



DOCENTES DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

**38 Jornadas Nacionales de Administración Financiera**  
**Septiembre 2018**

# **Planificación y control financiero en la banca argentina**

**Jorge A. Fiol**

*Universidad Nacional del Nordeste*

## SUMARIO

1. Generalidades
2. Plan estratégico o sustantivo
3. Plan financiero
4. Pruebas de estrés
5. Planificación y autoevaluación del capital
6. Control financiero
7. Conclusiones

Para comentarios:  
[licjorgefiol@yahoo.com.ar](mailto:licjorgefiol@yahoo.com.ar)

### *Resumen*

La planificación y el control financiero revisten suma importancia en cualquier tipo de organizaciones, debiendo estar alineados a su plan sustantivo o estratégico. Las entidades financieras no escapan a ello, deviniendo en esencial para apuntar a la continuidad y crecimiento de las mismas. Asimismo, el Banco Central de la República Argentina, en su carácter de regulador de éste tipo de organizaciones, estableció como requerimiento informativo la presentación anual del plan de negocios y proyecciones por parte de las entidades. En el presente trabajo procederemos a describir en qué consiste la planificación y el control en la banca argentina, como así también a la necesidad de su control y monitoreo. Dentro de las proyecciones haremos especial mención a las regulaciones prudenciales, a las pruebas de estrés y a la planificación y autoevaluación del capital, como requerimientos específicos de este tipo de entidades.

## **1. Generalidades**

### **1.1 Introducción**

El sector servicios, del cual forman parte las entidades financieras, ha mostrado durante los últimos tiempos un constante desarrollo y está atravesando una transición muy turbulenta. Además de los factores cíclicos (evolución de la actividad económica, fragilidad financiera o deterioro en algunos renglones de los balances de las entidades, creciente endeudamiento acumulado por familias y empresas) se superponen transformaciones estructurales (liberalización o desregulación financiera, la internacionalización o globalización de los mercados, la desintermediación financiera y las nuevas tecnologías) que alteran el negocio bancario.

La creciente competencia que se ha venido produciendo desde hace varios años en el mercado financiero ha llevado a las entidades financieras a un proceso de diversificación. Las entidades financieras comenzaron a ofrecer nuevos servicios, tales como: seguros, operaciones con instrumentos del mercado de capitales y las más variadas formas de crédito al consumo.

La tendencia a la globalización del mercado financiero, con una mayor interconexión entre los mercados de dinero y de capitales, ha acentuado la desintermediación. Ello supone una pérdida de cuota de mercado para aquellas instituciones financieras que no reaccionen frente a ésta situación. Los factores impulsores del cambio en la actividad financiera han propiciado la creación de nuevas instituciones, productos y mercados y han aumentado la competencia entre los diferentes intermediarios financieros, lo que implica que las empresas del sector bancario tengan que adoptar las estrategias adecuadas para afrontar los nuevos retos.

Sin embargo, la liberalización y el aumento de la competencia entrañan algunos riesgos, puesto que conllevan, sin duda, una tendencia hacia la disminución de los márgenes de intermediación en las operaciones financieras. Asimismo, éste proceso ha venido acompañado por una mayor variabilidad en el precio de los activos financieros, asociado, en parte, a la mayor importancia de los valores en la canalización de operaciones financieras.

Todo lo anterior hace que la planificación en las entidades financieras se convierta en un verdadero desafío. Asimismo, por ser la actividad bancaria una de las actividades más reguladas, justificado en el hecho de que el ahorro, la inversión y la financiación se canalizan a tra-

vés de ella (Fiol, 2009), sentó las bases para que el Banco Central de la República Argentina en su carácter de regulador de la intermediación exigiera a las entidades financieras la presentación anual de su plan de negocios y proyecciones. Por lo expuesto, es de nuestro interés, describir la forma en que las entidades financieras argentina realizan su planificación y control financiero, el cual debe estar alineado a un plan estratégico –que podrá estar escrito o no–, de modo de poder cumplir con las exigencias del regulador.

## 1.2 Concepto y evolución de la planificación

Coincidimos con Ackoff (citado por Castelló Muñoz, 1996, p. 227) en que, la planificación:

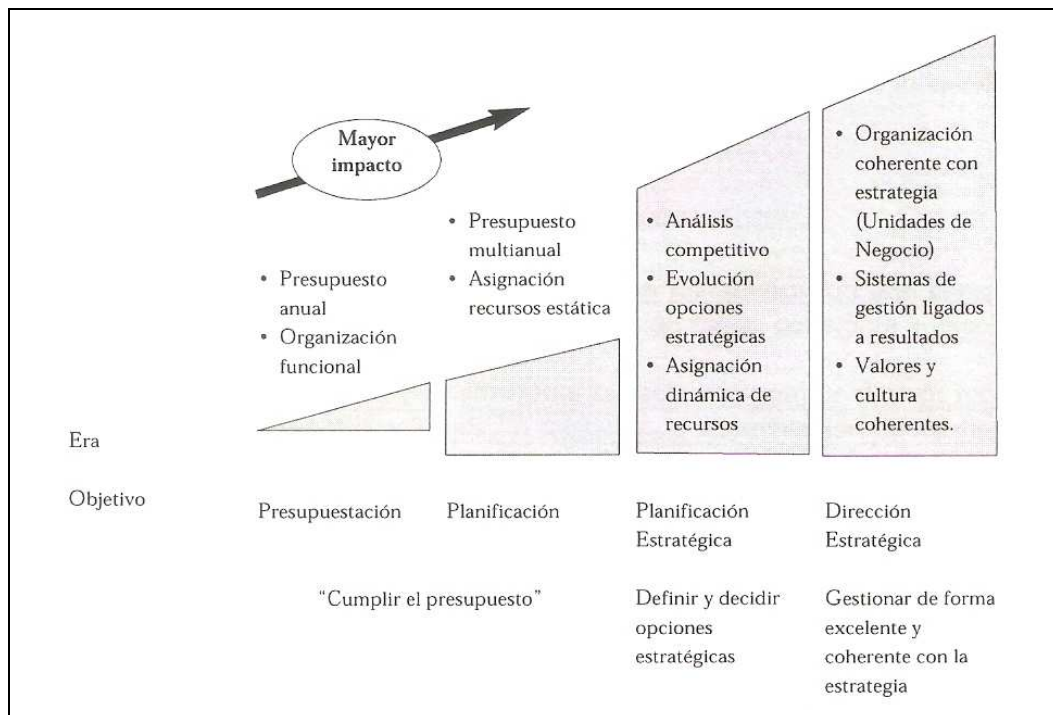
1. Implica una toma de decisiones anticipadas;
2. Es un sistema de decisiones, ya que los hechos futuros analizados implican un conjunto de decisiones interdependientes, y
3. Es un proceso continuo que se dirige a la formación de uno o más estados futuros deseados.

Por su parte, siguiendo a Tortosa Cosme (1994), podemos identificar cuatro eras o etapas en la evolución de la dirección estratégica. Las mismas son:

- i. *Presupuestación*: El instrumento básico es el “presupuesto anual”, utilizado en organizaciones funcionales que tienen como principal objetivo “cumplir el presupuesto”.
- ii. *Planificación*: Se persigue como objetivo el cumplimiento del presupuesto, pero el mismo es elaborado en forma plurianual, efectuándose una asignación de recursos para todo el período proyectado.
- iii. *Planificación Estratégica*: Tiene como objetivo definir y decidir entre opciones estratégicas. Los recursos son asignados de manera dinámica sobre la base del análisis de las opciones estratégicas.
- iv. *Dirección Estratégica*: Persigue la gestión de la entidad en forma excelente y coherente con la estrategia elegida. En esta era la organización toda y los recursos afectados se alinean hacia la consecución de la estrategia organizacional.

En la Figura 1 podemos observar la evolución de la planificación, partiendo de la presupuestación y hasta llegar a lo que se conoce como dirección estratégica.

Figura 1: Evolución de la dirección estratégica



Fuente: Tortosa Cosme (1994)

## 2. Plan Estratégico o Sustantivo

### 2.1 Introducción

El plan sustantivo, o también denominado estratégico, está representado por la visión, la misión, los objetivos generales, la estrategia y los planes específicos con sus programas y obligación concurrente de la dirección en lograr los objetivos de largo plazo de la empresa. Representa la cobertura y el marco teórico del verdadero esqueleto de la organización que es el "plan financiero" (Ripari, 2014).

El plan estratégico es el documento guía que, congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que se desea ser y hacer a largo plazo, redactado generalmente por el más alto nivel jerárquico (Lerma y Kirchner, 2012, p. 30).

El plan sustantivo se caracteriza por tener contener declaraciones formales sobre lo siguiente:

- Supuestos básicos en lo económico y ambiental: parten de la dirección y fijan el "entorno político" general de actuación de la empresa en su medio.
- Objetivos básicos: lo que la empresa espera realizar en particular y en función de los productos, mercados, infraestructura, personas y metas.
- Supuestos operativos: las premisas y limitaciones específicas que sostienen y enmarcan los planes de negocios de la empresa (por ejemplo: sistemas informáticos, recursos humanos, normas o regulaciones, por mencionar algunos).

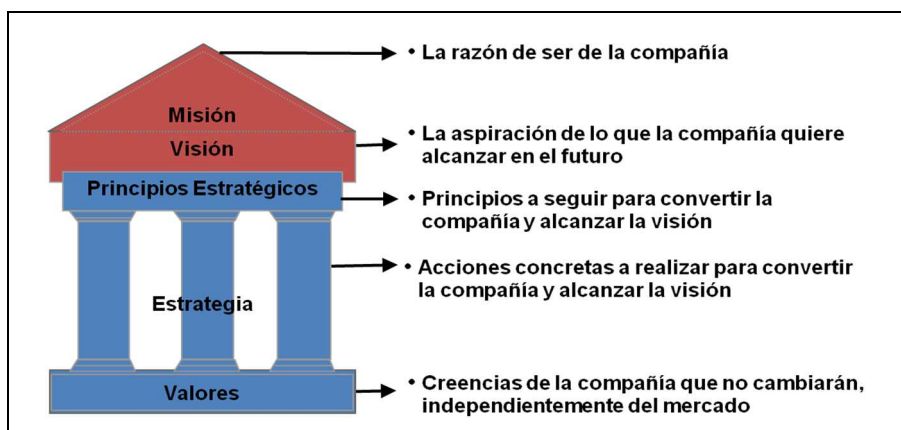
- Programas principales o “proyectos” que se esperan hacer para alcanzar los objetivos de la organización (Ripari, 2014).

En este punto coincidimos con Lerma y Kirchner (2012, p. 30) en cuanto a que los planes estratégicos permiten incrementar la eficiencia y la eficacia en el logro de los resultados deseados, aprovechando en forma racional los recursos con los que se cuentan mientras se disminuyen los posibles riesgos causados por la incertidumbre natural del ambiente en el que se desenvuelve la organización.

En otras palabras, el planeamiento estratégico es “un sistema de liderazgo que se inicia con una visión sobre el destino al que deseamos dirigirnos y luego selecciona y pone en marcha las estrategias que nos permitirán trasladarnos desde nuestra situación actual hasta esa otra que buscamos alcanzar en un futuro determinado” (Gahan, 2005, p. 18).

La Figura 2 nos permitirá esquematizar la relación entre los principales elementos componentes del plan estratégico o sustantivo de cualquier organización.

**Figura 2: Componentes del plan estratégico**



El requerimiento informativo de Plan de Negocios y Proyecciones e Informe de Autoevaluación del Capital solicita, en el Apartado I, la “definición de la estrategia de negocio adoptada por cada entidad, junto con la instrumentación de políticas y la proyección de las metas y objetivos fijados para su logro. Incluye, de manera ordenada y sistemática, aspectos operacionales y financieros, abarcando información actual y futura relacionada a:

- Líneas de negocio,
- Gestión de riesgos y controles internos,
- Asistencia de los accionistas,
- Actividades de filiales y otros entes,
- Complementación de actividades y negocios dentro del grupo económico,
- Mecanismos de seguimiento,
- Justificación de desvíos e introducción de cambios” (B.C.R.A., Régimen Informativo de Plan de Negocios y Proyecciones e Informe de Autoevaluación del Capital).

## 2.2 Visión

La visión, también denominada propósito estratégico, es un concepto que está inmerso en la idea de futuro por cuanto pretende responder a la pregunta ¿qué queremos ser?, o bien ¿adónde queremos llegar? (Ripari, 2014).

La visión constituye una declaración de intenciones acerca de la situación esperada y deseable de la empresa en el largo plazo. Es un vistazo anticipado hacia la imagen que se tiene del éxito esperado en la organización (Lerma y Kirchner, 2012, p. 39).

La visión nos permite desarrollar conductas “proactivas”, con las que hacemos frente a los desafíos que tenemos por delante (Gahan, 2005, p. 19).

## 2.3 Misión

La misión se refiere a las actividades actuales de la empresa, centrada en dos aspectos fundamentales:

- El tipo de negocio al que se dedica la empresa actualmente.
- Las necesidades y clientes actuales que la empresa pretende satisfacer (Díez de Castro y López Pascual, 2001, p. 151).

La misión responde a las preguntas ¿qué haremos? y ¿dónde lo haremos? La misión es el resultado de una visión previa que indica hacia donde deseamos dirigirnos y de la elección de determinadas estrategias o determinados caminos que nos permitirán alcanzar esas metas (Gahan, 2005, p. 19).

Siguiendo a Lerma y Kirchner (2012, p. 34), concebimos que toda misión puede entenderse y explicarse a través de cuatro referentes básicos:

- ✓ Esencia: ¿Qué es y qué debe ser?
- ✓ Producto o servicio: ¿Qué hace o qué debe hacer la empresa?
- ✓ Mercado: ¿Para quién lo hace o para quién debe hacerlo?
- ✓ Motivo: ¿Para qué hace lo que hace?

## 2.4 Objetivos

Los objetivos constituyen el concepto central de la pirámide estratégica y el extremo final de las decisiones políticas de la organización: “la fijación de objetivos” y la responsabilidad básica de la dirección (Díez de Castro y López Pascual, 2001, p. 151). Algunos autores también lo definen como principios estratégicos por cuanto los objetivos que se establecen son los que permitirán la transformación de la organización y alcanzar la visión.

En otras palabras, los objetivos definen lo que la empresa pretende y desea conseguir en el largo plazo, como ser: maximizar el valor actual del patrimonio neto o aumentar la participación en el mercado.

Siguiendo a Waisman (Cucchi, 2011, p. 30), debemos mencionar que, existen dos tipos de objetivos: financieros y estratégicos. Mientras los objetivos financieros representan el resultado final en términos monetarios del desempeño del negocio; en tanto que, los objetivos estratégicos son de más largo plazo y están dirigidos a lograr competitividad y posicionamiento de la empresa en el mercado.

## 2.5 Estrategia

Definimos a la estrategia como la elección de uno o más cursos de acción, ante diferentes alternativas, con miras a la obtención de un objetivo. La formulación de la estrategia se apoya en aspectos globales o generales de la organización y concluye en la definición de un curso de acción.

Una aproximación simple sería considerar a la estrategia como una forma de alcanzar un objetivo. Según Kenneth Andrews (citado por Mintzberg y otros, 1997, p. 2), “la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar esas metas, presentándolos de tal manera que permitan definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”.

La determinación de estrategias incluye el análisis sobre las distintas opciones para alcanzar un objetivo y los principales limitantes (que hay que evitar) con la consecuente administración de recursos (y habilidades) para optimizar la gestión hasta su consecución. En éste punto, coincidimos con Pacheco y Soto (2007, p. 13) en que “si una institución no ha definido su estrategia, entonces nada en ella podrá ser estratégico, porque nada puede estar relacionado con algo que no existe”.

El concepto moderno de estrategia incluye tanto la definición o formulación como la implementación o puesta en práctica; en otras palabras, comprende definir lo que hay que hacer y el cómo hay que hacerlo. De la conjunción de aspectos positivos y negativos de cada una de estas fases, podemos clasificar a las empresas en (Wilensky, 2004, p. 19):

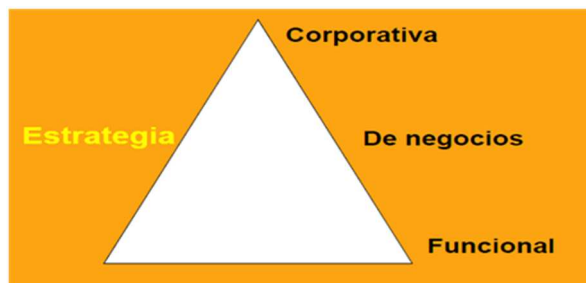
- Líderes: Son las innovadoras, saben qué hacer y cómo hacerlo.
- Seguidoras: No tienen capacidad de visión, pero son eficientes en la forma de llevar a la práctica.
- Soñadoras: Tienen capacidad para generar estrategias pero no logran llevarlas a cabo.
- Sobrevivientes: No tienen capacidad de visión ni de operación eficiente.

La estrategia está en *toda* la organización y en todos los niveles jerárquicos hay una dosis mayor o menor de estrategia. En éste sentido, siguiendo a Hax y Majluf (2004, p. 51-55), podemos decir que, existen tres grandes niveles de estrategia:

- *Estrategia Corporativa*: Es el nivel más alto de la estrategia y está asociada al cumplimiento de la visión y la misión. Esto implica decisiones sobre qué negocios y mercados encarar, cuáles abandonar, alianzas, investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, etc.
- *Estrategias de Negocios*: Hacen referencia al desarrollo de estrategias para cada área de negocios, divisiones o productos. Es especialmente aplicable al concepto de Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y de misión competitiva. Una UEN es una partición de la empresa en sectores (por líneas de productos, mercados o cualquier otro criterio) con el objetivo de administrarlos (y controlarlos) especialmente.
- *Estrategias Funcionales*: Son las estrategias de cada área de la organización que les permite cumplir con sus objetivos, que en forma teórica –y si la empresa está bien organizada– contribuirán a los niveles de estrategia superiores y al logro de los objetivos de mayor orden.

La relación entre los tres niveles de la estrategia se puede observar en la Figura 3.

**Figura 3: Niveles de estrategia**



Fuente: Hax y Majluf (2004)

## 2.6 Filosofía y valores

Entendemos la filosofía como el sustento ideológico y la forma en que se determinan los valores de la organización mientras se establecen las responsabilidades de la empresa hacia su entorno, mercado, trabajadores y medio ambiente. Por su parte, los valores constituyen el marco axiológico dentro del cual se conducirá la organización en la búsqueda de sus objetivos (Lerma y Kirchner, 2012, p. 40-41).

Los valores sirven para establecer, en términos amplios y abstractos, la forma en que se desarrollará el comportamiento dentro de la organización.

Por último, adherimos a Gahan (2005, p. 78) en cuanto a que “una visión compartida del futuro permite distinguir con mayor facilidad las acciones que son favorables o perjudiciales para el grupo y hace que sus integrantes sean más proclives a tomar decisiones”.

## 2.7 Plan

Toda estrategia debe concretarse a través de un plan. Los planes contienen las acciones concretas conducentes al logro de los objetivos fijados por la dirección. Al igual que las estrategias, apuntan a los objetivos organizacionales pero sobre la base de acciones precisas, numéricamente mensurables y controlables (Ripari, 2014).

Cabe mencionar que, en las organizaciones que carecen de una visión de largo plazo y de estrategias que le permitan alcanzar el futuro deseado, el “plan de acción” depende de los acontecimientos cotidianos y de reacciones personales frente a los obstáculos, problemas y urgencias que se presentan diariamente. En cambio, en una organización moderna y competitiva, el plan de acción es el resultado de la existencia previa de un plan estratégico integral (Gahan, 2005, p. 123).



### **3. Plan Financiero**

#### **3.1 Concepto**

La planificación financiera constituye la forma en que se deben cumplir los objetivos financieros mediante la formulación de un plan financiero, que consiste en la declaración de lo que se pretende hacer en el futuro, mediante el establecimiento de las pautas para el cambio y el crecimiento en una organización y que, por lo general, centra su atención en la imagen global de la organización.

Brealey y Myers (1998, p. 573) definen la planificación financiera como un proceso que comprende el análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación; la proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones que existen entre las decisiones a tomar hoy y las que se produzcan en el futuro; la decisión de las alternativas a adoptar para su posterior ejecución; y por último, la comparación del comportamiento de las opciones ejecutadas con los objetivos establecidos en el plan financiero.

La planificación financiera también es considerada como un proceso dinámico que sigue un ciclo de elaborar planes, implantarlos y después revisarlos a la luz de los resultados reales (Bodie y Merton, 2003, p. 82), considerando que el punto de partida del desarrollo de un plan financiero es el plan estratégico de la empresa.

En resumen, podemos concebir a la planificación financiera de un banco como un proceso de análisis de un conjunto de decisiones financieras, que permiten realizar una proyección sobre los resultados deseados a alcanzar por la empresa, mediante el establecimiento de metas, formulación de estrategias, políticas y acciones a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, tomando en cuenta el entorno en el que se desenvuelve y la normativa emanada del regulador.

Los planes de negocios de las entidades deben ser elaborados conforme a la estrategia establecida y reformulados cada vez que se efectúe su revisión (BCRA, Régimen Informativo de Plan de Negocios y Proyecciones e Informe de Autoevaluación del Capital).

#### **3.2 Importancia de la planificación financiera**

Hoy en día, no nos caben dudas respecto de la importancia que reviste la planificación financiera en cualquier tipo de organización, representando una necesidad vital para las entidades financieras en función de su rol en la intermediación financiera. En términos generales, la importancia de la planificación para éste tipo de entidades reside en analizar –a priori– el impacto de las decisiones que se pretende implementar para el horizonte proyectado.

Por ello, los beneficios de la planificación financiera en éste tipo de organizaciones son muchos, y para que la misma resulte exitosa, se hace necesaria la participación de todas las áreas de un banco (gerencias comercial, de administración, de recursos humanos, de riesgos, financiera, de sucursales, entre otras). Insistimos en que es esencial que exista una planificación, para que de esta forma se pueda cumplir con todas las responsabilidades de la alta dirección; sin embargo, el cumplimiento de éstas, no debe afectar a las demás operaciones de la entidad.

Dentro de las ventajas que brinda la planificación financiera, podemos mencionar:

- ✓ Permite anticipar el futuro: Muestra los efectos de una situación probable y esperada, permitiéndole evaluar, aceptar o descartar numerosas alternativas relacionadas con el futuro de la entidad. Así, mediante una correcta planificación financiera la administración puede tomar decisiones que afectarán el futuro de la misma, como adquirir un activo financiero, una deuda o un activo fijo, siempre y cuando sean tomadas en cuenta las situaciones pasadas y presentes de la entidad, como así también el contexto en el cual se desenvuelve la misma.
- ✓ Exige el establecimiento de objetivos: Un proceso de planeación sólo es de utilidad si antes se han establecidos objetivos acordes a las necesidades de la entidad. Por ello, para que una planificación financiera sea acertada deberán establecerse objetivos específicos para cada una de las áreas (ventas, compras, operaciones, comercial, control de calidad) como así también referidas a cuestiones relacionadas con costos, administración, utilidades esperadas y participación en el mercado. Es necesario que todo el personal de la organización tome parte en la planificación, debido a que no cabe duda que el personal de una entidad luchará intensamente para lograr los objetivos definidos por la dirección; sin embargo, la lucha será aún más fuerte, si participan en el proceso de fijación de estos objetivos.
- ✓ Revela y aclara oportunidades y peligros futuros: Un aspecto importante resultante del análisis de situación previa a la elaboración de una planificación financiera es, la identificación de oportunidades y peligros. Es aquí donde la experiencia de los directivos debería ser tenida en cuenta. La planeación es indispensable para realizar un control efectivo de la evolución de la actividad que realiza la entidad.
- ✓ Mide el desempeño: Un plan completo proporciona una base o punto de partida para medir el desempeño de un negocio. La importancia de dicha medición es que los resultados financieros están muy relacionados con el éxito o el fracaso del mismo; sin embargo, las características no cuantitativas también son muy importantes; entre ellas se pueden señalar las siguientes: la creatividad, innovación, imaginación, conocimiento y motivación; la importancia de dichos aspectos pueden reflejarse en los resultados financieros de la empresa, de allí la importancia de que en una planificación financiera se tome en cuenta la capacitación, motivación e incentivos al personal que conforman la empresa, debido a que un personal capacitado y motivado mediante incentivos de carácter económico y moral es enfocado siempre al logro de los objetivos establecidos en la organización.
- ✓ Señala asuntos estratégicos: Un sistema de planeación efectivo deberá establecer los mecanismos que permitan el señalamiento de los asuntos estratégicos, a los cuales se les deberá prestar más atención por parte de la dirección. De ésta manera se dará una adecuada segregación de funciones por parte de la administración, y así, la Alta Dirección no se preocupará por factores que pueden ser delegados a ejecutivos de menor jerarquía.
- ✓ Canal de comunicación: Un sistema de planeación es una red de comunicación entre todos los miembros involucrados debido que el proceso de planeación es un medio para comunicar objetivos, estrategias y planes operacionales que conlleven al logro de los mismos. La comunicación que se establece es un proceso en doble vía y a todo nivel, considerando que, en la elaboración de una planificación financiera participa personal de todo nivel jerárquico.

- ✓ Sentido de participación: Entendemos que las personas dentro de una organización, a cualquier nivel, están interesadas en participar en el proceso de la toma de decisiones para así contribuir con el desarrollo de la misma.

### 3.3 Tipos de planes. Plan de Negocios y Proyecciones

Todo plan surge de la siguiente idea: llevando a cabo ahora una acción determinada con efecto hacia el futuro, el que decide podrá afectar los sucesos posteriores de una situación dada e influir en los resultados finales en una dirección deseada. Bajo esta concepción, siguiendo a Ripari (2014), podemos distinguir dos tipos de planes que conforman el planeamiento de la empresa, a saber:

- *Planes de proyectos*: Aquí el interés se centra en la planificación del proyecto mismo, el que puede guardar o no un propósito relacionado con las operaciones continuas de la empresa en un determinado momento de análisis.
- *Planes periódicos*: Responden a la necesidad de que la dirección planifique, evalúe y controle las operaciones dentro de períodos uniformes de tiempo. El resultado se traduce en informes y evaluaciones periódicas de la marcha y resultados de la organización, en forma mensual en el caso de las entidades financieras.

De los planes de proyectos ya nos hemos ocupado en oportunidad del tratamiento de las decisiones de inversión (Fiol, 2017a) y de financiamiento (Fiol, 2017b), siendo objeto del presente trabajo el abordaje de los planes periódicos de las entidades financieras, los cuales deben ser presentados al Banco Central de la República Argentina en carácter de régimen informativo. Dado que las entidades financieras se encuentran bajo la supervisión del B.C.R.A., es interés del órgano de contralor que dichas entidades muestren una evolución razonable en materia de lo que se conoce como relaciones técnicas o regulaciones prudenciales. De allí es que, las mismas forman parte de la planificación financiera de las entidades financieras.

La Comunicación “A” 4111 del BCRA del 10 de marzo de 2004 es la que establece la obligación de presentación de un requerimiento informativo sobre plan de negocios y proyecciones. Las mismas se elaboran sobre la base de los supuestos macroeconómicos que da a conocer el regulador, debiendo informarse lo proyectado por períodos mensuales para cada uno de los 12 meses siguientes al punto de partida (generalmente diciembre del año anterior) y semestrales para los dos años subsiguientes (uno a partir de 2014). A través del mismo la autoridad monetaria conoce la estrategia de negocios de los bancos, la instrumentación de políticas y la proyección de las metas y objetivos para lograrlo, como así también los mecanismos de seguimiento y control del mencionado plan. Asimismo, los bancos deben estimar el impacto de dichas estimaciones en su balance y en el cumplimiento de las regulaciones prudenciales.

Este es un requerimiento de presentación anual y con vencimiento estipulado para el 31 de marzo del año que regirá el plan, tomando como base el 31 de diciembre del año anterior. No obstante, en 2012 y 2013 se observó un corrimiento en dicho plazo, producto de la necesidad de que el mismo se efectuara luego de la entrada en vigencia de modificaciones a la normativa vigente, de modo de evaluar el efecto en las entidades. Asimismo, la Comunicación “A” 5343 del BCRA requirió, con carácter excepcional, información relacionada con lo que se denomina “pruebas de tensión”, “pruebas de stress” o “*stress testing*”. A través de ellas es posible

estimar las pérdidas potenciales que enfrentan los bancos en condiciones micro y/o macro-económicas extremas pero plausibles.

Para 2014, el Banco Central de la República Argentina estableció algunos cambios respecto de la usual exigencia a las entidades. Dentro de los principales cambios, podemos mencionar: el adelantamiento para el cumplimiento del mencionado requerimiento informativo, la proyección de sólo dos años (el primero con apertura mensual y el segundo con apertura semestral) y un Informe de Autoevaluación del Capital (Comunicación “A” 5515 del B.C.R.A.). Igual criterio adoptó el órgano de contralor para el año 2015 (Comunicación “A” 5699 del B.C.R.A.).

En septiembre de 2017 el Banco Central de la República Argentina realizó las adecuaciones necesarias al Régimen Informativo Contable para Publicación Trimestral / Anual para que las entidades elaboren y presenten sus Estados Financieros a partir de los ejercicios iniciados el 01/01/18 sobre la base de las NIIF –Normas Internacionales de Información Financiera– (B.C.R.A., Comunicación “A” 6324), las que fueron adoptadas por disposiciones de la Comunicación “A” 6114.

Para el Plan de Negocios y Proyecciones e Informe de Autoevaluación del Capital 2018/2019, el Banco Central adoptó la proyección en forma mensual para los próximos dos años, la validación con los datos reales de balance de enero de 2018 (con los cambios producto de la aplicación de NIIF por primera vez) y cambios para la presentación de rectificativas en caso de ser necesario, entre otros.

### 3.4 Supuestos y modelos utilizados

La experiencia nos demuestra que, es fundamental que toda organización explicita los supuestos que utiliza en sus proyecciones, de modo que la alta dirección, accionistas e involucrados con la entidad comprendan, de manera cabal, que si se realizan determinadas acciones, en un contexto y tiempo determinado, es posible esperar determinados resultados.

El Banco Central de la República Argentina, en oportunidad del Régimen Informativo de Plan de Negocios y Proyecciones, en cierta forma requiere la explicitación de determinados supuestos en la parte cualitativa del Plan de Negocios (objetivos fijados, metas a alcanzar, principales productos y líneas de negocios en que se proyecta operar, origen de los fondos requeridos, entre otros) como así también en el anexo de Resultados solicita los supuestos de rendimientos establecidos por las entidades para cada uno de los períodos proyectados.

El estilo de planificación financiera y de presupuestación es específico y particular de cada entidad financiera, encontrándose particularidades en cada una de ellas. Asimismo, estas organizaciones suelen ir cambiando sus modelos de planificación y los van adaptando a la situación cambiante que vive la organización, cambio que se ve afectado por la madurez y *expertise* del *management*. Cuando hablamos de modelos financieros nos referimos a los “procedimientos matemáticos, que tienen por objeto estudiar, evaluar y proyectar, en escenarios financieros, los conceptos y las cifras que prevalecerán en el futuro de una empresa, para resolver sus problemas, mediante la comprensión de las realidades del mundo económico, político y legal que nos rodea, para tomar decisiones y alcanzar objetivos” (Perdomo Moreno, 2002, p. 71).

Por ello, y con objeto de requerir una interpretación por parte del órgano de contralor, el B.C.R.A. estableció la forma de presentación de la planificación financiera de las entidades financieras. Dedicaremos los apartados 3.5. a 3.10. para describir la información solicitada

por dicho órgano de control de las entidades financieras. Si bien se le dará el enfoque del regulador, consideramos que entender lo que pretende el Banco Central en cada uno de sus requerimientos lleva a que las entidades se planteen respecto de la importancia de dicha herramienta o información.

Cabe mencionar que, algunas entidades financieras trabajan con diversos escenarios (de niveles de actividad, de estrategias de colocación de proyectos, de mezclas de fuentes de financiación, por mencionar algunos) y van determinando el impacto de esas decisiones ex-ante para luego apuntar al escenario que la entidad considera más factible de cumplir y el que reporta el mayor beneficio para la entidad financiera en cuestión.

Por último, en cuanto a la tecnología utilizada, podemos mencionar que, algunas entidades financieras realizan sus proyecciones en forma integral utilizando Microsoft Excel, en tanto que, otras utilizan Microsoft Excel para las estimaciones y algún software para la elaboración del régimen informativo exigido por el B.C.R.A. En función de nuestra experiencia, y dadas las particulares y operatorias específicas de cada entidad, consideramos que es muy difícil encontrar un software que nos permita proyectar la situación económica, financiera, patrimonial y las relaciones técnicas en forma integral por cuanto los métodos y herramientas de planificación son muy diversos.

### **3.5 Situación patrimonial proyectada**

El estado de situación patrimonial proyectado es un modelo financiero que refleja la situación esperada de la entidad en materia de activos, pasivos y patrimonio neto, luego de haber tomado las decisiones previstas en el plan, en función del contexto macroeconómico y microeconómico esperados.

Partimos de la información del mes base (generalmente diciembre del año anterior al de la proyección que se realiza) y analizamos el impacto de cada una de las decisiones que se espera tomar en materia de inversiones en activos financieros, en activos fijos y en activos intangibles y la forma en que se financian éstas inversiones, que puede ser a través de fondos de terceros (fundamentalmente depósitos), de fondos propios o bien de securitización de activos, dependiendo de la política y estrategias de la entidad. Las variaciones que se observen en el patrimonio neto vendrán como consecuencia de las decisiones en materia de financiamiento que posea la entidad, como así también del resultado de las decisiones en materia de inversión y de financiamiento adoptadas.

En la tabla 1 mostramos el esquema solicitado por el B.C.R.A. a las entidades financieras, el que probablemente sea mucho más analítico con objeto de la gestión de las entidades.

### **3.6 Resultados proyectados**

El estado de resultados proyectado es un estado financiero que muestra de manera ordenada y detallada como se obtendrían los resultados (ingresos y egresos, utilidades y pérdidas) en cada uno de los períodos proyectados, además de brindar la información del período base de la proyección.

Con esta información es posible determinar de dónde provendría el resultado de la entidad (de la intermediación financiera, de la prestación de servicios y por otras operaciones), de

Tabla 1: Situación patrimonial proyectada

SITUACIÓN PATRIMONIAL	Saldos	Moneda nacional			Moneda extranjera		
		s / rend.	Tasa interés	Ajustable	Valor razonable	s / rend.	Tasa interés
<b>Activo</b>							
Efectivo y depósitos en bancos							
Títulos públicos y privados							
Lebac – Nobac							
Títulos públicos							
Títulos privados							
Fideicomisos Financieros							
Obligaciones Negociables							
Otros							
Préstamos							
Sector público no financiero							
Préstamos garantizados							
Otras financiaciones							
Sector financiero							
Interfinancieros otorgados –“call”-							
Otros interfinancieros otorgados							
Sector privado no financiero y residentes en el exterior							
Adelantos							
Documentos a sola firma							
Documentos descontados/comprados							
Hipotecarios							
Prendarios							
Tarjetas de crédito							
Personales							
Préstamos para la prefinanciación y financiación de exportaciones							
Previsiones por riesgo de incobrabilidad							
Otros préstamos							
Otros conceptos							
Ajuste NIIF							
Otros créditos por intermediación financiera							
Operaciones al contado a liquidar y a término							
Otros							
Ajuste NIIF							
Créditos por arrendamientos financieros							
Créditos por arrendamientos financieros							
Ajuste NIIF							
Participaciones en otras sociedades							
En entidades financieras locales							
Otras							
Créditos diversos							
Créditos diversos							
Ajuste NIIF							
Propiedad, planta y equipo / Bienes diversos							
Activos intangibles							
Partidas pendientes de imputación							
Filiales en el exterior							
Otros Activos							

Fuente: B.C.R.A., Comunicación “A” 6388 (2017)

modo de analizar la evolución esperada en términos de eficacia y eficiencia de las decisiones adoptadas en función de los supuestos utilizados en la proyección.

En la tablas 2 exponemos el esquema de proyección de resultados solicitado por el B.C.R.A.

Por otra parte, como lo manifestamos anteriormente, el Banco Central exige que las entidades financieras informen los supuestos de rendimientos utilizados por las entidades financieras en sus proyecciones, adicionalmente a los escasos supuestos macroeconómicos que brinda el B.C.R.A. En la tabla 3 deben explicitarse los supuestos utilizados en las proyecciones.

Tabla 1 (continuac): Situación patrimonial proyectada

SITUACIÓN PATRIMONIAL (continuación)	Saldos	Moneda nacional			Moneda extranjera		
		s / rend.	Tasa interés	Ajustable	Valor razonable	s / rend.	Tasa interés
<b>Pasivo</b>							
Depósitos							
Sector público no financiero							
Cuenta corriente y otros vista							
Caja de ahorros							
Plazo							
Otros							
Sector financiero							
Sector privado no financiero							
Cuenta corriente y otros vista							
Caja de ahorros							
Plazo							
Otros							
Depósitos externos							
Depósitos externos con vinculados							
Otros depósitos externos							
Ajuste NIIF							
Redescuentos y asistencia del BCRA							
Otros pasivos externos							
Con vinculados							
Con no vinculados							
Ajuste NIIF							
Provisiones							
Otros pasivos en el país							
Préstamos interfinancieros recibidos –"call"–							
Resto							
Ajuste NIIF							
Partidas pendientes de imputación							
ONS							
Instrumentos representativos de deuda subordinada							
Resto							
Ajuste NIIF							
Otros Pasivos							
<b>Patrimonio Neto</b>							
Capital							
Aportes irrevocables							
Ajustes y reservas							
Resultados no asignados							
Otros resultados integrales acumulados							
Resultado integral total de los propietarios de la controladora							
Patrimonio neto atribuible a los propietarios de la controladora							
Patrimonio neto atribuible a participaciones no controladoras							
<b>Información sobre carteras de crédito</b>							
Total Cartera Comercial							
Total Cartera Consumo y Comercial asimilable							
Total de asistencia a vinculados							
Créditos clasificados irrecuperables							

Fuente: B.C.R.A., Comunicación "A" 6388 (2017)

### 3.7 Estado de Flujo de efectivo y sus equivalentes proyectado

El estado de flujo de efectivo proyectado muestra las variaciones esperadas del efectivo y sus equivalentes, como así también las causas que originan dichas variaciones discriminado en provenientes de actividades operativas, de inversión y de financiación.

La información que contiene éste estado proyectado (ver tabla 4) es útil por cuanto permite visualizar cómo afectarían las decisiones a adoptar por las entidades financieras en la generación de efectivo y sus equivalentes (fuentes u orígenes de fondos) y del uso que se le daría al mismo (usos o aplicaciones de fondos).

### 3.8 Efectivo mínimo proyectado

El objetivo de la Relación Técnica de Efectivo Mínimo es la constitución de una reserva de liquidez en el sistema financiero, actuando la misma como un instrumento de política monetaria y crediticia. En otras palabras, definimos al efectivo mínimo como el porcentaje de los depósitos y otros pasivos, en moneda local o extranjera que las entidades, deben mantener

Tabla 2: Resultados proyectados

RESULTADOS	Punto de Partida (31.12.XX)	Meses		
		1	...	24
Ingresos Financieros				
Intereses				
Por adelantos				
Por documentos				
Por préstamos hipotecarios				
<b>Por préstamos personales</b>				
Por préstamos prendarios				
Por tarjetas de crédito				
Por préstamos a entidades financieras				
Por otros préstamos				
<b>Por efectivo y depósitos en bancos</b>				
<b>Por títulos públicos</b>				
<b>Por ON y OS</b>				
<b>Por pases activos</b>				
<b>Por Fideicomisos Financieros</b>				
Otros intereses				
Ajustes				
Por préstamos con <b>cláusula de ajuste</b>				
<b>CER</b>				
<b>UVA</b>				
<b>UVI</b>				
<b>Ajuste CER y otros ajustes por títulos públicos</b>				
Otros con <b>cláusula de ajuste</b>				
<b>CER</b>				
<b>UVA</b>				
Otros				
Diferencias de cotización				
<b>Cartera propia</b>				
<b>Intermediación</b>				
Otros				
Egresos Financieros				
Intereses				
Por depósitos				
Por asistencia del BCRA				
Por préstamos de entidades financieras				
<b>Por ON y OS</b>				
<b>Por pases pasivos</b>				
Otros intereses				
Ajustes				
Por depósitos con <b>cláusula de ajuste</b>				
<b>UVA</b>				
<b>UVI</b>				
<b>Ajustes por títulos públicos</b>				
Otros con <b>cláusula de ajuste</b>				
Diferencias de cotización				
<b>Cartera propia</b>				
<b>Intermediación</b>				
Otros				

Fuente: B.C.R.A., Comunicación "A" 6388 (2017).

disponibles para atender retiros de fondos. Cabe destacar que, existe una exigencia por cada una de las monedas y/o títulos e instrumentos de regulación monetaria en que se encuentren denominadas las obligaciones (B.C.R.A., Efectivo Mínimo).

Se debe constituir encaje sobre los pasivos por intermediación financiera (básicamente depósitos), quedando excluidas por ejemplo las obligaciones con el Banco Central de la República Argentina. La exigencia de efectivo mínimo se calcula tanto de manera mensual (sobre la base del promedio mensual de saldos diarios) como diaria, siendo ambos cálculos exigibles de presentación y cumplimiento.



Tabla 2 (continuac): Resultados proyectados

RESULTADOS (Continuación)	Punto de Partida (31.12.XX)	Meses		
		1	...	24
Medición a valor razonable con cambio en resultados				
Resultado por títulos públicos				
Cartera propia				
Intermediación				
Resultado por ON y OS				
Operaciones con derivados				
Resultado por Fideicomisos Financieros				
Otros				
Cargos por incobrabilidad				
Margen financiero				
Ingresos por servicios				
Egresos por servicios				
Gastos de Administración				
Gastos en personal				
Otros				
Resultado Operativo				
Utilidades diversas				
Resultado por participaciones permanentes				
En entidades financieras locales				
Otros				
Créditos recuperados y Provisiones desafectadas				
Otros				
Perdidas diversas				
Resultado de filiales en el exterior				
Resultado neto antes del impuesto a las ganancias				
Impuestos a las ganancias				
Resultado neto				
Otros resultados integrales				
Resultado integral total de los propietarios de la controladora				
Resultado integral total de la participación no controladora				

Fuente: B.C.R.A., Comunicación "A" 6388 (2017).

Las principales tasas de encaje se fijan en función de las localidades donde están radicadas las sucursales de captación de depósitos y otros pasivos (B.C.R.A., Categorización de localidades para entidades financieras) y son modificadas por las autoridades de política monetaria, siendo las tasas de encaje de moneda extranjera superiores a las de moneda nacional. Adicionalmente a ello, es posible observar temporalmente la existencia de reducciones o disminuciones en la exigencia del efectivo (por el otorgamiento de financiaciones a micro, pequeñas y medianas empresas –MiPyMEs– o por financiaciones dentro del marco de determinados programas), como así también aumentos puntuales de requerimientos por concentración de pasivos. Asimismo, desde octubre/12 los coeficientes de encajes en pesos pasaron a ser diferenciados en función de la zona en la que está radicada la sucursal donde se realizó el depósito.

El efectivo mínimo se integra principalmente con depósitos en cuenta corriente en el Banco Central. Hasta marzo de 2012 se permitía la integración con hasta el 100% del efectivo en caja en las entidades o en tránsito, lo cual desapareció en marzo de 2013, existiendo en dicho ínterin disposiciones transitorias. El Banco Central remunera los encajes depositados en su cuenta corriente en la proporción que deriva de los depósitos actual, siendo la tasa actual del 0%.

Tabla 3: Supuestos de rendimiento para proyección financiera

Descripción Requerimiento	Definiciones según SISCEN				Punto de Partida (31.12.XX)	Meses		
	Tarea N°	Sector	Moneda	Cuenta		1	...	24
		VALOR 1	VALOR 6					
Prom. Tasas de Lebac Pesos								
Prom. Tasa Interés activa - Lebac operaciones con CER								
Prom. Tasa de Nobac Pesos								
Prom. Tasa Interés activa - Nobac operaciones con CER								
Prom. Tasa Interés activa - S. Publico Pesos	18	15 18 19 20 22 23 24 25	1	44 45 46 47 49 50				
<b>Prom. Tasa Interés activa - S. Pub. Monex</b>	18	15 18 19 20 22 23 24 25	10	44 45 46 47 49 50				
Prom. Tasa Interés activa - S. Fclero. Pesos	4		1	43				
<b>Prom. Tasa Interés activa - S. Fclero. Monex</b>	4		10	43				
Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. Adelantos Pesos	18	27 32 37 38	1	44				
Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. Doc. a sola firma pesos	18	27 32 37 38	1	46				
Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. Descuento de doc pesos	18	27 32 37 38	1	47				
Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. Hipotecarios pesos	18	27 32 37 38	1	49				
Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. Prendarios pesos	18	27 32 37 38	1	50				
Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. Tarjetas pesos	18	27 32 37 38	1	52				
Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. Personales pesos	18	27 32 37 38	1	51				
<b>Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. Adelantos Monex</b>	18	27 32 37 38	10	44				
<b>Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. Doc. a sola firma Monex</b>	18	27 32 37 38	10	46				
<b>Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. Descuento de doc Monex</b>	18	27 32 37 38	10	47				
<b>Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. Hipotecarios Monex</b>	18	27 32 37 38	10	49				
<b>Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. Prendarios Monex</b>	18	27 32 37 38	10	50				
<b>Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. Tarjetas Monex</b>	18	27 32 37 38	10	52				
<b>Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. Personales Monex</b>	18	27 32 37 38	10	51				
Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. UVA	18	27 32 37 38	155	44 45 46 47 49 50 52 51				
Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. UVI	18	27 32 37 38	156	44 45 46 47 49 50 52 51				
Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. CER	18	27 32 37 38	152	44 45 46 47 49 50 52 51				
<b>Prom. Tasa Interés pasiva - S. Pub - Pesos</b>	2	15 18 19 20 22 23 24 25	1	418 415 416 149 150 152 153 158 159				
<b>Prom. Tasa Interés pasiva - S. Pub - Monex</b>	2	15 18 19 20 22 23 24 25	10	418 415 416 149 150 152 153 158 159				
Prom. tasa interés pasiva - S. Fclero. Pesos	4		1	43				
<b>Prom. tasa interés pasiva - S. Fclero. Monex</b>	4		10	43				
Prom. Tasa Interés pasiva - S. Priv. - Pesos	2	27 32 37 38	1	418 415 416 149 150 152 153 158 159				
Prom. Tasa Interés pasiva - Cuenta corrientes pesos	2	27 32 37 38	1	418				
Prom. Tasa Interés pasiva - Caja de ahorro pesos	2	27 32 37 38	1	415 416				
Prom. Tasa Interés pasiva - A plazo pesos	2	27 32 37 38	1	149 150 152 153 158 159				
Prom. Tasa Interés pasiva - S. Priv. - Monex	2	27 32 37 38	10	418 415 416 149 150 152 153 158 159				
<b>Prom. Tasa Interés pasiva - Cuenta corrientes Monex</b>	2	27 32 37 38	10	418				
<b>Prom. Tasa Interés pasiva - Caja de ahorro Monex</b>	2	27 32 37 38	10	415 416				
Prom. Tasa Interés pasiva - A plazo Monex	2	27 32 37 38	10	149 150 152 153 158 159				
Prom. Tasa Interés pasiva - S. Priv. - UVA	2	27 32 37 38	155	418 415 416 149 150 152 153 158 159				
Prom. Tasa Interés pasiva - S. Priv. - UVI	2	27 32 37 38	155	418 415 416 149 150 152 153 158 159				
<b>Prom. Tasa Interés pasiva - S. Priv. - CER</b>	2	27 32 37 38	152	418 415 416 149 150 152 153 158 159				
Variación de la cotización de la Moneda Extranjera								
Variación de la cotización de los Títulos Públicos								
Variación - CER								
<b>Incobrabilidad - porcentaje de cartera irregular en términos de la cartera total (situación 3 a 6 sobre total)</b>								
Utilidad trading de títulos / moneda - Miles de pesos								
PBI a precios constantes (tasa de crecimiento anual prome-								
Inflación mayorista (dic/dic)								
Inflación minorista (dic/dic)								
Variación base monetaria (dic/dic)								
Variación de préstamos de sector privado (dic/dic)								

Fuente: B.C.R.A., Comunicación "A" 6388 (2017).

Tabla 4: Flujo de efectivo proyectado

VARIACIONES DEL EFECTIVO	Meses		
	1	...	24
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS</b>			
<b>Resultado del período antes del Impuesto a las Ganancias</b>			
<b>Ajustes para obtener los flujos provenientes de actividades operativas:</b>			
<i>Amortizaciones y desvalorizaciones</i>			
<i>Cargo por incobrabilidad</i>			
<i>Otros ajustes</i>			
<b>Aumentos / disminuciones netos proveniente de activos operativos:</b>			
<i>Títulos de deuda a valor razonable con cambios en resultados</i>			
<i>Instrumentos derivados</i>			
<i>Operaciones de pase</i>			
<i>Préstamos y otras financiaciones</i>			
<i>Sector Público no Financiero</i>			
<i>Otras Entidades financieras</i>			
<i>Sector Privado no Financiero y Residentes en el exterior</i>			
<i>Otros Títulos de Deuda</i>			
<i>Activos financieros entregados en garantía</i>			
<i>Inversiones en Instrumentos de Patrimonio</i>			
<i>Otros activos</i>			
<b>Aumentos / disminuciones netos proveniente de pasivos operativos:</b>			
<i>Depósitos</i>			
<i>Sector Público no Financiero</i>			
<i>Sector Financiero</i>			
<i>Sector Privado no Financiero y Residentes en el exterior</i>			
<i>Pasivos a valor razonable con cambios en resultados</i>			
<i>Instrumentos derivados</i>			
<i>Operaciones de pase</i>			
<i>Otros pasivos</i>			
<b>Cobros / pagos por Impuesto a las Ganancias</b>			
<b>TOTAL DE LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS (A)</b>			
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>			
<b>Pagos:</b>			
<i>Compra de PPE, activos intangibles y otros activos</i>			
<i>Compra de instrumentos de pasivo o de patrimonio emitidos por otras entidades</i>			
<i>Obtención de control de subsidiarias u otros negocios</i>			
<i>Otros pagos relacionados con actividades de inversión</i>			
...			
<b>Cobros:</b>			
<i>Venta de PPE, activos intangibles y otros activos</i>			
<i>Venta y reembolso de instrumentos de pasivo o de patrimonio emitidos por otras entidades</i>			
<i>Pérdida de control de subsidiarias u otros negocios</i>			
<i>Otros cobros relacionados con actividades de inversión</i>			
...			
<b>TOTAL DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN (B)</b>			

Fuente: B.C.R.A., Comunicación "A" 6388 (2017).

Tabla 4 (continuac): Flujo de efectivo proyectado

VARIACIONES DEL EFECTIVO (Continuación)	Meses		
	1	...	24
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>			
<b>Pagos:</b>			
<i>Dividendos</i>			
<i>Adquisición o rescate de instrumentos de patrimonio propio</i>			
<i>Obligaciones negociables no subordinadas</i>			
<i>Banco Central de la República Argentina</i>			
<i>Financiaciones de entidades financieras locales</i>			
<i>Obligaciones subordinadas</i>			
<i>Cambios en la participación de subsidiarias que no dan lugar a pérdida de control</i>			
<i>Otros pagos relacionados con actividades de financiación</i>			
...			
<b>Cobros:</b>			
<i>Emisión de instrumentos de patrimonio propio</i>			
<i>Obligaciones negociables no subordinadas</i>			
<i>Banco Central de la República Argentina</i>			
<i>Financiaciones de entidades financieras locales</i>			
<i>Cambios en la participación de subsidiarias que no dan lugar a pérdida de control</i>			
<i>Obligaciones subordinadas</i>			
<i>Otros cobros relacionados con actividades de financiación</i>			
...			
<b>TOTAL DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN (C)</b>			
<b>EFECTO DE LAS VARIACIONES DEL TIPO DE CAMBIO (D)</b>			
<b>TOTAL DE LA VARIACIÓN DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO</b>			
<b>AUMENTO/(DISMINUCIÓN) NETO DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTES (A+B+C+D)</b>			
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL INICIO DEL EJERCICIO</b>			
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL CIERRE DEL EJERCICIO</b>			

Fuente: B.C.R.A., Comunicación "A" 6388 (2017).

Los defectos de integración de efectivo mínimo generan cargos a pagar al Banco Central, pudiendo derivar en la obligación de presentar al B.C.R.A. un programa de encuadramiento o de regularización y saneamiento, constituyéndose un límite al crecimiento de los depósitos. No obstante, defectos pequeños pueden ser trasladables a la posición siguiente.

En las proyecciones del plan de negocios, se debe efectuar la proyección del efectivo mínimo por moneda (nacional, extranjera<sup>1</sup>, títulos e instrumentos de regulación monetaria del B.C.R.A. en pesos, títulos e instrumentos de regulación monetaria del B.C.R.A. en moneda extranjera). En la tabla 5 exponemos el esquema básico de información relativo al efectivo mínimo proyectado para cada uno de los períodos solicitados.

<sup>1</sup> La entidad podrá tener diferentes divisas o monedas extranjeras (dólares estadounidenses, euros, reales, entre otras), pero a los fines de la proyección de la mencionada relación técnica deberá convertir tanto la exigencia como la integración, y por ende la posición, en dólares estadounidenses.

Tabla 5: Efectivo mínimo proyectado

CONCEPTO	Punto de partida (31.12.XX)	Meses		
		1	...	24
Exigencia en pesos				
Incrementos de la exigencia				
Disminuciones de la exigencia				
Integración				
Franquicias				
EXCESO/DEFECTO				
Exigencia en moneda extranjera				
Integración				
Franquicias				
EXCESO/DEFECTO				
Exigencia en títulos públicos e instrumentos de regulación monetaria del BCRA en pesos				
Integración				
Franquicias				
EXCESO/DEFECTO				
Exigencia en títulos públicos e instrumentos de regulación monetaria del BCRA en moneda extranjera				
Integración				
Franquicias				
EXCESO/DEFECTO				

Fuente: B.C.R.A., Comunicación "A" 6388 (2017)

### 3.9 Capitales mínimos proyectados

Otra relación técnica que reviste un carácter esencial para la autoridad de contralor es la de capitales mínimos que es el capital regulatorio exigido para operar cada entidad financiera.

La exigencia de un capital mínimo tiene como principal objetivo el de cubrir las pérdidas inesperadas, es decir aquellas derivadas de la volatilidad de los flujos de fondos esperados pero no las situaciones de *stress*. Si bien no hay un capital posible que permita cubrir la totalidad de los riesgos, la norma prevé que se cubran los riesgos de crédito, de tasa de interés, de mercado y operacional. La exigencia de capital está dada por el máximo entre el capital básico y el capital calculado en función de cada uno de los riesgos (B.C.R.A., Capitales mínimos de las entidades financieras).

Para riesgo de crédito se debe cubrir el 8% de los activos ponderados por riesgo. Asimismo, está previsto su incremento según algunas concentraciones de riesgo. En el caso del riesgo de tasa de interés del *banking book* se requiere capital para cubrir el riesgo de descalce de tasa de interés entre activos y pasivos por intermediación financiera, derivándose dicho riesgo de la mayor o menor *duration* de activos y pasivos. En el caso de riesgo de mercado, se requiere de capital para cubrir el riesgo de variaciones en cotizaciones de bonos, moneda ex-

tranjera y acciones. Por su parte, la exigencia de capitales por riesgo operacional está en función de los ingresos brutos<sup>2</sup> y no de la gestión que se haga del riesgo en sí.

El capital se integra en función de lo que se conoce como Responsabilidad Patrimonial Computable (RPC). La RPC es el capital regulatorio total y se compone de patrimonio neto básico (PNb, es decir, capital de nivel uno) y patrimonio neto complementario (PNc, es decir, capital de nivel dos, neto de las deducciones correspondientes. Asimismo, la norma establece los siguientes límites mínimos luego de aplicar las deducciones correspondientes:

- Patrimonio Neto básico: 6% de los activos ponderados por riesgo<sup>3</sup>, no pudiendo el capital ordinario nivel uno ser menor al 4,5% y el capital adicional de nivel uno ser menor al 1,5%, ambos sobre los mencionados activos.
- Patrimonio Neto complementario: 2% de los activos ponderados por riesgo.
- Responsabilidad Patrimonial computable: 8% de los activos ponderados por riesgo.

La no observancia de cualquiera de los límites establecidos se considerará incumplimiento de la integración. Asimismo, los defectos de integración de capital mínimo derivan en la obligación de presentar al B.C.R.A. un plan de regularización y saneamiento.

El modelo de proyección para capitales mínimos de las entidades financieras es el que mostramos en la Tabla 6.

### **3.10 Relación para activos inmovilizados y otros conceptos proyectados**

Asimismo, se requiere la proyección y el seguimiento, por parte de las entidades financieras, de los activos inmovilizados y otros conceptos. Cuando hablamos de activos inmovilizados nos referimos a activos que tienen el carácter de permanentes y no son de fácil realización o rotación.

La norma del B.C.R.A. apunta a que las entidades financieras fondeen sus activos inmovilizados totalmente con sus recursos propios (RPC) y no con recursos de terceros (depósitos de clientes). Dentro de activos inmovilizados se incluye: participaciones en otras sociedades, créditos diversos, bienes para uso propio, bienes diversos e intangibles y activos afectados en garantía.

Se establece que los activos inmovilizados más las financiaciones a clientes vinculados – alcanzados por las normas sobre fraccionamiento del riesgo crediticio– no debe superar la RPC de la entidad financiera.

Los incumplimientos en esta relación generan un incremento de la exigencia de capital mínimo (“INC”), constituyendo así un impedimento para instalar sucursales y para incrementar depósitos. Asimismo, el BCRA puede iniciar acciones sumariales.

El modelo de proyección es el que exponemos en la tabla 7.

---

<sup>2</sup> El Ingreso Bruto (IB) se define como la suma de: i) ingresos financieros y por servicios menos egresos financieros y por servicios, y ii) utilidades diversas menos pérdidas diversas.

<sup>3</sup> Importe que surge de multiplicar por 12,5 la exigencia de capital mínimo.

**Tabla 6: Capitales mínimos proyectados**

CAPITALES MINIMOS	Punto de Partida (31.12.XX)	Meses		
		1	...	24
Exigencia por Riesgo de Crédito				
Incremento por excesos en Otras Relaciones				
Total exigencia por Riesgo de Crédito				
Exigencia por Riesgo de Mercado al último día del mes				
Exigencia por Riesgo Operacional				
<b>Franquicia a la exigencia:</b>				
Franquicia Teórica Disminución Exigencia Riesgo de Crédito				
<b>Franquicia disminución exigencia por Riesgo de Mercado</b>				
<b>Franquicia disminución exigencia por Riesgo Operacional</b>				
TOTAL DE EXIGENCIA A INTEGRAR				
EXIGENCIA DE CAPITAL MINIMO BASICO				
INTEGRACION				
<b>Capital Ordinario de Nivel 1 (Con1)</b>				
Conceptos deducibles del Capital Ordinario de Nivel 1 (CDCOn1)				
<b>Capital Adicional de Nivel 1 (CAñ1)</b>				
Conceptos deducibles del Capital Adicional de Nivel 1				
<b>Patrimonio neto complementario (capital de nivel 2)</b>				
Conceptos deducibles del PNC (capital de nivel 2)				
Franquicia a la integración				
POSICION (EXCESO/DEFECTO)				
Franquicia –Disminución del defecto de integración del Capital Mínimo				
POSICION NETA DE FRANQUICIA DE DISMINUCION DEL DEFECTO DE INTEGRACION				
Exigencia por Riesgo de Tasa				
Activos ponderados por riesgo – Riesgo de Crédito (*)				
Activos ponderados por riesgo – Riesgo de Mercado (**)				
Activos ponderados por riesgo – Riesgo Operacional (**)				
Activos ponderados por riesgo – Riesgo de Tasa de Interés (**)				
Partidas fuera de balance para riesgo de crédito (PFB)				

(\*) Según los establecido por las normas de "Capitales mínimos de las entidades financieras" para la determinación de la exigencia por riesgo de crédito.

(\*\*) Resultan de multiplicar la exigencia determinada para cada uno de los riesgos por 12,5.

Fuente: B.C.R.A., Comunicación "A" 6388 (2017)

**Tabla 7: Activos inmovilizados y otros conceptos proyectados**

CONCEPTO	Punto de Partida (31.12.XX)	Meses		
		1	...	24
Total de activos Inmovilizados y Otros Conceptos				
Activos en Garantía Convenios ALADI				
Conceptos deducibles				
Franquicias				
Responsabilidad Patrimonial Computable –RPC-				
Exceso (Neto de la Franquicia)				

Fuente: B.C.R.A., Comunicación "A" 6388 (2017)

### 3.11 Posición global neta de moneda extranjera proyectada

La relación técnica de posición global neta en moneda extranjera tiene como objetivo establecer un límite máximo al descalce de moneda extranjera de las entidades financieras. La misma se calcula como la diferencia entre activos en moneda extranjera y los pasivos en moneda extranjera, ambos por intermediación financiera –tanto en operaciones de contado como a término–, incluyendo derivados vinculados con esos conceptos y los que contemplen la evolución del tipo de cambio (B.C.R.A., Posición global neta en moneda extranjera).

La posición global neta en moneda extranjera (PGNME) negativa –calculada en promedio mensual de saldos diarios convertidos a pesos al tipo de cambio de referencia- no podrá superar un porcentaje de la RPC. Los excesos a esta relación están sujetos a un cargo por parte del BCRA. Hoy no resultan de mucha aplicación porque los bancos están comprados en moneda extranjera.

Por último, el esquema a utilizar para la proyección es el que mostramos en la tabla 8.

**Tabla 8: Posición global neta en moneda extranjera proyectada**

CONCEPTO	Punto de Partida (31.12.XX)	Meses		
		1	...	24
Posición global neta en moneda extranjera				
Franquicia - Disminución en el importe de la Posición Global Neta				
Responsabilidad Patrimonial Computable –RPC- del mes anterior				
Franquicia - Aumento en la integración de la Responsabilidad Patrimonial Computable				
<b>PGNME Negativa</b>				
Límite General				
Exceso al límite máximo				
Franquicia - Disminución del exceso de la PGN respecto de la RPC				
Exceso al límite máximo neto de franquicia				
<b>PGNME Positiva</b>				
Recursos Propios Líquidos				
Límite				
Exceso al límite máximo				
Franquicia - Disminución del exceso de la PGN respecto de la RPC				
Exceso al límite máximo neto de franquicia				

Fuente: B.C.R.A., Comunicación "A" 6388 (2017)



## 4. Pruebas de Estrés

### 4.1 Concepto e importancia

Una prueba de estrés o de tensión, conocido también como *stress test*, es la evaluación de la posición financiera de la entidad en un escenario adverso pero posible. Bajo esa denominación concebimos al conjunto de técnicas diversas que se utilizan para evaluar la vulnerabilidad ante eventos excepcionales y posibles en un horizonte verosímil para las instituciones financieras.

Cuando hablamos de pruebas de estrés nos referimos no sólo a los mecanismos por los cuales se aplican las pruebas individuales sino también al entorno en cual esas pruebas se desarrollan, evalúan y utilizan en el proceso de toma de decisiones de las entidades (B.C.R.A., Lineamientos para la gestión de riesgos en las entidades financieras, punto 11.1.1.).

El Banco Central de la República Argentina considera a las pruebas de estrés como una herramienta complementaria a otras herramientas de gestión, destacando su importancia por cuanto la misma:

- Brinda una evaluación prospectiva del riesgo.
- Supera las limitaciones de los modelos y datos históricos.
- Apoya la comunicación interna y externa.
- Establece los procedimientos de planeamiento del capital y la liquidez.
- Colabora en la fijación de niveles de tolerancia al riesgo.
- Facilita el desarrollo de planes de contingencia y de mitigación de los riesgos en un rango de posibles situaciones de estrés.

Las pruebas de estrés, como parte de un enfoque integral, cumplen un rol primordial en el refuerzo tanto del gobierno societario de las entidades como en su resistencia y la del sistema financiero en su conjunto. Las mismas deben ser utilizadas en la toma de decisiones, particularmente para el establecimiento del nivel de tolerancia al riesgo de las entidades, la fijación de límites –definido por el B.C.R.A. como “apetito al riesgo– y la definición de un plan a largo plazo. Asimismo, deben ser tenidas en cuenta en la planificación de los niveles de capital y de liquidez.

Las pruebas de estrés a nivel micro, es decir de cada entidad, son utilizadas por el regulador para evaluar los niveles de capital con los que deberá contar cada una de las entidades para hacer frente a una coyuntura económica adversa. Asimismo, los reguladores han comenzado a realizar pruebas de estrés a nivel macro con objeto de evaluar las vulnerabilidades del sistema financiero ante un shock macroeconómico excepcional pero plausible (Herrera y Fronti, s/f).

A modo de síntesis, podemos decir que, el objetivo que persigue la realización de pruebas de estrés es medir la cuantía de las posibles pérdidas inesperadas o extremas que no son identificadas mediante los análisis tradicionales realizados con datos históricos (*VaR* por ejemplo).

## 4.2 Lineamientos y metodología

La aplicación de pruebas de estrés consiste en especificar una serie de escenarios de movimientos extremos en el entorno macroeconómico que pueden afectar a la entidad financiera que esté realizando la prueba. Para ello resulta necesario el involucramiento de diferentes áreas de la organización, quienes deben aportar su visión, e involucrar un conjunto de técnicas y perspectivas. Asimismo, debemos tener en cuenta que, la implementación de pruebas de estrés requiere de la participación de personal calificado dentro de las entidades, cuyas opiniones deben ser consideradas, fundamentalmente cuando se realicen pruebas integrales de tensión.

Cabe mencionar que, la construcción de pruebas de estrés requiere de principalmente dos etapas. En la primera, se ven las repercusiones de alguna/s variable/s macroeconómica/s sobre el resto de la economía. En la segunda, se evalúa el impacto de esas variaciones en la entidad financiera que se está analizando. Por ello, hemos visto que muchas entidades financieras recurren a consultores, generalmente economistas, con objeto de la construcción de los escenarios para luego correr las pruebas de estrés sobre dichos escenarios, tarea que generalmente la realiza personal técnico capacitado de la propia entidad financiera.

Las normas sobre gestión de riesgos permiten que las pruebas de estrés puedan abarcar desde análisis de sensibilidad simples a ejercicios más complejos que revalúen las carteras considerando la interacción de los factores de riesgo al evento de estrés.

Los análisis de sensibilidad generalmente buscan evaluar los resultados, sometiendo a tensión ciertos parámetros o datos de ingreso pero sin relacionar estos cambios con un evento subyacente o con los resultados observados en el mundo real. En otras palabras, a través del análisis de sensibilidad se busca identificar los puntos vulnerables de la entidad ante cambios registrados en determinadas variables financieras (Llorent Jurado y otros, 2011).

Por otra parte, el análisis de escenarios se utiliza cuando se considera simultáneamente varios factores (datos extremos históricos y valores extremos hipotéticos) con objeto de verificar las potenciales interacciones y evaluar si el modelo está funcionando de acuerdo a lo previsto. En otras palabras, a través del análisis de escenarios es posible identificar los puntos vulnerables de la entidad ante escenarios que involucren cambios simultáneos en dos o más variables financieras (Llorent Jurado y otros, 2011). De allí que, entendemos que el estrés test no sólo busca analizar las cosas que pueden pasar sino construir escenarios congruentes utilizando distintas variables.

También es posible realizar pruebas de estrés inversas, las que sirven para determinar si la entidad financiera resiste a un escenario determinado de estrés. En otras palabras, debemos partir de los impactos estimados, seguirlos en función de las diferentes relaciones contenidas en los modelos para, finalmente, detectar las fuentes de tensión relevantes que determinan esos resultados. Como resultado de la prueba es de esperar poder llegar a identificar los factores de vulnerabilidad o concentraciones de riesgo de modo de determinar la revisión de procesos, procedimientos y metas comerciales, ajustándolas a la realidad de los riesgos incurridos y esperados (ASBA, 2010). Asimismo, este análisis nos permite contar con un diagnóstico más preciso para elaborar el plan de acción destinado a mitigar los riesgos correspondientes.

Se pueden construir diferentes tipos de escenarios:

- *Históricos*: Basados en eventos extremos ya ocurridos pero que pueden volver a ocurrir. Bajo ese enfoque, los cambios en las variables de riesgo observadas durante episodios de turbulencias en los mercados o crisis económicas, son aplicados a las carte-

ras para medir la pérdida que resultaría si esa situación se repitiese. La principal desventaja que poseen deviene del hecho de ser retrospectivos, ya que los escenarios replicados pueden no ser los relevantes o lo suficientemente adversos para las condiciones de entorno prevalecientes (por ejemplo, puede haber cambiado la estructura económica o la estructura de integración de los mercados financieros).

- *Hipotéticos*: Basados en opiniones de expertos sobre eventos que nunca se han producido. Dichas opiniones pueden surgir de externos (B.C.R.A.), de internos sobre la base de particularidades de la entidad o bien de análisis de series de tiempo. Involucran una mirada prospectiva y permiten la simulación de efectos asociados a varios eventos simultáneos de muy baja probabilidad, pero de alto impacto. Este tipo de enfoque posibilita la identificación de vulnerabilidades de las carteras a diferentes factores de riesgo, ya que pueden construirse para simular cambios sin precedentes en los factores de riesgo de mercado, en la capacidad de pago de los deudores, en las volatilidades y correlaciones o en el comportamiento de los inversionistas (como la búsqueda de refugio en activos de alta calidad). De esta manera, el análisis cubre un mayor rango de posibilidades.
- *Híbridos*: Resultan de una combinación de datos históricos con hipotéticos. Entendemos que el enfoque es apropiado al considerar el efecto de cómo ciertas crisis económicas previas han afectado a la institución en el pasado, aunque los shocks económicos no tienden a repetirse. Además, a lo largo del tiempo y como resultado de las diversas crisis se presentan cambios en el entorno económico, por lo que los escenarios de estrés deben basarse en fundamentos hipotéticos.
- *Sistemáticos*: Buscan contemplar la mayor cantidad de escenarios posibles sin importar la probabilidad de ocurrencia de los mismos.

La norma del B.C.R.A. referida al Plan de Negocios y Proyecciones establece que las entidades financieras deben presentar al órgano rector, junto con el plan en sí, pruebas de tensión realizadas sobre el mismo, como así también otras realizadas durante el año anterior. Entendemos que ésta es la prueba de estrés integral por excelencia de las entidades financieras y, en algunas entidades, suele ser la única prueba de estrés integral que se realiza.

Entendemos que ésta exigencia obedece al hecho de que es intención del Banco Central que las entidades financieras utilicen las pruebas de estrés como herramienta de gestión, por cuanto la autoridad monetaria cuenta con información suficiente para realizar las pruebas de tensión de las entidades tanto a nivel micro como a nivel macro. Asimismo, debemos destacar que, año a año el órgano rector aumenta su nivel de exigencia en la realización de éste tipo de pruebas.

Dentro de las variables macroeconómicas a incluir en las pruebas integrales de estrés, consideramos relevantes las siguientes: EMAE (Estimador Mensual de Actividad Económica), PBI nominal y real, tasas de interés (activas y pasivas), tasa de desocupación, índice salarial, tipo de cambio, índices bursátiles, entre otras. Asimismo, los escenarios pueden correrse utilizando la predicción de variables clave del sistema financiero o de la entidad en particular, tales como: depósitos a la vista en moneda nacional del sector privado, depósitos a la vista en moneda nacional del sector público, depósitos a plazo en moneda nacional del sector privado, depósitos a plazo en moneda nacional del sector público, depósitos en moneda extranjera, préstamos a individuos, préstamos a empresas, porcentaje de mora sobre total de cartera. En éste sentido, efectuamos dos recomendaciones para la realización de las pruebas:

- Que las mismas sean severas, pero plausibles.
- Que hagan foco en el core del negocio, apuntando al negocio en sí, a los temas más críticos y a las variables propias de la entidad.

Por último, cabe advertir que el B.C.R.A. solicita el análisis de los resultados que surgen de las pruebas de estrés luego de haber aplicado los mitigadores a los cuales nos referiremos en el apartado 4.3 del presente trabajo, por cuanto es de su interés analizar el riesgo residual de las entidades. Al Plan de Negocios y Proyecciones 2018-2019 deberá acompañarse la información contenida en la tabla 9.

**Tabla 9: Variables para Pruebas de Estrés sobre Plan de Negocios**

**A) Anuales**

Escenario n	Concepto	Años		
		Año 0	Año 1	Año 2
	Var. % PBI Real (VAR % anual) serie original (sin desestacionalizar)			
	Indice Precios Implícitos (Var. % anual) serie original (sin desestacionalizar)			
	Otras consideradas por la entidad:			
	.....			

**B) Trimestrales**

Escenario n	Concepto	Trimestres				
		Trim 0	Trim. 1	Trim. 2	.....	Trim. 8
	Var. % PBI Real (Var. % trim.)					
	Indice Precios Implícitos (Var. % trim.)					
	Personas desempleadas para los 31 aglomerados urbanos (base información INDEC) (en miles)					
	Dotación de personal correspondiente a cada entidad (en cantidad de individuos)					
	Variación porcentual anual del Índice de salarios formales					
	Tasa de desocupación (%)					
	Otras consideradas por la entidad:					

**C) Mensuales**

Escenario n	Concepto	Meses				
		Mes 0	Mes 1	Mes 2	.....	Mes 24
	CER (Índice)					
	IPC (Índice)					
	UVA					
	UVI					
	Tipo de cambio Ref. BCRA (\$/US\$)					
	Tasa de interés Badlar bancos privados \$ (en % n.a.)					
	Prom. Tasas de Lebac Pesos					
	Prom. Tasa interés activa - Lebac operaciones con CER					
	Prom. Tasa de Nobac Pesos					
	Prom. Tasa interés activa - Nobac operaciones con CER					
	Prom. Tasa Interés activa - S. Publico Pesos					
	Prom. Tasa Interés activa - S. Pub. Monex					
	Prom. Tasa interés activa - S. Fclero. Pesos					
	Prom. Tasa interés activa - S. Fclero. Monex					
	Prom. Tasa interés activa - S. Priv. Adelantos Pesos					
	Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. Doc. a sola firma pesos					
	Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. Descuento de doc pesos					
	Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. Hipotecarios pesos					
	Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. Prendarios pesos					
	Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. Tarjetas pesos					
	Prom. Tasa interés activa - S. Priv. Personales pesos					
	Prom. Tasa interés activa - S. Priv. Adelantos Monex					
	Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. Doc. a sola firma Monex					
	Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. Descuento de doc Monex					
	Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. Hipotecarios Monex					
	Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. Prendarios Monex					
	Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. Tarjetas Monex					
	Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. Personales Monex					
	Prom. Tasa interés activa - S. Priv. UVA					
	Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. UVI					
	Prom. Tasa Interés activa - S. Priv. CER					
	Prom. Tasa Interés pasiva - S. Pub - Pesos					
	Prom. Tasa Interés pasiva - S. Pub - Monex					
	Prom. tasa interés pasiva - S. Fclero. Pesos					
	Prom. tasa interés pasiva - S. Fclero. Monex					
	Prom. Tasa Interés pasiva - S. Priv. - Pesos					
	Prom. Tasa Interés pasiva - Cuenta corrientes pesos					
	Prom. Tasa Interés pasiva - Caja de ahorro pesos					
	Prom. Tasa Interés pasiva - A plazo pesos					

Fuente: B.C.R.A., Comunicación "A" 6388 (2017)

Tabla 9 (continuac): Variables para Pruebas de Estrés sobre Plan de Negocios

## C) Mensuales (continuación)

Escenario n	Concepto	Meses				
		Mes 0	Mes 1	Mes 2	.....	Mes 24
Prom. Tasa Interés pasiva - S. Priv. - UVA						
Prom. Tasa Interés pasiva - S. Priv. - UVI						
Prom. Tasa Interés pasiva - S. Priv. - CER						
Tasa de interés por Redescuentos \$ (en % n.a.)						
Prom. tasas de Lebac/Nobac Pesos						
Plazo Prom. de Repactación de tasas S.Privado Préstamos Personales \$ (en meses)						
Plazo Prom. de Repactación de tasas S.Privado Préstamos Hipotecarios \$ (en meses)						
Plazo Prom. de Repactación de tasas S.Privado Préstamos Prendarios \$ (en meses)						
Plazo Prom. de Repactación de tasas Préstamos Sector Público \$ (en meses)						
Plazo Prom. de Repactación de tasas S.Privado Préstamos Personales Monex (en meses)						
Plazo Prom. de Repactación de tasas S.Privado Préstamos Hipotecarios Monex (en meses)						
Plazo Prom. de Repactación de tasas S.Privado Préstamos Prendarios Monex (en meses)						
Plazo Prom. de Repactación de tasas Préstamos Sector Público Monex (en meses)						
TIR Curva CER (en % n.a.) (MD<=2) *						
TIR Curva CER (en % n.a.) (2<MD<=6) *						
TIR Curva CER (en % n.a.) (MD>6) *						
TIR Curva ME (en % n.a.) (MD<=3) *						
TIR Curva ME (en % n.a.) (3<MD<=9) *						
TIR Curva ME (en % n.a.) (MD>9) *						
TIR Curva Badlar (en % n.a.) (MD<=1) *						
TIR Curva Badlar (en % n.a.) (MD>1) *						
Var. % de Depósitos S. Privado Vista \$ **						
Var. % de Depósitos S. Privado a Plazo \$ **						
Var. % de Depósitos S. Público Vista \$ **						
Var. % de Depósitos S. Público a Plazo \$ **						
Var. % de Préstamos Totales al S. Privado \$ **						
Var. % de Depósitos S. Privado Total ME **						
Var. % de Depósitos S. Público Total ME **						
Var. % de Préstamos Totales al S. Privado ME **						
TIR Curva Pesos (en % n.a.) (MD<=2)						
TIR Curva Pesos (en % n.a.) (MD>2)						
R1-Rendimiento Anual del Patrimonio (Return on Equity - ROE) (%): Total de Flujo de Resultados / [Total de Promedio de Patrimonio Neto Desfasado 1 mes - Total de Promedio de Resultado Desfasado 1 mes]						
RG1-Retorno sobre Activos (Return on Assets - ROA) (%): Total de Flujo de Resultados / [Total de Promedio de Activo - Total Promedio de Operaciones de Pase a término y cdo a liquidar]						
RPC / APR-con la información proveniente del Cuadro de Capitales Mínimos						
L8-Liquidez Total (%): (Disponibilidades + Lebac por tenencia cartera propia y pases) / Depósitos Totales						
L9-Liquidez Inmediata (%): (Disponibilidades + Lebac por pases) / Depósitos Totales						
Otras consideradas por la entidad:						

\* Corresponde al promedio de las TIR de los títulos con *Modified Duration* (MD) comprendida entre los valores indicados (en años).

\*\* Variaciones respecto del período anterior

Fuente: B.C.R.A., Comunicación "A" 6388 (2017)

## 4.3 Plan de mitigación de riesgos

Los planes de mitigación de riesgos se efectúan con el objeto de determinar las medidas, atenuantes o mitigadores para las situaciones de estrés de cada uno de los riesgos o bien de los resultantes de una corrida de estrés integral.

En éste punto cabe efectuar la distinción entre riesgo inherente y riesgo residual. Riesgo inherente es aquel al que se enfrenta una entidad financiera en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad e impacto. Por su parte, riesgo residual es aquel que permanece después de que la dirección implemente respuestas a dichos riesgos, es decir, luego de la puesta en marcha de los mitigadores o del plan de contingencia.

Para la mitigación de riesgos, o en caso de contingencia es decir que ocurra lo planteado en alguno de los escenarios de estrés, podemos adoptar alguna/s de la/s siguientes medidas:

- a) *Vinculadas con activos expuestos al riesgo de mercado:*
  - ✓ Liquidación inmediata de los activos expuestos a riesgo de mercado.
  - ✓ Compra de *puts* tendientes a asegurar un precio de venta de los activos.

- ✓ Lanzamiento de *calls* para reducir el precio de compra de los activos que se mantienen en cartera.
  - ✓ Compra de futuros de tasa de interés.
  - ✓ Suba de la tasa activa para compensar el incremento de la tasa pasiva.
  - ✓ Compra de futuros de dólar.
  - ✓ Rebalanceo de la cartera de activos aumentando la ponderación de instrumentos a tasa variable.
  - ✓ Reducir el apalancamiento de corto plazo para minimizar el mayor costo derivado del aumento de tasa.
- b) *Vinculadas con activos expuestos al riesgo de crédito:*
- ✓ Detección inmediata de los clientes, tanto de cartera de consumo como comercial, en probable situación de impago (mora temprana) y análisis de las causas que lo originan.
  - ✓ Búsqueda de alternativas de pago para clientes, tanto de cartera de consumo como de cartera comercial que han dejado de hacerlo, acordando un sistema de pago en función de su capacidad de pago. En el caso de la cartera comercial, se deberá atender al sector en el cual se desenvuelve la empresa y la incidencia del contexto sobre la actividad a la cual se dedica.
  - ✓ Seguimiento minucioso de las intimaciones a clientes en mora.
  - ✓ En caso de detectarse faltas de pago reiteradas en tarjetas de crédito, se buscará arribar a un acuerdo de pago con el cliente, procediéndose –en última instancia– a quitar el plástico con el objeto de que no siga endeudándose aún más.
- c) *Vinculadas con la situación financiera de la Entidad:*
- ✓ Reducir la colocación de Préstamos.
  - ✓ Venta de Cartera de Préstamos.
  - ✓ Venta de Títulos de Deuda y Certificados de Participación de Fideicomisos Financieros.
  - ✓ Cancelación de los compromisos asumidos para la integración de *Underwriting* o Pases.
  - ✓ Gestionar el aumento de líneas de crédito temporales con Entidades Financieras.
  - ✓ Utilizar las líneas de crédito excepcionales que mantiene la Entidad.
  - ✓ Aumento de la tasa pasiva para captar depósitos.
  - ✓ Gestionar la captación de depósitos institucionales, bien sea de un organismo público o privado.
  - ✓ Aumento de los estímulos tendientes a captar mayores depósitos.
  - ✓ Colocación de Plazo Fijos de Títulos o *Call* de Títulos a clientes o Entidades Financieras para aumentar la cartera de activos utilizados para el fondeo.
  - ✓ Cancelación de los Aportes realizados a Sociedades de Garantía Recíproca.
  - ✓ Reducir el plazo promedio de los activos acortando los plazos admisibles de colocación de préstamos y de colocación de inversiones.
  - ✓ Implementar medidas tendientes a disminuir los gastos.

- ✓ Realizar las gestiones necesarias para acceder a la Ventanilla de Liquidez o las Asistencias Financieras por Ilíquidez Transitoria disponible por el Banco Central en carácter de prestamista de última instancia.
- d) *Vinculadas con la situación global de la entidad*: En el caso de configurarse una situación de estrés que afecte globalmente a la entidad, recomendamos evaluar la mejor combinación de las medidas anteriormente señaladas.

## 5. Planificación y Autoevaluación del Capital

### 5.1 Generalidades

Las crisis financieras han demostrado la necesidad e importancia de que las instituciones financieras mejoren sus procesos de planificación del capital con objeto de permitir a la dirección de las entidades emitir opiniones informadas sobre la cuantía y composición del capital acordes con las estrategias de negocio del banco bajo una serie de escenarios posibles (BIS, 2014).

Cabe mencionar que, en éste acápite cuando hablamos del capital nos referimos al capital económico, y no al capital regulatorio que es calculado conforme la normativa del regulador. Otra diferencia radica en que, el capital económico suele incorporar el capital que se requiere para cubrir otros riesgos respecto de los cuales el regulador no posee un tratamiento explícito, como ser: los riesgos que originen las exposiciones concentradas frente a una contraparte determinada o sector, riesgo de reputación y riesgo estratégico.

El documento del Comité de Supervisión de Basilea (BIS, 2014, enero) considera cuatro componentes fundamentales del proceso de planificación del capital:

- *Control interno y gobierno corporativo*: Se destaca la importancia de que en el proceso de planificación del capital intervengan diferentes expertos de todo el banco (miembros de los departamentos o gerencias de las diferentes bancas, de riesgos, financiero, de tesorería y de planeamiento). Debiera existir una estrecha relación entre los procesos de planificación del capital, planificación presupuestaria y planificación estratégica en los bancos. Si ello ocurriera, los expertos proporcionarían una imagen de la estrategia actual del banco, de los riesgos asociados a esa estrategia y una evaluación de cómo esos riesgos contribuyen a las necesidades de capital según cálculos basados en estándares internos y regulatorios. Recomendamos como buena práctica, por parte de los bancos, someter a validación independiente los planes de capital y su proceso y métodos utilizados con objeto de determinar si los procesos son fiables, si se aplican con consistencia y si mantienen su idoneidad en el modelo de negocio y perfil de riesgos.
- *Política de capital y captura de riesgos*: Consideramos necesario la definición clara del propósito que se persigue con la política de capital y su función en la planificación del mismo. Definimos a la política de capital como un documento escrito acordado por la Alta Dirección de un banco que enumera los principios que esta seguirá al decidir sobre la aplicación del capital. Es de esperar que, en la política de capital se enuncien un conjunto de indicadores de capital, y de otros parámetros referidos al desempeño, a través de los cuales el equipo directivo controlará la evolución de la entidad. Las medidas de capital regulatorio ocupan un lugar destacado en las políticas de capital de los

bancos, por ejemplo: el coeficiente de capital ordinario nivel 1. Asimismo, algunas de las medidas de rentabilidad más utilizadas por los bancos son: la rentabilidad sobre los recursos propios (ROE), la rentabilidad sobre el capital ajustado al riesgo (RORAC) y la rentabilidad ajustada al riesgo sobre el capital económico (RAROC). Es importante que la entidad desarrolle un marco de vigilancia que informe a un nivel jerárquico superior cuando la entidad se encuentre en situaciones próximas a un activador o a un límite o cuando estos se alcancen, momento en el que deberá tomarse una decisión en forma oportuna. De allí que, un elemento importante de la política de capital es una referencia al nivel de tolerancia al riesgo asumido por la dirección. Ello tendrá incidencia directa en la estrategia de negocio a adoptar y en su gestión de capital. En este punto, recomendamos que las entidades financieras apunten al desarrollo de un proceso integral que permita identificar, de manera habitual y sistemática, las deficiencias en la medición de riesgos y sus métodos y sistemas de cuantificación de riesgos, así como entender sus limitaciones.

- *Opinión prospectiva:* Las pruebas de tensión, de resistencia o de solvencia se emplean generalmente para que la entidad financiera pueda tener una idea prospectiva de la suficiencia de su capital. En otras palabras, las pruebas de estrés y los análisis de escenarios permiten formarnos una idea de cómo podría peligrar la capitalización de un banco ante un cambio drástico en parámetros específicos del mismo o de la economía en su conjunto. Por ello, es de esperar que los bancos calculen sus potenciales necesidades de capital en un horizonte temporal específico, suponiendo al menos condiciones económicas del escenario base y una de recesión o estrés.
- *Marco de gestión para la conservación del capital:* Para que el proceso de planificación desarrollado por la entidad tenga sentido, la dirección y los administradores del banco deben confiar en que dicho proceso les permitirá tener una idea respecto de la medida en que la estrategia de negocio del banco y su posición de capital pueden resultar vulnerables a cambios inesperado en las condiciones esperadas. En éste sentido, entendemos conveniente que las actuaciones para mantener el capital estén previamente definidas y que el proceso de gestión permita actualizar los planes con la rapidez necesaria de modo de facilitar la toma de decisiones en circunstancias cambiantes.

Las normas relativas a la gestión de riesgos del B.C.R.A. consideran elementos fundamentales de una evaluación rigurosa del capital:

- i. Políticas y procedimientos para garantizar que la entidad identifica, cuantifica e informa todos los riesgos importantes;
- ii. Un proceso que relacione el capital económico con el nivel de riesgo actual;
- iii. Un proceso que establezca objetivos de suficiencia del capital en función del riesgo, teniendo en cuenta el enfoque estratégico de la entidad y su plan de negocios; y
- iv. Un proceso interno de controles, exámenes y auditorías, con el objetivo de garantizar que el proceso general de gestión de riesgos es exhaustivo (B.C.R.A., Lineamientos para la gestión de riesgos en las entidades financieras, punto 1.3.2.).

En síntesis, el nivel de capital de cada entidad debe determinarse con arreglo a su perfil de riesgo y a la adecuación de su proceso de gestión del riesgo y de sus controles internos, teniendo en cuenta además factores externos como los efectos del ciclo económico y de la coyuntura económica.



El análisis de los requerimientos de capital actuales y futuros de la entidad financiera en relación con sus objetivos estratégicos es un elemento esencial del proceso de planificación estratégica. El plan estratégico debe recoger con claridad las necesidades de capital de la entidad financiera, los gastos de capital previstos –tales como pérdidas, distribuciones de utilidades y otras fuentes de reducción del capital–, el nivel de capital deseado y las fuentes externas de capital. El Directorio y la Alta Gerencia deben contemplar la planificación del capital como un elemento fundamental para el logro de sus objetivos estratégicos (*op. cit.*, punto 1.3.2.).

Por último, debemos mencionar que, el Comité de Basilea entiende la planificación del capital como un complemento necesario robusto. “Una buena planificación del capital es fundamental para determinar la cuantía de capital prudente, así como su tipo y composición, que es coherente con una estrategia a más largo plazo consistente en estar en condiciones de perseguir objetivos de negocio al tiempo que soporta un evento de tensión” (BIS, 2014, enero).

## 5.2 Informe de Autoevaluación del Capital

La Comunicación “A” 5515 del B.C.R.A. estableció la obligación de presentación por parte de las entidades financieras de un Informe de Autoevaluación del Capital (IAC) junto con la presentación del plan de negocios 2014-2015. Dicho requerimiento es exigido por la Comunicación “A” 5699 del B.C.R.A. para el período 2015-2016. Entendemos que así será año tras año; no obstante, cada año el órgano rector irá especificando más respecto del mencionado requerimiento.

La norma establece que el mencionado informe debe contener una visión general resumida del proceso de autoevaluación del capital de cada entidad financiera y de sus principales conclusiones, las que luego deberán ser desarrolladas con mayor profundidad en los siguientes apartados del IAC. Básicamente, las entidades financieras deben demostrar que sus objetivos internos de capital están bien fundamentados y son acordes con su perfil general de riesgo y entorno operativo. El proceso de evaluación de la suficiencia del capital debe tener en cuenta todos los riesgos significativos a los que se enfrenta la entidad financiera. Aunque no todos los riesgos se pueden medir con exactitud, las entidades financieras deben desarrollar un proceso integral para la gestión de, al menos, los riesgos de crédito, operacional, de mercado, de tasa de interés, de liquidez, reputacional y estratégico, empleando para ello pruebas de estrés para evaluar situaciones adversas pero posibles que puedan afectar su nivel de capital.

La mencionada norma señaló el ámbito de aplicación del proceso (entidad individual y de corresponder, del consolidado, considerando el mismo alcance de la regulación). En el caso de que se trate de un grupo consolidado de entidades financieras / subsidiarias se relacionarán en un anexo las entidades incluidas en el proceso de autoevaluación, indicando las que se consideran relevantes. Si en un grupo consolidable de entidades financieras existen diferencias significativas en alguna entidad / subsidiaria relevante, respecto al grupo en su conjunto, dichas diferencias se especificarán en el apartado correspondiente del IAC, indicando la entidad / subsidiaria en la que se presentan las mencionadas diferencias y, en su caso, el plazo previsto en el que la entidad / subsidiaria en cuestión se integrará en el ámbito general del grupo.

## 6. Control Financiero

### 6.1 Generalidades

El control financiero forma parte del proceso de control de cualquier organización, una vez identificados los objetivos generales y los objetivos financieros. En otras palabras, siguiendo a Díez de Castro y López Pascual (2001, p. 271), consideramos que el control es la última etapa de la dirección financiera y es la que permite comprobar el grado de cumplimiento del plan financiero y la adopción de medidas que permitan corregir los desvíos observados.

La puesta en práctica del control financiero exige (Díez de Castro y López Pascual, 2001, p. 272):

- a) Una clara definición en términos cuantitativos de los objetivos a alcanzar.
- b) Instrumentos de medición de los resultados, en la misma unidad de medida que los objetivos.
- c) Métodos de análisis para determinar las causas de los desvíos entre lo proyectado y lo realmente alcanzado.

En otras palabras, coincidimos con Amat (2000, p. 70) en que, “el sistema de control debe estar estrechamente relacionado con el proceso estratégico tanto con la formulación de alternativas estratégicas como con el posterior proceso de control de la implementación de éstas para facilitar la congruencia de la actuación de la dirección y de los diferentes centros con los objetivos globales”.

### 6.2 El control presupuestario como herramienta de gestión

El control presupuestario consiste en un análisis que se elabora con el objeto de realizar un seguimiento del Plan de Negocios y determinar los desvíos más significativos, procediendo para ello a comparar lo real con lo proyectado utilizando la información oportuna para el análisis. Para su análisis se preparan cuadros similares a los del plan financiero con cuatro columnas: una para el importe realmente observado, uno para el proyectado y dos para los desvíos (absoluto y relativo).

En otras palabras, el control presupuestario servirá para determinar si se han tomado o no las decisiones previamente planificadas, si las mismas han brindado los efectos esperados o bien si se ha observado un cambio en el contexto para la toma de dichas decisiones. Ese informe es elevado a la Dirección para su tratamiento y análisis, del cual es de esperar que surjan ideas y propuestas que permitan reencauzar al banco en la senda prevista oportunamente.

Cabe destacar que el B.C.R.A., en oportunidad de presentación del Plan de Negocios y Proyecciones, solicita una breve explicación de los desvíos más significativos en materia de activos, pasivos, patrimonio neto y resultados del año anterior, respecto de lo oportunamente planificado. Asimismo, solicita un análisis respecto de cambios en la estrategia para el año que se está planificando respecto de lo previsto el año anterior para igual período.

En función de lo expuesto, entendemos que el control presupuestario debiera hacerse no como un ejercicio académico para determinar en qué nos hemos equivocado (Álvarez González, 2007, p. 202), ni como un requerimiento a cumplimentar, sino para ejecutar las acciones

necesarias para corregir las desviaciones que se van produciendo, de modo de alcanzar los objetivos establecidos.

## 7. Conclusiones

Todo plan financiero permite –en cualquier tipo de organizaciones– anticipar el futuro, establecer objetivos, develar oportunidades y riesgos, ser una guía para medir el desempeño, indicar el camino estratégico, servir de comunicación a toda la organización e involucrar a todos sus integrantes.

Las entidades financieras argentinas se encuentran sometidas a una exigencia de presentar el Plan de Negocios y Proyecciones e Informe de Autoevaluación del Capital de modo de demostrar tanto su crecimiento económico, financiero y patrimonial durante el período proyectado, como así también el cumplimiento de las denominadas “regulaciones prudenciales”, a saber: efectivo mínimo, capitales mínimos, relación par activos inmovilizados y otros conceptos y posición global neta en moneda extranjera. Asimismo, en los últimos años se comenzó a presentar conjuntamente con el plan de negocios, las pruebas de estrés sobre dicho plan y un informe de autoevaluación de capital. Es de esperar que ambos instrumentos se integren a la gestión de éste tipo de organizaciones.

Finalmente, consideramos que se debe considerar a la planificación y control financiero de suma importancia en la banca argentina, y no como un requisito a cumplir ante el Banco Central de la República Argentina.

## REFERENCIAS

- Álvarez González, A. (2012). *Estrategia, planificación y control en la empresa*. Madrid, España: Rama.
- Amat, J. M. (2000). *Control de Gestión: Una perspectiva de dirección*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Banco de Pagos Internacionales (2014, enero). *Elementos fundamentales de un buen proceso de planificación del capital*. Comité de Basilea de Supervisión Bancaria de Basilea. Disponible en Internet: [http://www.bis.org/publ/bcbs277\\_es.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs277_es.pdf). Fecha última consulta: 20/08/18.
- Bodie, Z. y Merton, R. (2003). *Finanzas*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México, México: Pearson Educación.
- Brealey, R. y Myers, S. (1998). *Principios de Finanzas Corporativas* (5ª Ed.). Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Castelló Muñoz, E. (1996). *Dirección y Organización de Entidades Financieras*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Cucchi, D. (Coord.) (2011). *Herramientas de Management para enfrentar la incertidumbre*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Díez de Castro, L. T. y López Pascual, J. (2001). *Dirección Financiera: planificación, gestión y control*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Fiol, J. A. (2009, diciembre). *La Administración Financiera en entidades financieras*. Trabajo presentado en las Jornadas de Finanzas del Sur. Bahía Blanca, Argentina.

- Fiol, J. A. (2017a, septiembre). *Decisiones de inversión en la banca argentina*. Trabajo presentado en las XXXVII Jornadas Nacionales de Administración Financiera. Córdoba, Argentina. Disponible en Internet: [http://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/sadaf/xxxvii\\_jornadas/xxxvii-j-fiol-decisiones-de-inversion.pdf](http://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/sadaf/xxxvii_jornadas/xxxvii-j-fiol-decisiones-de-inversion.pdf). Fecha última consulta: 11/08/18.
- Fiol, J. A. (2017b, septiembre). *Decisiones de financiamiento en la banca argentina*. Trabajo presentado en las XXXVII Jornadas Nacionales de Administración Financiera. Córdoba, Argentina. Disponible en Internet: [http://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/sadaf/xxxvii\\_jornadas/xxxvii-j-fiol-decisiones-de-financiamiento.pdf](http://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/sadaf/xxxvii_jornadas/xxxvii-j-fiol-decisiones-de-financiamiento.pdf). Fecha última consulta: 11/08/18.
- Gahan, J. G. (2005). *Los seis pasos del planeamiento estratégico*. Buenos Aires, Argentina: Aguilar.
- Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Herrera, P. M. y García Fronti, J. (s/f). *Nota introductoria a la metodología de stress-testing utilizada en el sistema financiero*. En: Revista de Investigación en Modelos Financieros, Año 2, volumen 2, Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión, Centro de Investigación en Métodos Cuantitativos aplicados a la Economía y la Gestión. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas. Disponible en Internet: <http://ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/RIMF/article/view/619/1137>. Fecha última consulta: 09/08/18.
- Llorent Jurado, J., Melgar Hiraldo, M.C. y Ordaz Sanz, J.A. (2011). *Una aproximación a las técnicas cuantitativas en las pruebas de estrés a la banca*. En: XIX Jornadas de la Asociación Española de Profesores Universitarios de Matemática para la Economía y la Empresa – VII Encuentro Internacional de Profesores, Anales de ASEPUMA N° 19:0107. Valencia, España: Universidad de Valencia. Disponible en Internet: <http://www.uv.es/asepuma2011/comunicaciones/0107.pdf>. Fecha última consulta: 08/08/18.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. y Voyer, J. (1998). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos* (Edición breve). Naucalpan de Juárez, Edo. de México, México: Pearson Educación.
- Perdomo Moreno, A. (2002). *Métodos y modelos básicos de planeación financiera* (2ª Ed.). México, D.F., México: Thomson Editores S.A.
- Ripari, E. (2014). *Análisis Financiero*. Material del Módulo Análisis de Estados Contables y Financieros de las Carreras de Especialización y Maestría en Finanzas. Rosario, Argentina: Universidad Nacional de Rosario.
- Tortosa Cosme, E. (1994). *La Dirección Estratégica en las Entidades Financieras*, Publicaciones de la Real Sociedad Económica de Amigos del País. Valencia, España. Disponible en Internet: [http://www.uv.es/rseapv/Anales/93\\_94/A\\_La\\_direccion\\_estrategica\\_en\\_entidades\\_financieras.pdf](http://www.uv.es/rseapv/Anales/93_94/A_La_direccion_estrategica_en_entidades_financieras.pdf). Fecha última consulta: 08/08/18.
- Wilensky, A. (2004). *Política de negocios* (4ª Ed.). Buenos Aires, Argentina: Macchi.

### Referencias normativas

- Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA, 2010, diciembre). *Guía de Buenas Prácticas y Recomendaciones para Implementar y Supervisar Pruebas de Estrés*. México D.F., México. Disponible en Internet: <http://www.asbasupervision.com/es/bibl/i-publicaciones-asba/i-2-otros-reportes/779-orep14-1/file>. Fecha última consulta: 21/08/18.
- Banco Central de la República Argentina. Comunicación “A” 4111 (2004, marzo): *Modelo de información contable y financiera – MICoFi: Plan de negocios y proyecciones*. Disponible en Internet: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/comytexord/A4111.pdf>. Fecha última consulta: 17/08/18.

- Banco Central de la República Argentina. Comunicación “A” 5343 (2012, agosto): *Requerimiento informativo: Plan de negocios y proyecciones. Período 2012/2014*. Disponible en Internet: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/comytexord/A5343.pdf>. Fecha última consulta: 17/08/18.
- Banco Central de la República Argentina. Comunicación “A” 5515 (2013, diciembre): *Plan de negocios y proyecciones e Informe de Autoevaluación del Capital. Período 2014/2015*. Disponible en Internet: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/comytexord/A5515.pdf>. Fecha última consulta: 17/08/18.
- Banco Central de la República Argentina. Comunicación “A” 5699 (2015, enero): *Plan de negocios y proyecciones e Informe de Autoevaluación del Capital. Período 2015/2016*. Disponible en Internet: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/comytexord/A5699.pdf>. Fecha última consulta: 17/08/18.
- Banco Central de la República Argentina. Comunicación “A” 6114 (2016, diciembre): *Convergencia del Régimen Informativo hacia las Normas Internacionales de Información Financiera*. Disponible en Internet: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/comytexord/A6114.pdf>. Fecha última consulta: 17/08/18.
- Banco Central de la República Argentina. Comunicación “A” 6324 (2017, septiembre): *Adecuación general al Régimen Informativo Contable para Publicación Trimestral/Anual por aplicación de las NIIF*. Disponible en Internet: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/comytexord/A6324.pdf>. Fecha última consulta: 17/08/18.
- Banco Central de la República Argentina. Comunicación “A” 6388 (2017, diciembre): *Plan de negocios y proyecciones e Informe de Autoevaluación del Capital. Período 2018/2019*. Disponible en Internet: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/comytexord/A6388.pdf>. Fecha última consulta: 17/08/18.
- Banco Central de la República Argentina. *Capitales mínimos de las entidades financieras*. Texto ordenado al 28/06/2018: Última comunicación incorporada: “A” 6531. Disponible en Internet: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Textord/t-capmin.pdf>. Fecha última consulta: 17/08/18.
- Banco Central de la República Argentina. *Categorización de localidades para entidades financieras*. Texto ordenado al 29/03/2017: Última comunicación incorporada: “A” 6209. Disponible en Internet: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Textord/t-cateloc.pdf>. Fecha última consulta: 17/08/18.
- Banco Central de la República Argentina. *Efectivo mínimo*. Texto ordenado al 02/08/2018: Última comunicación incorporada: “A” 6545. Disponible en Internet: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Textord/t-efemin.pdf>. Fecha última consulta: 17/08/18.
- Banco Central de la República Argentina. *Lineamientos para la gestión de riesgos en las entidades financieras*. Texto ordenado al 03/07/2018: Última comunicación incorporada: “A” 6534. Disponible en Internet: <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/textord/t-lingeef.pdf>. Fecha última consulta: 18/08/18.
- Banco Central de la República Argentina. *Posición global neta de moneda extranjera*. Texto ordenado al 21/06/2018: Última comunicación incorporada: “A” 6529. Disponible en Internet: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Textord/t-pognme.pdf>. Fecha última consulta: 17/08/18.
- Banco Central de la República Argentina. *Régimen Informativo de Plan de Negocios y Proyecciones e Informe de Autoevaluación del Capital*. Texto ordenado al 12/12/2017: Última comunicación incorporada: “A” 6388. Disponible en Internet: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Textord/t-ri-pnp.pdf>. Fecha última consulta: 17/08/18.
- Banco Central de la República Argentina. *Relación para activos inmovilizados y otros conceptos*. Texto ordenado al 12/01/2018: Última comunicación incorporada: “A” 6428. Disponible en Internet: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Textord/t-relact.pdf>. Fecha última consulta: 17/08/18.