constitución de la Provincia de Tierra del Fuego, de la Carta Orgánica del Banco y del B.C.M.
- La estructura organizativa, las características y potencialidades de los recursos, costos y cupos para generar resultados, proyectados a tres años.

Los indicadores patrimoniales, económicos y financieros del Banco, frente a las exigencias normativas de

Las franquicias que se solicitan

ORG  
P



# **ORGANIZACIÓN**

- 1. Formalización Jurídica de la fiducia.**
- 2. Organización de la Sociedad Fiduciaria**
- 3. Recolección y Control de Carteras, Otros Activos y Pasivos excluidos de los Bancos**
- 4. Transferencia de los Activos a la Sociedad Fiduciaria**
- 5. Emisión de Bonos Fiduciarios**
- 6. Realización de Bienes y Cancelación de Pasivos**

26-76

# **ORGANIZACIÓN**

- Definir su Estructura Jurídica
  - Establecer su Asignación de Presupuesto.
  - Definir la política en materia de requisitos para la tercerización de negociaciones.
  - Definir su Reglamento estableciendo:
    1. Objetivos Institucionales
    2. Facultades
    3. Trámite formal de las negociaciones y aprobaciones
    4. Obligaciones de Información y Control
- Establecer los procedimientos internos para:
- a. La administración de los derechos, bienes y pasivos
  - b. El manejo de fondos y rendición de cuentas

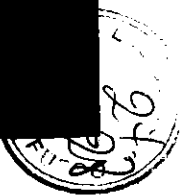
**PLAN  
DE  
NEGOCIOS  
DEL BANCO**



93  
E

# PLAN DE NEGOCIOS

- **Evaluar la situación actual** en materia de negocios
- **Analizar las oportunidades** del Mercado Local, Nacional, Mercosur e Internacional
- **Identificar Fortalezas y Debilidades**
- **Definir el Plan de negocios** estableciendo:
  1. **Objetivos Institucionales de negocios**
  2. **Productos/Mercados**
    - a. **Cuantificación de objetivos**
    - b. **Requerimientos materiales e Informáticos**
    - c. **Condiciones y Cantidad de Recursos Humanos**
  3. **Plan de Promoción**
  4. **Sistema de Información y Control**





# PLAN DE ORGANIZACIÓN Y REINGENIERIA DEL BANCO



LE  
20  
20

# PLAN DE ORGANIZACIÓN Y REINGENIERIA DEL BANCO

En m

- Procesos de Negocios
- Funcionamiento Operacional
- Recursos Humanos
- Sucursales y Puntos de Ventas
- Procedimientos y Control Interno
- Sistema de Información
- Procesamiento de la Información
- Otros servicios



REGISTRO  
97  
L.F.



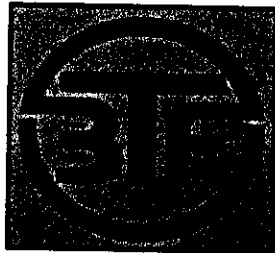
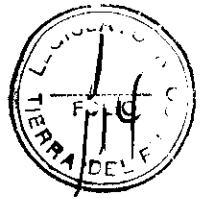
# TABLERO DE CONTROL



## TABLERO DE CONTROL DEL PLAN

1. Establecer los medios para el seguimiento del grado de cumplimiento de los valores proyectados.
2. Asegurar la permanente información al Banco Central sobre el grado de avance.
3. Asegurar el control de la operación del Fondo Fiduciario.
4. Lograr el control del riesgo y generación de resultados mediante cambios organizacionales





BANCO PROVINCIA DE  
TIERRA DEL FUEGO

**PLAN DE SANEAMIENTO**

Setiembre de 1999



## **SÍNTESIS DE LOS ANTECEDENTES**

El actual proceso de globalización que vive el mundo ha provocado consecuencias disímiles en distintos países. La economía de nuestro país sufrió los efectos de las crisis denominadas "tequila", "asiática", "rusa", profundizadas sus consecuencias luego la devaluación de la moneda brasileña. Esto produjo fuertes distorsiones en los sectores que conforman el aparato productivo y de servicios de las distintas regiones del país. Actualmente, la fuerte y prolongada recesión con deflación de precios y desempleo, compromete la capacidad de pago de las PYMES y particulares, produciendo un deterioro evidente en las carteras activas de los Bancos.

La crisis, con un efecto combinado de recesión y deflación, está perjudicando fuertemente la capacidad de pago de las empresas privadas y por ende, de los particulares, sufriendo el riesgo crediticio un deterioro por tercer trimestre consecutivo en el corriente año, con perspectivas poco optimistas para los próximos meses.

Entre los efectos más destacables podemos mencionar los siguientes:

- a) Descenso en los niveles de producción de bienes y servicios.
- b) Caídas en las ventas de bienes y servicios.
- c) Crecimiento de la tasa de desempleo y suspensiones de personal con empleo.
- d) Cierre de empresas.
- e) Caída de la recaudación en el Estado Nacional y en los Estados Provinciales.
- f) Diversos problemas económicos en las Provincias derivados de la reducción de sus ingresos, que produjo atrasos en el cumplimiento de sus obligaciones salariales, con los consecuentes conflictos sociales.
- g) Deterioro de la calidad de las carteras de los Bancos.



Evidentemente la Provincia de Tierra del Fuego no fue la excepción a esas reglas de carácter general, afectando sensiblemente a su sistema financiero. Es así como el Banco Provincia de Tierra del Fuego sufrió un fuerte impacto en la morosidad de su cartera activa, derivado de los efectos de la crisis en el mercado productivo en general y de la caída de los ingresos provinciales.

Esta situación lo obligó a inmovilizar más fondos en concepto de provisiones, lo que le restó capacidad prestable produciendo una restricción en las posibilidades de asistencia crediticia, afectando su rentabilidad al estar limitado en el crecimiento de sus negocios y al tener que asumir quebrantos no estimados. La solvencia también se vio resentida y como consecuencia de ello, se planteó el riesgo de comenzar a incumplir las distintas regulaciones monetarias y relaciones técnicas establecidas por el Banco Central.

Ante ello, fue estrictamente necesario diseñar planes de saneamiento que implicaran el recupero de su solvencia patrimonial y financiera y la posibilidad cierta de poder obtener resultados positivos en el tiempo.

Las propuestas presentadas fueron realizadas con el sano propósito de la recuperación inmediata de la solvencia y liquidez en la primera de ellas y con el objeto de mejorar su perfil de capitalización y crecimiento, pero las realidades superaron a las buenas intenciones y, si bien se consiguieron distintos objetivos, no es fácil superar los diversos problemas que tiene que afrontar la banca en ese contexto, especialmente la banca pública provincial. No obstante, aún en las circunstancias más críticas el Banco Provincia de Tierra del Fuego supo y pudo cumplir con su rol de asesor económico financiero del Gobierno Provincial, financiar las unidades económicas de la Provincia y prestar a la comunidad una serie de servicios eficientes y económicos, preservando a ultranza el prestigio ganado en los años de existencia.

El marco de referencia comentado (v.g.: la crisis económica y financiera denominada "efecto tequila") rigió prácticamente durante todo el año 1995 y en los primeros meses de 1996, momento a partir del cual la economía nacional comienza a



mostrar signos de recuperación, pero sobre la base de condiciones de producción, tecnología y competitividad distintas.

Precisamente, en virtud de esa recuperación económica y a la vez, superados los efectos de la crisis, se renueva el ingreso de capitales al país, muchos de los cuales recalán en el mercado financiero, el que con la consecuente renovación de la confianza pública, comienza a recuperar sus niveles de depósitos e incluso superarlos.

Posteriormente, cuando ya se consideraba superada la crisis mexicana, se disparan las asiática, rusa y brasileña que no tienen un exclusivo correlato en el ámbito financiero, sino que también impactan en los precios internacionales de los productos producidos en los países latinoamericanos y produce además una fuerte pérdida de competitividad de la producción nacional, profundizando la problemática del desempleo, supervivencia de la PYMES y deteriorando la recaudación fiscal.

Pero las crisis de liquidez y económicas no pasaron en vano, por el contrario, generaron cambios en la estrategia de los bancos, sobre todo en lo que se refiere a la diversificación de los mercados a atender, a la incorporación de tecnología nueva y depurada y a la asunción de roles altamente competitivos.

En lo que a competitividad e ingresos de capitales al mercado financiero se refiere, resulta innegable que la Argentina no ha quedado al margen del proceso de globalización de la economía mundial. Los grandes bancos del mundo han arribado al mercado local a través de agresivas inversiones, apuntando a capitalizar el bajo grado de bancarización de la población y la alta rentabilidad que promete el sistema financiero argentino.

En este contexto es dable esperar que se mantenga la dura competencia que se ha desarrollado en los últimos meses, basada fundamentalmente, en una progresiva reducción de las tasas activas, ofertas de ingeniosos productos financieros y prestaciones a los clientes de alta calidad y reducidos costos.





## **CUADRO DE SITUACIÓN ACTUAL DEL BANCO**

El Banco Provincia de Tierra del Fuego viene transitando por una de las medidas previstas en el artículo 34 de la Ley de Entidades Financieras desde hace ya largo tiempo y como consecuencia de una situación muy comprometida en su solvencia y liquidez verificada por el Banco Central de la República Argentina en su visita del año 1996.

En efecto, como consecuencia de la crisis denominada "efecto tequila", que fuera comentada en la Sección precedente y una serie de decisiones estratégicas inoportunas el Banco se veía por ese entonces inmerso en una crisis relevante que tenía su exposición en un cuadro de situación que sintéticamente se puede describir con las siguientes premisas:

- a) Alta morosidad de la cartera de créditos que implicaban la necesidad de reconocer las provisiones por riesgo de incobrabilidad determinadas por la Inspección realizada por el Banco Central del orden del 80% de la Integración Computable de Capital Mínimo.
- b) Rentabilidad negativa recurrente e importante que deterioraba constantemente el capital y la solvencia del Banco. Las características más salientes que demostraban ese estado de cosas era el bajo nivel de ingresos financieros, la baja participación de los ingresos por servicios, los elevados gastos de administración y la ausencia de mecanismos de presupuestación que pudieran prevenir los hechos adversos futuros.
- c) Caída de depósitos del Sector Privado no Financiero de importancia que erosionó las reservas de liquidez y demostraba una inquietante tendencia a perder confianza y consenso en la población en general.
- d) Ese deterioro de las reservas de fondos y hacía incumplir la exigencia de Requisitos Mínimos de Liquidez establecidos por el Banco Central.



- e) Exagerado descalce entre las posiciones activa y pasiva de fondos, lo que generaba un elevadísimo riesgo de tasa de interés y de liquidez que podían incrementar aún más el estado de insolvencia y de rentabilidad negativa.
- f) Descalce de especies entre las posiciones activas y pasiva que generaba un elevado riesgo de cotización que al igual que motivaban en buena medida los quebrantos recurrentes y como en el caso anterior podía agravar la insolvencia patrimonial.
- g) Sistemas administrativos con un considerable atraso tecnológico que implicaban la presencia de un alto riesgo operacional. En ese sentido se presentaba el siguiente cuadro de situación:
  - 1) Ausencia de una estructura funcional adecuada a las circunstancias de ese momento.
  - 2) Falta de elementales niveles de gestión.
  - 3) Política de personal deteriorada y con conceptos obsoletos que implicaban la necesidad de evaluar la real necesidad de recursos humanos, establecer una fuerte política de capacitación, disponer los medios para la generación de niveles intermedios y establecer instrumentos de inducción, motivación y evaluación.
  - 4) Existencia de un frágil sistema de información, inadecuado e inoportuno para la operación e inoperante como herramienta para la gestión o la toma de decisiones.
  - 5) Sistema contable sin capacidad para la generación de elementos básicos.
  - 6) Desarticulación de todos los mecanismos internos y externos de control.
  - 7) Inexistencia de un plan informático.
  - 8) Alto grado de obsolescencia del hardware existente, factor condicionante de futuro accionar del Banco.
- h) Entre otras manifestaciones de ese estado de cosas era la imposibilidad material de satisfacer en tiempo y forma los requerimientos informativos del Banco Central de la República Argentina. En ese sentido se destaca que las informaciones mensuales se presentaban con atrasos de 10 meses o más, a

punto tal que en octubre de 1996 aún no estaban concluidos los procesos contables posteriores a diciembre de 1995.

- i) Por su parte, los estados contables de cierre de ejercicio y trimestrales se concluían con atrasos considerables, lo que impedía visualizar la evolución y tendencia de las cuentas del Banco.

En ese marco de situación la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias del Banco Central de la República Argentina requirió, en los términos del artículo 34 de la Ley de Entidades Financieras, la presentación de un Plan de Regularización y Saneamiento.

Ante tal requerimiento el Banco Provincia de Tierra del Fuego comenzó un programa de ajuste de su situación y de su estructura organizativa a fin de lograr satisfacer las exigencias del Ente Rector y a la vez, completar una estructura organizativa con fortaleza para encarar el mercado competitivo que se verificaba, una posición de solvencia que le permitiera vislumbrar expectativas de crecimiento y una liquidez que soportara dichas expectativas.

De esa manera el Banco presentó y concretó, a lo largo de estos casi tres años, una serie de medidas tendientes a satisfacer el requerimiento formulado por el Ente Rector.

### **CAPITALIZACIÓN**

Una de las principales medidas adoptadas en el marco de este plan fue, sin duda, el aporte de capital realizado por el Gobierno Provincial en el mes de Junio de 1997 por \$ 30,0 millones. Este aporte contribuyó a consolidar patrimonialmente a la entidad y poder reconstituir las pérdidas que se habían registrado en los años anteriores y los quebrantos de cartera que determinó el Banco Central. Empero no fue suficiente como para pensar en metas de crecimiento operativo, ya que aún considerando el capital secundario que se obtuvo mediante la emisión de Obligaciones Negociables Subordinadas, no fue posible contar con un exceso



holgado que pudiera absorber pérdidas futuras por deterioro de la cartera y además permitir la expansión de los negocios.

### **RECUPERACIÓN DE ACREENCIAS CONTRA EL ESTADO NACIONAL**

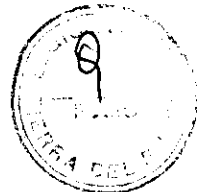
En el marco del proceso de consolidación por el que transitó el Banco en estos dos últimos años, otra de las medidas importantes que adoptó el Gobierno Provincial – que desde luego complementó el aporte de capital efectuado- fue la de asumir como propia la mayor parte del activo que el Banco Provincia de Tierra del Fuego mantenía en sus estados contables, proveniente de una financiación derivada de la construcción del Aeropuerto de Ushuaia.

Se entendía en ese momento que esta financiación era responsabilidad del Gobierno Nacional en función de lo oportunamente acordado en el marco del Acuerdo de Saneamiento Financiero.

No obstante ello, sucesivas presentaciones ante el Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos de la Nación no dieron resultado satisfactorio motivo por el cual, en primera instancia, por una acreencia de \$ 32,0 millones se realizó un provisionamiento por riesgo de desvalorización de \$ 17,5 millones, manteniendo entonces el activo en \$ 14,5 millones.

Posteriormente, la Nación reconoció una porción de dicha deuda (\$ 4,7 millones) y el remanente (\$9,8 millones) hasta llegar a los \$ 14,5 millones fue asumido por la Provincia de Tierra del Fuego.

Recientemente, la Provincia ha reconocido los \$ 17,5 millones restantes como deuda propia con lo que se ha concretado un viejo anhelo de recuperar este crédito integralmente y consecuentemente, poder reforzar la solvencia patrimonial del Banco, motivo esencial de estos aportes del Gobierno Provincial.



## **REESTRUCTURACIÓN DE PASIVOS**

Al momento de la solicitud del referido Plan de Saneamiento, el Banco registraba un significativo descalce entre la maduración de sus depósitos y los plazos de recuperación posible de su cartera. Para ello, se definió y se concretó al negociar con uno de los principales depositantes (el Instituto de Previsión Provincial), el reemplazo de sus depósitos a plazo corto por la emisión de títulos de deuda por \$ 60,0 millones en carácter de Obligaciones Negociables Subordinadas y \$ 20,0 millones en carácter de Obligaciones Negociables Simples, a plazos más largos y con tasas de interés fijas sumamente conveniente para ese momento y para la mayor parte del período posterior.

Esta medida contribuyó en forma casi excluyente a reducir el descalce de plazos que se registraba en el Banco –que se comentó en el cuadro de situación en la Sección precedente- minimizando de esa forma el riesgo de exposición del capital y los resultados de la entidad a modificaciones adversas de la tasa de interés.

## **POSIBILIDAD DE CÓMPUTO DE LAS OBLIGACIONES NEGOCIABLES SUBORDINADAS EN EL CAPITAL COMPLEMENTARIO**

La emisión de deuda a que se hace referencia en el apartado anterior, permitió y permitirá en el futuro, que cualquier incremento del Patrimonio Neto Básico de la entidad se vea potenciado por la posibilidad de considerar en el Patrimonio Neto Complementario, las diferentes emisiones de Obligaciones Negociables Subordinadas, las que ya fueron emitidas e integradas.

Con ello, cualquier medida que se adopte tendiente a mejorar la cuantía del capital primario permitirá considerar hasta en un 50% de su valor el capital secundario que estará constituido por dichas obligaciones.

## **REDUCCIÓN DEL RIESGO DE COTIZACIÓN POR DESCALCE DE ESPECIES**

Otra medida concretada que constituía un anhelo de vieja data era buscar la compensación de las posiciones pasivas y activas de títulos públicos. En ese

sentido vale recordar que la mayor parte de las imposiciones no transformadas en Obligaciones Negociables de las que era titular el Instituto de Previsión, eran certificados de depósitos en Títulos Valores Públicos Nacionales.

El Banco, en virtud de sus necesidades imperiosas de fondos durante la última parte del año 1995 y los primeros meses de 1996 se vio obligado a negociar las tenencias de títulos públicos que soportaban el pasivo asumido. A consecuencia de ello, se produjo un significativo descalce de especies –al tener activos en pesos o dólares estadounidenses y pasivos en títulos públicos- que generaba que las fluctuaciones positivas de los mismos erosionaran el cuadro de resultados e impactarían negativamente en el capital.

Dichos descalces fueron superados definitivamente al poder recomprar la posición hacia fines de 1997, minimizando de ese modo los riesgos de fluctuaciones adversas en el valor de mercado de esas especies.

### **PLANES DE REDUCCIÓN DE LOS GASTOS FIJOS.**

También el Banco encaró diversos esquemas tendientes a la reducción de sus costos estructurales que dada la retracción de oferta monetaria que existía en la Provincia había generado que su peso relativo en el spread necesario para alcanzar el punto de equilibrio, sea cada vez mayor.

Obvio es destacar que este tipo de medidas no son de fácil implementación, sobre todo a la hora de tener que reducir el costo de los gastos en personal, como consecuencia de regímenes de despidos y/o retiros voluntarios. Evidentemente, son medidas antipáticas y ejercidas por el Banco Oficial de la Provincia tienen repercusiones generalmente no deseadas.

No obstante ello, se llevó a cabo una política de contención que ha permitido controlar el gasto dentro de parámetros prefijados impidiendo, en general, que su crecimiento pudiera significar la elevación de su porcentaje de participación en el nivel de actividad. Es por ello que la relación mensual de estos gastos está alrededor del 0,6% mensual de los activos desde el 31.12.96.

11  
114

## PLAN INFORMÁTICO

Dentro de ese esquema impulsado de reducción de los costos fijos de la entidad, se está implementando un plan informático que permita la reducción de los costos y no genere un riesgo operacional elevado en el Banco.

En ese marco se renovó gran parte del material tecnológico existente y se buscó a la vez cumplimentar los requerimientos del Banco Central para que nuestra entidad fuera Año 2000 compatible.

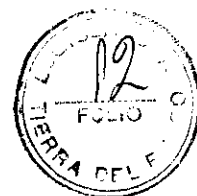
La evolución en esta materia es sostenida y permanente, pero actualmente se puede decir que contamos con sistemas de procesamiento de la información idóneos y eficientes, que nos han permitido superar satisfactoriamente las pruebas implementadas por el Banco Central.

## EVOLUCIÓN DE LOS DEPÓSITOS DEL SECTOR PRIVADO.

La recomposición de los depósitos públicos que se comentó en apartados precedentes fue también acompañada con una política de incremento de la captación del ahorro privado, en un escenario de escasa oferta monetaria. Ello dio sus resultados ya que en los dos años que median entre el 31.12.96 y el 31.12.98 los depósitos de ese sector crecieron casi un 90%. Analizado en un contexto macroeconómico general del país parecería ser un indicador más y tal vez, no sea sobresaliente, pero si nos atenemos al radio de influencia del Banco, específicamente la Provincia de Tierra del Fuego, el crecimiento es más que satisfactorio y evidentemente es el resultado de una gestión activa en la captación de recursos de terceros privados.

## SITUACIÓN EN MATERIA DEL CUMPLIMIENTO DE LAS RESERVAS DE EFECTIVO.

Al momento de ser solicitado el plan, el Banco incumplía en un alto porcentaje con la integración de los requisitos de liquidez exigidos por el Banco Central. Si bien la entidad no presentaba problemas de caja, sus reservas evidentemente estaban



diezmadas y era necesario reconstituirlas y reducir la incidencia de los pasivos a corto plazo en la generación de exigencias.

Por ello, el aporte de capital, el crecimiento de los depósitos y la reestructuración de pasivos fueron medidas imprescindibles que se adoptaron para superar esa coyuntura y en consecuencia, a partir de junio de 1997 se comenzó a cumplimentar con dichas reservas en forma ininterrumpida.

### **SANEAMIENTO DE LA CARTERA ACTIVA.**

En el marco del plan, también se concretó un verdadero seguimiento y control de las deudas de los clientes, cuyo proceso hacia fines de 1996, aparecía como relajado y no eficiente.

En ese sentido se adoptaron diversas medidas con la finalidad de consolidar las deudas, reconocimiento de intereses, refinanciamientos y otras alternativas tendientes a que los deudores pudieran hacer frente a las acreencias del Banco, sin producir impactos negativos en el contexto económico provincial.

No obstante, tal como lo prevén las normas del Banco Central, no es posible modificar la situación de clasificación de los deudores, mientras éstos no cumplimenten el pago de una parte sustancial de su deuda. En esta afirmación no se tienen en cuenta las recientes disposiciones sobre regularización de pasivos empresarios, cuya implementación aún no está totalmente definida.

Ante ello, las provisiones por riesgo de incobrabilidad siguen siendo un pesado lastre para la rentabilidad del Banco, el que de no tener que cargar con esta incómoda mochila, tendría una situación en esa materia bastante holgada.

### **NIVEL DE INMOVILIZACIONES**

La política de recupero de cartera implementada generó en el transcurso de estos casi tres años, la necesidad de incorporar algunos bienes en defensa de los créditos otorgados, lo que conllevó a un aumento de los activos inmovilizados, que





evidentemente como no generan resultados operativos, implican un serio inconveniente para poder alcanzar metas más importantes en materia de rentabilidad.

Los esfuerzos llevados a cabo para reducir los mismos, produjeron efectos parciales pero no lograron minimizar la existencia de los Bienes Diversos, los que aún mantienen una cifra significativa. El actual contexto económico no permite fijar niveles de realización de bienes que permitan salvaguardar la integridad del capital, motivo por el cual es necesario crear herramientas creativas para desinmovilizar al Banco, tanto de los bienes no necesarios para su normal funcionamiento, cuanto de las deudas de pesada realización.

De lo expuesto, surge claramente que el Banco ha llevado adelante una política estricta en el cumplimiento de las metas y objetivos previstos en el *Plan de Regularización y Saneamiento* que fuera presentado, el que se fue ajustando en la medida que diversas situaciones, inspecciones del Ente Rector y otras circunstancias fueron haciendo necesarias nuevas medidas y/o nuevos esfuerzos de capitalización, recuperación de pérdidas, reducción de gastos, etc.

Con dichas medidas se han logrado una serie de objetivos y metas que esencialmente se pueden definir como que se pasó de un Banco al borde de su insolvencia e iliquidez a una entidad financiera rentable, que cumple con todas las relaciones técnicas y demás regulaciones exigidas por el Banco Central, pero con un equilibrio inestable a la hora de tener que soportar pérdidas derivadas de la previsión por riesgo de incobrabilidad o de realización de activos que alcancen niveles de significación.

Ello es así ya que todavía no se ha alcanzado una capitalización tal que permita mantener un crecimiento sostenido de la entidad, dado que el margen entre la exigencia y la integración computables para el capital mínimo, aún no tienen la holgura suficiente que haga que dicha variable no constituya un elemento de freno a los diversos planes comerciales y de penetración del mercado y/o que permita asumir quebrantos derivados de los activos que puedan ir más allá de las normales y esencialmente

14  
114

vinculados a motivos coyunturales desde el punto de vista económico, tal como el esquema recesivo en el que actualmente se encuentra el país.

Es por ese motivo que se ha esbozado una *Ingeniería Financiera* tendiente a generar un exceso que aleje a la entidad de posibles incumplimientos de la relación técnica de capital mínimo, la que hoy es considerada como el principal indicador de solvencia de una entidad financiera. En el Capítulo que sigue se diseña ese esquema y con cifras se demuestra su resultado estimativo. Obvio que los cálculos definitivos resultarán de un estudio profundo y acabado de la valuación de la cartera cliente por cliente, asignando a cada uno la clasificación que surja como consecuencia de la aplicación de las normas que al respecto ha emitido el Banco Central.

La propuesta se fundamenta en la urgente necesidad de implementar medidas cuyo resultado signifique:

- 1) Un menor esfuerzo financiero del Gobierno Provincial, ya que para éste resulta prioritario atender otras necesidades de carácter primario y mucho más urgentes.
- 2) Un mínimo impacto en los recursos humanos.
- 3) Un banco económicamente viable.

Con este propósito, la *Dirección del Banco con el Poder Ejecutivo Provincial* ha pautado los lineamientos de la *Ingeniería Financiera* y del *Plan de Organización* del Banco a los efectos de aprovechar las fortalezas y atacar las debilidades de que se traducirán en la alineación de la evolución futura del Banco Provincia de Tierra del Fuego con los objetivos generales permanentes de bienestar y desarrollo económico.

Tales lineamientos, orientados a resolver históricas y profundas falencias que en sucesivos intentos resultaron difícil de corregir, llevan a definir planes de acción de corto y mediano plazo que se fundamentan en la necesidad de la urgente reversión de esta situación.



## ESQUEMA DE LAS MEDIDAS A ADOPTAR

La Provincia de Tierra del Fuego necesita seguir contando con una estructura de crédito que atienda toda la cadena, desde el financiamiento de las grandes unidades de producción y servicios hasta el consumo y la vivienda, cualquiera sea su dimensión. Trabajar en ese sentido implica redefinir su Banco Provincial para lograr una Institución capaz de utilizar el ahorro regional en forma eficiente pensando en el desarrollo económico y satisfacción de las necesidades locales.

Así se propone una *Ingeniería Financiera* con el objetivo de lograr un banco, sustentado en los siguientes aspectos:

- Desligar al Banco de los hechos negativos del pasado, que tenga una mejor exposición y pueda estar en condiciones de participar del ambiente competitivo en el que se desenvuelve la actividad financiera nacional, reuniendo los requisitos exigidos por el Banco Central.
- En ese orden de ideas es intención de recomponer, entre otras cosas, los activos del Banco. Para ello nos proponemos transferir todas las carteras de créditos calificadas en 4 y 5 del Banco, que tienen una alta exigencia de provisiones y son activos que no pueden generar devengamiento de intereses, a un Fondo Fiduciario el que tendrá como misión la cobranza de dichos activos y la capitalización del Banco de la Provincia.

A tales efectos se han definido los procedimientos, designado el equipo de trabajo y asignado los espacios físicos con las adecuadas condiciones de seguridad.

Como contrapartida inicial de dicha transferencia, el Fondo Fiduciario a crearse generará un título de deuda a favor del Banco Provincia de Tierra del Fuego, por el importe que se ha estimado como el mínimo que se puede lograr por el recupero de esas carteras. El importe así determinado, alcanza a la suma de \$ 60.000 miles, el que será cancelado en un plazo máximo de

10 años con dos de gracia. Todo el producido que supere dicho monto, tendrá como destino la capitalización adicional del Banco de la Provincia.

Esta obligación será garantizada por el Superior Gobierno con la afectación de los recursos provenientes de la Coparticipación Federal de Impuestos

- Del mismo modo se transferirán todos los Bienes del Banco, recibidos en Defensa de Crédito o no afectados a su actividad, a un Fondo Fiduciario el que tendrá como misión la realización de dichos activos y la capitalización del Banco de la Provincia.

A tales efectos se han definido los procedimientos y designado el equipo de trabajo para la conformación de la documentación y registros necesarios.

Como contrapartida inicial de dicha transferencia, el Fondo Fiduciario a crearse generará un título de deuda a favor del Banco Provincia de Tierra del Fuego, por el importe de tasación de los bienes transferidos. El importe así determinado, estimado en la suma de \$ 13.785 miles, será cancelado en un plazo máximo de 10 años con dos de gracia. Todo el producido que supere dicho monto, tendrá como destino la capitalización adicional del Banco de la Provincia.

Esta obligación será garantizada por los títulos de los bienes transferidos.

Estas medidas no bastan por sí solas y corresponde también pensar en el después. Es decir asumir la necesidad de insertar al Banco que resulte de ellas en el mercado financiero nacional e internacional con miras a que se transforme en una entidad con solvencia patrimonial y financiera, económicamente equilibrada, con generación de resultados suficientes y eficiente en la prestación de sus servicios. En respuesta a esas premisas, se han definido los siguientes planes concretos de acción:

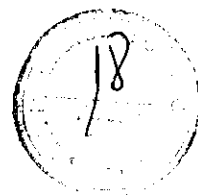


## I. PLAN DE ORGANIZACIÓN

Se establecen los lineamientos para estructurar una organización eficaz, controlada en sus riesgos, orientada al cliente y con una conducción capacitada en actualizadas técnicas de gestión, que dedique gran parte de su tiempo a planear e innovar, liberado de tareas de rutina que sean delegables. Para ello se:

- Instrumentará un sistema de información y control eficiente que permita:
  1. Establecer los medios para el seguimiento del grado de cumplimiento de los valores proyectados.
  2. Asegurar la permanente información al Banco Central sobre el grado de avance.
  3. Asegurar el control de la operación del Fondo Fiduciario.
  4. Lograr el control del riesgo crediticio y generación de resultados mediante cambios organizacionales
  
- Implementará un plan de corto plazo destinado a lograr un nuevo banco controlable en sus negocios y costos asociados.

A tales efectos el **Plan de Organización** se conceptualiza bajo las previsiones de las disposiciones de las *Comunicaciones "A" 2525, 2529 y 2659* del Banco Central, relativas a *Normas Mínimas de Controles Internos y Requisitos operativos mínimos del área de sistemas de información*. Está estructurado siguiendo el criterio de la referida normativa en cuanto a resolver primero aspectos estructurales vinculados con temas orgánico-funcionales y la delegación de facultades y controles por oposición de intereses. La definición de procedimientos se plantea bajo el esquema normativo de los ciclos de negocio y las relaciones funcionales, para que en una segunda etapa se puedan aplicar criterios de reingeniería y desarrollar los procedimientos detallados.



## II. PLAN DE NEGOCIOS

Apoyado en el logro de un orden estructural y normativo, se centrará el esfuerzo de toda la Organización en torno a las definiciones estratégicas:

- Una Entidad Financiera Oficial que no requiera el apoyo financiero del Gobierno Provincial.
- Un banco económicamente viable, que contribuya con el desarrollo económico de su zona de influencia, dentro de adecuados parámetros de riesgos.
- Un Banco que cuente con un Management altamente especializado y calificado y recursos informáticos eficientes.
- Un Banco que cuente con los recursos o herramientas necesarias para gerenciar el riesgo crediticio y el performance institucional.
- El desarrollo del Plan de Negocios se soportará en procesos para identificar los sectores/empresas hacia donde sería conveniente concentrar los esfuerzos y orientar las futuras inversiones, como asimismo, aquellos donde sería recomendable desinvertir.
- Definir los cursos de acción necesarios para motorizar nuevos negocios y actividades, considerando que la mejor solvencia permitirá:
  - ◆ Financiar proyectos que evidencien un razonable riesgo crediticio y a tasas competitivas.
  - ◆ Obtener un mejor "fondeo", mejorando la fuente de financiamiento por efecto de una mejor calificación.
  - ◆ Pensar en un banco que operará donde las empresas necesiten su apoyo y promocionará el comercio a través del financiamiento al consumo y la vivienda.

### **III. PLAN DE REINGENIERÍA**

Con el Plan de Organización de Corto Plazo se logrará un Banco "eficaz" y "controlable", condición básica para encarar un replanteo de los circuitos de los distintos ciclos de negocios y la implementación de herramientas de gestión para lograr un banco "eficiente".

La informática, considerada como una herramienta de negocios y la información como un insumo estratégico, constituye el sustento para lograr un banco orientado al cliente, con puntos de atención donde se lo necesite, integrando negocios y reduciendo los costos operativos.

Las sucursales serán los puntos de venta de todos los productos desarrollados por el Banco, en cumplimiento de los objetivos definidos en el Plan de Negocios, liberadas de tareas administrativas..

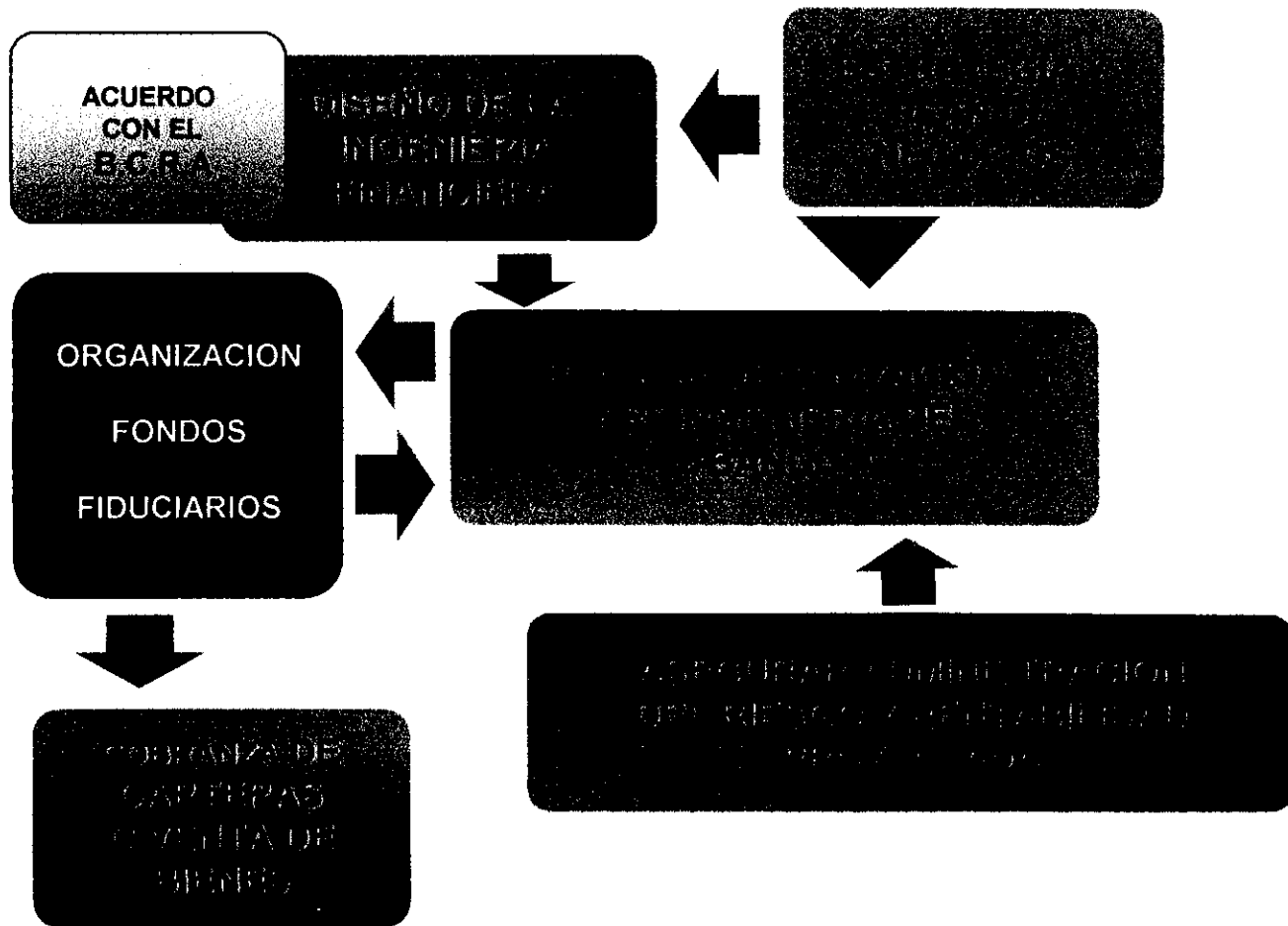
Las sucursales se reestructurarán bajo los supuestos de:

- Automatización de los procesos locales, centralizando los operativos y simplificando las actividades, sin descuidar el control por oposición de intereses.
- Profesionalización de los puestos claves, capacitando al personal como respuesta a los objetivos del plan de negocios.
- Prestación de servicios a clientes, con tecnología de avanzada y en constante crecimiento, actualmente será a través de:
  - ◆ Cajeros Automáticos o Posiciones de Auto-consulta.
  - ◆ El concepto Cliente-Banco.
  - ◆ Terminales en cada puesto de trabajo.
  - ◆ Un sistema de información integrado y amigable para clientes y usuarios, con informes por excepción para el control de gestión y con facilidades

para la asignación de responsables por cada operación relacionada con clientes, dentro de un contexto de estrictas condiciones de seguridad y correcta evaluación e implementación del control interno.

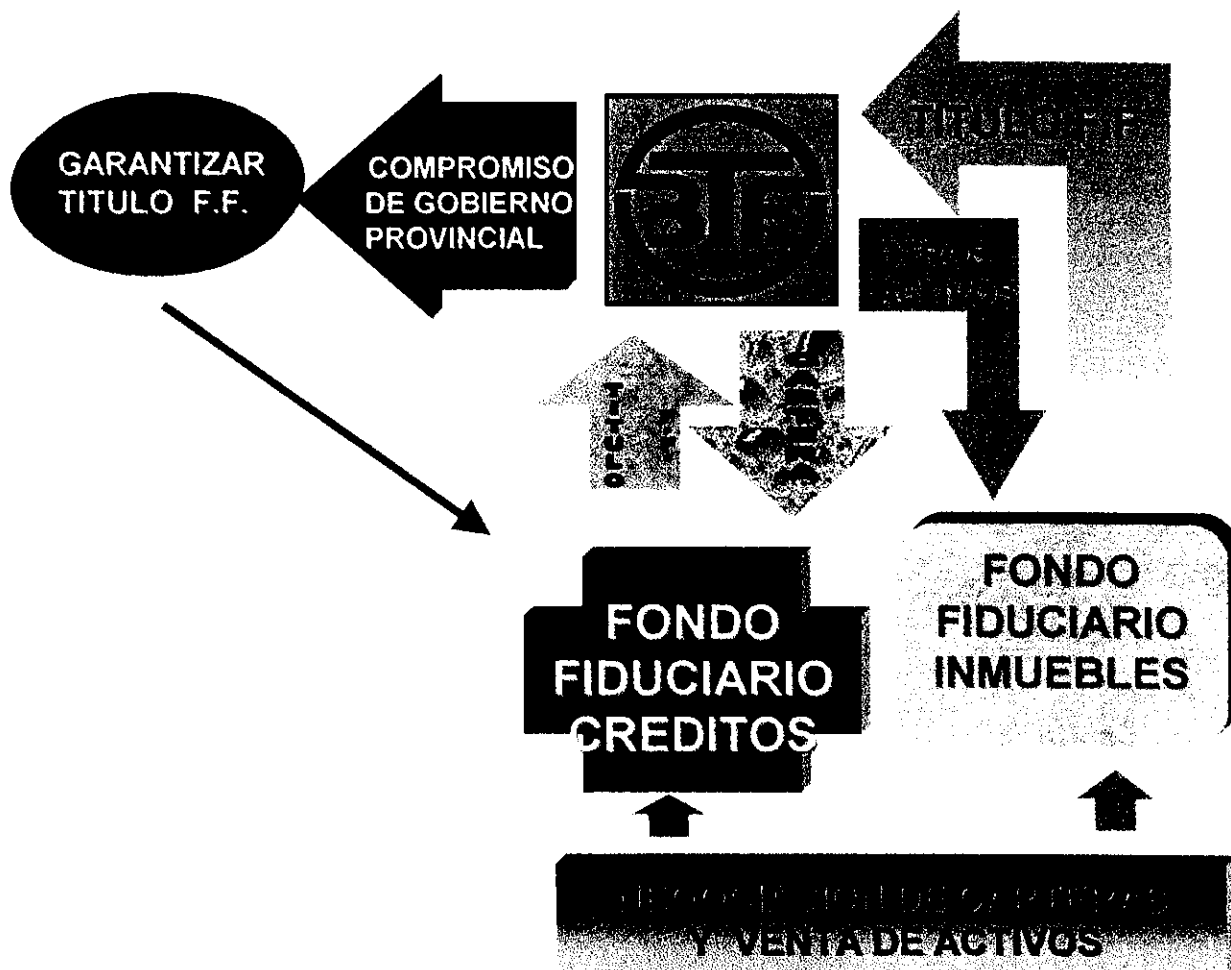
Lo expuesto en este Capítulo se representa en los siguientes gráficos:

# PLAN DE SANEAMIENTO





# EFFECTO CAPITALIZACION POR EXCLUSION DE ACTIVOS INEFICIENTES





## **PAUTAS PARA LA REINGENIERÍA FINANCIERA**

### **I. Situación a Junio de 1999 - Resultado de la Reingeniería Financiera.**

1. Se retiran del Banco Provincia de Tierra del Fuego \$ 90.473 miles de cartera con clasificación 4 y 5, previsionada en función de las disposiciones emitidas por el Banco Central de la República Argentina, la que es entregada junto con la cartera castigada - imputada en cuentas de orden conforme a la Comunicación "A" 2357, punto 1.- por \$ 17.182 miles, a una fiducia a crear en la Provincia la que se encargará de su gestión de cobro. El total de la cartera a ceder asciende, entonces, a \$ 107.655 miles, previsionada en \$ 55.840 miles, lo que equivale a retirar del banco activos contables por \$ 51.815 miles.
2. La fiducia que se crea abona la cartera entregada con un crédito por \$ 60.000 miles, a pagar en 10 años, con dos de gracia y a una tasa del 7,5% de interés anual. El precio de la transacción al momento de la cesión de la cartera es el equivalente a la valuación del recuperado probable del conjunto de préstamos cedidos, de acuerdo con estimaciones sumamente estrictas en cuanto a sus supuestos de recuperado. Vale decir, que sobre una cartera nominal total entregada al Fondo Fiduciario de \$ 107.655 miles, el valor total de recuperado se ha estimado en \$ 60.000 miles, lo que constituye el 55,7 % de ese monto.

Cabe tener presente además, que:

- a) los valores nominales de cartera que son cedidos no incluyen todos los intereses que se pudieron devengar conforme a los mutuos o documentos equivalentes suscritos, dado que por imperio de las disposiciones del Banco Central de la República Argentina y los procedimientos seguidos por el banco, dejaron de devengarse intereses por esas acreencias hace ya mucho tiempo.
- b) esta cartera que se cede tiene garantías reales por aproximadamente un 70% del valor nominal de cesión que, si bien normativamente no son consideradas



luego de los dos años, en la gestión de cobranza tienen un efectivo derecho de cobro.

3. Los inventarios de la cartera que se cederá al Fondo Fiduciario serán determinados a la fecha en la que se efectivice la transferencia de cartera.
4. Luego, son calculadas las provisiones por riesgo de incobrabilidad normativas correspondientes a la cartera 1,2, y 3 que permanece en el Banco, la que al 30.6.99 asciende a \$ 9.713 miles.
5. Se ha previsto un período de 90 días en el cual se procederá a estudiar y clasificar - de acuerdo con las normas de la Comunicación "A" 2729 y complementarias - la cartera que permanecerá en el banco, ajustándose su provisionamiento de corresponder.
6. Si como consecuencia de dicho estudio surge que a determinados clientes corresponde incluirlos en las categorías 4 y/o 5, dichos créditos serán transferidos en ese momento al Fondo Fiduciario, utilizando el mismo procedimiento previsto precedentemente. A estos fines se ha estimado, en las proyecciones y ajustes que se efectúan a los estados contables al 30.6.99, una maduración adicional de cartera de \$ 25.000 miles, clasificada actualmente en las categorías 1,2 y 3, que se prevé en los cuadros se trasladarán al Fondo Fiduciario a crearse. Este importe, obviamente, está sujeto al aludido estudio, pero presupuestos razonables en cuando a la maduración de la cartera hacen razonable tal determinación.
7. Se ha previsto también transferir a un Fondo Fiduciario Público la mayor parte de los inmuebles que han sido adquiridos en defensa de créditos o bien, que han sido desafectados del servicios, que se hallan contabilizados en bienes diversos. Esta medida a la vez que constituye una desinmovilización, genera la posibilidad de que unidad ejecutora, dedicada exclusivamente a esa tarea no distraiga a los niveles directivos y gerenciales del Banco de sus objetivos prioritarios, a la vez que ofrece la posibilidad de tener un activo financiero con muy buena garantía, que origina una renta y además, puede ser un título securitizable.

8. De ese modo, ingresa un título del Fondo Fiduciario, relativo a los bienes diversos de \$ 13.500 miles que no genera incremento patrimonial alguno. Sólo se trata de una modificación de los activos, tal como se comentó en el punto precedente. Al igual que en el caso anterior dicho título será a 10 años con una tasa de interés del 7,5% anual.
9. En ambos casos los títulos que se reciban de los Fondos Fiduciarios, los intereses serán percibidos por períodos semestrales vencidos, con dos años de gracia en cuanto a la amortización del principal y el siguiente cronograma anual:
  - i. Tercero y Cuarto año: Amortización 5%
  - ii. Quinto y Sexto año: Amortización 10%
  - iii. Séptimo y Octavo año: Amortización 15%
  - iv. Noveno y Décimo año: Amortización 20%
10. La evolución de los Estables Contables se inicia sobre los datos de balance al 30.06.99, oportunidad en que se computan los ajuste explicados en los anteriores puntos. En el cuadro Anexo I se pueden visualizar las modificaciones patrimoniales y los ajustes consecuentes con un importante beneficio para la capitalización de la entidad.
11. Se han considerado como aprobadas las facilidades que se solicitan al Banco Central, motivo por el cual no se han devengado los cargos plenos correspondientes y sólo se han considerado los cargos devengados y abonados, tal como se viene haciendo desde la primera presentación del plan de regularización y saneamiento requerido.

## II. Bases consideradas para las Proyecciones de los Estados Contables

1. Se ha previsto un crecimiento de los depósitos para los próximos meses del corriente año del orden del 14%. Para los dos años siguientes se ha previsto un crecimiento anual del 22% en el año 2000 y del 20% para el año 2001.
2. En materia crediticia, durante el corriente año, atendiendo las condiciones actuales del mercado, se ha previsto un crecimiento moderado que alcanza al 12,7%. Para los años siguientes el crecimiento pautado se ha estimado en el orden del 21%.

25

3. En materia de Títulos Públicos y Otros Créditos por Intermediación Financiera no se han previsto en el período proyectado cambios de significación.
4. En materia de intereses sobre los préstamos se han previsto tasas promedios decrecientes que en 1999 se han estimado en el 17,5% efectivo anual para los préstamos en pesos y del 15,7% efectivo anual para los créditos en dólares estadounidenses. Para los años 2000 y 2001 se estimó un promedio del 12,9% efectivo anual para los préstamos en dólares estadounidenses.
5. En lo que respecta al pago de intereses pasivos, también se ha proyectado sobre la base de los actuales niveles de tasas, enmarcando su promedio en el orden del 8 % anual para los depósitos a plazo fijo en pesos y del 6,5% anual para los plazos fijos en dólares estadounidenses. En el caso de las cajas de ahorro se ha previsto una tasa del 3,5% anual.
6. Se ha previsto que la reducción de la estructura de personal impacta a partir del mes de *Enero del Año 2000*, en el cual se cederán a la Provincia unos 50 agentes para que pueda administrar los fondos fiduciarios. La estructura posterior del Banco Provincia de Tierra del Fuego estará conformada por aproximadamente 220 agentes, la que se estima como mínima viable para dar respaldo a las operaciones sin riesgos operacionales.
7. El capital mínimo exigido que se informa en el cuadro respectivo, para el mes de Junio de 1999 (ajustado según lo comentado), \$ 23.249 miles, está calculado sobre la base de ponderar toda la cartera 1, 2 y 3 según el indicador de riesgo que le corresponda por la tasa de interés aplicada.

Asimismo se considera que la deuda de la Provincia, ya sea la existente, como la correspondiente al Fondo Fiduciario que se instrumentará como consecuencia de la formación de los mismos, le corresponde el ponderador cero, habida cuenta que estará garantizada con afectación específica de los fondos provenientes de la Coparticipación Federal de Impuestos.

8. Se ha previsto también una paulatina pero persistente reducción de las partidas pendientes de imputación, las que una vez producida la reingeniería de los sistemas operativos y de control tenderán a ser montos de escasa significación.
9. El cargo por incobrabilidad estimado es aquel necesario para la evolución normal de las operaciones crediticias. Cabe tener especialmente en cuenta que las carteras que permanecerán en el banco corresponderán a clientes que tengan calificaciones 1, 2, o 3, los que quedarán suficientemente provisionados luego del período de 90 días en el cual se estima revisar la totalidad de la cartera. No obstante ello, se han previsto en las proyecciones la constitución de provisiones por \$ 2.011 miles en lo que resta del año, por \$ 6.102 miles en el año venidero y por \$ 9.505 miles en el año 2001.
10. El devengamiento y cobro de comisiones se ha estimado sobre la base de mejorar paulatinamente el actual nivel de actividad, con un crecimiento muy moderado. Esta previsión resulta pesimista, toda vez que se estima una bancarización acorde con las necesidades del mercado y enmarcados en el contexto comercial competitivo a que se aludió en títulos precedentes.
11. Es objetivo de la Dirección avanzar en el desarrollo de productos generadores de comisiones por servicios y en ese sentido se han realizado convenios tales como:
  - ◆ Tarjetas de Créditos.
  - ◆ De recaudación y pagos de sueldos con empresas.
  - ◆ Préstamos al Personal y Proveedores del Sector Público con afectación de haberes o certificados de obra.
  - ◆ De servicios al sector público.
  - ◆ Con Compañías de Seguros actuando como agente colocador.
12. Los gastos de estructura se mantuvieron en los actuales niveles, sólo reducidos por el efecto de la disminución del personal que resulte afectado a las tareas que serán transferidas al Fondo Fiduciario.
13. No se han tenido en cuenta en las inversiones los montos necesarios como para proceder a la reingeniería de los procesos administrativos, renovación del

27

management y adquisición de la tecnología necesaria. Se ha entendido que corresponde primero efectuar un análisis pormenorizado de la actual existencia tecnológica en la materia y determinar entonces las verdaderas necesidades, tratando de alcanzar el máximo de la relación costo-beneficio. No obstante ello, se ha previsto la realización de gastos del orden de los \$ 600 miles en los próximos meses y \$ 2.000 miles de inversiones en sistemas en el comienzo del año 2000.

### **III. Franquicias que se solicitan al Banco Central de la República Argentina**

1. Atenuación de los cargos e intereses por defectos en la integración del efectivo mínimo y de requisitos mínimos de liquidez por los períodos anteriores a la implementación de las medidas originales del plan. Dichos cargos fueron generados por defectos de efectivo mínimo y de requisitos mínimos de liquidez registrados en los años 1995, 1996 y hasta 1997, cuando se normalizó la integración como consecuencia de la efectivización del aporte de capital de \$ 30.000 miles concretado en junio de 1997.
2. Atenuación de cargos e intereses por defectos de integración de capital mínimo registrados por los períodos anteriores a la implementación del plan y por algunos meses posteriores a dicha implementación, cuando se debió reducir el patrimonio como consecuencia de previsionamientos ordenados por el Banco Central de la República Argentina.
3. Atenuación de los cargos e intereses derivados de incumplimientos a la relación máxima de los activos inmovilizados frente a la Integración Computable del Banco.
4. Atenuación de los cargos e intereses por excesos a los límites de la posición global neta en moneda extranjera por los períodos anteriores a la vigencia del plan y durante su implementación.
5. Admitir que no se deduzca de la Integración Computable de Capital a los aportes de capital comprometidos por la Provincia y pendientes de integración.



## ANEXO I

	Jun-99	Ajustes	Ajustado
<b>ACTIVO</b>	<b>440746</b>		<b>448931</b>
DISPONIBILIDADES	7984		7984
TITULOS PUBLICOS	45470		45470
BONO FONDO CARTERA			60000
BONO FONDO INMUEBLES			13785
PRESTAMOS	258537		206722
Capital e Intereses	306908		216435
<b>FONDO FIDUCIARIO egreso</b>		<b>-90473</b>	
<b>FONDO FIDUCIARIO ingreso</b>			
Previsiones	-48371	38658	-9713
O. CREDITOS POR INT.FIN..	87385		87385
BIENES EN LOCAC. FIN.	6044		6044
PARTICIP. EN OTRAS SOC.	0		0
CREDITOS DIVERSOS	3916		3916
BIENES DE USO	9621		9621
BIENES DIVERSOS-	19045	-13785	5260
BIENES INTANGIBLES	1382		1382
PART. PEND. DEUDORAS.	1362		1362
<b>PASIVO</b>	<b>-408525</b>		<b>-408525</b>
DEPOSITOS	-227137		-227137
O. OBLIG. POR INT.FIN.	-114208		-114208
OBLIGACIONES DIVERSAS	-1905		-1905
PREVISIONES	-2856		-2856
PART. PEND ACREEDORAS	-2257		-2257
OBLIG. SUBORDINADAS	-60162		-60162
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>32221</b>		<b>40406</b>





6. Admitir que dentro de un plazo de 90 días, dentro del cual se procederá a verificar la clasificación de la cartera que permanecerá en el banco, se determinen las mayores provisiones por riesgo de incobrabilidad que pudieran existir y destinando los créditos que pudieran recibir clasificaciones de 4 y 5 al fondo fiduciario a crearse.
7. Atenuación de los cargos e intereses por excesos en las relaciones técnicas en materia de fraccionamiento y graduación del crédito, por períodos anteriores a la puesta en marcha del plan, de aquellos deudores que se transfieren al Fondo Fiduciario.
8. Se solicita además, se excluya del cómputo del fraccionamiento del riesgo crediticio y del máximo de asistencia al Sector Público Provincial, los importes que los Fondos Fiduciarios a crearse adeudarán al nuevo banco. En el primero de los casos (el relativo a la cesión de los créditos) tendrá garantía de afectación automática de Coparticipación Federal de Impuestos y en el segundo tendrá la garantía de un derecho real sobre los bienes.
9. Disponer que se admita la activación de los gastos de retiros voluntarios y de reestructuración del personal, así como los derivados de la reestructuración de filiales, sin deducir esos gastos activados de la Integración Computable de Capital del Banco, por un plazo de 60 meses.
10. Admitir una prórroga para la presentación de los informes de las Calificadoras de Riesgo, los que comenzarán a presentarse a partir de las informaciones de Junio de 2000, en adelante.
11. Permitir que las atenuaciones y franquicias que se solicitan no impidan el desarrollo de un plan de expansión si el mismo resulta necesario.

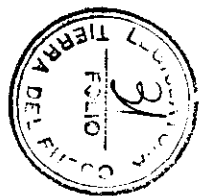
**Estado a junio 99**  
**Cartera Consumo**

SITUACIÓN	CARTERA A CEDER			PREVISIONES CONTABILIZADAS
	Con garantías preferidas	Sin garantías preferidas	Total	
<b>1</b>	2.124	5.262	7.386	74
<b>2</b>	403	429	832	34
<b>3</b>	189	278	467	92
<b>4</b>	2.790	4.747	7.537	3.071
<b>5</b>	11.796	7.755	19.551	13.653
<b>TOTAL</b>	<b>17.302</b>	<b>18.471</b>	<b>35.773</b>	<b>16.924</b>



**Estado a junio 99**  
**Cartera Comercial**

SITUACIÓN	CARTERA A CEDER			PREVISIONES CONTABILIZADAS
	Con garantías preferidas	Sin garantías preferidas	Total	
<b>1</b>	9.067	2.611	11.678	117
<b>2</b>	1.475	1.661	3.136	127
<b>3</b>	1.003	538	1.541	255
<b>4</b>	8.775	1.637	10.412	3.012
<b>5</b>	19.419	8.514	27.933	18.224
<b>TOTAL</b>	<b>39.739</b>	<b>14.961</b>	<b>54.700</b>	<b>21.735</b>



**Estado a junio 99**  
**Cartera Total**

SITUACIÓN	CARTERA CONTABLE A CEDER			PREVISIONES CONTABILIZADAS
	Con garantías preferidas	Sin garantías preferidas	Total	
1	11.191	7.873	19.064	191
2	1.878	2.090	3.968	161
3	1.192	816	2.008	347
4	11.565	6.384	17.949	6.083
5	31.215	16.269	47.484	31.877
<b>TOTAL</b>	<b>57.041</b>	<b>33.432</b>	<b>90.473</b>	<b>38.658</b>
<b>PREVISIONES TOTAL CARTERA</b>				<b>48.371</b>
<b>DIFERENCIA QUE PERMANECE CONTABILIZADA</b>				<b>9.713</b>
<b>CARTERA EN CUENTAS DE ORDEN A CEDER</b>				<b>17.182</b>
<b>CARTERA TOTAL A CEDER</b>				<b>107.655</b>
			<b>8.185</b>	<b>51.815</b>

