

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado
Carrera de Contador Público
Reporte de caso

“Evaluación de desempeño y perspectivas futuras para Banco Patagonia S.A.”

Autor: Nicolás Alberto Manuel Nieto López

DNI: 36.252.945

Número de legajo: VCPB046131

Director de TFG: Natalia, Uran

San Juan Argentina, junio 2024

Índice

Resumen.....	1
Abstract.....	1
Introducción	2
Descripción de la problemática	2
Antecedentes.....	3
Objetivo general	4
Objetivos específicos	4
Descripción de la situación	5
Análisis de contexto.....	6
Diagnóstico organizacional	6
Análisis según el perfil profesional	7
Diagnóstico y discusión	11
Declaración del problema.....	11
Justificación del problema.....	11
Conclusión diagnóstica	13
Plan de implementación	14
Alcance.....	14
Recursos involucrados	14

Acciones específicas que desarrollar	15
Marco de tiempo	16
Propuesta de medición y/o evaluación de las acciones.....	17
Conclusiones y Recomendaciones.....	18
Referencias	20
Anexos	21
Anexo I: Estados consolidados de situación financiera	21
Anexo II: Ratios sugeridos.....	22

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo analizar la situación financiera de Banco Patagonia S.A. La entidad cuenta con más de 200 puntos de atención, y afronta una gran cantidad de préstamos y financiaciones. Se empleó el método vertical y horizontal para el estudio de los estados financieros y el cálculo de índices financieros del periodo 2021, 2022 y 2023. Se investigó el contexto interno y externo de la entidad a través de un análisis PESTEL y FODA. Posteriormente se propone desarrollar un sistema de *scorecard* especial para cada subsegmento de clientes, a fin de administrar de la mejor manera posible el riesgo de pérdidas por incumplimiento por parte de los mismos. Se concluye que, aplicando de manera eficiente la propuesta la entidad no pondría en riesgo su liquidez.

Palabras clave: liquidez, análisis financiero, *scorecard*, eficiente, ratios

Abstract

The objective of this work was to analyze the financial situation of Banco Patagonia S.A. The entity has more than 200 service points, and faces a large number of loans and financing. The vertical and horizontal method was used to study the financial statements and calculate financial ratios for the period 2021, 2022 and 2023. The internal and external context of the entity was investigated through a PESTEL and SWOT analysis. Subsequently, it is proposed to develop a special scorecard system for each customer subsegment, in order to manage in the best possible way the risk of losses due to non-compliance on their part. It is concluded that, by efficiently applying the proposal, the entity would not put its liquidity at risk.

Keywords: liquidity, financial analysis, scorecard, efficient, ratios

Introducción

El Banco Patagonia S.A, establecido el 18 de septiembre de 1928, es una institución financiera que surge de procesos de adquisiciones y fusiones de otras entidades bancarias preexistentes. A partir del 2011, Banco Do Brasil S.A ejerce el control exclusivo de las decisiones operativas y financieras. Su casa matriz se encuentra en la Ciudad de Buenos Aires. Posee una extensa red de puntos de atención, contando con más de 200, cubriendo las principales ciudades de la República Argentina. Se destaca por ser agente financiero de la provincia de Rio Negro. Ofrece una basta oferta de servicios financieros, abarcando distintos segmentos, entre ellos individuos, pequeñas y medianas empresas, incluso grandes corporaciones.

Descripción de la problemática

El Banco Patagonia S.A. a través de sus estados financieros demuestra los problemas o áreas de inquietud, entre ellos la gran cantidad de préstamos y financiaciones. Si bien es algo esperable para la entidad, es inquietante a la hora del cobro de los mismos.

Es una situación riesgosa, si no se realiza una gestión adecuada, ya que podría llevar a un aumento de morosidad, consecuentemente a una complicación de liquidez, siendo no esperable para la entidad.

Para el año 2024, entre los desafíos que Banco Patagonia S.A debe afrontar, primeramente, se destaca el avance consistente en implementar iniciativas para un nuevo sistema de análisis de riesgo en la calificación crediticia de los clientes en portafolio comercial ya sea global o segmentada, automatizada o a través de procesos humanos, disminuyendo la periodicidad de las mismas atacando el problema inflacionario (Banco Patagonia S.A, 2024).

Asimismo, se podría manifestar por parte de los usuarios una pérdida de confianza, con respecto a la disminución en la captación de depósitos, Los depósitos totales de Banco Patagonia

S.A fueron de \$1.862.863 millones, disminuyendo \$199.117 millones, en relación interanual de \$2.061.980 millones (Banco Patagonia S.A, 2024).

Antecedentes

Cutipa Carrasco (2016) sostiene que los estados financieros son informes que los establecimientos utilizan para difundir información sobre su situación económica y financiera para un momento o sobre un periodo determinado. A través, de instrumentos financieros como el análisis vertical – horizontal y los índices financieros, se visualiza la situación de la empresa, ayudando a la toma de decisiones y a mejorar la gestión.

Valarezo Ulloa (2023) a través de indicadores financieros realizó un análisis financiero en las líneas de crédito del Banco Pacífico para el periodo 2003-2022. Encontró que la entidad posee una buena salud financiera, pero al analizar más exhaustivamente, se evidenció el alto nivel de morosidad en las líneas de microcrédito y vivienda de interés social. Lo que puede producir pérdidas financieras si no se adoptan medidas sobre eso.

Moncada et al. (2018) analizaron los factores que afectan la morosidad de la cartera banca pequeña y mediana Empresa en *Interbank*, el Banco Internacional de Perú. Concluyendo que los factores que la afectan son la programación financiera, la liquidez, no proyectar a largo plazo, el desinterés y desorganización en la realización de los pagos, entre otros.

Los antecedentes mencionados coinciden con que un adecuado análisis financiero, es de suma importancia, ya que sirve principalmente para obtener un diagnóstico de los aspectos financieros de la entidad, permitiendo comparar el desempeño de diferentes periodos. Del mismo modo, posibilita evaluar el desempeño de la entidad, gestiona riesgos y pronostica rendimientos futuros.

Los instrumentos del análisis financiero, son de gran utilidad para evaluar la salud financiera del Banco Patagonia S.A. Asimismo, son herramientas aplicables a empresas de diferentes rubros puesto que revela información conveniente para favorecer a la planificación financiera mejorando la toma de decisiones.

Objetivo general

Efectuar un análisis financiero y económico a fin de moderar los riesgos asumidos por el Banco Patagonia S.A, para aumentar la liquidez a corto plazo a través de una planificación financiera, durante el periodo 2024, mediante la aplicación de propuestas que posibiliten disminuir el porcentaje de riesgo de crédito.

Objetivos específicos

- Examinar los modelos actuales de gestión de riesgos de créditos, con el fin de valorizar la cartera en riesgo y sostener las tasas de mora de Banco Patagonia S.A.
- Analizar los motivos de disminución de depósitos, con el fin de captar depositantes en el Banco Patagonia S.A.
- Evaluar el incremento de los gastos afrontados por la entidad en el periodo 2023, con la finalidad de evitar la pérdida de liquidez de Banco Patagonia S.A.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

El Banco Patagonia S.A, sobresale por su satisfacción hacia los clientes. Últimamente, ha trabajado en la mejora continua de la entidad, construyendo nuevos puntos de atención, implementando nuevas tecnologías, formando a su personal e innovando en productos y servicios ofrecidos. Actualmente, lidera en la oferta de planes de sueldo en el sistema financiero (Banco Patagonia S.A, 2024).

Su misión es ser un banco abordable, próximo a sus clientes y a la población, de forma nacional, con crecimiento constante y generación de valor.

Su visión es posicionarse entre los primeros bancos privados de Argentina y ser renombrado por la práctica de servicio a sus clientes.

- ✓ El ejercicio financiero 2023 concluyó con un resultado de \$64.059 M, 139,2 % superior al ejercicio anterior. El resultado total positivo fue de \$110.090 MM contra el ejercicio anterior de \$46.031 MM.
- ✓ Distinguiéndose que:
 - Los préstamos otorgados al sector privado no financiero fueron de \$623.089 millones, decreciendo en 17,9%, en relación al 31 de diciembre de 2022.
 - Los depósitos totales alcanzaron \$1.862.863 millones, decreciendo \$199.117 M, equiparándolo de forma interanual.
 - En relación a los indicadores de calidad de cartera, el ratio de cartera irregular fue de 0,4% y la cobertura de cartera irregular con provisiones fue de 226,7%, disminuyendo del ejercicio financiero 2022.

Análisis de contexto

Para conocer el contexto externo se realiza un análisis PESTEL:

Tabla 1

Factores Políticos	El banco Patagonia S.A, es regulado por el Banco Central de la República Argentina, por lo que sus políticas impactan directamente en el funcionamiento del mismo, las cuales pueden incluir normas de liquidez, requisitos de capital, restricciones crediticias, entre otras regulaciones que pueden afectar la rentabilidad y riesgo de la entidad. En el segundo semestre del año 2023, la incertidumbre política fue elevada como consecuencia de una lucha electoral compleja, en un escenario en el cual la economía profundizó sus desequilibrios macroeconómicos (Banco Patagonia S.A, 2023).
Factores Económicos	La situación inflacionaria de Argentina deteriora el valor de los recursos financieros del Banco, impactando negativamente en su estabilidad económica. Los beneficios por la utilidad de un banco están relacionados por las tasas de interés de mercado y carga de financiamiento, influyendo en la gestión de riesgo y capacidad de préstamo del banco. Según el Estimador Mensual de la Actividad Económica (EMAE), la economía decreció un 19,3% en el año 2023 (INDEC, 2024).
Factores Sociales	La edad de los habitantes, el tipo de salario, la predisposición al ahorro y endeudamiento, se relaciona directamente con la demanda de productos y servicios financieros. En la segunda parte del año 2023 el 41,7% de la población de la República Argentina, estuvo bajo la línea de la pobreza (INDEC, 2024)
Factores Tecnológicos	Actualmente las entidades financieras se encuentran intimidadas por las llamadas ciber amenazas, causantes de pérdidas financieras y daños de reputación. El Banco Patagonia S.A, en el año 2023 desarrolló metodologías ágiles para mejorar la experiencia del usuario a fin de fortalecer el uso de los instrumentos digitales. Siendo oportuno a la hora de mejorar la eficiencia de sus operaciones, desarrollar nuevos productos y servicios y dirigirse a nuevos clientes (Banco Patagonia S.A, 2023).
Factor Ecológico o Ambiental	Minimizar el impacto ambiental de la propia gestión es uno de los objetivos de Banco Patagonia S.A ya que, uno de los principales problemas en Argentina es el llamado consumo irresponsable de bienes y servicios. Por dicho motivo, toma una visión ambientalmente responsable de los productos y servicios que ofrece. También proyecta acciones para disminuir la generación de residuos y ser más eficiente con el uso de los recursos naturales (Banco Patagonia S.A, 2023).
Factores Legales	Existen restricciones, regulaciones y normas específicas que el Banco debe cumplir. El Banco Central de la República Argentina tiene reglas estrictas que deben seguirse, de lo contrario el Banco podría enfrentar graves consecuencias. De igual forma, la Unidad de Información Financiera (UIF) principal organismo responsable de prevenir y combatir el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo, emite lineamientos que las instituciones financieras deben cumplir para asegurarse de que no estén involucradas en actividades ilegales y evitar sanciones.

Fuente: *Elaboración propia.*

Diagnóstico organizacional

Para conocer el contexto interno, a continuación, en la Tabla 2, se realiza un análisis

FODA:

Tabla 2

<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
-Orientación al cliente. -Extensa red de sucursales y canales de atención. -Diversos productos y servicios. -Presencia nacional. -Liderazgo en Planes Sueldo.	-Riesgo crediticio. - Riesgo de mercado. -Riesgo de liquidez. -Riesgo de tasa de interés. -Alta competencia.

<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
-Incremento económico: generando un aumento de la demanda de crédito y de servicios financieros. -Expansión en nuevas ciudades. -Innovación tecnológica. -Reformas de ley.	-Alta competencia -Desequilibrio económico. -Ciberseguridad y fraude. -Inseguridad de los clientes.

Fuente: *Elaboración propia.*

Análisis según el perfil profesional

Luego de analizar el estado de situación patrimonial de la empresa, Anexo I, se desarrolla el análisis vertical y horizontal para comprender y valorar el mismo.

El análisis vertical revela la composición de los activos, pasivos y el patrimonio neto en relación con el total del balance general. De manera que se selecciona la base a cotejar, es decir, el total con las partidas que se quiera comparar de los estados financieros. En el análisis se observa que el efectivo y depósitos en bancos representan el 14.45% del total de activos en 2023, significando una proporción importante de liquidez en comparación con otros activos. Además, los préstamos y otras financiaciones representan el 24.07% del total de activos, lo que indica una parte numerosa de los activos invertidos en financiamiento. En el pasivo, se evidencia que los depósitos representan el 67.25% del total del pasivo en 2023, lo que remarca la importancia de los depósitos como fuente de financiamiento para el banco. El análisis horizontal compara los estados financieros de dos o más periodos consecutivos, para determinar las variaciones de las cuentas de un periodo a otro. El efectivo y depósitos en bancos aumentaron un 27.15% de 2022 a 2023, lo que indica un aumento significativo en la liquidez del banco en ese período. Del mismo modo, los préstamos y otras financiaciones disminuyeron un 18.36%, lo que sugiere una disminución en la cantidad de préstamos otorgados. Deduciendo que, una gran parte de los activos está destinada al financiamiento de las operaciones y actividades de la empresa. Motivo por el cual, se debe seguir controlando y manteniendo para que la exposición de riesgo sea mínima, debido al riesgo que afrontaría el Banco, de no realizar una gestión adecuada se trasladaría en un aumento de morosidad y consecuentemente en una complicación de liquidez. Por otra parte, los pasivos son mayormente

representados por los depósitos significando una fuente de suma importancia para el financiamiento, por lo que no debería disminuir, como sucedió durante el año 2023, que la captación de los depósitos fue menor.

Marco teórico

García (2020) revela que, obtener diferentes puntos de vista para evaluar la situación financiera, los resultados de operación, la evolución en el tiempo y las tendencias que demuestra la empresa, es el objetivo del análisis de la información financiera. Además, expone que, es necesario relacionar los diferentes elementos de los estados financieros, entre cifras e índices financieros de distintos periodos y comparar con cifras de entidades semejantes para determinar los resultados y las causas de las variaciones.

Un análisis financiero se puede sustentar con la utilización de diferentes ratios financieros e indicadores. Elegir el más conveniente, depende del tipo de compañía (Molina et al., 2018). Los ratios financieros son un instrumento eficaz para medir la eficiencia y rentabilidad de una empresa (Acevedo et al., 2021). Se utilizan los índices o ratios financieros para evaluar los estados financieros. Los cuales exponen, precisamente la tendencia y el comportamiento de las finanzas de la empresa en cuestión, comparando los resultados de los índices financieros con resultados de otros periodos (Lavalle, 2016).

Unas de las principales zonas que se puede medir con el análisis financiero son la rentabilidad, liquidez, solvencia, eficiencia operativa, crecimiento, valoración de acciones y riesgo de una entidad. La liquidez representa la rapidez que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones financieras a corto plazo (Linares Mustaros et.al., 2013). Por otra parte, el siguiente autor determina a la rentabilidad como la capacidad para originar utilidades que repercuten en futuras inversiones, disminución de deudas, mayor cantidad de producción, ventas, beneficios y crecimiento (Diaz, 2012). En cambio, la solvencia garantiza la continuidad de las operaciones comerciales a través del análisis de la capacidad de la empresa, para generar flujos de efectivo a fin de cumplir con sus compromisos financieros según el autor (Ruiz, 2020).

Para conocer la orientación o cambio, sea de incremento o disminución de una cuenta se aplica el análisis horizontal. Si se quiere conocer el grado de representación que tiene una cuenta frente a todo el grupo, deberá aplicar el análisis vertical (Soto. et al., 2017).

Hidalgo Tupia, et al. (2019) Considera oportuno el sistema de gestión de riesgos bancario, contenido en la normativa de la regulación bancaria, ya que impacta en la calidad de la información contable del sistema. Además, el riesgo constituye un elemento natural de toda actividad empresarial y por propagación, de cualquier proyecto de inversión en la medida que los resultados estarán condicionados por la ocurrencia de diferentes situaciones que pueden haber sido pronosticadas o no (Martínez, 2013).

Por otro lado, se entiende como cartera irregular al número de deudores en tal situación como porcentaje del total de deudores (Bebczuk et al.,2008).

Con respecto al índice de cobertura de gastos, evalúa el alcance en que pueden disminuir los beneficios sin producir problemas financieros por la incapacidad de la entidad para pagar los intereses anuales (Bernat, 2017).

Luego de describir algunos de los conceptos más importantes en el presente apartado, es necesario que Banco Patagonia S.A, realice un análisis financiero con la finalidad de mejorar los índices financieros que se observan con problemas. Paralelamente, en el Anexo II, se encuentran los indicadores económicos, de corto y largo plazo, definidos brevemente y justificados para el uso del trabajo. Incluso, identificar los aspectos económicos y financieros confrontados por el banco, para comparar diferentes periodos o con entidades del mismo sector.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Una vez analizado el estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2023 de Banco Patagonia S.A, se observan en la Tabla 3, los ratios de liquidez a corto plazo considerados más importantes para la situación y problemática descrita para la entidad, sirviendo de instrumento clave para evaluar la salud financiera y capacidad para hacer frente a obligaciones y cumplir con sus objetivos.

Tabla 3

Ratios financieros.

Ratios	2023	2022	2021	Fórmula
Liquidez	98,10	87,4	76,9	Activo corriente / Pasivo corriente
Rotación de capital corriente	2,53	1,60	0,97	Ingresos operativos netos/ Capital corriente
Antigüedad de créditos por ventas	179,8	399,6	790,7	(Créditos por venta promedio/ Ventas del ejercicio) * 365
Plazo de realización de activos corrientes	104,7	193,6	324,4	(Activos corrientes promedio/ (Ventas netas /365)
Plazo de cobranza de las ventas	81	158	207	Cuentas por cobrar promedio/ Ventas a crédito promedio
Cobertura de cartera irregular	226,7	237,7	295,2	Prestamos vencidos/ Total de prestamos
Índice de cartera irregular	0,4	0,6	0,7	Prestamos irregulares/ Total de prestamos
Índice de cobertura de gastos	23,8	29,1	30,5	Ingresos Operativos / Gastos operativos
Endeudamiento	3,85	4,70	5,23	Pasivo/ Patrimonio neto
Inmovilización	18,2	22,5	24,9	Activos no corrientes/ Activos totales
Rentabilidad del activo	5,3	2,9	1,8	Beneficio neto/ Activos totales
Margen total	24,9	18,6	13,5	
Rentabilidad del patrimonio neto	16,4	11,4	28,1	Beneficio neto/Patrimonio neto * 100

Fuente: *Elaboración propia.*

Justificación del problema

Luego de analizar la Tabla 3, se observa que el índice de rotación de capital corriente aumentó, demostrando que la entidad está gestionando eficientemente los activos y pasivos a corto plazo. La antigüedad de créditos por ventas disminuyó, el mismo mide el promedio de tiempo que tardan los usuarios en abonar sus deudas a la entidad. Banco Patagonia consiguió el índice de

morosidad más bajo en estos últimos años (Banco Patagonia S.A, 2024). A su vez, el plazo de realización de activos corrientes, viene disminuyendo año tras año indicando que la capacidad de la entidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo ha mejorado. La cobertura de cartera irregular demuestra la capacidad del banco para cubrir las pérdidas esperadas en relación a su cartera de préstamos con riesgo de mora. El índice disminuyó en el año 2023, indicando que tiene menos almacenamiento de recursos para cubrir posibles pérdidas de préstamos irregulares. Asimismo, el índice de cartera irregular, el cual demuestra la situación de mora en relación del total de préstamos otorgados, disminuyó. En este caso es algo positivo, ya que demuestra que la porción de préstamos considerados en mora en relación con el total de préstamos otorgados es menor. El índice de cobertura de gastos disminuyó, indicando que la capacidad de la entidad para generar ingresos para cubrir los costos de operación, fue inferior durante 2023. El índice de endeudamiento disminuyó año tras año, siendo una señal positiva para el Banco, al igual que el índice de inmovilización indicando la disponibilidad de más activos corrientes. La rentabilidad del activo aumentó, lo que implica mayores beneficios sobre sus activos totales, de la misma manera que el margen total y la rentabilidad del patrimonio neto, el cual indica una mejora en la eficiencia operativa y en la rentabilidad de la entidad.

Una vez analizado los índices financieros se concluye que, el Banco Patagonia S.A goza de una buena salud financiera, siendo su liquidez positiva, lo que implica que sus activos son adecuados para cubrir sus pasivos de efectivo a corto plazo. De igual manera su rentabilidad, siendo positiva y demostrando que hay beneficios.

Sin embargo, se debe recordar y poner atención a la cantidad de préstamos, la cual fue mayor durante el 2023, siendo beneficioso para el banco, pero riesgoso a la hora de cobrarlos.

Consecuentemente, la cobertura de cartera irregular descendió, demostrando que el banco tiene menos capacidad para cubrir las pérdidas esperadas por créditos con riesgo de mora.

Asimismo, sucede con el índice de cobertura de gastos, el cual descendió en 2023 indicando que la entidad generó menos ingresos para cubrir los costos de operación.

Se debería aumentar la capacidad de cobertura de las mismas y así evitar riesgos.

Conclusión diagnóstica

En conjunto con lo mencionado anteriormente se concluye que, realizar un análisis financiero es muy beneficioso, debido a que revela tendencias de la entidad. Las que, son reveladas a través de los indicadores e instrumentos financieros.

Luego de comparar los diferentes periodos, a través del análisis horizontal y vertical y de evaluar los resultados arrojados por los ratios financieros, se concluye que conocer el motivo de la disminución de depositantes y lograr un aumento del mismo, mejoraría el índice de cobertura, evitando su disminución, mediante una investigación de datos para poder identificar patrones y preferencias.

Por otra parte, si bien el riesgo integra un elemento natural de toda labor empresarial, investigar los modelos de gestión de riesgos de créditos e implementar o mejorar las medidas y prácticas para sostener las tasas de mora, es de suma importancia para evitar la disminución del índice de cobertura de cartera irregular, de manera que el banco no se exponga a un mayor riesgo crediticio.

Además, sería valioso analizar las razones del incremento de gastos para determinar si son razonables y defendibles y así evitar problemas financieros.

Plan de implementación

De acuerdo a lo aludido anteriormente, en relación a la situación financiera que conlleva Banco Patagonia S.A, se pretende moderar los riesgos asumidos de la entidad, a través de la examinación de la gestión de riesgos de créditos, a fin de disminuir el porcentaje del mismo, a través de un plan financiero, fijando de forma precisa, las herramientas indispensables y correctivas para mejorar dicha situación.

Alcance

Tabla 4

De contenido	Se propone un análisis financiero a corto plazo, mediante la implementación de instrumentos correctivos para ser aplicado a la institución financiera Banco Patagonia S.A, durante el periodo 2024
Temporal	La propuesta se planificó para ser desarrollada durante 8 meses, comenzando en el mes de mayo del año 2024 y culminando en el mes de diciembre, del año en curso.
Geográfico	Se analizará en la Ciudad de Buenos Aires, Argentina.
Limitación	En relación a la información de la entidad, debido a la limitación de obtener la información más rica solo de los estados financieros y memoria anual integrada publicada por la misma en su página oficial. Se debe tener en cuenta que la entidad opera con productos financieros complejos que son engorrosos de analizar simplemente. Además de no exhibir toda la información financiera de forma transparente, como lo es con los activos y pasivos.

Fuente: *Elaboración propia.*

Recursos involucrados

Se precisan recursos imprescindibles: humanos, materiales e inmateriales, tecnológicos y financieros para desarrollar la propuesta.

Tabla 5

Recursos humanos	Detalle	Costo anual estimado
Encargado del proyecto	Encargado de coordinar todas las actividades y asegurar que el proyecto se mantenga en el camino correcto corrigiendo posibles desvíos.	-
Analista de Negocio	Encargado de reunir y analizar la exigencia del negocio y, de definir los criterios de segmentación.	-
Experto de Datos y Software	Encargado de la recolección, limpieza y análisis de datos. También implementaría el nuevo sistema integrándolo con los sistemas existentes del banco.	-
Experto en Riesgo Crediticio	Para definir los parámetros del <i>scorecard</i> y validar los modelos.	-
Recursos tecnológicos		
<i>Software</i> de Análisis de Datos	Bases de datos seguras y con gran capacidad para guardar grandes volúmenes de datos de clientes. Herramientas entre otras, para visualización, procesamiento, desarrollo de datos.	\$6.000.000,00
Recursos financieros		
Licencias de <i>software</i>	Cada tipo de licencia tiene diferente finalidad, niveles de libertad y restricciones.	\$10.000.000,00
Total, estimado		\$16.000.000,00

Fuente: *Elaboración propia.*

A fin de abaratar costos, el proyecto se realizaría con el intelecto del personal interno especializado de la entidad, de la misma forma el espacio físico y los recursos materiales ya disponibles, como lo son, por ejemplo, equipos completos de computación, escritorio, sillas, etc. Motivo por el cual, no se estimará el costo de dichos recursos.

Acciones específicas que desarrollar

Las actividades se desarrollarán desde mayo a diciembre, del año corriente 2024. Se detallan a continuación:

Tabla 6

Actividad 1	Propuesta al directorio: Principalmente, se le propone al personal encargado del área financiera de la empresa, explicando el programa a implementar, como paso previo a su elevación al directorio.
Actividad 2	Selección del personal: Se selecciona a el personal encargado de llevar a cabo dichas propuestas.
Actividad 3	Recolección de datos: Obtenidos del estado financiero del año 2021, 2022 y 2023 de Banco Patagonia S.A, informado por la misma empresa y por medio de la CNV, para analizar la situación financiera que presentó durante los años mencionados y que presenta actualmente.
Actividad 4	Elaboración de análisis: Se confecciona un análisis vertical para conocer cómo está compuesto el activo, el pasivo y el patrimonio de la empresa. Y un análisis horizontal, para comparar las variaciones en los estados financieros de un año a otro, de los años analizados. De la misma forma, se calculan los ratios financieros: se realiza el cálculo de los ratios financieras de los años 2021, 2022 y 2023, a través de las fórmulas de indicadores económicos, de corto y largo plazo, consideradas más adecuadas.
Actividad 5	Valoración de cartera de riesgo crediticio: A través de un desarrollo de sistema de <i>scorecard</i> especial para cada subsegmento de clientes.
Actividad 6	Seguimiento y control: Para finalizar se realizaría un seguimiento y control del desarrollo que va teniendo la entidad con los cambios sugeridos.

Fuente: *Elaboración propia.*

Propuesta dirigida a valorizar la cartera de riesgo crediticio

El comité de riesgo global examina la exposición de riesgo y los planes de contingencia y el directorio admite las políticas crediticias con la finalidad de reunir un marco para generar negocios de manera equilibrada entre el riesgo asumido y la rentabilidad esperada de las operaciones. En este caso el objetivo es impedir la acumulación y niveles de exhibición no deseados. Motivo por el cual, es necesario conocer la cartera de cliente, para poder realizar un seguimiento minucioso del riesgo y así minimizar la exposición en la mayor manera posible.

Dependiendo de los montos y garantías, las sugerencias de calificación son ocupadas en diferentes instancias. A través de métodos *screening*, aunque en determinados casos según la

política del Banco pueden ser analizados individualmente. Se supervisan las carteras, a través de los comportamientos de los clientes. También son considerados distintos factores referidos a su comportamiento en el sector financiero y económico al que le compete, como por ejemplo de cumplimiento en pago de sus obligaciones, entre otras. Por lo tanto, se deberían gestionar a los clientes a través de diferentes instrumentos para poder administrar de la mejor manera posible el riesgo de pérdidas por incumplimiento por parte de los mismos. En esta situación se debería desarrollar un sistema de *scorecard* especial para cada subsegmento de clientes.

Tabla 7

Segmentación de clientes	Reconocer a los clientes en grupos semejantes según características poblacionales, comportamientos financieros, necesidades y preferencias.
Scorecards por subsegmento	Aplicar análisis estadístico junto con algoritmos para desarrollar los <i>scorecards</i> . Los <i>scorecards</i> pueden abarcar entre otros; variables como historial crediticio, saldos, frecuencia de transacciones, conducta de pago, productos financieros frecuentes. Para cada subsegmento, exponer un <i>scorecards</i> particular que evalúe el comportamiento y la rentabilidad.
Indicadores de desempeño	Determinar el porcentaje de retención de clientes, la rentabilidad por cliente, la satisfacción del cliente, etc. por subsegmento. A través, de metas y objetivos para cada uno de ellos, medir el desempeño y realizar ajustes.
Estrategias	Diseñar estrategias personalizadas para cada subsegmento, como por ejemplo de ventas, marketing, atención al cliente y gestión de riesgos.
Observación	Constituir un proceso de observación continuo para evaluar el desempeño del cliente. Efectuar análisis de satisfacción y evaluación al cliente.
Seguimiento de clientes	Compromiso y capacitación del lado de los empleados de la entidad para ofrecer buenas experiencias y soluciones personalizadas a los clientes.

Fuente: *Elaboración propia*.

Marco de tiempo

Seguidamente, en la Tabla 8, se realiza el diagrama de Gantt para presentar las actividades sugeridas dentro del lapso de tiempo mencionado, que corresponde al año corriente 2024, desde el mes de mayo al mes de diciembre.

Tabla 8

N.º	Actividades a desarrollar	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	Propuesta al directorio	■							
2	Selección del personal		■						
3	Recolección de datos			■					
4	Elaboración de análisis				■				
5	Valoración de cartera de riesgo crediticio					■			
6	Desarrollo de sistema de <i>scorecard</i>						■		
7	Seguimiento y control							■	

Fuente: *Elaboración propia*.

Propuesta de medición y/o evaluación de las acciones

Tabla 9

Objetivo	Subsegmento de clientes	Herramienta	Acciones	Objetivo esperado	Control y evaluación
Reducción de morosidad	De pagos irregulares	Índice de mora, estadísticas de incumplimiento de pago	Recordatorio de pagos, manual y automático, renegociación de deudas	Disminución del 0,2% mensual del saldo moroso	Seguimiento diario de la mora a través de un <i>callcenter</i> . Análisis semanal de la eficacia de los avisos de pago
Incremento de clientes	Clientes premium	Tasa de retención, satisfacción del cliente, frecuencia de uso de servicios	Renovar el servicio al cliente, ofertar beneficios exclusivos	Aproximar al 0,2% mensual de nuevos clientes premium	Revisión mensual
Reducción de clientes de Alto Riesgo	De nuevas solicitudes	Puntaje crediticio, historial de pagos, indicador de empleo de crédito	Análisis de riesgo crediticio personalizado, verificación de referencias financieras, establecer límites de crédito	Disminuir en el 0,1% mensual los clientes de alto riesgos. Evitar otorgarles créditos o productos a clientes de "mala reputación de pago"	Revisión diaria de solicitudes de crédito, seguimiento mensual del comportamiento de los nuevo clientes, evaluación trimestral de la efectividad del análisis de riesgo
Captación de clientes y prevención de atrasos	Todos los clientes	Tasa de retención de cliente	Programas de recompensas y fidelización, a través de propuestas de puntos, descuentos y beneficios exclusivos a los clientes leales	Incrementar un 0,3% trimestral de ventas totales y evitar incumplimientos de pago en 0,6% trimestral	Seguimiento diario de campañas, encuestas de satisfacción, seguimiento mensual de las tendencias del mercado

Fuente: *Elaboración propia.*

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Banco Patagonia S.A, ofrece una cantidad considerable de servicios financieros, abarcando distintos segmentos, entre ellos individuos, pequeñas y medianas empresas, incluso grandes corporaciones. Se compararon los periodos 2021,2022 y 2023, develando que la entidad afronta una basta oferta de préstamos y financiaciones, siendo beneficioso, pero, si no se maneja adecuadamente podría llevar a un aumento de morosidad, dificultando la disponibilidad de efectivo. De acuerdo con otra investigación, las entidades deben cuidar su nivel de morosidad para no producir pérdidas financieras. También se observó una disminución en la captación de los depósitos y un incremento en los gastos afrontados. De acuerdo con la limitación para el análisis financiero e investigación de dicho trabajo, fue en relación a la información obtenida, solo de los estados financieros informados en la página oficial de Banco Patagonia S.A, y de la Comisión Nacional de Valores.

Se concluye que, aplicando conjuntamente las propuestas mencionadas la entidad no pondrá en juego su liquidez, favoreciéndose de la aplicación de dichas propuestas. A causa de que un sistema de *scorecard* le admite valorar de forma completa su desempeño en diferentes áreas y no afrontar pérdidas por incumplimiento por parte de los deudores, siendo efectivo para; monitorear de forma constante la acumulación del portafolio de riesgo de crédito, mejorar y tomar decisiones informadas, proporcionar un enfoque claro de los indicadores de rendimiento y aumentar la transparencia. Además, aumentar la cantidad de depositantes favorece al banco en cuanto a liquidez y rentabilidad, ya que aumentarían los recursos disponibles para préstamos y otras actividades, debido a que generan ingresos por interés aumenta la cantidad de dinero en las cuentas de la entidad. Consecuentemente obtendría más confianza, posición y estabilidad

financiera en el mercado. Asimismo, es valioso reconocer las áreas que están generando mayores gastos, para aplicar un recorte de forma estratégico sin involucrar la calidad del servicio al cliente, coincidiendo con los antecedentes; si no se proyecta y organiza en cuestiones de cobros y pagos, la entidad se ve afectada en la programación financiera y evitarlo colabora con la disminución de los costos operativos y aumento del margen de beneficios.

Recomendaciones

Para finalizar, se destaca la importancia del análisis financiero, debido a que a través del control y análisis de los estados financieros admite evaluar cualquier tipo de entidad. Brinda instrumentos esenciales para la toma de decisiones informadas, ayuda a consumir regulaciones, gestionar riesgos y optimizar el desempeño a largo plazo.

Por lo tanto, se le recomienda a Banco Patagonia S.A mantener en el tiempo la propuesta empleada, basándose en los estados financieros para poder ver las variaciones positivas o negativas, a cabo de mantener, mejorar o corregir a tiempo. Favoreciendo a la entidad a mejorar su condición financiera y mantenerla a largo plazo. Además, sería beneficioso que tenga en cuenta las siguientes recomendaciones, la cuales pueden ser tenidas en cuenta para otra entidad del sector financiero; Reducir sus costos, estudiando el incremento de gastos para determinar si son razonables y defendibles, mejoraría la rentabilidad y competitividad en el mercado financiero. Modernizar la gestión de riesgos fortaleciendo sus procedimientos de evaluación, favorecería al banco a tomar decisiones estratégicas informadas, a reducir sus pérdidas, optimizar el capital, entre otras. Desarrollar nuevas estrategias para la retención y atracción de nuevos clientes potenciales, mediante una investigación de datos para poder identificar patrones y preferencias, obtendría mayores ingresos y mejor posicionamiento en el mercado. Medición y ajuste continuo, para pedir la evolución de los objetivos y realizar ajustes siempre y cuando sea necesario.

Referencias

Banco Central de la República Argentina (2024).

<https://www.bcra.gob.ar/>

Banco Patagonia S.A. (2024). *Historia*.

<https://www.bancopatagonia.com.ar/personas/index.php>

Comisión Nacional de Valores (2023).

<https://www.cnv.gov.ar/SitioWeb/Empresas/Empresa/30655116202>

Cutipa Carrasco, J. M. (2016). *Análisis financiero de la institución financiera Banco Sol S.A.*

<https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/23848>

INDEC (2024).

<https://www.indec.gob.ar/>

Moncada. et al., (2018). *Análisis de los factores que afectan la morosidad de la cartera Banca Pequeña y Mediana Empresa (Pyme) en el Banco Internacional del Perú – Interbank.*

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624526/MONCADA_PJ%20%26%20RODRIGUEZ_CB.pdf?sequence=4&isAllowed=y

UIF (2024). *Unidad de Información Financiera*.

<https://www.argentina.gob.ar/uif>

Valarezo Ulloa (2023). *Análisis financiero de las líneas de crédito del Banco del Pacífico y perspectivas futuras 2023-2027*.

<https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/15610>

Anexos

Anexo I: Estados consolidados de situación financiera

BANCO PATAGONIA S.A.						
ESTADOS CONSOLIDADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA						
AL 31/12/23 Y 31/12/22						
Cifras expresadas en miles de pesos						
CONCEPTO	NOTAS	31/12/2023	31/12/2022			
ACTIVO				Análisis Vertical		Análisis Horizontal
Efectivo y Depósitos en Bancos	7	\$ 400,207,413	\$ 314,755,147	14.45%	11.02%	\$ 85,452,266 27.15%
Efectivo		\$ 158,997,258	\$ 83,787,160	5.74%	2.93%	\$ 75,210,098 89.76%
Entidades Financieras y corresponsales		\$ 241,210,155	\$ 227,647,216	8.71%	7.97%	\$ 13,562,939 5.96%
BCRA		\$ 235,886,256	\$ 220,540,768	8.52%	7.72%	\$ 15,345,488 6.96%
Otras del país y del exterior		\$ 5,323,899	\$ 7,106,448	0.19%	0.25%	-\$ 1,782,549 -25.08%
Otros			\$ 3,320,771	0.00%	0.12%	-\$ 3,320,771 -100.00%
Títulos de deuda a valor razonable con cambios en resultados	8	\$ 7,558,444	\$ 13,446,857	0.27%	0.47%	-\$ 5,888,413 -43.79%
Instrumentos derivados	9	\$ 833,112	\$ 2,688,751	0.03%	0.09%	-\$ 1,855,639 -69.01%
Operaciones de pase	10	\$ 998,889,590	\$ 426,839,588	36.06%	14.35%	\$ 572,050,002 134.02%
Otros activos financieros	11	\$ 95,920,053	\$ 57,335,879	3.46%	2.01%	\$ 38,584,174 67.29%
Préstamos y otras financiaciones (Anexos B y C)	12	\$ 666,739,911	\$ 816,691,293	24.07%	28.60%	-\$ 149,951,382 -18.36%
Sector Público no Financiero		\$ 2,822,413	\$ 1,325,196	0.10%	0.05%	\$ 1,497,217 112.98%
Otras Entidades Financieras		\$ 40,828,184	\$ 56,086,350	1.47%	1.96%	-\$ 15,258,166 -27.20%
Sector Privado no Financiero y Residentes en el exterior		\$ 623,089,314	\$ 759,279,747	22.49%	26.59%	-\$ 136,190,433 -17.94%
Otros Títulos de Deuda	13	\$ 420,434,511	\$ 1,048,009,311	15.18%	36.70%	-\$ 627,574,800 -59.88%
Activos financieros entregados en garantía	14	\$ 62,966,697	\$ 56,997,025	2.27%	2.00%	\$ 5,969,672 10.47%
Activos por impuestos a las ganancias corrientes	15 a	\$ 5,765	\$ 415,203	0.00%	0.01%	-\$ 409,438 -98.61%
Inversiones en Instrumentos de Patrimonio	16	\$ 106,885	\$ 58,140	0.00%	0.00%	\$ 48,745 83.84%
Inversión en asociadas y negocios conjuntos	17	\$ 2,918,285	\$ 3,512,043	0.11%	0.12%	-\$ 593,758 -16.91%
Propiedad y equipo (Anexo F)	18	\$ 100,827,024	\$ 105,257,408	3.64%	3.69%	-\$ 4,430,384 -4.21%
Activos intangibles (Anexo G)	19	\$ 2,952,653	\$ 2,520,311	0.11%	0.09%	\$ 432,342 17.15%
Activos por impuestos a las ganancias diferidos	15 b	\$ 3,287,428	\$ 458,256	0.12%	0.02%	\$ 2,829,172 617.38%
Otros activos no financieros	20	\$ 6,361,477	\$ 7,012,599	0.23%	0.25%	-\$ 651,122 -9.29%
TOTAL ACTIVO		\$ 2,770,009,248	\$ 2,855,997,811	100.00%	100.00%	-\$ 85,988,563 -3.01%
PASIVO						
Depósitos (Anexo H)		\$ 1,862,863,534	\$ 2,061,979,949	67.25%	72.20%	-\$ 199,116,415 -9.66%
Sector Público no Financiero		\$ 118,804,374	\$ 124,683,949	4.29%	4.37%	-\$ 5,879,575 -4.72%
Sector Financiero		\$ 14,634,834	\$ 7,853,497	0.53%	0.28%	\$ 6,776,337 86.23%
Sector Privado no Financiero y Residentes en el exterior	21	\$ 1,729,424,326	\$ 1,929,437,503	62.43%	67.56%	-\$ 200,013,177 -10.37%
Pasivos a valor razonable con cambios en resultados		\$ 6,622	\$ 6,622	0.00%	0.00%	\$ -
Instrumentos derivados	9	\$ 454,811	\$ 125,110	0.02%	0.00%	\$ 329,701 263.53%
Otros pasivos financieros	22	\$ 160,704,771	\$ 110,720,059	5.80%	3.88%	\$ 49,984,712 45.15%
Financiaciones recibidas del BCRA y otras instituciones financieras	23	\$ 50,859,962	\$ 61,407,232	1.84%	2.15%	-\$ 10,547,270 -17.18%
Obligaciones negociables emitidas	24		\$ 3,366,904	0.00%	0.12%	-\$ 3,366,904 -100.00%
Pasivo por impuesto a las ganancias corriente	15 a	\$ 65,416,172	\$ 7,980,460	2.36%	0.28%	\$ 57,435,712 719.70%
Provisiones (Anexo J)	25	\$ 2,927,594	\$ 4,051,855	0.11%	0.14%	-\$ 1,124,261 -27.75%
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	15 b	\$ 1,008,484	\$ 18,277,178	0.04%	0.64%	-\$ 17,268,694 -94.48%
Otros pasivos no financieros	26	\$ 55,055,423	\$ 87,611,743	1.99%	3.07%	-\$ 32,556,320 -37.16%
TOTAL PASIVO		\$ 2,199,297,373	\$ 2,355,520,490	79.40%	82.48%	-\$ 156,223,117 -6.63%
PATRIMONIO NETO						
Capital Social	27	\$ 719,145	\$ 719,145	0.03%	0.03%	\$ - 0.00%
Aportes no capitalizados		\$ 217,191	\$ 217,191	0.01%	0.01%	\$ - 0.00%
Ajustes al capital		\$ 181,614,877	\$ 181,614,877	6.56%	6.36%	\$ - 0.00%
Ganancias reservadas		\$ 274,716,613	\$ 256,771,503	9.92%	8.99%	\$ 17,945,110 6.99%
Otros Resultados Integrales acumulados		\$ 28,214,192	\$ 3,353,763	1.02%	0.12%	\$ 24,860,429 741.27%
Resultado del ejercicio		\$ 85,229,854	\$ 57,800,841	3.08%	2.02%	\$ 27,429,013 47.45%
Patrimonio Neto atribuible a los propietarios de la controladora		\$ 570,711,872	\$ 500,477,320	20.60%	17.52%	\$ 70,234,552 14.03%
Patrimonio Neto atribuible a participaciones no controladoras		\$ 3	\$ 1	0.00%	0.00%	\$ 2 200.00%
TOTAL PATRIMONIO NETO		\$ 570,711,875	\$ 500,477,321	20.60%	17.52%	\$ 70,234,554 14.03%
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO NETO		\$ 2,770,009,248	\$ 2,855,997,811	100.00%	100.00%	-\$ 85,988,563 -3.01%

Fuente: *Elaboración propia.*

Anexo II: Ratios sugeridos

Ratios de corto plazo	Fórmula	Justificación
Liquidez seca	$(\text{Activo corriente-inventarios}) / \text{Pasivo corriente}$	No es considerada tan útil para ser aplicada al Banco Patagonia S.A, debido a que la estructura de activos y pasivos es diferente de las empresas no financieras. Además, los bancos no poseen inventario de forma tradicional al igual que por ejemplo una empresa de producción. Por lo tanto, no se usó para este análisis.
Antigüedad de bienes de cambio	$(\text{Promedio de inventarios/ Costo de ventas}) * 365$	Es importante especialmente para empresas de manufactura, minoristas y distribuidoras. Mide el promedio de tiempo que los bienes de cambio persisten en la empresa antes de ser vendidos. Los bancos no poseen inventarios físicos depositados para la venta. Por lo tanto, no se usó para este análisis.
Antigüedad de créditos por venta.	$(\text{Créditos por venta promedio/ Ventas del ejercicio}) * 365$	Mide el promedio de tiempo que tardan los usuarios en abonar sus deudas a la entidad. Para el cálculo se usó la cuenta de "Préstamos y otras financiaciones" y "total de ingresos operativos".
Plazo de cobranza de las ventas	$\text{Cuentas por cobrar promedio/ Ventas a crédito promedio}$	Mide el promedio de tiempo que tarda la entidad en cobrar los pagos de los usuarios por las ventas realizadas a crédito.
Ciclo operativo bruto	$\text{Antigüedad de inventarios} + \text{Antigüedad de créditos por venta}$	Ciclo operativo del Banco Patagonia S.A se centra en el desarrollo de la intermediación financiera. No está implicado en la producción, compra y venta de bienes físicos. Por lo tanto, no se usó para este análisis.
Antigüedad de proveedores	$(\text{Promedio de cuentas por pagar/ Compras anuales}) * 365$	El banco no gestiona inventarios físicos y no depende de proveedores de bienes. Por lo tanto, no se usó para este análisis.
Plazo de pago de las compras	$\text{Promedio de cuentas por pagar/ Compras diarias promedio}$	Banco Patagonia S.A, contrata proveedores referidos a rubros de tecnología, constructoras, marketing y <i>merchandising</i> , gráficas, consultoras, limpieza y seguridad. No se usó este ratio para el análisis, debido a que no están en los estados financieros los datos suficientes para el cálculo.
Ciclo operativo neto	$\text{Ciclo operativo bruto} - \text{Plazo de pago de las compras}$	Datos insuficientes en el estado financiero para su cálculo. Por lo tanto, no se usó para este análisis.
Plazo de realización de activos corrientes	$(\text{Activos corrientes promedio/ (Ventas netas /365)})$	En este caso, se utilizó la cuenta "efectivo y equivalentes de efectivo" y la de "Ingresos operativos totales" antes de ventas netas, en representación ingresos por operaciones financieras.
Plazo de exigibilidad de pasivos corrientes	$(\text{Pasivos corrientes/ Costos de ventas}) * 365$	En pocas palabras es el periodo en el cual, las deudas y obligaciones de una compañía deben ser pagadas, durante un año, es decir en el corto plazo. No se usó este ratio para el análisis, debido a que no están en los estados financieros los datos suficientes para el cálculo.
Rotación de inventarios	$\text{Costo de ventas/ bienes de cambio}$	Los Bancos no utilizan productos físicos, sino activos financieros. Motivo por el cual no tienen inventarios de forma clásica como por ejemplo una empresa de servicios. Por lo tanto, no se usó para este análisis.
Financiación de la inmovilización	$(\text{Fondos propios} + \text{Pasivos no corrientes}) / \text{Activos no corrientes}$	Es comúnmente más utilizado en entidades no financieras para calcular como se financian los activos no corrientes con fuentes de financiamiento a largo plazo. Por lo tanto, no se usó para este análisis.

Fuente: *Elaboración propia.*