



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración  
Universidad de la República

**UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**TOMA DE DECISIONES CREDITICIAS EN EL SECTOR BANCARIO: CASO CRÉDITO AL  
SECTOR AGROPECUARIO.**

**por**

**CARLOS DIAZ MONTES DE OCA  
MARÍA EUGENIA PASCUAL FERREIRA  
PAULO GASTÓN RODRIGUEZ MORALES**

**TUTOR: Adriana Abraham  
COORDINADOR: Jorge Xavier**

**Montevideo  
URUGUAY  
2009**

## **ABSTRACT**

Los objetivos de nuestra investigación son: desarrollar y analizar las etapas del proceso de toma de decisiones en las instituciones financieras, ante una situación problemática en particular, refiriéndonos específicamente a las políticas de crédito adoptadas a nivel estratégico para el sector agropecuario. Por otra parte, analizar el proceso de otorgamiento de créditos agropecuarios y sus variaciones ante una situación de crisis, y en qué medida el organismo regulador establece parámetros para la mitigación del riesgo.

Nuestro estudio consistió en una revisión bibliográfica a través de libros de texto, normativa bancocentralista, trabajos monográficos y documentos disponibles en Internet. Esta revisión teórica fue complementada con entrevistas a diferentes actores vinculados al crédito agropecuario de los principales bancos de nuestra plaza financiera, así como al organismo regulador, las cuales son expuestas en el presente trabajo constituyendo nuestra principal fuente de información.

El análisis conjunto del marco teórico y de la información obtenida en las entrevistas, nos permitieron obtener las siguientes conclusiones: por un lado los bancos efectúan un proceso de toma de decisiones estructurado, aunque con limitaciones, y por otro que en contextos de crisis económica, los mismos, en general no variaron sus prácticas habituales en la concesión de créditos. Adicionalmente, pudimos extraer que las normas que regulan al sistema financiero presentan limitaciones respecto al sector estudiado en particular.

---

## **INDICE**

<b>1- FUNDAMENTACIÓN Y OBJETIVOS .....</b>	<b>3</b>
<b>2- ALCANCE Y LIMITACIONES .....</b>	<b>5</b>
<b>3- MARCO TEORICO .....</b>	<b>6</b>
3.1- TOMA DE DECISIONES .....	6
3.1.1- <i>Definición</i> .....	6
3.1.2- <i>Importancia de la toma de decisiones</i> .....	6
3.1.3- <i>El Proceso de Toma de Decisiones</i> .....	7
3.1.4- <i>Clasificación de las decisiones</i> .....	12
3.1.5- <i>Toma de decisiones en condiciones de certeza, riesgo e incertidumbre</i> .....	15
3.1.6- <i>Racionalidad e intuición</i> .....	19
3.1.7- <i>Toma de decisiones en grupo</i> .....	22
3.2- EL SISTEMA FINANCIERO .....	25
3.2.1- <i>Definición y características</i> .....	25
3.2.2- <i>Servicios del sistema financiero</i> .....	26
3.2.3- <i>Rol del Organismo Regulador</i> .....	27
3.2.4- <i>Normas que regulan el sistema financiero</i> .....	28
3.3- ESTRUCTURA BANCARIA.....	48
3.3.1- <i>Desarrollo del proceso del crédito</i> .....	48
3.3.2- <i>Características del crédito agropecuario</i> .....	50
3.3.3- <i>Políticas de crédito</i> .....	51
3.3.4- <i>Riesgos Bancarios</i> .....	52

<b>4- TRABAJO DE CAMPO .....</b>	<b>59</b>
4.1- OBJETIVOS .....	59
4.2- METODOLOGÍA .....	59
4.3- RESUMEN DE ENTREVISTAS A LOS BANCOS COMERCIALES.....	61
<b>5- CONCLUSIONES .....</b>	<b>73</b>
5.1- PROCESO DE TOMA DE DECISIONES .....	73
5.2- DESARROLLO DEL PROCESO DEL CRÉDITO AGROPECUARIO Y LOS PRINCIPALES CAMBIOS PROVOCADOS POR LA CRISIS.....	76
5.3- LA REGULACIÓN BANCOCENTRALISTA .....	79
<b>6- BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>81</b>
<b>7- ANEXOS .....</b>	<b>88</b>

## **1- FUNDAMENTACIÓN Y OBJETIVOS**

El sistema financiero juega un papel muy importante en la realidad económica de un país, debido a que constituye una de las principales fuentes de financiamiento para las empresas, otorgándoles los fondos necesarios para su funcionamiento e inversión.

La reciente crisis financiera que sacudió a las principales economías del mundo se contagió rápidamente a los “mercados emergentes” y se generalizó a los mercados reales, afectando, vía la reducción del comercio, a los países en desarrollo. Se trata de la crisis económica mundial más severa de las últimas décadas.

En ese marco, las economías que venían creciendo a un ritmo elevado, enlentecieron notablemente su expansión o entraron en recesión, al registrar dos o más trimestres consecutivos de disminución de su actividad económica.

La elevada incertidumbre en los mercados financieros internacionales desde la segunda mitad de 2008 y la búsqueda de liquidez determinaron una abrupta caída de las principales bolsas de valores y, con ello, una fuga de capitales especulativos desde los mercados de commodities hacia activos considerados más seguros. Ello, unido al deterioro de las expectativas a nivel mundial y a la retracción del consumo en los principales países del mundo, determinó que los precios de los productos básicos se redujeran drásticamente en la segunda mitad de 2008.

En Uruguay, además de las consecuencias ya citadas de la crisis financiera internacional, se vivió una fuerte crisis climática manifestada mediante una prolongada sequía. Esta situación agudizó más aún la problemática del sector agropecuario.

La escasez de lluvias comenzó a fines de 2007 y se extendió durante todo 2008 y primeros meses de 2009, configurando una de las sequías más prolongadas y tenaces de la última década.

Casi todas las producciones agropecuarias sufrieron las consecuencias de la falta de agua en el campo, sea porque se redujeron o porque crecieron en menor medida que lo esperado.

Este sector, presenta una serie de particularidades, entre las cuales encontramos: proceso de producción condicionado por factores biológicos, producción realizada sobre la base de recursos naturales y el tipo de bienes producidos. Estos aspectos que vinculan a la naturaleza orgánica, al tiempo (ciclos biológicos) y el espacio (tierra disponible) le confieren a la producción agropecuaria ciertas características diferenciales que lo hacen vulnerable a adversidades climáticas.

Son éstas las razones que nos motivan a centrar nuestro análisis en la toma de decisiones crediticias del sector bancario al sector agropecuario en momentos de crisis.

*Los objetivos de nuestra investigación son:*

- Desarrollar y analizar las etapas del proceso de toma de decisiones en las instituciones financieras, ante una situación problemática en particular, en referencia a las políticas de crédito adoptadas a nivel estratégico para el sector agropecuario.
- Con respecto al proceso de otorgamiento de créditos agropecuarios:
  - Análisis del mismo.
  - Sus variaciones ante la situación de crisis descrita precedentemente.
  - Los parámetros para la mitigación del riesgo de crédito establecidos por el organismo regulador.

## **2- ALCANCE Y LIMITACIONES**

### *Alcance*

- Con respecto al primer objetivo, identificar el nivel de correspondencia y aplicación entre las ocho etapas del proceso de toma de decisiones definidas por Stephen Robbins, y lo desarrollado por los bancos seleccionados. No es nuestro interés opinar sobre las políticas adoptadas por los bancos entrevistados, sino analizar como los mismos llegaron a tomar las decisiones.
- En relación al segundo objetivo, analizar las características del proceso de crédito agropecuario, centrándonos desde la solicitud del cliente hasta la concesión o no de un crédito. Las normas bancocentralistas tenidas en cuenta para nuestro estudio fueron las que regulan la carpeta de deudores y la clasificación de los riesgos crediticios. Se dejó a un lado el análisis del riesgo país para la clasificación de los riesgos crediticios, por significar los créditos a no residentes solamente el 1,08% del total (noviembre 2008)<sup>1</sup>.

### *Limitaciones*

- No se pudo determinar la muestra de los bancos a entrevistar en función de la participación de cada banco en los créditos agropecuarios. Por lo tanto, efectuamos la selección de la muestra de acuerdo a los créditos al Sector No Financiero.
- Por otra parte, el banco "G" que significa el 2% de los créditos al Sector No Financiero no accedió a entrevistarse por considerar que la información manejada era confidencial.

---

<sup>1</sup> [www.bcu.gub.uy](http://www.bcu.gub.uy) (Página web oficial del Banco Central del Uruguay)

### **3- MARCO TEORICO**

#### **3.1- TOMA DE DECISIONES**

##### **3.1.1- Definición**

Los administradores consideran la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir: qué debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo, dónde y cómo se hará.

Una decisión es una elección entre dos o más alternativas posibles, orientada a conseguir un objetivo<sup>2</sup>.

Antes de tomar una decisión se debe calcular cuál será el resultado de escoger una alternativa. En función de las consecuencias previsibles para cada alternativa se tomará la decisión. De este modo, los elementos que constituyen la estructura de la decisión son: los objetivos de quién decide, las alternativas posibles y potenciales, las consecuencias de cada alternativa, las condiciones en las que se toma la decisión y las preferencias de quien decide.

##### **3.1.2- Importancia de la toma de decisiones**

Para tomar una decisión, es necesario conocer, comprender, analizar un problema o situación, para así poder darle solución. En algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros, en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema o situación.

Mediante el empleo del proceso de Toma de Decisiones, se aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones ya que se ha analizado y considerado profundamente el problema o situación, se han examinado las alternativas y seleccionado la más lógica y coherente.

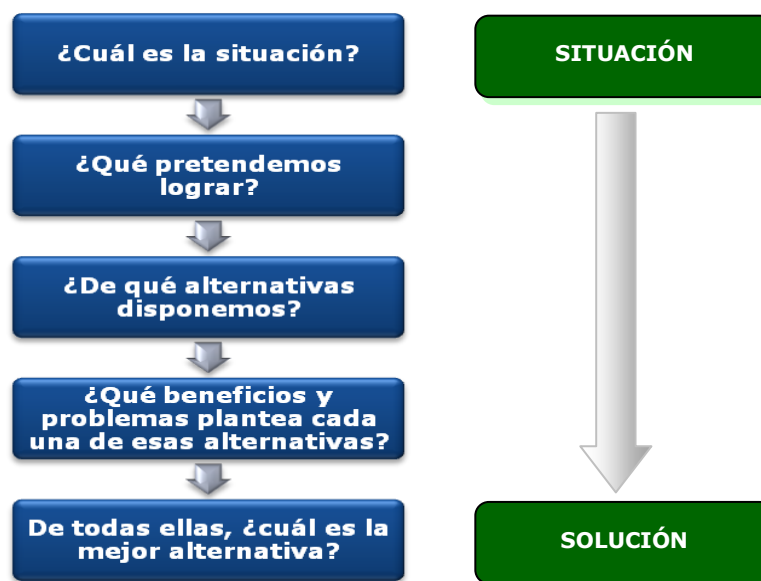
---

<sup>2</sup> Administración (Stephen Robbins, Mary Coulter, 2005)



Por lo tanto, dentro de este contexto el proceso que conduce a tomar una decisión, se podría visualizar de la siguiente manera<sup>3</sup>:

**Cuadro N°1: Preguntas clave que integran todo proceso de decisión**



### **3.1.3- El Proceso de Toma de Decisiones**

En las organizaciones se toman múltiples decisiones en diferentes niveles y áreas, es decir elegir entre dos o más alternativas posibles que influirán en el rumbo del negocio.

Si bien en primera instancia pareciera tratarse únicamente de seleccionar la mejor alternativa posible, tomar decisiones es un proceso mucho más complejo que este acto.

Según Stephen P. Robbins podemos entender por proceso de toma de decisiones "una serie de ocho etapas para identificar un problema, elegir una alternativa y evaluar la eficacia de la decisión"<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Toma de decisiones eficaces (Ediciones Díaz de Santos, 1995)

<sup>4</sup> Administración (Stephen Robbins, Mary Coulter, 2005)

En este proceso podemos destacar varias etapas, pero cabe mencionar que las mismas no son sucesivas, sino que muchas veces se dan en forma simultánea.

Las etapas de este proceso se detallan a continuación:

### *1 - Identificación de un problema*

Esta etapa consiste en identificar la existencia de una brecha entre el estado actual y el deseado, es decir, encontrar el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de este. El problema también puede ser potencial, en el caso que se estime que dicha brecha existirá en el futuro.

Para cumplir eficientemente con esta etapa es necesario comprender las tres características de los problemas: estar conscientes de ellos, estar presionados para actuar y tener los recursos necesarios para emprender acciones.

### *2 - Identificación de criterios de decisión*

Los criterios son los parámetros que nos permiten evaluar las alternativas que se presenten en el proceso de toma de decisiones<sup>5</sup>.

Un conjunto de criterios bien formulados nos ayuda a priorizar las diferentes alternativas existentes; para ello estos deben:

- a) ser expresados con total claridad
- b) ser expresados en términos concretos y específicos
- c) estar justificados de forma conveniente con las adecuadas evidencias
- d) ser ordenados de forma lógica

En todo proceso de decisión existen dos tipos de criterios: los obligatorios, que establecen las condiciones indispensables que debe cumplir la decisión; y los deseables que representan otras situaciones que sería conveniente alcanzar como resultado de la implantación de una decisión.

El conjunto de criterios obligatorios y deseables establece las condiciones y características que debe cumplir la decisión ideal.

---

<sup>5</sup> Toma de decisiones eficaces ( Ediciones Díaz de Santos, 1995)

### *3 - Ponderación de los criterios*

Ponderar es establecer un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio en la decisión que se tome, esto nos permite realizar una diferenciación de los mismos ya que todos no son igualmente relevantes.

Muchas veces la ponderación de criterios se hace a nivel inconsciente, no se explicita, lo que nos lleva a tomar las decisiones en base a la experiencia personal.

Explicitar los criterios tiene una ventaja adicional cuando se debe tomar decisiones muy complejas o en grupo, ya que evitaría que al momento de analizar las alternativas se manipulen los criterios para favorecer a una u otra alternativa de solución.

### *4 - Desarrollo de alternativas*

El objetivo de esta etapa es desarrollar la mayor cantidad posible de alternativas, de manera tal de poder elegir las que mejor respondan a los objetivos de gestión.

Si bien no es indispensable que se identifiquen y evalúen todas las opciones posibles, la clave radica en que se esté seguro de haber identificado y evaluado todas las alternativas importantes y viables.

En la mayoría de las situaciones a las que se enfrentan las empresas, las alternativas no surgen con tanta celeridad y fluidez, lo que implica que, frecuentemente, los empresarios y directivos deban realizar un esfuerzo creativo para generar un número suficiente de opciones viables antes de tomar la decisión.

El error más frecuente que se comete en esta etapa es el de aferrarse a la primera alternativa que se presenta, con lo que se corre el riesgo de que esa única opción no sea la óptima para enfrentar la situación.

### *5 - Análisis de las alternativas*

Consiste en analizar cada alternativa y determinar en qué medida satisface los criterios que se hayan definido con anterioridad. Es decir, revelar las ventajas y desventajas individuales de cada alternativa con respecto a los criterios de decisión.

Como se explicó antes, según los contextos en los cuales se tome la decisión, esta evaluación va a ser más o menos exacta.

Para realizar dicha evaluación se deben considerar factores cuantitativos y cualitativos.

Factores Cuantitativos: son factores que se pueden medir en términos numéricos, como ser tiempo, costos fijos, etc.

Factores Cualitativos: son difíciles de medir numéricamente, como pueden ser la calidad de las relaciones de trabajo, el riesgo del cambio tecnológico, etc.

En esta etapa del proceso es importante el análisis crítico como cualidad del tomador de decisiones.

### *6 - Selección de una alternativa*

Esta etapa final del proceso decisorio debe ser siempre la consecuencia y el resultado de las etapas anteriores, para garantizar que se ha hecho la selección que mejor responde a los objetivos de la propia decisión y, en consecuencia, a los intereses de la empresa.

En definitiva, se debe escoger la alternativa que según la evaluación obtenga los mejores resultados para el problema en cuestión.

### *7 - Implementar la alternativa*

En esta etapa se debe poner en marcha la decisión tomada para así poder evaluar si la decisión fue o no acertada. La implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones, de menor importancia.

Usualmente, las decisiones que se adoptan a nivel directivo no son implantadas por los propios decisores. Esto implica que los empresarios y directivos deben comunicar la decisión a otras personas, junto con las

instrucciones relacionadas con su implantación. Para ello, una decisión se debe presentar siempre a la gente en el lenguaje que usa y entiende.

Si la decisión implica cambios de mayor o menor importancia, es muy posible que surjan barreras y obstáculos a su implantación, debido a la natural resistencia al cambio del ser humano. Uno de los roles del gerente en esta etapa es lograr el compromiso de cada una de las personas que intervienen, logrando que todos los esfuerzos se dirijan hacia el fin perseguido: la ejecución de la decisión más beneficiosa para la organización.

#### *8 - Evaluación de la eficacia de la decisión*

La responsabilidad de los directivos no termina con la elaboración e implantación definitiva de la decisión. Adicionalmente, es necesario que procedan al seguimiento y control de la implantación con la definición de estándares y medidas correctoras.

Un estándar es un valor de referencia, medida o relación que se emplea para servir de modelo o patrón de control. El estándar se establece previa selección de los procedimientos o resultados considerados correctos y de las características más satisfactorias<sup>6</sup>.

Los estándares nos brindan una medida común y objetiva para evaluar los comportamientos, progresos y desviaciones.

En esta etapa se deberían detectar las desviaciones a los límites permisibles determinados en los estándares, de tal forma que a esas desviaciones se le apliquen las medidas correctoras.

Si el resultado no es el esperado, se debe analizar si se trata de una cuestión de tiempo o si definitivamente la decisión no fue la acertada. Si la decisión fue errónea se debe iniciar el proceso nuevamente para hallar una nueva decisión. En este caso se contará con más información y se tendrá conocimiento de los errores cometidos en el primer intento.

---

<sup>6</sup> Toma de decisiones eficaces (Ediciones Díaz de los Santos, 1995)

### **3.1.4- Clasificación de las decisiones**

Las decisiones las podemos clasificar siguiendo diferentes criterios<sup>7</sup>:

1. Frecuencia de ocurrencia
2. Grado de complejidad
3. Nivel jerárquico en el que se toman

#### *1. Frecuencia de ocurrencia*

Según la frecuencia de ocurrencia y la estructura de los problemas, las decisiones las podemos clasificar en:

- Decisiones programadas

Son repetitivas, son tomadas de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas elaborados de antemano, que deben ser aplicados de forma rutinaria.

También se las llama decisiones estructuradas debido a que, por lo general, los criterios para ejercerlas son claros, se cuenta con buena información acerca del desempeño actual, los caminos a seguir se especifican fácilmente, y hay una certidumbre relativa de que la alternativa elegida será exitosa.

La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente.

Aunque las decisiones programadas limitan nuestra libertad de acción, nos permiten centrar nuestra atención en asuntos o actividades más importantes.

- Decisiones no programadas

Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales, no estructurados y, en consecuencia, no existe un procedimiento claro y preciso que nos indique como debemos manejar la situación.

---

<sup>7</sup> Toma de decisiones eficaces (Ediciones Díaz de los Santos, 1995)

En la actualidad se está enfrentando un porcentaje más alto de decisiones no programadas debido al entorno del negocio que cambia con rapidez.

Es en función de lo expuesto que es necesario seguir un modelo de toma de decisiones para generar una solución específica para cada problema en concreto.

## 2. *Grado de complejidad*

Esta forma de clasificar las decisiones es en función del grado de complejidad que estas implican. A este respecto, se plantean cuatro niveles de grado de dificultad:

- Decisiones rutinarias

Se refieren, fundamentalmente a asuntos que pertenecen al ámbito de reglamentos y de las normas y procedimientos operativos, que se han convertido en rutinas operativas, y se resuelven por medio de “decisiones programadas”.

En estos casos, la intervención humana se limita a identificar determinadas situaciones y a reaccionar de la forma prevista. Usualmente, existe una única opción o las pocas opciones son conocidas y están claramente definidas.

- Decisiones selectivas

En estos casos, la decisión implica un cierto grado de iniciativa y selección, ya que las situaciones plantean múltiples opciones de solución, pero siempre dentro de los límites definidos con anterioridad y para afrontar situaciones que son conocidas con antelación. La decisión se hará siempre dentro de un abanico, más o menos amplio, de opciones conocidas.

- Decisiones creativas

En estos casos se incrementa el desafío que deben afrontar los directivos; el problema planteado, siendo conocido, requiere una solución completamente nueva. Usualmente, se refieren a situaciones que se repiten en el tiempo, pero

con matices o características diferentes, y/o cuando las soluciones conocidas han demostrado que son ineficaces o ineficientes. El enfoque de gestión conocido como reingeniería de los procesos es un caso típico de este tipo de decisiones.

- Decisiones innovadoras

Se aplican para afrontar situaciones nuevas que requieren soluciones completamente nuevas. En estos casos es necesario recurrir a las denominadas rupturas creativas, que permiten introducir en la empresa elementos absolutamente innovadores.

### *3. Nivel jerárquico en el que se toman*

El nivel jerárquico de una organización determina las acciones y decisiones que se toman. Es frecuente dividir una empresa en tres niveles jerárquicos:

- Nivel estratégico

Alta dirección, planificación global de toda la empresa.

En los niveles jerárquicos superiores de una organización se debería tener mayor capacidad para tomar decisiones no programadas, debido a que la mayoría de los problemas no estructurados se resuelven a este nivel. Por esta razón en este nivel se deben analizar los problemas en forma sistemática así como tomar decisiones lógicas.

- Nivel táctico

Planificación de los subsistemas empresariales.

A medida que se desciende a través de la línea jerárquica de una organización, las tareas que se desempeñan son cada vez más rutinarias, por lo que la mayoría de las decisiones en estos niveles serán programadas.



- Nivel operativo

Desarrollo de operaciones cotidianas.

En este nivel la mayoría de los problemas que se presentan son estructurados y por lo tanto se resuelven mediante decisiones programadas.

### ***3.1.5- Toma de decisiones en condiciones de certeza, riesgo e incertidumbre***

Certidumbre implica que un gerente puede tomar una decisión correcta porque conoce el resultado de todas las alternativas<sup>8</sup>.

Teniendo en cuenta que en la realidad las cosas no son así, los gerentes frecuentemente deben tratar de asignar probabilidades a los resultados que podrían suceder. Este proceso es lo que conocemos como toma de decisiones en condiciones de riesgo.

Si las personas que toman las decisiones no conocen el problema completamente y no son capaces de determinar siquiera una probabilidad razonable para los resultados alternativos, entonces tendrán que tomar sus decisiones en condiciones de incertidumbre.

#### *1. Toma de decisiones bajo certidumbre*

La toma de decisiones en condiciones de certidumbre ocurre cuando el decisor conoce los sucesos que ocurrirán con absoluta certeza.

En este caso, la persona que toma la decisión conoce el conjunto de sus alternativas posibles, los resultados correspondientes a cada una de ellas y sus preferencias por los diversos resultados considerados.

A simple vista, las decisiones en estas condiciones pueden parecer sencillas. En cambio, numerosos, importantes y costosas decisiones corresponden a esta condición.

---

<sup>8</sup> Fundamentos de administración (Stephen P. Robbins, David A. De Cenzo, 2009)

## *2. Toma de decisiones bajo riesgo*

Cuando existan dos o más sucesos que sean relevantes, se puedan identificar la totalidad de los mismos y asignarles probabilidades de ocurrencia, existirá una situación de decisiones en condiciones de riesgo.

En una situación de riesgo, quizás se cuente con información basada en hechos, pero la misma puede resultar incompleta. Normalmente, las probabilidades de ocurrencia de los sucesos se conocen mediante la determinación de la frecuencia con que los mismos ocurrieron en el pasado, es decir, se utiliza el enfoque de la frecuencia relativa para aproximar el valor de las probabilidades pertinentes. Por otra parte se puede usar la probabilidad subjetiva, basada en el juicio y la experiencia.

Por lo general, cuando un problema de decisiones se ajusta a las especificaciones de esta clase de situaciones, se resuelve mediante valores esperados. En la mayoría de los problemas de decisiones empresariales, el valor asignable a cada alternativa puede representarse adecuadamente en términos monetarios. El valor esperado de una alternativa se encuentra ponderando cada rédito con su probabilidad asociada, y sumando después los puntajes de los réditos ponderados. Se elige la alternativa que tenga el mejor valor esperado (el más alto si se trata de ganancia y el más bajo si se trata de costos)<sup>9</sup>.

La toma de decisiones en condiciones de riesgo son el tipo de problemas que surgen más a menudo en la administración. Muchos problemas a corto plazo y algunos problemas a largo plazo pueden quedar englobados dentro de este marco de referencia.

## *3. Toma de decisiones bajo incertidumbre*

La toma de decisiones en condiciones de incertidumbre está asociada a la idea de que somos incapaces de estimar o calcular las probabilidades de cada uno de los sucesos posibles.

---

<sup>9</sup> Administración de operaciones: Estrategia y análisis (Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman, Ángel Carlos González Ruiz, 2000)

En otras palabras, el decisor se enfrenta a esta clase de problemas cuando se presentan situaciones que nunca han ocurrido y que tal vez no vuelvan a repetirse en el futuro y en esa misma forma.

En esta condición no se puede saber cual es el resultado que se obtiene de cada alternativa factible, ni tampoco aplicar una ponderación de probabilidades a los resultados posibles.

Por lo tanto, los criterios de decisión empleados en estas condiciones son los que reflejan las actitudes y los valores personales de quienes son responsables de la toma de decisiones.

Se han propuesto varios criterios de decisión que conducen a escoger la mejor alternativa. Pero ninguno de ellos está universalmente aceptado.

Entre los cuales tenemos<sup>10</sup>:

- El criterio de Abraham Wald

Según A. Wald se supone que el decisor piensa que van a ocurrir las condiciones que minimizan sus beneficios. De acuerdo con este criterio el decisor deberá escoger la alternativa que maximice su retribución respecto a esta suposición pesimista.

En otras palabras, Wald sugirió que una selección de lo mejor de lo peor sería una forma razonable de protegerse. Por lo tanto propone elegir la alternativa que reditúe el máximo resultado de las consecuencias mínimas.

- El criterio de Leonid Hurwicz

Un segundo criterio para decidir bajo condiciones de incertidumbre completa propone la deducción y utilización de un índice de optimismo relativo ("C").

"En efecto, L. Hurwicz pregunta lo siguiente: ¿Por qué siempre se ha de suponer que la naturaleza es malévola? Si un individuo se siente optimista, él es capaz de expresar inteligentemente esa situación mediante un cierto barómetro de optimismo".

---

<sup>10</sup> Introducción a la teoría de las decisiones (Jean Paul Rheault)

Cuando se toman decisiones en esta condición, las personas tienden a fijarse en las consecuencias más extremas, y desconocen por completo los resultados que se hallan entre ambos extremos. Este procedimiento tiene en cuenta este hecho y pondera los valores extremos de forma tal que reflejen consistentemente la importancia que les concede el decisor.

Por lo tanto, si definimos  $\beta$  como el índice de pesimismo relativo y  $(1 - \beta)$  como el optimismo relativo, el criterio de decisión se determina calculando el coeficiente de optimismo "C" de esta manera:

$$C = \beta (\text{resultado mínimo}) + (1 - \beta) (\text{resultado máximo})$$

El decisor seleccionará la alternativa correspondiente al mayor coeficiente de optimismo de Hurwicz ("C").

No obstante este criterio puede ayudar a que el decisor racional resuelva su problema de decisiones, no sustituye a la intuición y al juicio del decisor.

- El criterio de Simon Laplace

Este criterio dice que si tenemos en cuenta que no conocemos las probabilidades de ocurrencia de los sucesos, daremos por supuesto que las mismas son iguales para todos. Calculamos después el valor esperado de cada alternativa y escogemos la que arroje el mayor resultado.

Este principio se funda en que dado que no conocemos motivo alguno para que se produzca un suceso en especial, suponemos que es probable que se produzca tanto uno como otro.

- El criterio de Leonard Savage

L. Savage argumenta que, luego de acaecido un suceso dado, el decisor puede arrepentirse de haber escogido la alternativa, puesto que tal vez hubiera preferido escoger una diferente. Este principio sostiene que el decisor tiene que tratar de minimizar este posible arrepentimiento.

Este autor sugiere que podemos conocer el grado de nuestro arrepentimiento por medio de las diferencias entre el resultado realmente obtenido y el

resultado que se hubiera obtenido en el caso de haber reconocido de antemano el suceso que iba a ocurrir.

Por lo tanto, nos aconseja seleccionar la alternativa que corresponda al mínimo de los arrepentimientos máximos. Es decir que debemos escoger la alternativa que tiene el arrepentimiento mínimax.

El cálculo de los arrepentimientos equivale a la determinación de las pérdidas de oportunidad, este criterio es el único que puede lograr que una estrategia de cobertura sea óptima.

### ***3.1.6- Racionalidad e intuición***

La toma de decisiones por parte de los gerentes, si fuera perfectamente racional, tendría que ser totalmente objetiva y lógica. Definiría un problema con cuidado, tendría una meta clara y específica, y los pasos del proceso de la toma de decisiones la llevarían, consistentemente, a elegir la alternativa que maximice esa meta.

Infinidad de estudios han aumentado nuestro conocimiento de cómo toman decisiones los gerentes. Estos estudios casi siempre contradicen uno o varios de los supuestos de la racionalidad. Sugieren que la toma de decisiones con frecuencia se desvía del proceso lógico, consistente y sistemático que implica la racionalidad. Es por esto que muchas veces se toman decisiones en base a modelos de racionalidad acotada e intuición.

#### *1. Racionalidad*

Cuando un administrador se enfrenta a una toma de decisión, además de comprender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, aplicar estas técnicas para encontrar soluciones razonables. Podemos decir entonces, que se trata de una toma de decisión basada en la racionalidad.

El modelo racional reúne un conjunto de etapas que los individuos o equipos deberían seguir para incrementar la probabilidad de que sus decisiones sean lógicas y óptimas. Una decisión racional, produce el máximo logro de un

objetivo en una situación. El modelo racional por lo general se centra en los medios, cómo lograr mejor los objetivos planteados<sup>11</sup>.

Para que una decisión sea perfectamente racional se deben cumplir los siguientes requisitos:

- El problema es claro y directo
- Hay que alcanzar una sola meta bien definida
- Se conocen todas las alternativas y consecuencias
- Las preferencias están claras
- Las preferencias son constantes y estables
- No hay restricciones de tiempo ni de costos
- La elección final trae el mejor resultado

## 2. *Racionalidad acotada*

La teoría de la administración parte de la premisa de que las personas actúan de forma racional, y que los trabajos administrativos giran en torno a un proceso racional para tomar decisiones. Sin embargo, la hipótesis de la racionalidad es bastante optimista, ya que son pocas las decisiones que se toman de forma perfectamente racional<sup>12</sup>.

En función a lo expuesto, Hebert Simon, encontró que dentro de ciertos límites, los gerentes sí actúan en forma racional. Como resulta poco probable que las personas procesemos y entendamos toda la información necesaria para cumplir los requisitos de la racionalidad, lo que hacemos es interpretar modelos simplificados que, extraen las características esenciales de los problemas, sin captar todas sus complejidades.

Simon llamó racionalidad acotada al proceso de toma de decisiones en el cual las personas se comportan de forma racional dentro de los límites del modelo simplificado o acotado. Por ello, las personas que toman decisiones, en lugar de optimizar una elección, optan por alternativas que resuelvan el problema de forma satisfactoria.

---

<sup>11</sup> Administración (Don Hellriegel, Susan E. Jackson, John W. Slocum, 2006)

<sup>12</sup> Fundamentos de administración (Stephen P. Robbins, David A. De Cenzo, 2009)

Simon concluyó que las personas que toman decisiones se concentran en opciones fáciles de encontrar. Es decir, las que suelen ser muy perceptibles. En muchos casos, esto significa que desarrollan alternativas que varían muy poco de las decisiones que se habían tomado en el pasado para afrontar problemas similares.

Las personas que toman decisiones, cuando han identificado este conjunto limitado de alternativas, realizan un análisis de las mismas, pero no de manera exhaustiva. Por el contrario, revisan las alternativas hasta que encuentran una que resulte satisfactoria. Por lo tanto, la primera alternativa que resulte suficiente termina la búsqueda y las personas que toman la decisión ponen en práctica este curso aceptable de acción.

En los casos en que los supuestos de la racionalidad perfecta no aplican, los detalles del proceso de la toma de decisiones están claramente sujetos a la influencia del interés de la persona que toma la decisión, la cultura de la organización, la política interna, y las consideraciones del poder.

### *3. Intuición*

Algunos consideran la intuición como una facultad extrasensorial o sexto sentido, y otros opinan que es un rasgo de personalidad con el que nacen pocas personas.

Para nuestros fines, la toma intuitiva de decisiones representa una comprensión rápida de una situación basándose en la experiencia pero sin el pensamiento conciente<sup>13</sup>.

En un ambiente de negocios tan acelerado e inseguro como el actual, la intuición cobra una importancia cada vez mayor. No es arbitraria ni irracional y no opera de manera independiente del análisis racional, sino que ambos se complementan.

Se ha estudiado la forma en que se toman buenas decisiones usando la intuición bajo presión extrema de tiempo e incertidumbre. Se descubrió que se comienza con el reconocimiento. Cuando las personas acumulan experiencias y

---

<sup>13</sup> Administración (Richard L. Daft, 2004)

conocimientos en un área particular, con frecuencia llegan a la decisión correcta rápidamente y sin esfuerzo alguno, al reconocer la información olvidada por la mente conciente. Los ejecutivos perciben y procesan constantemente información de la que no tienen conciencia, sus conocimientos y experiencias les ayudan a adoptar decisiones en condiciones de incertidumbre y ambigüedad.

### ***3.1.7- Toma de decisiones en grupo***

Las decisiones en grupo son tomadas en algunos casos debido a la imposición de las organizaciones, en otros, en cambio, para aprovechar las ventajas que de los grupos se obtienen.

Independientemente de las condiciones de la toma de decisiones, para el análisis de las mismas se consideran los valores, las preferencias o la actitud hacia el riesgo del decisor. Cuando se toman decisiones en grupo, habrá que integrar dichos valores, preferencias, y actitudes de los miembros del grupo.

Cuando el alcance de las discrepancias es leve y no se altera la preferencia final de las alternativas de los miembros del grupo, se mejora la cohesión del mismo. Cuando las discrepancias provocan cambios en las preferencias de las alternativas, el grupo debería revisar las causas de las mismas, y si éstas fueran insalvables, contemplar en la propuesta los dos escenarios.

La moderna teoría de recursos humanos suele afirmar que mientras los recursos materiales son escasos, los humanos son ilimitados y los intercambios de idea los potencia. Este intercambio esta favorecido en los grupos.

Se enumeran a continuación alguna de las razones para esperar mayor eficacia del trabajo en grupo<sup>14</sup>:

En primer lugar se puede decir que en general el promedio de las decisiones grupales son más acertadas que las de un individuo aislado.

La segunda de las razones es que las decisiones en grupo son más democráticas. Aunque existan grupos que tengan un cabecilla, los miembros de los distintos niveles trabajan y deciden en forma grupal.

---

<sup>14</sup> Toma de decisiones difíciles (Orfelio G. León)



La tercera de las razones que hacen que se formen grupos es que para la etapa de implantación de las decisiones es mejor que los responsables de la ejecución hayan participado en el proceso de la decisión. Con esto se estaría evitando la natural resistencia al cambio que la nueva decisión podría generar. La cuarta circunstancia seleccionada como apropiada para tomar decisiones en grupo, es en realidad, cuando se tratan asuntos en los que ocupan un lugar importante los juicios y las opiniones. Algunos de estos casos podrían darse por la falta de información, un alto grado de incertidumbre o dificultades para medir factores importantes para tomar decisiones.

No obstante los beneficios mencionados, la toma de decisiones en grupo cuenta con desventajas y, a semejanza de lo que ocurre con el individuo, también poseen algunas características que dan lugar a desviaciones y errores que son precisos conocer para prevenirlos<sup>15</sup>:

**Conformidad:** Una de las características de la conducta de los individuos cuando se hallan inmersos en procesos grupales es la tendencia a modificar sus respuestas en dirección al promedio del grupo.

**Polarización:** Consiste en la modificación del comportamiento ante el riesgo. En términos generales, se observa que los grupos toman decisiones más arriesgadas que las que tomarían sus miembros por separado. Una de las explicaciones dadas a este suceso es que se produce una "disolución de responsabilidades".

**Pensamiento de grupo:** Describe una forma particular de pensar de los miembros de un grupo que se caracteriza por:

**Excesivo optimismo:** Sensaciones y opiniones de que todo va a salir bien, las probabilidades de éxito se consideran muy altas y las de fracaso insignificantes.

**Ilusión de omnipotencia:** Todas las dificultades se van a solventar sin apenas esfuerzo, todos los medios necesarios para poner en marcha la decisión se consideran factibles, existe una confianza sin límites en el grupo.

---

<sup>15</sup> Toma de decisiones: Análisis y entorno organizativo (Antonio Cañabate Carmona, Universidad Politécnica de Cataluña, 1997)

**TOMA DE DECISIONES CREDITICIAS EN EL SECTOR BANCARIO**  
**CASO: Crédito al Sector Agropecuario**

---

Ilusión de unanimidad: Constantes referencias, a lo largo de las discusiones, a la unanimidad como un valor en si mismo y a cómo este grupo, en oposición a otros, ha alcanzado decisiones por unanimidad. Apenas se escuchan críticas, pegas o propuestas claramente contrarias.

## **3.2- EL SISTEMA FINANCIERO**

### **3.2.1- Definición y características**

El sistema financiero se define como un conjunto de instituciones que actúan y se interrelacionan bajo un marco jurídico, normativo, político y social en común<sup>16</sup>. Su objetivo es movilizar y canalizar el ahorro hacia la inversión, uniendo agentes excedentarios de liquidez con aquellos deficitarios que necesitan activos líquidos. El sistema financiero tiene como función la creación, el intercambio, la transferencia y la distribución de activos y pasivos financieros. Esto se lleva a cabo por medio de la producción y el suministro de una gama de servicios financieros, en una red de mercados donde opera una serie de instituciones y empresas especializadas, la cual mantiene contacto con las unidades superavitarias (ahorristas) y deficitarias (inversionistas). El sistema financiero puede distinguirse por dos características específicas:

- Crear confianza, esta es una de las características más importantes del sistema al basarse en:
  - La seguridad financiera, con el fin de disminuir el riesgo de quienes participan en las transacciones financieras.
  - La seguridad jurídica, la cual ayuda también a reducir el riesgo inevitable de cualquier transacción.
  - La información, que es un elemento esencial para crear un clima de confianza.
- Promover la competencia, buscan que los entes financieros se preocupen por mejorar los servicios y aumentar la productividad, ya que de esta forma disminuyen los costos de las transacciones financieras.

---

<sup>16</sup> Banca Comercial (Roxana Escoto Leiva, Costa Rica 2001)

### **3.2.2- Servicios del sistema financiero**

El sistema financiero presta los siguientes servicios primordiales<sup>17</sup>:

Provee medios de pago de aceptación general. El sistema financiero crea y distribuye activos y pasivos financieros, los cuales son utilizados por los miembros de la economía para realizar sus transacciones. Al hablar de medios de pago generalmente aceptados, se hace referencia al proceso de monetización de la economía, conocido también con el nombre de profundización monetaria. Este servicio es de suma importancia para la economía puesto que permite abandonar el sistema de trueque como medio de intercambio.

Suministra servicios de intermediación financiera. El objetivo del intermediario financiero es ayudar a resolver los problemas de adecuación de plazo, con lo cual brinda la oportunidad a los ahorristas e inversionistas de colocar sus recursos al plazo que mejor les convenga.

Si no se contara con la existencia del sistema financiero, las unidades económicas estarían condenadas al autofinanciamiento, lo cual conduciría a una asignación deficiente de los factores de la producción, se desperdiciarían oportunidades de inversión, se reducirían las posibilidades de crecimiento económico y se desfavorecería la especialización.

Otras de las ventajas de la intermediación son:

- Permite el traslado de los recursos de unas unidades a otras.
- Posibilita tanto a las unidades que ahorran como a las que invierten, obtener ganancias adicionales, aprovechar mejor las oportunidades de inversión y desarrollar los proyectos más rentables.
- Facilita el manejo y la administración de la cartera de activos de las unidades económicas. Las empresas y las familias guardan sus recursos por diversas razones. Por lo tanto, el sistema financiero debe proporcionar una amplia gama de activos financieros con diferentes características que capten el interés del público.

---

<sup>17</sup> Banca Comercial (Roxana Escoto Leiva, Costa Rica 2001)

- Ofrece servicios de apoyo a las finanzas públicas. En la medida en que el sistema financiero se desarrolla, aumentan las oportunidades de financiamiento, tanto para el sector privado como para el sector público.

### ***3.2.3- Rol del Organismo Regulador***

El sistema financiero en general, y los bancos en particular, cumplen un rol fundamental en el desarrollo de las economías. La tarea de autorizar y luego supervisar el desarrollo de las actividades de intermediación financiera resulta fundamental para cumplir con la protección del ahorro, por lo tanto debe ser ejercida por entidades debidamente autorizadas por el Estado<sup>18</sup>.

Los depositantes son incapaces de evaluar, y evitar, la posibilidad de que una entidad se declare insolvente e incumpla sus obligaciones. En este sentido, la sociedad demanda una regulación que restrinja la actividad empresarial de las entidades de crédito. Esta acción reguladora debe establecer un conjunto de principios y de normas relativas a la constitución de empresas que operan en el sector financiero, ordenando el acceso al mercado y fijando los requisitos que deben cumplir para desarrollar sus actividades.

Estas son normas prudenciales y promueven a que la toma de riesgos por parte de las entidades financieras sea limitada y/o adecuadamente mitigada, así como a que los agentes económicos operen en un mercado con menor grado de incertidumbre y de asimetrías de información.

El Estado debe vigilar que la administración de las entidades financieras se desarrolle en el marco de la ley y reglamentos emitidos por el órgano competente, sujeto a sanciones administrativas que la ley debe facultar para casos de incumplimiento o trasgresión.

No obstante ello, la presencia de una red de seguridad financiera, no asegura ni garantiza la ausencia de situaciones de crisis financieras debido a que las mismas pueden producirse por causales diversas, sean estas de tipo macroeconómica, como debilidades en el sector productivo por procesos

---

<sup>18</sup> La regulación y supervisión del sistema de intermediación financiera en el marco de la asamblea constituyente (Autoridad de supervisión del sistema financiero-ASFI-Bolivia, 2007).

recesivos de la economía, o microeconómica provenientes de una gestión fraudulenta de directivos o administradores de entidades, entre otras.

En nuestro país, es el Banco Central del Uruguay (BCU) por intermedio de la Superintendencia de Servicios Financieros, quien con un cuerpo normativo regula detalladamente el funcionamiento de las instituciones de intermediación financiera.

El BCU busca analizar la razonabilidad del patrimonio bancario en función de determinados criterios que permiten calificar a cada deudor en particular, para luego estimar el riesgo asumido por la entidad con el total de deudores y poder así evaluar si los riesgos asumidos por los bancos se encuentran debidamente cubiertos. Es decir, el BCU busca estimar la probable pérdida a futuro que podría tener el banco, para ello descuenta las garantías y sobre ese descubierto y en función del riesgo asociado al deudor, obliga al banco a constituir provisiones.

#### ***3.2.4- Normas que regulan el sistema financiero***

El marco normativo bancocentralista en el que enmarcamos nuestro estudio se basa en:

1. Normas para la clasificación de los riesgos crediticios: Norma particular 3.8.
2. Carpeta de deudores: Comunicación N° 2006/195.

##### *1. Norma particular 3.8: Clasificación de los riesgos crediticios*

Esta norma prevé que los bancos consideren especialmente la capacidad de pago y los factores de riesgo asociados a cada deudor al momento de decidir otorgarle un crédito.

A continuación se expone una breve descripción de los capítulos en los que basamos nuestro análisis, haciendo referencia solamente al sector no financiero, cartera comercial.

- Clasificación en categorías de riesgos

Este capítulo de la norma trata los diferentes criterios para evaluar la calidad crediticia de los deudores, así como la definición de las categorías de riesgo en las que se clasifican los mismos.

Para la evaluación de la calidad crediticia de los deudores con *endeudamiento menor* se deberá considerar, como mínimo:

#### Capacidad de pago

Es la capacidad del deudor para generar flujo de caja presente y futuro que le permita cumplir con sus obligaciones. En el caso de deudores integrantes de un conjunto económico, deberán tenerse en cuenta los aspectos concernientes al grupo que puedan afectar la capacidad de pago del deudor.

A efectos de analizar la capacidad de pago deberán tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- Situación económica financiera y organización
- Riesgo Sector de Actividad
- Riesgo por descalce de monedas del deudor
- Riesgo tasa de interés

#### Experiencia de pago

Se considera el grado de cumplimiento en el pago de sus obligaciones en general - incluyendo las tributarias - y, en particular, con la institución y en el sistema financiero, el número de veces que el crédito ha sido renovado o

reestructurado y la naturaleza de las respectivas reestructuraciones, quitas obtenidas y cambios en las condiciones de crédito.

### Riesgo País

Es el riesgo de que la recuperación del crédito se vea afectada ante modificaciones en la situación económica o jurídica del país en el que se domicilia el deudor no residente y se imputará en función del domicilio del mismo, considerando la calificación del país.

Para la evaluación de la calidad crediticia de los deudores con *endeudamiento mayor*, se deberá analizar la capacidad de pago, la experiencia de pago y el riesgo país en los términos mencionados para los de endeudamiento menor. Adicionalmente, la capacidad de pago deberá evaluarse en distintos escenarios determinados en función de variables propias, del sector de actividad o del entorno económico. A estos efectos, se deberán considerar modificaciones fuertemente adversas y adversas en el comportamiento de las referidas variables.

Las instituciones deberán describir la metodología utilizada para identificar y definir los escenarios considerados así como los resultados derivados de los mismos.

Con respecto a los créditos comerciales del sector no financiero la normativa define la calificación de su cartera de clientes en ocho categorías:

#### *Categoría 1A – Operaciones con garantías autoliquidables admitidas*

Son operaciones con garantías autoliquidables admitidas aquellas totalmente cubiertas (capital más intereses) por una de las siguientes garantías al vencimiento:



a) Depósitos de dinero en efectivo constituidos en la propia empresa de intermediación financiera, en sus sucursales en el exterior, en la casa matriz de la empresa de intermediación financiera o en las dependencias de la casa matriz, siempre que las referidas instituciones no residentes estén radicadas en países calificados en una categoría no inferior a BBB+ o equivalente. El crédito deberá ser otorgado en la misma moneda que el depósito excepto en los casos de depósitos nominados en monedas de países con calificación igual o superior a AA o en Euros. Los depósitos deberán estar prendados en forma expresa e irrevocable a favor de la institución de intermediación financiera residente.

b) Depósitos de metales preciosos, valores públicos y valores privados constituidos en la propia empresa de intermediación financiera, en sus sucursales en el exterior, en la casa matriz de la empresa de intermediación financiera o en las dependencias de la casa matriz, siempre que las referidas instituciones no residentes estén radicadas en países calificados en una categoría no inferior a BBB+ o equivalente. Los valores deberán tener cotización pública en mercados ágiles, profundos y no influenciados por agentes privados individuales. En el caso de valores públicos no nacionales y privados, estos deberán tener una calificación de riesgo no inferior a BBB+ o equivalente. El crédito deberá haber sido otorgado en la misma moneda que la del título, excepto en los casos de títulos emitidos en monedas de países con calificación igual o superior a AA o en Euros.

Los depósitos deberán estar prendados en forma expresa e irrevocable a favor de la institución de intermediación financiera residente.

c) Depósitos constituidos en el Banco Central del Uruguay por concepto de financiamiento de exportaciones, depósitos en otras empresas de intermediación financiera en el país calificadas en una categoría no inferior a BBB+ o equivalente y en bancos en el exterior con igual calificación, de dinero en efectivo, metales preciosos y valores públicos, y depósitos en custodia en dichas empresas de valores privados. Los valores deberán tener cotización pública en mercados ágiles, profundos y no influenciados por agentes privados individuales. En el caso de valores públicos no nacionales y privados estos

deberán tener una calificación de riesgo no inferior a BBB+ o equivalente. El crédito deberá haber sido otorgado en la misma moneda que la del depósito en efectivo o título, excepto en los casos de depósitos y títulos nominados en monedas de países con calificación igual o superior a AA o en Euros. Los depósitos deberán estar prendados en forma expresa e irrevocable o cedidos en garantía a favor de la propia empresa.

d) Cesión de créditos documentarios irrevocables emitidos o confirmados por bancos del exterior, incluida la casa matriz y sus dependencias, calificados en una categoría no inferior a BBB+ o equivalente, correspondientes a exportaciones cuyos embarques o servicios ya se hubieran cumplido.

e) Cesión o endoso de letras de cambio avaladas por bancos del exterior, incluida la casa matriz y sus dependencias, calificados en una categoría no inferior a BBB+ o equivalente, correspondientes a exportaciones cuyos embarques o servicios ya se hubieran cumplido.

f) Cesión de créditos documentarios irrevocables o letras de cambio avaladas, que cuenten con código de reembolso debidamente verificado a través de los convenios de pagos y créditos recíprocos suscritos por los Bancos Centrales de los países miembros de ALADI, República Dominicana y Cuba, correspondientes a exportaciones cuyos embarques o servicios ya se hubieran cumplido.

g) Cartas de crédito standby, garantías independientes a primera demanda y fianzas solidarias otorgadas por bancos del exterior calificados en una categoría no inferior a BBB+ o equivalente, excluida la casa matriz y sus dependencias.

Las calificaciones deberán ser emitidas por alguna entidad calificadora de riesgo reconocida por la SEC - Securities and Exchanges Commission de los Estados Unidos de América, en escala internacional.

Las garantías a que refieren los literales a), b) y c) podrán no cubrir los intereses al vencimiento de la operación siempre que los intereses generados por los depósitos que garantizan la misma estén prendados en forma expresa e irrevocable o cedidos en garantía a favor de la propia empresa.

Las cartas de crédito standby a que refiere el literal g) son las que se rigen por las reglas y usos uniformes relativos a los créditos documentarios aprobadas por la Cámara Internacional de Comercio (Publicación N° 500). Las garantías independientes a primera demanda a que refiere el mencionado literal son las que se rigen por las reglas uniformes sobre garantías aprobadas por la Cámara Internacional de Comercio (Publicación N° 458).

Estas garantías serán computables por un período no mayor a 60 días contados a partir de la fecha de vencimiento de la respectiva operación.

#### *Categoría 1C – Deudores con capacidad de pago fuerte*

Son deudores con capacidad de pago fuerte aquellos que como resultado de la evaluación de su calidad crediticia presentan una alta probabilidad de que cumplirán con sus obligaciones en tiempo y forma. Es la categoría de riesgo en la que pueden incluirse los deudores que, como mínimo, cumplen con las siguientes condiciones:

1. Para los *deudores con endeudamiento menor*:

- presentan operaciones vigentes o con menos de 10 días de vencidas a la fecha de la clasificación mensual de la cartera;
- presentan adecuada rentabilidad, con resultados positivos en cada uno de los tres últimos ejercicios y una estructura de financiamiento acorde con la composición de sus activos y el nivel de ingresos;
- presentan una seguridad razonable de que mantendrán su capacidad de pago aún ante modificaciones fuertemente adversas en el tipo de cambio, en los términos establecidos en el apartado 5;
- en el caso de deudores no residentes, su riesgo país se imputa a países con calificación de riesgo equivalente a BBB- o superior.

2. Para los *deudores con endeudamiento mayor*, además de que cumplen con lo establecido precedentemente, presentan una seguridad razonable de que mantendrán su capacidad de pago aún en escenarios fuertemente adversos.

Estos escenarios deberán contemplar modificaciones fuertemente adversas en el tipo de cambio, en el nivel de actividad, en la tasa de interés, en el precio y volumen de ventas y en el financiamiento, así como otras modificaciones en el comportamiento de variables propias, del sector de actividad o del entorno económico, en los términos establecidos en el apartado 5.

*Categoría 2A – Deudores con capacidad de pago adecuada*

Son deudores con capacidad de pago adecuada aquellos que como resultado de la evaluación de su calidad crediticia presentan una moderada probabilidad de que cumplirán con sus obligaciones en tiempo y forma.

Es la categoría de riesgo en la que pueden incluirse los deudores que, como mínimo, cumplen con las siguientes condiciones:

1. Para los *deudores con endeudamiento menor*:

- presentan operaciones vigentes o con menos de 30 días de vencidas a la fecha de la clasificación mensual de la cartera;
- presentan una estructura de financiamiento acorde con la composición de sus activos y el nivel de ingresos, aún cuando en los tres últimos ejercicios haya incurrido en pérdidas ocasionales derivadas de situaciones coyunturales del entorno económico o de su sector de actividad;
- presentan una seguridad razonable de que mantendrán su capacidad de pago aún ante modificaciones adversas en el tipo de cambio, en los términos establecidos en el apartado 5;
- mantienen atrasos menores a 60 días en la presentación de la información necesaria para determinar la capacidad de pago;
- en caso de deudores no residentes, su riesgo país se imputa a países con calificación de riesgo equivalente a BB- o superior.

2. Para los *deudores con endeudamiento mayor*, además de que cumplen con lo establecido precedentemente, presentan una seguridad razonable de que mantendrán su capacidad de pago en escenarios adversos.

Estos escenarios deberán contemplar modificaciones adversas en el tipo de cambio, en el nivel de actividad, en la tasa de interés, en el precio y volumen

---

de ventas y en el financiamiento, así como otras modificaciones en el comportamiento de variables propias, del sector de actividad o del entorno económico, en los términos establecidos en el apartado 5.

*Categoría 2B – Deudores con capacidad de pago con problemas potenciales*

Son deudores con *capacidad de pago con problemas potenciales* aquellos que como resultado de la evaluación de su calidad crediticia presentan deficiencias provenientes de situaciones que pueden afectar su capacidad de pago en los términos originalmente pactados.

Es la categoría de riesgo en la que pueden incluirse los deudores que, como mínimo, cumplen con las siguientes condiciones:

- presentan operaciones vigentes o con menos de 60 días de vencidas a la fecha de la clasificación mensual de la cartera;
- presentan una estructura de financiamiento acorde con la composición de sus activos y el nivel de ingresos, aún cuando en uno o más de los tres últimos ejercicios haya presentado resultados negativos que no afecten significativamente el patrimonio. Asimismo se incluirán los deudores que no hayan cerrado su primer ejercicio económico;
- presentan una seguridad razonable de que mantendrán su capacidad de pago en el escenario base, en los términos establecidos en el apartado 5. Este escenario es el que contempla los valores esperados de las variables propias, del sector de actividad y del entorno económico;
- mantienen atrasos menores a 90 días en la presentación de la información necesaria para determinar la capacidad de pago;
- en caso de deudores no residentes, su riesgo país se imputa a países con calificación de riesgo equivalente a B- o superior.

*Categoría 3 – Deudores con capacidad de pago comprometida*

Son deudores con *capacidad de pago comprometida* aquellos que como resultado de la evaluación de su calidad crediticia evidencian problemas

---

importantes que afectan su capacidad de pago en los términos originalmente pactados.

Es la categoría de riesgo en la que pueden incluirse los deudores que, como mínimo, cumplen con las siguientes condiciones:

- presentan operaciones vigentes o con menos de 120 días de vencidas a la fecha de clasificación mensual de la cartera;
- mantienen atrasos menores a 120 días en la presentación de la información necesaria para determinar la capacidad de pago;
- en caso de deudores no residentes, su riesgo país se imputa a países con calificación de riesgo equivalente a CCC- o superior.

Es la mejor categoría de riesgo en la que pueden incluirse los deudores con operaciones vigentes que cumplen con alguna de las siguientes condiciones:

- presentan resultados negativos en uno o más de los tres últimos ejercicios que afectan significativamente el patrimonio;
- obtienen créditos cuyas condiciones –plazos y tasas de interés- sean significativamente distintas a las de mercado;
- presentan en el resto del sistema operaciones contabilizadas en el grupo “Créditos morosos” y en las subcuentas de “Créditos castigados por atraso”, según la información de Central de Riesgos correspondiente al mes anterior.

#### *Categoría 4 – Deudores con capacidad de pago muy comprometida*

Son deudores con *capacidad de pago muy comprometida* aquellos que como resultado de la evaluación de la calidad crediticia surge que es altamente probable que no puedan cumplir con sus obligaciones.

Es la categoría de riesgo en la que pueden incluirse los deudores que cumplen con la condición de presentar operaciones vigentes o con menos de 180 días de vencidas a la fecha de la clasificación mensual de la cartera o que mantienen atrasos mayores o iguales a 120 días en la presentación de la información necesaria para determinar la capacidad de pago.

Es la mejor categoría de riesgo en la que pueden incluirse los deudores con operaciones vigentes que cumplan con alguna de las siguientes condiciones:

- presentan resultados negativos en uno o más de los tres últimos ejercicios que afectan muy significativamente el patrimonio;
- en caso de deudores no residentes, su riesgo país se imputa a países sin calificación o con calificación de riesgo equivalente a CC o inferior.

#### *Categoría 5 – Deudores irrecuperables*

Son deudores *irrecuperables* aquellos que como resultado de la evaluación de su calidad crediticia presentan una clara evidencia de incobrabilidad.

Es la categoría de riesgo en la que deben incluirse los deudores que cumplan con alguna de las siguientes condiciones:

- presentan incumplimientos mayores o iguales a 180 días a la fecha de clasificación mensual de la cartera;
- mantienen atrasos mayores o iguales a 120 días en la presentación de la información necesaria para determinar la capacidad de pago y presentan operaciones contabilizadas en cuentas de créditos en gestión.

- Criterios para evaluar la capacidad de pago de los deudores de la cartera comercial

Como se mencionó en el capítulo anterior, esta norma prevé tres criterios para evaluar la calidad crediticia de un deudor: capacidad de pago, experiencia de pago y riesgo país. En el presente capítulo se desarrollan los criterios específicos de evaluación de capacidad de pago de los deudores.

#### Definiciones

Flujos de fondos operativos: flujos de efectivo que no se clasifican como flujos provenientes de actividades de inversión o de actividades de financiamiento.

Flujos de efectivo provenientes de actividades de inversión: incluye la compra y el producto neto de la venta de activos no corrientes.

Flujos de efectivo provenientes de actividades de financiamiento: incluye los ingresos por la contratación de deudas adicionales y aportes de capital y los egresos por pago de capital e intereses a los tenedores de deudas y por pago de dividendos.

Capital de trabajo: activo corriente menos pasivo corriente.

Activos operativos netos: activos corrientes menos pasivos corrientes excepto deudas financieras corrientes.

Activos líquidos: Caja, depósitos bancarios a plazo inferior a un año y títulos que coticen públicamente mediante una negociación ágil, profunda y no influenciada por agentes privados individuales.

### Capacidad de pago

Para considerar que un deudor mantiene capacidad de pago se deberá verificar que:

- (i) el flujo de fondos operativo del ejercicio económico proyectado permite cubrir el pago de los costos financieros asociados a los financiamientos obtenidos de terceros o, en el caso de deudores que inician actividades a partir de la concreción de un proyecto de inversión, los activos líquidos cubren los pagos de intereses exigibles en el período, así como los gastos asociados al proyecto,
- (ii) el patrimonio al inicio y final del ejercicio económico proyectado es positivo,
- (iii) al inicio del ejercicio económico proyectado, las deudas financieras corrientes son inferiores a los activos operativos netos o, en caso contrario, el exceso de financiamiento es inferior al remanente del flujo de fondos operativo que se obtiene luego de cubrir los costos financieros, y
- (iv) el capital de trabajo al final del ejercicio proyectado no disminuye con relación a la situación de inicio con el objetivo de proveer liquidez para cumplir con la condición del punto (i) o la disminución del capital de trabajo realizada con dicho objetivo se deriva de una caída en el nivel de actividad de la firma y guarda una adecuada proporción con la misma.



**TOMA DE DECISIONES CREDITICIAS EN EL SECTOR BANCARIO**  
**CASO: Crédito al Sector Agropecuario**

---

A estos efectos, se tendrá en cuenta el impacto provocado por las modificaciones del tipo de cambio y por las variaciones de las variables tenidas en cuenta al realizar el análisis de escenarios en los saldos iniciales de los activos operativos netos y las deudas financieras corrientes.

La institución de intermediación financiera podrá considerar que el deudor mantiene capacidad de pago aunque no se verifique alguna o algunas de las condiciones mencionadas, siempre que esta evaluación esté debidamente fundamentada.

#### Deudores de endeudamiento menor - Riesgo de descalce de monedas

Al evaluar la capacidad de pago de deudores de endeudamiento menor con descalce de monedas, se deberá considerar como modificaciones del tipo de cambio lo siguiente:

<b>Variable/ Modificación</b>	<b>Fuertemente adversa</b>	<b>Adversa</b>
Tasa de depreciación real del peso uruguayo	60%	20%

#### Deudores de endeudamiento mayor - Análisis de escenarios

Para evaluar la capacidad de pago de los deudores de endeudamiento mayor, las instituciones deberán contar con herramientas que permitan reformulaciones automáticas de los flujos de fondos al introducir cambios en algunas de sus variables.

El análisis de escenarios permitirá determinar si el deudor mantiene su capacidad de pago en el ejercicio económico proyectado ante distintos niveles de estrés y se realizará a partir de las proyecciones para el ejercicio económico en curso o, en caso de que el análisis se efectúe en una fecha cercana a la finalización de dicho ejercicio, a partir de las proyecciones del ejercicio siguiente. Se considerará que los efectos de las variables suceden el primer día

del ejercicio económico proyectado y se mantienen durante el transcurso del mismo.

El análisis de estrés se realizará de acuerdo con lo que se indica a continuación:

- Para riesgos asumidos con residentes, este análisis se hará a dos niveles: un nivel "General" y un nivel "Específico". En cada uno de estos niveles se deberán identificar las variables y factores respecto de los cuales los flujos de fondos son sensibles. Con relación al nivel "General" se identificarán las variables y factores entre aquellos que afectan a la economía en su conjunto, adquiriendo sus impactos, en general, un carácter sistémico.
- Con relación al nivel "Específico", la selección de variables o factores se hará entre aquellos que afectan en forma particular al deudor o al sector de actividad donde se desenvuelve sin que los mismos impacten de igual forma o intensidad en otros sectores de actividad de la economía.
- Para riesgos asumidos con no residentes, el análisis se hará sólo a nivel "Específico".
- Para cada nivel se deberán caracterizar dos escenarios, uno fuertemente adverso y otro adverso, mediante la asignación de valores a las variables consideradas sensibles y/o factores de riesgo.
- Se deberán considerar –exclusivamente- las variaciones en el valor de las variables que impliquen un impacto neto negativo en los flujos de fondos del deudor.
- Las estimaciones que se realicen deberán estar debidamente fundamentadas.
- En caso que entre las variables elegidas en el nivel "General" figure la tasa de depreciación real de la moneda doméstica, la tasa de variación en el nivel del producto interno neto o el nivel de la tasa de interés Libor, los valores que se les asignarán a dichas variables para la caracterización de los escenarios serán los siguientes:

**TOMA DE DECISIONES CREDITICIAS EN EL SECTOR BANCARIO**  
**CASO: Crédito al Sector Agropecuario**

---

<b>Variables/Escenarios</b>	<b>Fuertemente Adverso</b>	<b>Adverso</b>
Tasa de depreciación real del peso uruguayo	60%	20%
Crecimiento del PIB Uruguay	-6%	-3%
Puntos básicos de incremento de la Tasa Libor 6 meses	500	200

- A efectos de evaluar los impactos de las variables generales y específicas, se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:
- Tipo de bien que comercializa la empresa, distinguiendo entre transables y no transables.
  - Distribución de las ventas entre plaza y exterior.
  - Posibilidad de ajustar el precio de venta en plaza, independientemente de la moneda de denominación.
  - Elasticidad ingreso y precio de la demanda de los productos de la empresa.
  - Participación de la empresa en los mercados en donde coloque sus productos o brinde sus servicios.
  - Tasa de crecimiento del sector de actividad donde se desenvuelve.
  - Indicadores de productividad y de su tasa de crecimiento.
  - Insumos básicos que utiliza la empresa, distinguiendo entre transables y no transables, y considerando las posibles variaciones que podrían sufrir sus precios.
  - Estructura de costos de la empresa, discriminando entre grupos homogéneos de costos con impactos similares para cada uno de los escenarios definidos.
  - Moneda en que están nominadas todas las fuentes de financiamiento de la empresa.
  - Tasa que paga la empresa por su financiamiento, considerando si es fija o variable.

- No es necesario que se construyan los flujos de fondos en los dos escenarios de cada nivel. Si en un nivel el deudor sólo demuestra tener capacidad de pago en un escenario adverso y en el otro nivel es capaz de mantener su capacidad de pago para un escenario fuertemente adverso, la calificación del deudor será la que surja del resultado que arrojó el primer nivel por ser el más desfavorable a efectos de la calificación.

2. *Comunicación N° 2006/195: Carpeta de deudores.*

- Requisitos de carácter general

Se llevará una carpeta por cada titular de riesgos crediticios directos o contingentes, sea persona física o jurídica, del sector financiero o no financiero y por cada conjunto económico. A estos efectos, debe entenderse por titular de riesgos, a todos aquellos obligados individualmente o conjuntamente como codeudores.

La carpeta debe estar permanentemente actualizada y tener una constancia de revisión, por lo menos una vez al año, en la que se establecerá:

- Fecha de la última revisión
- Persona responsable que aprobó la revisión (nombre, cargo y firma)

La información de la carpeta de deudores contiene los capítulos de: datos identificatorios, información sobre análisis del riesgo, información para evaluar la capacidad de pago del deudor, información sobre garantías, correspondencia enviada y recibida y resoluciones de operaciones acordadas.

Dado el alcance de nuestro trabajo monográfico, se desarrolla únicamente el capítulo referido a la información para evaluar la capacidad de pago del deudor.

- Información para evaluar la capacidad de pago del deudor

Las instituciones de intermediación financiera deberán contar con información que permita realizar una adecuada evaluación de la capacidad de pago en los términos establecidos por la Norma Particular 3.8, siempre que – de acuerdo con la referida norma – tal evaluación deba ser realizada por la institución.

Sin perjuicio de ello, las carpetas de: (i) los deudores del sector financiero, (ii) los deudores de créditos al consumo con deudas contraídas en la propia institución que superen el 0,04% de la responsabilidad patrimonial básica para bancos, (iii) los deudores de créditos para la vivienda, (iv) los deudores de la cartera comercial cuando el monto de endeudamiento en la propia institución supere los porcentajes sobre la responsabilidad patrimonial básica para bancos establecidos en el punto 2 del apartado 4.3 de la Norma Particular 3.8 y (v) los deudores de la cartera comercial con créditos otorgados para la adquisición de bienes duraderos cuando no cumplan con las condiciones establecidas en el punto 3 del apartado 4.3 de la referida norma particular; deberán contener – según corresponda – la información que se indica a continuación, la que deberá actualizarse – en el caso de los deudores a que refieren los literales (i), (iv) y (v) precedentes - dentro de los 120 días siguientes al cierre del ejercicio económico.

#### Información histórica

- Estados contables formulados de acuerdo con criterios técnicos, previamente establecidos y de aceptación generalizada.
- Justificación fehaciente de ingresos que permita evaluar la forma en que el deudor podrá efectuar el pago de la obligación contraída.
- Estados de responsabilidad anuales (el primero a la fecha de la solicitud del crédito).
- Copia de la declaración jurada fiscal con sus respectivos anexos y de la declaración jurada de DICOSE.

Para conjuntos económicos se requerirá:

- Información anual sobre transacciones entre sus integrantes, indicando su volumen (ya sea como un importe o como una proporción adecuada), que evidencie la magnitud de las interrelaciones y si son realizadas a precios de mercado;
- Estados contables anuales individuales de aquellos integrantes del conjunto económico con los que los deudores de la institución pertenecientes al grupo realizan transacciones de magnitud;
- Estados contables anuales consolidados confeccionados de acuerdo con criterios técnicos previamente establecidos y de aceptación generalizada. Se deberá conservar en la carpeta del deudor la información correspondiente a los tres últimos ejercicios.

#### Información prospectiva

- Flujo de fondos proyectado del ejercicio económico. En caso de que el financiamiento sea por un plazo mayor, el flujo de fondos deberá cubrir –además– dicho período. Será necesario que en el mismo se expliciten los supuestos utilizados para pronosticar los valores esperados de las variables involucradas en su construcción, detallando las políticas de inversión, de endeudamiento y de dividendos.
- Estado de situación patrimonial y estado de resultados proyectados. En caso de que el financiamiento sea por un plazo mayor, la proyección deberá cubrir -además- dicho período.
- Cuando se participe de la financiación de un proyecto de inversión se deberá contar con la información necesaria y suficiente para demostrar la justificación comercial, técnica, económica y financiera del proyecto. Se deberá incluir un cronograma de implementación del proyecto e información que permita realizar su seguimiento.

Para conjuntos económicos se requerirá:

- Flujo de fondos proyectado consolidado del ejercicio económico. En caso de que el financiamiento sea por un plazo mayor, el flujo de fondos consolidado deberá (además) cubrir dicho período.
- Estados de situación patrimonial y de resultados consolidados proyectados, en caso de que presenten estados contables históricos consolidados. Cuando no corresponda la presentación de dichos estados, se deberá presentar flujos de fondos y estados proyectados individuales de aquellos integrantes del conjunto económico con los que los deudores de la institución pertenecientes al grupo realizan transacciones de magnitud.

#### Informes profesionales sobre la información histórica

##### A) Informes que deben presentarse

Los estados contables de los deudores de la cartera comercial deberán presentarse acompañados de un informe signado por firma habilitada para ejercer la profesión contable cuyo alcance dependerá del nivel de endeudamiento del deudor con el sistema financiero. A estos efectos, cuando el endeudamiento:

- no supere el 5% de la Responsabilidad Patrimonial Básica para Bancos deberá presentarse un informe de compilación,
- no supere el 15% de la referida Responsabilidad deberá presentarse un informe de revisión limitada, firmado por profesional independiente,
- sea igual o supere el 15% de la misma Responsabilidad, deberá presentarse un informe de auditoría.

##### B) Instrucciones para determinar el tipo de informe a presentar

A efectos de determinar el tipo de informe a presentar, se deberá considerar el endeudamiento del titular con el sector financiero nacional y extranjero sin

tener en cuenta las operaciones con garantías autoliquidables admitidas, analizando:

- los estados contables a la fecha de cierre del último ejercicio económico;
- la Central de Riesgos proporcionada por este Banco Central del Uruguay;
- el riesgo asumido y a asumir por la propia entidad.

A. En caso de concesión o renovación de un crédito:

A.1 Determinar el máximo endeudamiento alcanzado en el período de un año anterior a la fecha de concesión o renovación del crédito, teniendo en cuenta, cuando se trate de una concesión, el préstamo que se está otorgando.

A.2 Comparar dicho endeudamiento con los mínimos establecidos en este literal a la fecha en que se constatare.

A.3 Si el riesgo total alcanzado por el titular de la carpeta es igual o superior al 5% de la Responsabilidad Patrimonial Básica para Bancos el informe de revisión limitada estará referido, al menos, al último ejercicio cerrado.

A.4 Si el riesgo total alcanzado por el titular de la carpeta es igual o superior al 15% de la Responsabilidad Patrimonial Básica para Bancos el informe de auditoría, estará referido, al menos, al último ejercicio cerrado. Si el deudor no tuviere informe de auditoría, deberá exigírsele la contratación del profesional para dictaminar sobre los estados contables correspondientes al ejercicio en curso y los del último ejercicio deben estar acompañados de un informe de revisión limitada.

B. Anualmente, 60 días antes del cierre del ejercicio económico del deudor:

B.1 Determinar el mayor endeudamiento alcanzado en el ejercicio económico en curso.

B.2 Comparar dicho endeudamiento con los mínimos establecidos anteriormente a la fecha en que se constatare.

B.3 Si el riesgo total alcanzado por el titular de la carpeta es igual o superior a dichos mínimos, los datos adicionales que corresponda exigir estarán referidos a los estados contables correspondientes al ejercicio en curso.



**TOMA DE DECISIONES CREDITICIAS EN EL SECTOR BANCARIO**  
**CASO: Crédito al Sector Agropecuario**

---

Vigencia. Lo dispuesto precedentemente en lo que refiere a la información para evaluar la capacidad de pago de los deudores de la cartera comercial, es exigible para los ejercicios económicos cerrados a partir del 1 de febrero de 2006.

Disposición transitoria. Las instituciones de intermediación financiera dispondrán de plazo para adecuarse a las disposiciones en materia de información para la evaluación de la capacidad de pago de los deudores del sector agropecuario cuyo endeudamiento total en el sistema financiero sea inferior al 5% de la responsabilidad patrimonial básica para bancos. A estos efectos, la información a que refiere el apartado III. de la presente comunicación estará referida a los ejercicios económicos que se cierren a partir del 30 de junio de 2007 y deberá incorporarse a la carpeta dentro del período que se indica a continuación:

<b>Endeudamiento total del deudor en el sistema financiero en función de la responsabilidad patrimonial básica para bancos (RPBB) *</b>	<b>Período de presentación**</b>
Mayor o igual al 4% de la RPBB	Octubre 2007 – Setiembre 2008
Mayor o igual al 3% de la RPBB	Octubre 2008 – Setiembre 2009
Mayor o igual al 2% de la RPBB	Octubre 2009 – Setiembre 2010
Mayor o igual al 1% de la RPBB	Octubre 2010 – Setiembre 2011
Inferior al 1% de la RPBB	Octubre 2011 – Setiembre 2012

\*Endeudamiento determinado de acuerdo con lo establecido en el literal B. del numeral 3. del apartado III.

\*\*Dentro del período de presentación, deberá cumplirse con el plazo de 120 días contados a partir del cierre del ejercicio económico.

### **3.3- ESTRUCTURA BANCARIA**

#### ***3.3.1- Desarrollo del proceso del crédito***

En el sistema financiero uruguayo existen bancos de distintos tamaños, con diferentes objetivos y políticas internas. No obstante, desarrollaremos el proceso de toma de decisiones en forma general.

En el proceso crediticio intervienen dos grandes departamentos: el Comercial y el de Riesgos, ambos dependiendo directamente de la Gerencia General.

En el Departamento Comercial se encuentran el Gerente Comercial, los Ejecutivos de Cuenta y los Administradores de Crédito. Por su parte, el Departamento de Riesgos está integrado por el Gerente de Riesgos y los Analistas de Riesgos.

Es importante que la Gerencia Comercial y la de Riesgos se encuentren bien definidas con la oposición de intereses bien establecida. Esto se encuentra justificado en que los Ejecutivos de Cuenta no influyan en las decisiones tomadas por los Analistas de Riesgos.

Los principales actores en este ciclo son los siguientes:

- Oficiales o Ejecutivos de Cuenta
- Administradores de Crédito
- Analista de Riesgos
- Gerente de Riesgos
- Gerente Comercial
- Gerente General

El contacto entre la institución y el cliente se da a través de los Oficiales o Ejecutivos de Cuenta. Estos son los encargados de asesorar y vender productos y servicios financieros, considerando las necesidades y posibilidades financieras de los clientes<sup>19</sup>. Resuelven dentro de sus facultades o proponen y despachan ante el órgano correspondiente el paquete de aprobación del crédito.

---

<sup>19</sup> Manual de Crédito Calificado Agropecuario (Banco de la República Oriental del Uruguay)

Cuando los créditos están dentro de las facultades de resolución del Ejecutivo de Cuenta, se pueden aprobar dependiendo del monto, de forma programada. Generalmente estos actores son una pieza fundamental a la hora de captar nuevos negocios, ya que se mantienen en contacto con las principales empresas de plaza y están constantemente en búsqueda de nuevos negocios para la institución.

Una vez hechos los principales contactos en relación al potencial negocio, quienes intervendrán en el proceso a los efectos de solicitar la información serán los Administradores de Créditos, quienes deberán asegurar que los créditos cumplan con total adherencia a las normas, políticas y procedimientos internos. También asegurar que cada carpeta de cliente contenga la información mínima requerida por el BCU, más la propia de cada banco.

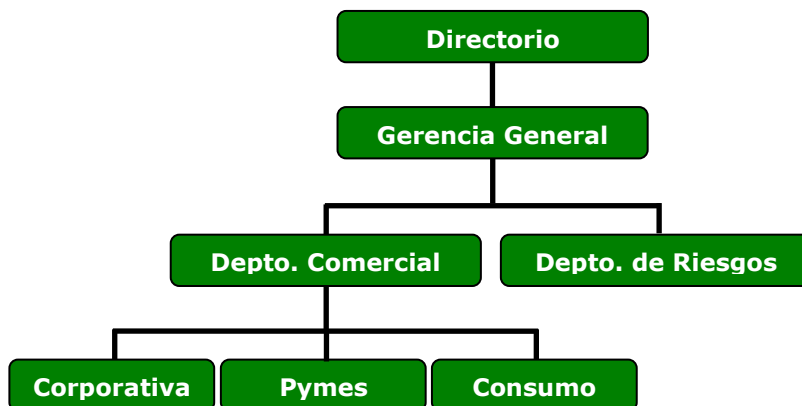
Luego de reunida la información requerida, la carpeta del deudor pasa a Análisis de Riesgos, donde se efectúa el análisis de estados financieros y la evaluación de las proyecciones en estudio, confeccionando un diagnóstico y conclusiones técnicas, los que serán expuestos en un informe donde además se opinará sobre la capacidad de repago del cliente y los potenciales riesgos que puedan presentarse.

Dicho informe será presentado ante un Comité de Riesgos para la aprobación del crédito en cuestión. Este Comité es un organismo interno, integrado por funcionarios de distintos niveles, encargado de la discusión y aprobación de los créditos. El mismo suele estar integrado por el Gerente de Riesgos, el Gerente Comercial, el Gerente General, e inclusive puede ser necesario recurrir al Directorio o la propia casa matriz en aquellos casos en que el monto del crédito a otorgar sea muy significativo. Todos los integrantes del Comité de Riesgos firmarán un memo de aprobación, en el que figura el nombre del cliente, el monto de la línea, la modalidad del crédito aprobado, el plazo, la tasa, la fecha de aprobación y la calificación otorgada para la Central de Riesgos del BCU.

El otorgamiento de créditos debe estar debidamente autorizado por los órganos correspondientes, de forma de reducir el nivel de riesgo. Es necesario que exista una relación directa entre el nivel de decisión y el monto del crédito,

es decir, a mayor monto, se requiere de la autorización de un órgano de decisión de mayor influencia.

**Organigrama estándar del área de crédito**



### **3.3.2- Características del crédito agropecuario**

El sector agropecuario posee una serie de características distintivas, las cuales repercuten en el crédito:

- *Programación de los vencimientos*: El cronograma de vencimientos está pactado de acuerdo a la zafra de ingresos del cliente.
- *Confiabilidad de la información contable*: El sector agropecuario es tradicionalmente informal en la elaboración de la información contable. Aunque la reforma tributaria, las inversiones de extranjeros y las exigencias del Banco Central han provocado su formalización, permitiendo que la información sea más confiable.
- *Créditos autoliquidables*: Muchos de los productos para este sector son de este tipo, créditos de corto plazo para desfasajes temporales de caja o para necesidades estacionales de capital de trabajo que se pagan con la conversión a caja de los activos circulantes que los motivaron.

- *Préstamos en dólares:* En general los créditos agropecuarios se conceden en dólares, por ser esta la moneda funcional de la mayoría de los subsectores.

### **3.3.3- Políticas de crédito**

Una política es una guía para la acción. Las políticas deben ser coherentes con las opciones estratégicas y deben recoger las enseñanzas que provienen tanto de la teoría como de la experiencia histórica de la entidad<sup>20</sup>.

El objetivo de la política de crédito de una entidad financiera es establecer las delegaciones, las reglas y la estructura para operar y administrar la cartera de préstamos de forma eficaz. Esto es, asegurar la rentabilidad al mismo tiempo que se gestiona el riesgo. La política cumple su función si proporciona un conjunto básico y estandarizado de directrices en forma clara y concisa.

Las directrices deben obtenerse mediante una cuidadosa revisión de los factores internos y externos que afectan a la entidad, tales como la posición de mercado del banco, la experiencia, las áreas comerciales presentes y futuras, las tendencias futuras de captación de fondos, las capacidades internas referentes a recursos humanos, materiales y tecnológicos.

La complejidad y alcance de la política de crédito y los procedimientos deben ser coherentes con el tamaño de la entidad y la naturaleza de sus actividades, y debe ser consistente con las prácticas de prudencia bancaria y los requerimientos relevantes de la regulación. Una determinada política de crédito ajustada a las necesidades de un banco puede resultar no adecuada para otro, ya que los objetivos estratégicos, los factores económicos del entorno y la experiencia y capacidad de los recursos humanos pueden ser muy diferentes.

La política debe ser revisada para asegurar que no se ha quedado desfasada o sin eficacia. Los cambios en los requerimientos de la regulación deben ser incorporados en la política.

---

<sup>20</sup> La gestión del riesgo de crédito (Angel Vilariño Socio-Director de MDV Consultores, 2000).

La política de crédito escrita es la piedra angular para una práctica sana de concesión y administración de los préstamos. Una adecuada política de crédito proporciona estabilidad a pesar de los cambios en la dirección, una referencia para los diferentes actores, claridad para minimizar la confusión en las directrices de crédito y criterios para evaluar nuevas oportunidades de negocio.

### **3.3.4- Riesgos Bancarios**

Dentro de la gestión bancaria, la gestión del riesgo siempre ha tenido un peso importante. Sin embargo, los cambios por los que han pasado los mercados y las instituciones financieras han desplazado el énfasis de la gestión hacia algunos tipos de riesgo que, hasta entonces, habían estado relegados a un segundo plano. Esta situación se manifestaba al mismo tiempo que una reducción de los márgenes arrastraba los beneficios de la banca a la baja e incentivaba a las entidades a tomar posiciones de mayor riesgo y rentabilidad<sup>21</sup>.

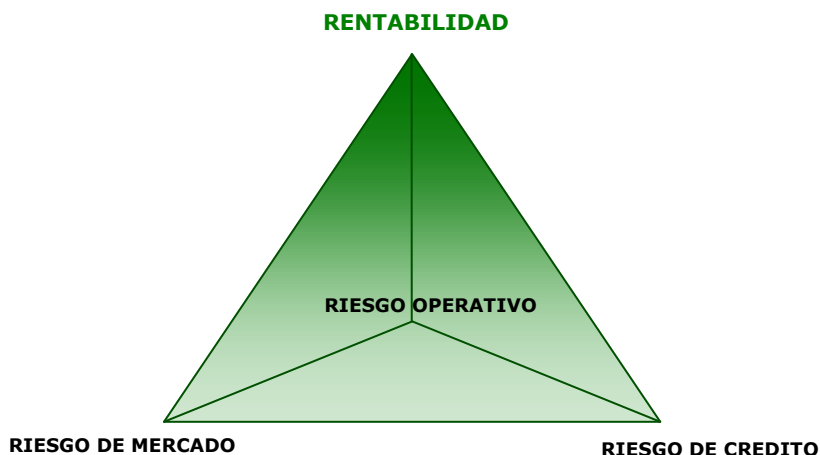
En definitiva es fundamental buscar el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo, con todos los matices que éste último presenta: cambio en las proporciones relativas de los distintos tipos de riesgo y la necesidad permanente de encontrar nuevas soluciones para medirlos, darle seguimiento y controlarlos. Además, la interrelación existente entre algunos de ellos hace que el problema exija una solución integral.

Gráficamente, es posible relacionar el objetivo estratégico de una organización con sus políticas de gestión a través de una pirámide triangular cuyo vértice representa la rentabilidad y la base los tres tipos básicos de riesgo: riesgo de crédito, riesgo de mercado y riesgo operativo.

---

<sup>21</sup> Gestión Bancaria: Los nuevos retos de un entorno global (Joaquín López y Altina González, 1998)

**Cuadro N°2: Pirámide de la gestión del riesgo**



Los riesgos bancarios básicos se clasifican de la siguiente manera:

*1. Riesgo de Crédito*

Es la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que sus deudores o contraparte fallen en el cumplimiento oportuno o cumplan imperfectamente los términos acordados en los contratos de crédito.

- Elementos para medir el riesgo de crédito

Los factores que se deben tomar en cuenta al medir el riesgo de crédito son: las probabilidades de incumplimiento y/o de migración en la calidad crediticia del deudor, la concentración de la cartera, la exposición a cada deudor y la tasa de recuperación en caso de incumplimiento de los deudores<sup>22</sup>.

- Probabilidad de Incumplimiento: Es la medida de qué tan probable es que un acreditado deje de cumplir con sus obligaciones contractuales. Por tipo de crédito, normalmente se estima a partir de la tasa de incumplimiento observada en cada tipo de crédito, que es la proporción de deudores o créditos

---

<sup>22</sup> Definiciones Básicas de Riesgo (Banco de México, Noviembre 2005)

que dejan de pagar en un período de tiempo dado, respecto de los que estaban vigentes en el período anterior.

- Riesgo de calificación: riesgo de que el deudor cambie su categoría crediticia en un período determinado.

- Concentración de Cartera: concentración significa que hay mucho crédito en pocos clientes, lo cual puede ser riesgoso. La concentración se puede dar en muchos sentidos y es más peligrosa cuando se da en segmentos riesgosos de la cartera. Normalmente, se mide a través de algún indicador que resume cómo está distribuida por saldos una cartera de crédito o alguno de sus segmentos.

- Riesgo de exposición: este riesgo se genera por la incertidumbre respecto a los montos futuros en riesgo. No todos los créditos tienen fecha preestablecida de pago.

- Severidad de la pérdida: esto es lo que pierde el acreedor en caso de incumplimiento del deudor y se mide como una proporción de la exposición. La severidad representa el costo neto del incumplimiento de un deudor. Es decir, la parte no recuperada al incumplir el acreditado una vez tomados en cuenta todos los costos implicados en dicha recuperación.

- Sistemas de medición del riesgo de crédito

El análisis previo al otorgamiento de un crédito es todo un campo de la administración y planeación financiera que en algunos casos llega a requerir un alto grado de especialización. Para poder realizar una estimación del riesgo de crédito, generalmente cada entidad financiera utiliza varios modelos, dependiendo del tipo de operación.



*- Modelo de las 5 C*

Los principales factores que deben tomarse en cuenta, para decidir si se otorga o no crédito, son nombrados como las cinco "C" del crédito y son los siguientes:

**Carácter (Character):** Son las cualidades de honorabilidad y solvencia moral que tiene el deudor para responder a nuestro crédito. Constituye la variable más difícil de evaluar cuantitativamente pues corresponde a un juicio subjetivo.

**Capacidad (Capacity):** Es la habilidad y experiencia en los negocios que tenga la persona o empresa de su administración y resultados prácticos. Para su evaluación se toma en cuenta la antigüedad, el crecimiento de la empresa, sus canales de distribución, actividades, operaciones, zona de influencia, número de empleados, sucursales, etc.

**Capital (Capital):** El análisis financiero detallado nos permitirá conocer completamente sus posibilidades de pago, su flujo de ingresos y egresos, así como la capacidad de endeudamiento. Por ejemplo, para el caso de personas físicas se da a través de las declaraciones juradas y para el caso de personas jurídicas se analizan los estados contables.

**Garantía (Collateral):** Son todos aquellos elementos de que dispone el negocio o sus dueños, para garantizar el cumplimiento de pago en el crédito, es decir las garantías o apoyos colaterales.

**Condiciones (Conditions):** Son los factores externos que pueden afectar la marcha de algún negocio, es decir aquellos que no dependen de su trabajo. Los negocios en general y las condiciones económicas, sobre las que los individuos no tienen control, pueden alterar el cumplimiento del pago, así como su deseo de cumplir con sus obligaciones.

*- Credit scoring*

Este es un sistema de calificación de créditos que intenta automatizar la toma de decisiones en cuanto a conceder o no un crédito.

El objetivo de este sistema es el de simplificar y acortar el tiempo de análisis. Es aplicado tanto a personas físicas como jurídicas, siendo lo normal el utilizarlo para créditos personales o al consumo, tarjetas de crédito y pymes<sup>23</sup>.

*- Modelo relacional*

Se basa en el análisis exhaustivo de la información que tiene la entidad derivada de las relaciones previas con el cliente. En consecuencia, solo es aplicable a clientes antiguos. No tiene una metodología estructurada sino que, a través de las relaciones históricas de la entidad con el cliente y partiendo de una serie de hipótesis discriminantes, pretende alcanzar una respuesta adecuada al nivel de riesgo deseado.

*- Modelo económico-financiero*

Es el método más adecuado para operaciones de elevado importe. Se basa en el análisis de los estados financieros de la empresa a través de ratios que señalen tendencias y su situación respecto a otras empresas del mismo sector. El éxito del modelo depende de la calidad de la información contable con que se cuente, además de las competencias del profesional actuante.

- Riesgo crediticio y su vinculación con el ciclo económico

Existe una relación directa entre el ciclo económico que atraviesa el país y el nivel de riesgo asumido por las entidades financieras<sup>24</sup>.

En los momentos de bonanza económica los bancos flexibilizan sus políticas de concesión de créditos, otorgando fondos a clientes más riesgosos. Este optimismo por parte de los bancos sobre las perspectivas futuras de sus acreditados, unido a la posición sólida de los bancos y a una competencia en aumento, conduce a políticas crediticias más liberales, con unos menores estándares de crédito.

---

<sup>23</sup> Gestión Bancaria: Los nuevos retos de un entorno global (Joaquín López y Altina González, 1998)

<sup>24</sup> Ciclo crediticio, riesgo de crédito y regulación prudencial (Banco de España, Gabriel Jiménez y Jesús Saurina)

Los supervisores bancarios, tras muchas experiencias dolorosas, han llegado a la conclusión de que los errores en la política crediticia de las entidades ocurren en mayor medida durante las fases expansivas que en las recesiones. Por otro lado, durante las recesiones, los bancos se vuelven más estrictos al momento de decidir si otorgar o no un crédito, endureciendo los estándares de concesión. Solo sus mejores acreditados obtendrán nuevos fondos; por tanto, los préstamos concedidos en las fases recesivas son menos arriesgados, y los errores en las políticas crediticias, mucho menores.

### *1. Riesgo de Mercado*

Es el riesgo de pérdida como consecuencia de cambios en el entorno financiero donde se encuentra inmerso el banco, tales como variaciones en las tasas de interés, en el precio de los activos o en el tipo de cambio<sup>25</sup>.

El riesgo de mercado se compone de:

- *Riesgo de tasa de interés:* El riesgo por descalce de plazos o riesgo por tasa de interés que enfrenta una entidad financiera, es el riesgo de que su condición económica se vea afectada por cambios adversos en las tasas de interés de mercado. Este riesgo existe cuando la sensibilidad de los activos ante cambios en las tasas no coincide con la sensibilidad de los pasivos<sup>26</sup>.
- *Riesgo de tipo de cambio:* El Riesgo Tipo de Cambio tradicional se deriva de que el valor de las posiciones de una institución financiera dentro y fuera del balance se vea adversamente afectado por movimientos de las tasas de cambio entre divisas y por tanto quede alterado el valor del patrimonio medido en moneda nacional<sup>27</sup>.
- *Riesgo de precio:* posibilidad de sufrir pérdidas ante movimientos adversos en los precios de mercado de los instrumentos financieros negociables en poder de la entidad.

---

<sup>25</sup> El riesgo de mercado y el riesgo operativo en el sistema bancario (Universidad Anahuac de México, Lilianne Pavón)

<sup>26</sup> Boletín Monetario y Financiero (Banco Central de la República Argentina, Octubre – Diciembre 1998)

<sup>27</sup> El Riesgo de Tipo de Cambio de las instituciones financieras en economías dolarizadas (Ec. Alejandro Pena Sánchez, 2005)

---

## 2. *Riesgo Operativo*

Resulta de la posibilidad de incurrir en pérdidas debido a fallas en los procesos, en la tecnología, en la actuación de la gente, y también, debido a la ocurrencia de eventos extremos externos<sup>28</sup>.

Las entidades financieras están en una etapa de cambios que ha incrementado el riesgo operativo. Reestructuraciones internas, fusiones y adquisiciones, cambios en los sistemas tecnológicos y la complejidad en las transacciones, crean mayores exposiciones al riesgo operativo.

La forma en que se manejan estos riesgos está bajo creciente consideración tanto por los accionistas, como por los reguladores y por el mercado en general, que buscan por igual, mayor certidumbre en los resultados.

---

<sup>28</sup> Financial Risk Management – Gestión de Riesgo Operativo (KPMG 2007)

---

## **4- TRABAJO DE CAMPO**

### **4.1- OBJETIVOS**

El objetivo de nuestro estudio empírico es determinar, en función de las entrevistas realizadas, de qué manera las entidades bancarias desarrollaron el proceso de toma de decisiones ante una situación problemática en particular. Adicionalmente, analizar el proceso de otorgamiento de créditos agropecuarios en forma global y sus variaciones ante una situación de incertidumbre económica, así como también en qué medida el organismo regulador establece parámetros para la mitigación del riesgo.

### **4.2- METODOLOGÍA**

Para llevar adelante nuestro trabajo, seleccionamos siete de las instituciones más representativas de la plaza financiera uruguaya para realizar entrevistas a distintos actores intervinientes en el proceso de créditos.

Consideramos una muestra que contempla el 92% de los créditos al sector no financiero, lo que se traduce en un banco oficial y seis privados<sup>29</sup>. La información referente a la muestra corresponde a noviembre 2008. Los bancos y los entrevistados no serán nombrados para preservar la confidencialidad solicitada.

---

<sup>29</sup> Esta información fue proporcionada por uno de los bancos entrevistados, siendo la fuente original el BCU.

---

**TOMA DE DECISIONES CREDITICIAS EN EL SECTOR BANCARIO  
CASO: Crédito al Sector Agropecuario**

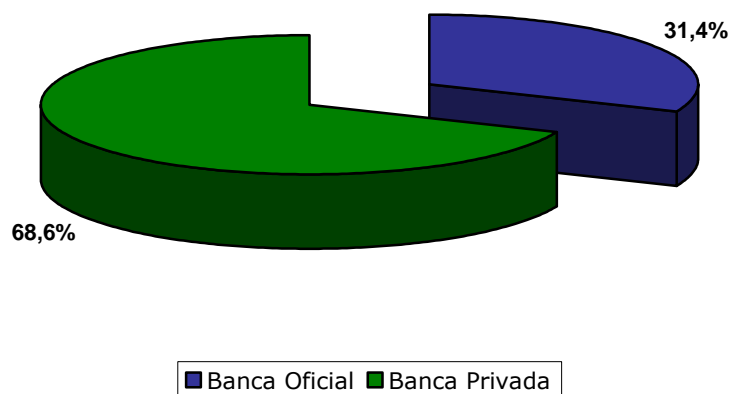
---

**Cuadro N°3: Participación de los bancos en el mercado**

<b>DISTRIBUCIÓN SEGÚN:</b>	<b>Créditos SNF</b>
<b>Banco A</b>	<b>30%</b>
<b>Banco B</b>	<b>22%</b>
<b>Banco C</b>	<b>11%</b>
<b>Banco D</b>	<b>11%</b>
<b>Banco E</b>	<b>9%</b>
<b>Banco F</b>	<b>7%</b>
<b>Banco G</b>	<b>2%</b>
<b>PARTICIPACIÓN DE MERCADO</b>	<b>92%</b>

Adicionalmente, contamos con información de la que se extrae que el 31,4% de los créditos al sector agropecuario son concedidos por el banco oficial y el 68,6% restante por los bancos privados<sup>30</sup>. No obstante, no tuvimos al alcance información detallada por banco de los créditos al sector objeto de análisis.

**Gráfico N°1: Créditos al Sector Agropecuario (Noviembre 2008)**



---

<sup>30</sup> [www.bcu.gub.uy](http://www.bcu.gub.uy) (Página web oficial del Banco Central del Uruguay)

---

Dentro de la muestra inicial de instituciones a entrevistar, estaba incluido el Banco "G", que por considerar que la información requerida era confidencial no accedió a una entrevista.

Las entrevistas fueron realizadas personalmente en función de un cuestionario base, el cual se utilizó para todas las instituciones. El objetivo perseguido al proceder de esta forma, fue el de poder realizar un análisis comparativo de las respuestas obtenidas por cada institución.

La única excepción a este procedimiento fue con el Banco "C", en cuyo caso el cuestionario se envió por correo electrónico y la respuesta al mismo se recibió por la misma vía.

Las entrevistas fueron efectuadas entre los meses de julio, agosto y setiembre de 2009. El detalle de las mismas se adjunta en el anexo.

Nuestro trabajo de campo está compuesto básicamente por dos partes. La primera, hace referencia a cómo se desarrollaron las etapas del proceso de toma de decisiones luego de reconocida la situación problemática planteada, refiriéndonos a ella como crisis, ya sean las propias del sector agropecuario como las del sistema financiero.

Puntualmente nos situamos en el momento de la última crisis financiera internacional (último trimestre de 2008) donde se experimentó una caída de los precios de nuestros principales productos de exportación (carne, lana, leche, granos), agravada en nuestro país por los factores climáticos (sequía).

La segunda parte de nuestro trabajo de campo trata los principales cambios provocados por la crisis al proceso de otorgamiento de créditos agropecuarios.

Por otra parte, entrevistamos a actores involucrados en las unidades de regulación y riesgo de crédito del Banco Central del Uruguay. La misma se efectuó en el mes de octubre de 2009 y se expone en el anexo.

#### **4.3- RESUMEN DE ENTREVISTAS A LOS BANCOS COMERCIALES**

Se expone inicialmente un breve resumen gráfico de las principales respuestas obtenidas, que luego son analizadas detalladamente.

***Etapas del proceso de toma de decisiones***

ETAPAS / BANCOS	A	B	C	D	E	F
¿Se identificó la situación problemática?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
¿Se identificaron criterios de decisión?	Si	Si	Si	Si	Si	(1)
¿Se efectuó una ponderación explícita de los criterios?	No	No	No	No	No	(1)
¿Se desarrollaron alternativas?	Si	Si	Si	Si	Si	(1)
¿Se analizaron las alternativas en función a los diferentes criterios?	No	No	No	No	No	(1)
¿Se seleccionó una alternativa?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
¿Se implantó la alternativa?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
¿Se evaluó la alternativa implantada?	Si	Si	No	No	No	Si

(1) Estas etapas del proceso de decisión fueron tomadas en Casa Matriz.

1. Identificación de un problema

Para evaluar la primera etapa del proceso de toma de decisiones, se planteó la situación problemática desarrollada a continuación, la cual fue reconocida por la totalidad de los entrevistados.

Puntualmente nos situamos en el momento de la última crisis financiera internacional, la que redundó en una caída de la actividad económica mundial, el consumo, el comercio y los precios internacionales de los productos básicos, agravándose además el desempeño económico y agropecuario del país por el déficit hídrico padecido durante 2008.



**TOMA DE DECISIONES CREDITICIAS EN EL SECTOR BANCARIO**  
**CASO: Crédito al Sector Agropecuario**

---

**Cuadro N°4: Nivel de actividad y comercio internacional**  
**(Variación real anual, en %)**

<b>I) PIB</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008 (1)</b>	<b>2009 (1)</b>
<b>PIB mundial</b>	<b>5,1</b>	<b>5,1</b>	<b>3,1</b>	<b>-1,4</b>
<b>Estados Unidos</b>	<b>2,9</b>	<b>2,0</b>	<b>1,1</b>	<b>-2,6</b>
<b>Eurozona</b>	<b>2,9</b>	<b>2,7</b>	<b>0,8</b>	<b>-4,8</b>
<b>Países en desarrollo</b>	<b>8,0</b>	<b>8,3</b>	<b>6,0</b>	<b>1,5</b>
<b>China</b>	<b>11,6</b>	<b>13,0</b>	<b>9,0</b>	<b>7,5</b>
<b>India</b>	<b>9,8</b>	<b>9,4</b>	<b>7,3</b>	<b>5,4</b>
<b>América Latina y el Caribe</b>	<b>5,8</b>	<b>5,7</b>	<b>4,6</b>	<b>-1,7</b>
<b>Argentina</b>	<b>8,5</b>	<b>8,7</b>	<b>7,0</b>	<b>1,1</b>
<b>Brasil</b>	<b>4,0</b>	<b>5,7</b>	<b>5,1</b>	<b>-0,6</b>
<b>II) COMERCIO mundial de bienes y servicios (2)</b>	<b>9,2</b>	<b>7,2</b>	<b>2,9</b>	<b>-12,2</b>

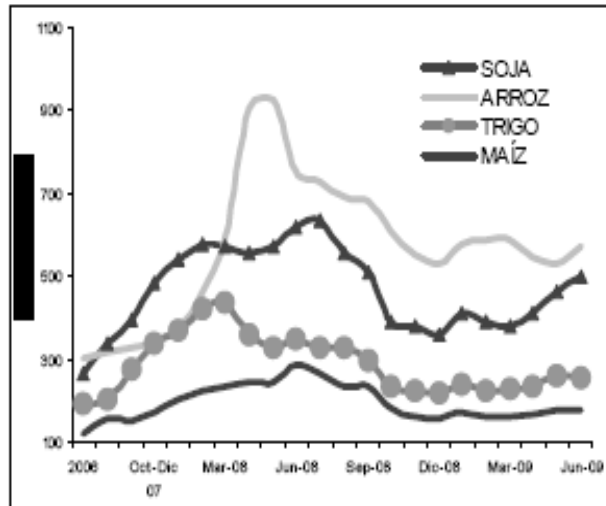
(1) Estimaciones y pronósticos del FMI y la CEPAL. Los de Argentina y Brasil son las expectativas relevadas por los respectivos Bancos Centrales

(2) Promedio aritmético de las tasas de crecimiento de los volúmenes de importaciones y exportaciones mundiales.

Fuente: OPYPA en base a datos del FMI, CEPAL, BCRA y BCB

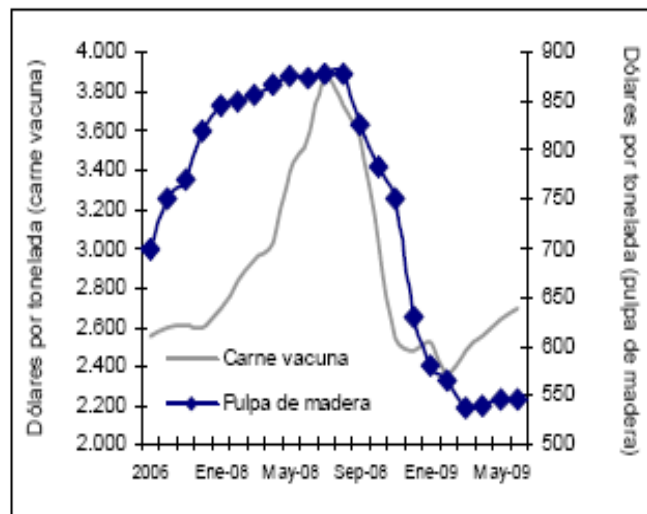
**TOMA DE DECISIONES CREDITICIAS EN EL SECTOR BANCARIO**  
**CASO: Crédito al Sector Agropecuario**

**Gráfico N°2: Precios internacionales de los granos de exportación de Uruguay**  
**(Dólares/Tonelada)**



Fuente: OPYPA en base a datos del Banco Mundial

**Gráfico N°3: Precios internacionales de la carne vacuna y la pasta de madera**



Fuente: OPYPA en base a datos del Banco Mundial

## 2. Identificación de criterios de decisión

El siguiente cuadro resume los criterios utilizados por los diferentes bancos para evaluar las alternativas.

<b>Criterio/Banco</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
<b>Respaldar a los clientes en momentos de crisis</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Mantener el nivel de riesgo a asumir</b>	✓	✓	✓	✓	✓	
<b>Considerar la crisis como una oportunidad de aumentar participación de mercado</b>	✓				✓	
<b>Controlar que la morosidad permanezca en niveles aceptables</b>			✓			
<b>Fomentar la reactivación del sector a través del crédito</b>	✓					

Ninguno de los bancos entrevistados estableció un orden lógico de los criterios identificados en forma explícita.

## 3. Ponderación de los criterios

Si bien en algunos casos se establecieron prioridades, ninguno de los bancos realizó una ponderación de los criterios utilizados.

## 4. Desarrollo de alternativas

Las alternativas genéricas que se manejaron fueron:

- Endurecer los criterios de aceptación de clientes (restricción).
- Mantener los criterios de aceptación de clientes.
- Estrategia de captación de clientes, aumentando la participación en el mercado a una tasa de crecimiento superior a la que se habían propuesto hasta entonces, con criterios de aceptación de clientes menos rigurosos.

Sin embargo, cada alternativa mencionada tiene sus particularidades en cada banco entrevistado.

#### 5. Análisis de las alternativas

Los bancos entrevistados no determinaron en qué medida las alternativas satisfacían los criterios que se habían definido con anterioridad. Es decir, no revelaron las ventajas y desventajas individuales de cada alternativa con respecto a los criterios de decisión.

#### 6. Selección de una alternativa

Las alternativas seleccionadas por cada banco fueron:

El banco A decidió mantener los criterios de aceptación de préstamos, no agregando crisis a la crisis.

El banco B optó por mantener los criterios de aceptación, conservando la presencia en el sector.

El banco C dijo mantener los criterios de aceptación, manteniendo la misma política de créditos previa a la crisis.

El banco D decidió postergar los créditos de largo plazo hasta tanto se estabilizaran las variables del mercado

El banco E tomó la estrategia de captación de clientes, manteniendo los criterios de aceptación.

El banco F restringió el crédito, asumiendo el menor riesgo posible.

#### 7. Implementar la alternativa

La implementación de las alternativas seleccionadas por los bancos A, B, C y D no requirió de acciones específicas que alteraran el curso normal de la operativa.

Si bien la alternativa seleccionada por el banco E no requirió de cambios sustanciales, se definió una estrategia de visita al cliente para ocupar la

porción de mercado que surgió debido a la crisis financiera y a la fusión del ABN y el Santander.

En el banco F fueron suprimidas todas las facultades del Departamento Comercial, debiéndose desde entonces, derivarse todos los asuntos a estudio del Departamento de Riesgos, que fue el único que mantuvo las facultades que tenían antes de la crisis. Adicionalmente, se asignó un Analista de Riesgos como asistente de la Gerencia Comercial, con el objetivo de hacer efectiva la política de estricto cumplimiento de las formalidades exigidas por el BCU. La medida vino desde Casa Matriz y localmente se instruyó sin participación de las Gerencias Operativas. Las principales barreras fueron:

- Reclamo de los diferentes actores del Departamento Comercial de que les fueran restituidas las facultades que tenían.
- Se generó un "cuello de botella" en el Departamento de Riesgos, que no contaba con los recursos humanos suficientes para hacer frente a la nueva medida implementada (todos los estudios nuevos se realizan en Riesgos).

#### 8. Evaluación de la eficacia de la decisión

Respecto a la eficacia de la decisión tomada, los bancos C, D y E no la evaluaron.

El banco A consideró que la decisión fue acertada porque al irse produciendo los diferentes vencimientos, no se registraron mayores incumplimientos en los pagos.

El banco B concluyó que fue una buena decisión la adoptada, la que se evaluó a través de la evolución del volumen del negocio, y del nivel de morosidad.

El banco F consideró que la medida adoptada fue buena básicamente por dos razones: por un lado existía un alto riesgo de mercado, y por otro la demanda de créditos en ese momento era menor, por lo que el banco no tuvo que rechazar muchas solicitudes, permitiéndole así no perder imagen frente al cliente.

Los bancos A, B, C, D y F no definieron estándares adicionales para evaluar la eficacia de la decisión tomada.

**TOMA DE DECISIONES CREDITICIAS EN EL SECTOR BANCARIO**  
**CASO: Crédito al Sector Agropecuario**

El banco E evaluó la eficacia desde dos perspectivas: el incumplimiento y la utilización de las ampliaciones de las líneas de crédito. Se controló la utilización de las líneas de crédito, porque de esa manera se mediría la ocupación del nicho que surgió en el mercado. Por otro lado, con la mayor utilización de líneas se justificaría el costo de gestión de las mismas.

**Cuadro N°5: Nivel de morosidad de los bancos<sup>31</sup>**

BANCO	RIESGO CREDITICIO – TASA DE MOROSIDAD	
	Julio 2008	Julio 2009
Banco A	1,8%	1,2%
Banco B	0,7%	0,6%
Banco C	2,0%	2,4%
Banco D	0,6%	0,9%
Banco E	1,0%	0,6%
Banco F	0,2%	0,6%

***Desarrollo del proceso del crédito agropecuario y los principales cambios provocados por la crisis***

PRINCIPALES CAMBIOS / BANCOS	A	B	C	D	E	F
¿Hay políticas predefinidas para crisis sectoriales?	No	No	No	No	No	No
¿Hubo cambios en el proceso?	No	No	No	Si	No	Si
¿Se otorgaron créditos programados?	Si	Si	No	(1)	No	No
¿Se tomaron más decisiones en grupo?	No	No	No	No	No	No
¿Se tuvo mayor uso de la intuición y juicio profesional en la calificación de un deudor?	Si	Si	Si	No	No	Si
¿Se solicita información adicional a la exigida por BCU?	Si	Si	No	Si	Si	Si
¿Se exigió en mayor frecuencia la presentación de información?	No	No	No	Si	Si	No
¿Se realizan visitas a los clientes?	Si	Si	Si	Si	Si	Si

(1) Otorga créditos semi-programados en algunos productos puntuales

<sup>31</sup> Fuente: Boletines Estadísticos Banco Central

- Políticas predefinidas para crisis sectoriales

Si bien el 100% de la muestra no posee políticas predefinidas para casos de crisis sectoriales, manifiestan efectuar un análisis de la situación de cada cliente caso a caso, tratando de llegar a un acuerdo conveniente para ambas partes.

- Etapas del proceso del crédito

En términos generales, en el proceso crediticio intervienen dos grandes departamentos: el Comercial y el de Riesgos, ambos dependiendo directamente de la Gerencia General.

El contacto entre la institución y el cliente se da a través de los Oficiales o Ejecutivos de Cuenta. Estos son los encargados de asesorar y vender productos y servicios financieros, considerando las necesidades y posibilidades financieras de los clientes.

Una vez hechos los principales contactos en relación al potencial negocio, quienes intervendrán en el proceso a los efectos de solicitar la información serán los Administradores de Créditos, quienes deberán asegurar que los créditos cumplan con total adherencia a las normas, políticas y procedimientos internos.

Luego de reunida la información requerida, la carpeta del deudor pasa a Análisis de Riesgos, donde se efectúa el análisis de estados financieros y la evaluación de las proyecciones en estudio, confeccionando un diagnóstico y conclusiones técnicas, lo que serán expuestos en un informe.

Dicho informe será presentado ante un Comité de Riesgos para la aprobación del crédito en cuestión. Éste Comité es un organismo interno, integrado por funcionarios de distintos niveles, encargado de la discusión y aprobación de los créditos.

Como excepción, encontramos al banco A que se divide en Áreas de Negocios (que dependen de Gerencia General), en la cual encontramos operadores

comerciales y de análisis de crédito (Ejecutivos y Administradores de Cuentas, Analistas de Crédito, etc.).

Cuando sobrevino la crisis, los bancos D y F disminuyeron las atribuciones del Departamento Comercial para la aprobación de créditos.

- Créditos programados

Los bancos C, E, y F no tienen créditos estandarizados para créditos agropecuarios.

Los bancos A y B otorgan créditos programados para montos menores.

El banco D otorga créditos semi-programados en algunos productos puntuales.

- Decisiones en grupo

El proceso de toma de decisiones desarrollado en el punto anterior, fue realizado en grupo en todos los bancos entrevistados. En ninguno de los casos se formó un órgano colegiado especial.

Respecto a las decisiones referidas a aprobación de créditos, las mismas se efectúan con la intervención de diferentes niveles jerárquicos dependiendo del monto solicitado.

Luego de la crisis no se han modificado las pautas de toma de decisiones en grupo.

- Uso de la intuición y juicio profesional

Los bancos A, B, C y F opinaron que por la gran incertidumbre que se vivía en ese momento respecto a la predicción de precios y variables, se tuvo que usar mucho más la intuición y el juicio profesional para la calificación de riesgo de un deudor.

El banco D dijo que la calificación de riesgo de los deudores se trata de hacer en base a indicadores objetivos, y que durante la crisis lo que se hizo fue bajar la calificación de los clientes en los que se tuviera dudas.



El banco E realizó un análisis global, fijándose condiciones estándar por sector. Para cada sector se tomaron las empresas más representativas y se analizó su evolución y proyección, se complementó el análisis con información que se tenía del mercado, tratando de esta manera de que las decisiones en cuanto a la calificación de riesgo de un deudor sea lo más objetiva posible.

- Solicitud de información adicional a la exigida por BCU

Los bancos A, B, D, E y F solicitan información complementaria a la exigida por el Banco Central, como por ejemplo información específica del sector.

El banco C no solicita información adicional.

- Opinión acerca de la información exigida por BCU

Los bancos C, E y F opinaron que las exigencias bancocentralistas son adecuadas para el sector agropecuario, y que ayudan a que éste, tradicionalmente informal en la elaboración de la información contable, se formalice, permitiendo que la misma sea más confiable.

Los bancos A y D opinaron que la información requerida por el BCU es excesiva o inapropiada para este sector.

El banco B prefirió no dar su opinión al respecto.

- Frecuencia en la presentación de información

Los bancos A, B, C y F no aumentaron sus exigencias en cuanto a la información a presentar, exigiéndole al cliente que renueve la información una vez al año o ante una solicitud de aumento o modificación de línea.

El banco D en este nuevo contexto solicitó un informe de actualización de la situación del negocio (aunque solamente en los casos en que había dudas).

El banco E a partir de la crisis, definió hacer un seguimiento de la cartera, que, dependiendo del sector de actividad y del tipo de clientes, tiene una frecuencia mensual, bimensual, trimestral o semestral. Se solicita información de ventas, rentabilidad y evolución de las deudas financieras.

- Visitas a los clientes

En este punto, hacemos alusión tanto a las visitas que se realizan cuando el cliente toma contacto por primera vez con la entidad, como aquellas que se llevan a cabo posteriormente por la misma.

Los bancos A, B, C, D y E visitan a sus clientes a través del Departamento Comercial, y en caso que sea necesario realizan las visitas acompañados de los Analistas de Riesgos.

El banco F tiene definido que las visitas a los clientes sean efectuadas por el Departamento Comercial, sin la intervención del Departamento de Riesgos, para de esta forma mantener la imparcialidad en sus análisis.

Destacamos que el banco A visita a sus clientes mediante profesionales del giro (ingenieros agrónomos y/o médicos veterinarios), quienes efectúan un informe específico para facilitar el análisis a los Analistas de Crédito.

- Sistemas de medición del riesgo de crédito

En este aspecto todos los bancos coincidieron en el sistema de medición utilizado (cinco "C" del crédito), aunque no todos lo reconocieron explícitamente.

Los bancos A y B utilizan el modelo de "credit scoring" para los créditos programados.

## **5- CONCLUSIONES**

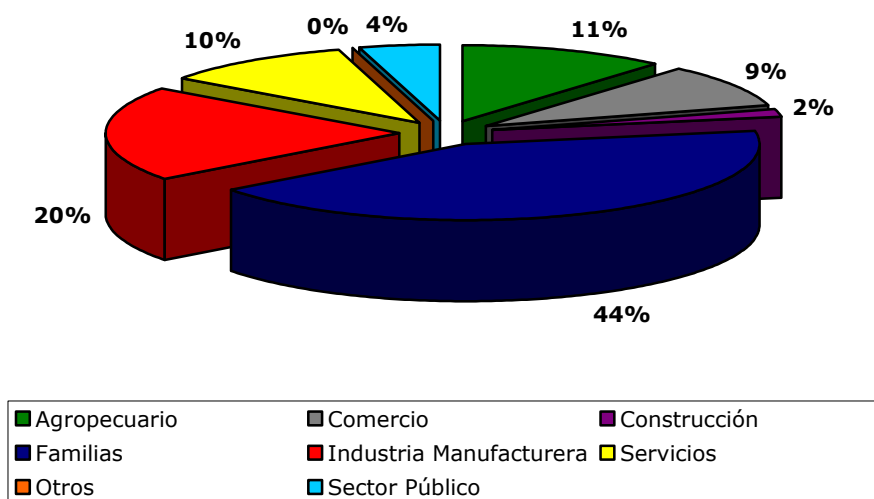
A lo largo de nuestro trabajo de investigación monográfica arribamos a una serie de conclusiones, las que desarrollaremos en el presente capítulo.

Nuestras conclusiones las expondremos básicamente en tres partes: La primera, hace referencia a como se desarrollaron las etapas del proceso de toma de decisiones luego de reconocida la situación problemática planteada. La segunda, trata el desarrollo del proceso para el otorgamiento del crédito agropecuario y los principales cambios provocados por la crisis. La tercera, en qué medida el organismo regulador establece parámetros para la mitigación del riesgo.

### **5.1- PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

Teniendo en cuenta la magnitud de la situación problemática experimentada, las consecuencias de una mala o buena decisión podrían haber tenido repercusiones en el éxito o fracaso de los bancos, por lo tanto, habría sido necesario realizar un proceso estructurado que brindara seguridad e información para resolver el problema.

Gráfico N°4: Crédito agropecuario en el total de sistema bancario (Noviembre 2008)<sup>32</sup>



Si bien consideramos que en términos generales el proceso de toma de decisiones fue desarrollado de manera estructurada por los bancos entrevistados, el mismo presentó las siguientes debilidades:

#### *Características de los criterios de decisión*

Respecto a la identificación de criterios de decisión, consideramos que algunos criterios no fueron expresados en términos concretos y específicos, dejando un margen de subjetividad en su interpretación. Los que identificamos como tales son:

- Respalda a los clientes en momentos de crisis.
- Considerar la crisis como una oportunidad de aumentar la participación en el mercado.
- Fomentar la reactivación del sector a través del crédito.

Refiriéndonos a si los mismos fueron ordenados en forma lógica, observamos que ninguno de los bancos los ha ordenado explícitamente. No obstante, en algunos de los bancos se realizó una priorización en forma implícita.

<sup>32</sup> www.bcu.gub.uy (Página web oficial del Banco Central del Uruguay, noviembre 2008)

Explicitar los criterios y ordenarlos en forma lógica tiene la ventaja de que cuando se deben tomar decisiones muy complejas o en grupo, evitaría que al momento de analizar las alternativas se manipulen los criterios para favorecer una u otra alternativa de solución.

#### *Ponderación de los criterios*

Si bien en algunos casos se establecieron prioridades, ninguno de los bancos entrevistados realizó una ponderación explícita de los criterios utilizados.

La ponderación de criterios se hizo a nivel inconsciente, lo que llevó a tomar decisiones en base a la experiencia.

#### *Análisis de las alternativas*

Los bancos entrevistados no determinaron en qué medida las alternativas satisfacían los criterios que se habían definido con anterioridad. Es decir, no revelaron las ventajas y desventajas individuales de cada alternativa con respecto a los criterios de decisión.

#### *Implementación de la alternativa*

Observamos que en uno de los bancos entrevistados se manifestaron resistencias a los cambios provocados por las medidas tomadas a nivel estratégico.

Dado que es factible que surjan barreras y obstáculos a la implantación, debido a la natural resistencia al cambio del ser humano, se deberían haber aplicado métodos de mitigación a la resistencia, como ser:

- Implicar a la mayor cantidad de gente posible en los procesos previos a la toma de decisión.
- Comunicar al personal la situación existente y la decisión adoptada, mostrando las posibles ventajas y desventajas y demostrando que la decisión conduce a una situación mejor que la existente.

-Reunir a los diferentes grupos de empleados que estén implicados en la implantación para escuchar sus comentarios, ideas y problemas.

## **5.2- DESARROLLO DEL PROCESO DEL CRÉDITO AGROPECUARIO Y LOS PRINCIPALES CAMBIOS PROVOCADOS POR LA CRISIS**

### *Políticas predefinidas para crisis sectoriales*

La totalidad de los bancos entrevistados manifestó no tener políticas de crédito predefinidas para crisis sectoriales.

En función de las características diferenciales del sector agropecuario, que lo hacen vulnerable a adversidades climáticas, consideramos que los bancos que prestan servicios a este sector deberían contar con políticas crediticias predefinidas para las épocas de crisis.

Una adecuada política de crédito proporciona claridad para minimizar la confusión en las decisiones de crédito, y criterios para evaluar nuevas oportunidades de negocio aún en tiempos de crisis, permitiéndoles a los bancos optimizar recursos y disminuir los tiempos de respuesta a los clientes.

### *Etapas del proceso del crédito*

De las entrevistas efectuadas pudimos apreciar que la mayoría de los bancos tienen una estructura similar, con dos Departamentos (Comercial y Riesgos) bien diferenciados, contemplando la oposición de intereses. No obstante, uno de los bancos no encuadra en las características mencionadas, no manteniendo la independencia necesaria.

En cuanto a los cambios ocurridos en la estructura del proceso del crédito a raíz de las medidas tomadas por la crisis, pudimos observar que en la mayoría de los bancos no fueron relevantes. Como excepción encontramos a dos de los bancos que sufrieron modificaciones en cuanto a potestades de los operadores comerciales, las cuales fueron transferidas al Departamento de Riesgos. Estos últimos, se manejaron de la manera que a nuestro juicio sería más prudente. Es decir, que en escenarios de mayor incertidumbre, se tomaran más recaudos

en el análisis del crédito, pasando más asuntos a estudio del Departamento de Riesgos.

#### *Créditos programados*

Este tipo de decisiones no es habitual en el común denominador de los bancos, aunque algunos de ellos tienen previstos créditos programados o semi-programados para montos menores.

Aunque reconocemos que los créditos parametrizados reducen el tiempo de respuesta al cliente y ahorran recursos humanos, a nuestro juicio, en épocas de crisis este tipo de prácticas deberían haber disminuido por la mayor exposición al riesgo vivida en esta coyuntura.

#### *Decisiones en grupo*

Ninguno de los bancos entrevistados modificó su forma de tomar decisiones como consecuencia de la crisis. Las que se tomaban en grupo continuaron del mismo modo, no creándose nuevos órganos colegiados para tomar decisiones ante situaciones problemáticas como la planteada.

En consecuencia, consideramos que los bancos entrevistados ya tenían prevista en sus estructuras, mecanismos de toma de decisiones en grupo.

En una situación problemática como la planteada, en la que faltaba información en el mercado, existía un alto grado de incertidumbre y dificultades para medir factores importantes, los bancos tomaron sus decisiones haciendo uso de las ventajas derivadas de los grupos.

#### *Frecuencia en la presentación de información*

La mayoría de los bancos mantuvieron en momentos de crisis sus exigencias en cuanto a la presentación de información económico-financiera, siendo éstas la mínima requerida por el organismo regulador. Aunque en algunos casos se solicitó información complementaria sobre la evolución del negocio, y

puntualmente un banco estableció una nueva política de seguimiento de cartera en forma trimestral.

En nuestra opinión, hubiera sido adecuado solicitar información económico-financiera con mayor frecuencia en momentos de crisis para monitorear el estado de los negocios y anticiparse a posibles impactos negativos.

#### *Visitas a los clientes*

Los bancos visitan a sus clientes básicamente por dos motivos: uno comercial y otro de evaluación y conocimiento del cliente, que le permita complementar el análisis de riesgo del mismo.

Enfatizamos nuestro análisis en el segundo motivo, donde observamos que en general los bancos utilizan esta práctica con tal fin. Sin embargo, uno de los bancos manifestó tener como política, que el Analista de Riesgos no concurra a visitar clientes con el objetivo de mantener la imparcialidad en el análisis. Aunque reconocemos que se podría vulnerar la objetividad, no consideramos conveniente esta práctica, ya que la visita al cliente constituye un aporte invaluable para los Analistas de Riesgos, permitiéndoles interiorizarse de forma directa con la administración, el personal y la operativa del deudor.

Uno de los bancos entrevistados, tiene un régimen de visitas intermedio, enviando profesionales del sector, que realizan un informe técnico que sirve de insumo para el Analista de la información económica-financiera.

#### *Sistemas de medición del riesgo de crédito*

Todos los bancos coincidieron, aunque no todos explícitamente, en que se basan en el sistema de medición de riesgo de crédito de las cinco "C" (carácter, capacidad, capital, garantías - collateral- y condiciones).

Consideramos adecuado este modelo para medir el riesgo de crédito, ya que contempla los principales factores que deben tomarse en cuenta en la evaluación de un cliente.



### 5.3- LA REGULACIÓN BANCOCENTRALISTA

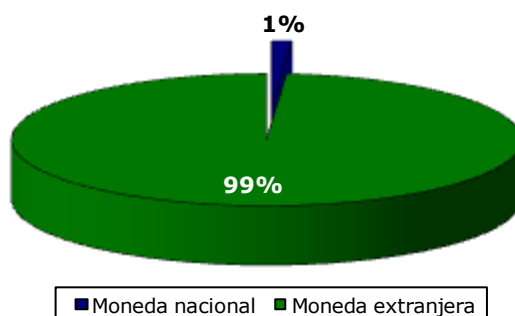
#### *Análisis de escenarios de estrés*

La norma BCU que regula este tipo de análisis en los casos de escenarios adversos, no prevé medidas restrictivas habituales en las empresas en casos de crisis, como reducción en la distribución de dividendos, inversiones y gastos.

Adicionalmente, la norma establece que se efectúen proyecciones de las variables a nivel general tan pesimistas en momentos de auge económico, como de crisis, no siendo concomitante con la realidad. Estas proyecciones fueron establecidas cuando se creó la norma, y aún no han sido revisadas.

En otro aspecto, las normas establecen el estrés de variables a nivel general que no se adaptan a la realidad del sector agropecuario. Nos referimos específicamente al tipo de cambio (U\$S) y al crecimiento del PIB Uruguay. Haciendo referencia al tipo de cambio, la mayoría de los subsectores del agro tienen como moneda funcional el dólar, no registrando descalces de moneda. Con respecto al PIB, existe una variable específica del sector que es el PIB agropecuario. Como se muestra en la gráfica adjunta en algunos períodos estas variables no han tenido la misma tendencia.

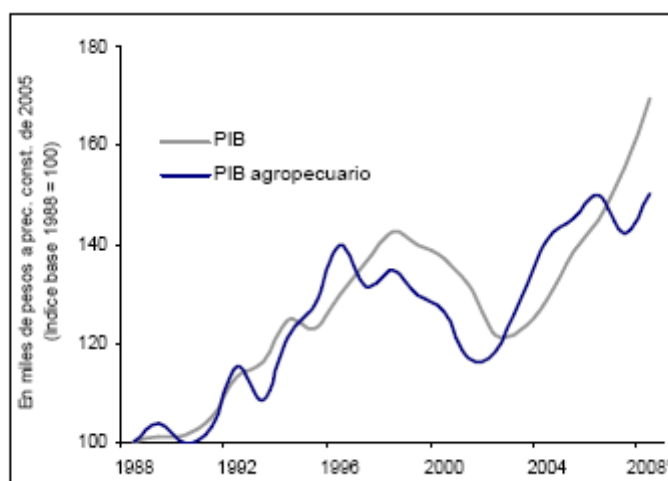
**Gráfico N°5: Créditos agropecuarios discriminados por moneda (Noviembre 2008)**<sup>33</sup>



---

<sup>33</sup> [www.bcu.gub.uy](http://www.bcu.gub.uy) (Página web oficial del Banco Central del Uruguay, noviembre 2008)

**Gráfico N°6: PIB agropecuario y total (base 1988 = 100)**



Fuente: OPYPA en base a datos del BCU

### *Información exigida por el Banco Central del Uruguay*

Hay opiniones divididas en los bancos entrevistados en cuanto a si las exigencias en la presentación de la información contable son adecuadas al sector.

En nuestra opinión, la información requerida favorece la formalización del sector, ayudando a que la misma brinde confiabilidad a quienes la analizan, y consecuentemente, permite que la evaluación de riesgo de un deudor sea más acertada.

La mayoría de los bancos solicitan información adicional, con el objetivo de complementar el conocimiento y evaluación del cliente, sobre todo en cuanto a cuestiones específicas del sector, lo cual consideramos adecuado ya que las exigencias del BCU son el requisito mínimo para la evaluación de un deudor.

## **6- BIBLIOGRAFÍA**

### **TOMA DE DECISIONES**

- Administración de operaciones: estrategia y análisis.

Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman, Ángel Carlos González Ruiz.  
Editorial Prentice Hall, 5ª edición, 2000, México.

- Toma de decisiones: análisis y entorno organizativo.

Antonio Cañabate Carmona (Universidad Politécnica de Cataluña).  
Ediciones UPC, 1ª edición, 1997, España.

Antonio Cañabate Carmona: es Doctor Ingeniero Industrial y Profesor Titular del Departamento de Organización de Empresas de la UPC. Ha participado en varios proyectos de investigación transeuropeos, en el área de la formación continua y también en el de las transformaciones económicas con especial énfasis en el análisis comparativo de experiencias útiles para la transición de los países del este.

- Teoría y diseño organizacional.

Richard L. Daft.

Editorial Cengage Learning Editores, 9ª edición, 2007, México.

Richard L. Daft (Nashville, Chicago): Notado experto en comportamiento y diseño organizacional, Richard Daft ha publicado 12 libros, docenas de artículos, y se presentó en más de 45 universidades en todo el mundo. También desarrolla y gestiona el Centro de Liderazgo para el Cambio, fue Decano Asociado de Owen, se desempeñó como editor de dos revistas, miembro de la Academy of Management.

- Administración.

Richard L. Daft.

Editorial Cengage Learning Editores, 6ª edición, 2004, México.

- Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones

Stephen P. Robbins (San Diego State University), David A. de Cenzo (Towson University), Pilar Mascaró Sacristán (traducción), Gustavo Palafox de Anda (revisión técnica: Licenciado en Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, Profesor de la universidad Panamer).

Editorial Prentice Hall, 3ª edición, 2003, México.

- Administración.

Don Hellriegel, Susan E. Jackson, John W. Slocum.

Editorial Thomson International, 10ª edición, 2005, México.

- Comportamiento organizacional.

Stephen P. Robbins, Dávila Martínez José Francisco (traducción), Andrade Rodríguez de San Miguel Horacio (Revisión técnica).

Editorial Pearson, 10ª edición, 2004, México.

- Comportamiento organizacional: impacto de las emociones.

Eduardo Soto.

Cengage Learning Editores, 2001, USA.

Eduardo Soto: es doctor en organización de empresas y master en administración de empresas, en psicología aplicada a la empresa y en toxicomanía aplicada al campo laboral. Como catedrático titular imparte las materias "comportamiento organizacional", "estrategias globalizadas" y "filosofía empresarial".

- Decisiones inteligentes.

John S. Hammond, Ralph L. Keeney, Howard Raiffa.

Editorial Díaz de los Santos S.A., 1ª edición, 2000, España.

- Introducción a la teoría de las decisiones con aplicaciones a la administración.

Jean Paul Rehault.

Editorial Limusa Wiley, 7ª edición, 1986, México.

- Tomar decisiones difíciles.

Orfelio de León García.

Editorial Mc Graw-Hill/Interamericana de España, 2ª edición, 2001, España.

- Toma de decisiones eficaces.

Editorial Díaz de los Santos S.A., 1ª edición, 1995, España.

### **SISTEMA FINANCIERO**

- Banca comercial.

Roxana Escoto Leiva.

Editorial Euned, 2001, Costa Rica.

- La regulación y supervisión del sistema de intermediación financiera en el marco de la asamblea constituyente.

Autoridad de supervisión del sistema financiero-ASFI, Bolivia, 2007.

La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero de Bolivia (ASFI): es una institución técnica, de derecho público y con jurisdicción en todo el territorio nacional, encargada de regular y supervisar a todas las entidades que realizan actividades de intermediación financiera, de valores y de seguros.

- La gestión del riesgo de crédito.

Angel Vilariño Sanz, Socio-Director de MDV Consultores, 2000.

Angel Vilariño Sanz: Consultor internacional con amplia experiencia en la dirección de entidades financieras. Economista, premio extraordinario de Licenciatura. Experto de reconocido prestigio en la valoración de instrumentos financieros y en la gestión integral de los riesgos financieros. Asesor de varias

Superintendencias Financieras. Formador tanto de instituciones públicas como de entidades privadas.

- Gestión bancaria: Los nuevos retos de un entorno global.

Joaquín López Pascual y Altina Sebastián González.

Serie Mc Graw-Hill de Management, 1ª edición, 1998, España.

Joaquín López Pascual: Profesor de finanzas, Universidad Complutense de Madrid. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid.

Altina Sebastián González: Doctora en Negocios y Dirección de Empresas, IESE (Universidad de Navarra), VISP (Harvard Business School).

- Definiciones básicas de riesgo.

Banco de México, Noviembre 2005.

- Ciclo crediticio, riesgo de crédito y regulación prudencial.

Banco de España, Gabriel Jiménez y Jesús Saurina, 2006, España.

Jesús Saurina Salas: Director del Departamento de Estabilidad Financiera, Banco de España.

Gabriel Jiménez Zambrano: Dirección General de la reglamentación, Departamento de Estabilidad Financiera, Banco de España.

- El riesgo de mercado y el riesgo operativo en el sistema bancario

Lilianne Pavón, Universidad de Anahuac de México.

Dra. Lilianne Pavón Cuellar: Licenciatura en Economía por la Universidad Anáhuac, Maestría en Economía y Negocios por la Universidad Anahuac, Doctorado en Economía por la Universidad de Alcalá de Henares (España), titular de la Cátedra Inbursa, realiza investigación sobre la banca comercial, su

regulación y supervisión, en colaboración con la Universidad de Alcalá de Henares (España).

- Boletín monetario y financiero.

Banco central de la República Argentina, octubre-diciembre 1998.

- El riesgo de tipo de cambio de las instituciones financieras en economías dolarizadas.

Ec. Alejandro Pena Sánchez, 2005.

- Financial Risk Management-Gestión de riesgo operativo.

KPMG, 2007.

### **OTROS AUTORES CONSULTADOS**

Abraham Wald: (1902-1950) Matemático austriaco, se especializó en estadística y aportó a esta ciencia un elevado rigor matemático. Fue el fundador del análisis secuencial.

Leonid Hurwicz: (1917-2008) fue un economista y matemático de origen ruso. Su reconocimiento académico se debe ante todo a sus investigaciones acerca del diseño de mecanismos y en teoría de la compatibilidad de incentivos. Fue uno de los primeros economistas en reconocer el valor de la Teoría de Juegos, y había sido pionero en su aplicación. Por sus estudios sobre el mecanismo óptimo para alcanzar al mismo tiempo objetivos diferentes, como el bienestar social y ganancias privadas, recibió el Premio Nóbel de Economía de 2007.

Simon Laplace: Matemático y astrónomo francés, quien resumió en un cuerpo de doctrina los trabajos separados de Newton, Halley, Clairaut, d'Alembert y Euler acerca de la gravitación universal, y concibió, acerca de la formación del sistema planetario, la teoría que lleva su nombre. Se interesó también por la Teoría de la Probabilidad y por la Teoría de funciones potenciales, demostrando que algunas de ellas eran soluciones de ecuaciones diferenciales.

Leonard Jimmie Savage: Su trabajo más destacado fue el libro "Fundamentos de Estadística" en 1954, en el que desarrolló una teoría subjetiva y personal de la probabilidad y estadística, que forma uno de los ejes subyacentes de la estadística Bayesiana y tiene aplicaciones en la teoría de juegos.

Hebert Simon: (1916 - 2001) Científico estadounidense conocido por sus aportaciones a un amplio abanico de campos, como la psicología, las matemáticas, la epistemología, la economía y la inteligencia artificial, laureado en 1978 por la Academia Sueca con el Premio Nóbel de Economía por sus trabajos sobre los procesos de elección y la teoría de la decisión.

### **PÁGINAS WEB CONSULTADAS**

- [www.tematika.com/.../administracion\\_de\\_operaciones\\_con\\_1\\_cd\\_\\_5\\_edic--121851.htm](http://www.tematika.com/.../administracion_de_operaciones_con_1_cd__5_edic--121851.htm) -0908
- [books.google.com.uy/books?isbn=9968311588](http://books.google.com.uy/books?isbn=9968311588)
- [www.asfi.gov.bo/archivos/Editorial0207.pdf](http://www.asfi.gov.bo/archivos/Editorial0207.pdf)
- [www.banxico.org.mx/.../didactico/riesgos/DefinicionesBasicas.pdf](http://www.banxico.org.mx/.../didactico/riesgos/DefinicionesBasicas.pdf)
- [www.bde.es/webbde/es/secciones/informes/be/.../estfin0110.pdf](http://www.bde.es/webbde/es/secciones/informes/be/.../estfin0110.pdf)
- <http://www.inversorlatino.com/auxiliar/reportes/pdfs/ar/arg199804.pdf>
- <http://www.bcu.gub.uy/autoriza/peiees/jor/2005/iees03j3240805.pdf>
- [http://www.kpmg.com.co/services/Brochures/The\\_KPMG\\_Way/FRM/RIE\\_SGO\\_OPERATIVO.pdf](http://www.kpmg.com.co/services/Brochures/The_KPMG_Way/FRM/RIE_SGO_OPERATIVO.pdf)
- [es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org)

### **TRABAJOS MONOGRÁFICOS CONSULTADOS**

- Modelos de toma de decisiones en el área comercial.
- Toma de decisiones: metodología e instrumentos, distintos tipos de decisiones.
- El proceso de toma de decisiones en empresas nacionales.
- Instrumentos para la toma de decisiones empresariales en el Uruguay.



**TOMA DE DECISIONES CREDITICIAS EN EL SECTOR BANCARIO**  
**CASO: Crédito al Sector Agropecuario**

---

- Cultura organizacional, estructura de las organizaciones y proceso de toma de decisiones en empresas en mercados en expansión.
- El proceso de toma de decisiones estratégicas en las empresas de transporte interdepartamental de pasajeros en el Uruguay.

## **7- ANEXOS**

### **7.1- ENTREVISTAS A BANCOS COMERCIALES**

#### ***Entrevista banco "A"***

##### **Etapas del proceso de toma de decisiones**

*1) ¿Cuáles fueron las alternativas que se manejaron a nivel de préstamos al sector agropecuario para enfrentar dicha situación problemática?*

Las diferentes alternativas que se manejaron fueron:

- Endurecer los criterios de aceptación de clientes (restricción).
- Mantener los criterios de aceptación, no agregando crisis a la crisis.

En épocas de auge económico (previo a la crisis) se contaba en el mercado con mucho acceso al crédito, tanto del sector financiero como del no financiero (proveedores de insumos, etc.). Cuando la situación cambió, muchos de estos actores se retiraron del mercado. Los del sector financiero por responder a políticas de casas matrices más afectadas por la crisis financiera internacional, y los del sector no financiero básicamente por no contar con capacidad financiera. Dada esta situación, si el banco restringía el acceso al crédito hubiera provocado una agudización de la crisis.

- Dadas las condiciones que presentaba el mercado financiero, llevar a cabo una estrategia de captación de clientes, aumentando la participación en el mercado a una tasa de crecimiento superior a la que se habían propuesto hasta entonces, con criterios de aceptación de clientes menos rigurosos.

*2) ¿En función a qué criterios se evaluaron dichas alternativas? ¿Se realizó una ponderación (o establecimiento de prioridades) explícita de los mismos?*

Los criterios manejados para evaluar las diferentes alternativas fueron:

- Nivel de riesgo asumir: “tenemos el mismo apetito al riesgo”, refiriéndose con esto a que se evalúa cada cliente con los mismos criterios que se manejaban hasta entonces.
- Considerar la crisis como una oportunidad de aumentar la participación en el mercado, teniendo en cuenta que la tendencia fue a la restricción del crédito (la competencia respondió a políticas de casas matrices situadas en países mas afectados).
- Fomentar la reactivación del sector a través del crédito.
- Respaldo a los clientes en momentos de crisis.

No se realizó una ponderación explícita de los criterios, deduciéndose de la entrevista que el segundo criterio fue el menos prioritario.

*3) Teniendo en cuenta las diferentes alternativas y los criterios para evaluarlas: ¿qué análisis se realizó para seleccionar la alternativa?, ¿se formó un comité especial para tomar esta decisión?*

Se consideró que la mejor opción fue la de mantener los criterios de aceptación de préstamos, no agregando crisis a la crisis.

Aunque la decisión fue tomada en grupo, no se formó un comité especial, dado que ya existía un órgano colegiado para tomar decisiones de estas características.

*4) ¿De qué forma se puso en práctica la alternativa seleccionada? ¿Cuáles fueron las principales barreras a la implantación?*

Los jefes de la División Agropecuaria se reúnen asiduamente a resolver diferentes temas, ya que cuentan con una buena comunicación tanto horizontal como vertical. Para este caso en concreto fueron las Gerencias involucradas las encargadas de comunicar a sus áreas la decisión tomada, aunque la misma no requirió de una implantación específica.

Si bien no tuvimos barreras a la implantación, lo que sí nos generó dificultades fue el tiempo de respuesta.

5) *¿Se evaluó la eficacia de la decisión tomada? ¿Se definieron estándares para evaluar la eficacia de la decisión tomada?*

Si, se fue evaluando a medida que se fueron produciendo los diferentes vencimientos, no registrándose mayores incumplimientos en los pagos. Por lo que podemos concluir que fue una decisión acertada.

No se definieron estándares adicionales a los que ya se manejaban.

### **Desarrollo del proceso del crédito agropecuario y los principales cambios provocados por la crisis**

6) *Dadas las particularidades del sector agropecuario: ¿hay alguna/s guía de acción predefinida/s para aplicar en momentos de crisis sectoriales? En caso de existir, ¿cuáles serían los principales cambios en el proceso de otorgamiento de un crédito?*

No hay guías de acción predefinidas para aplicar en casos de crisis sectoriales. Se evalúa cada sector según su problemática y necesidades, tratando de llegar a un acuerdo conveniente para ambas partes. Normalmente estas negociaciones se efectúan con las gremiales representativas de cada sector.

7)

7.1) *¿Cuáles son las etapas de aprobación de un crédito calificado agropecuario? ¿Quiénes son los principales actores involucrados?*

7.2) *Este proceso, ¿cambió en algo en este nuevo contexto?*

*Con este esquema (de cambio si hubo):*

7.3) *¿Se toman más o menos créditos estandarizados? Éstos, ¿son los más o menos frecuentes?*

7.4) *¿Se toman más o menos decisiones en grupo?*

7.1)

1. Relación con el cliente:

Intervienen el Ejecutivo de Negocios y el Administrador de Crédito, donde se le pide al cliente la documentación que tiene que presentar, brindándole una atención integral.

2. Análisis de la información:

- Interviene el "Cuerpo Técnico" a través de los técnicos de campo (Ing. Agrónomo o Veterinario), que son los ojos del banco mediante la visita que efectúa a los clientes, realizando a su vez:
  - Tasación de activos
  - Opinión sobre la información presentada, capacidad productiva, etc.
  - Califican el pilar de calidad de la administración del cliente
- El proceso continúa en la sección de Análisis de Crédito con la participación del Analista de Crédito Agropecuario (Contador Público), quien califica el pilar financiero

3. Calificación de Riesgo

Participa el Departamento de Políticas y Control de Riesgos, a través del Analista de Riesgo (Contador Público), quien efectúa el análisis del mercado y posición competitiva.

Evaluación del Sector, no se cumple con el informe circunstanciado del deudor exigido por la norma 3.8 del BCU, pero se sustituye con el los informes del técnico de campo, analista de crédito y analista de revisión de crédito (riesgo).

#### 4. Planteo que va a un órgano colegiado

El Ejecutivo de Negocios efectúa una evaluación de garantías y eleva el planteo a un comité de créditos, el cual varía su integración (facultades) de acuerdo al monto del crédito.

Otra modalidad de concesión de créditos es a través de la parametrización, quedando comprendidos las deudas hasta U\$S 25.000 o Activos menores a U\$S 50.000.

Para este tipo de crédito se le exige al cliente básicamente:

- Información financiera
- Datos de garantías
- Informe del Técnico de Campo

La información solicitada se ingresa a un programa que devuelve un nivel de calificación en puntos, y sugiere un máximo de endeudamiento. Se hace una calificación por políticas de tasas, llegándose a la calificación BCU. Para la aprobación se requiere de dos firmas.

#### 7.2)

No hubo cambios en el proceso pero se tomaron más recaudos en los análisis y más resguardos en garantías.

#### 7.3)

Se parametriza la misma cantidad de créditos que antes.

Hoy en día éstos son los menos frecuentes, aunque hay un proyecto de extender los límites (monto solicitado y activos afectados) de forma de parametrizar más créditos, que no tiene que ver con la crisis sino con optimizar los tiempos de respuesta.

#### 7.4)

La misma cantidad que antes.

8) *Teniendo en cuenta la mayor incertidumbre en la predicción de variables (precio, tipo de cambio, etc.) para el análisis de la capacidad de pago de un deudor: ¿qué injerencia tiene el uso de la intuición y el juicio profesional en la calificación de riesgo de un cliente?*

Es fundamental la experiencia del analista, conocimiento del cliente y del mercado donde interactúa la empresa del cliente. El analista tiene que tener nociones globales de mercado, ya que la incertidumbre no es infinita. Cuentan con el olfato que trae la experiencia para la predicción de variables.

9) *¿Qué sistemas de medición del riesgo de crédito utilizan?*

Se mide a través de los cuatro pilares del crédito: calidad de la administración, análisis de mercado y posición competitiva, situación económica – financiera y garantías, lo que es equivalente al sistema de las cinco “C” de concesión de créditos universal.

10) *Además de la documentación exigida por el BCU, ¿se solicita información adicional?, ¿cuál?, ¿qué utilidad le dan a esa información?*

Adicionalmente a la información solicitada por BCU se le pide al cliente:

-Anexo de semovientes: Sirve para hacer una comparación con Dicose y con los anexos presentados al banco. Da una idea del volumen de actividad que tiene la empresa, a qué se dedica específicamente, es decir, qué orientación productiva tiene.

- Apertura de las deudas financieras: Permite visualizar la estructura financiera de la empresa, qué participación tiene en su inversión cada uno de los bancos con los que opera.

-Ventas posteriores a la fecha de cierre de balance.

-Apertura de los principales rubros del costo de producción (para los balances presentados de acuerdo al decreto 162/04 que no contemplan dicha apertura).

-Detalle de ingresos-egresos en base caja (para balances presentados de acuerdo al decreto 162/04): permite ver los movimientos de efectivo de la empresa y hacer una composición de su estructura operativa.

-Declaraciones de remisión de leche a planta (lecheros): verificar con Dicose la liquidación que le hace la planta industrial al productor. Permite ver si se financia con una cooperativa además del banco o con alguna de las empresas integrantes de la cooperativa (por ejemplo Prolesa que es la de Conaprole) y cuánto le va a quedar libre luego de las retenciones.

-Contratos de arrendamientos: Para comprobar que el cliente no corra el riesgo de no permanencia en el negocio en el período en que el banco le va a dar el crédito.

-Contratos de venta futuro (para productores agrícolas que operan con cobertura de precio): Permite no ser sensible al riesgo de precio porque ya está cubierto.

*11) ¿Cuál es su opinión sobre la información requerida por el BCU? ¿La misma se adapta a las particularidades del sector agropecuario?*

No se adapta porque se pierde información. No permite ver con un criterio fino la actividad, falta la apertura de la pregunta 10).

El formulario de sociedades comerciales esta pensado para empresas comerciales, industriales y de servicios.

*12) ¿Con qué frecuencia se le exige al cliente la presentación de información económico-financiera? En este nuevo contexto, ¿se solicita con más frecuencia de lo exigido por el BCU?*

Una vez al año, si es un plafond anual. Pero hay empresas grandes que presentan información trimestral, porque han aumentado la línea.

No, se solicita información actualizada si dentro del año pide una mayor asistencia, o cambia su actividad, etc.



*13) ¿Tiene la organización una política definida de visita al cliente? ¿Cuál es? ¿Con qué frecuencia se realizan? ¿Cuál es el objetivo de dichas visitas?*

La visita habitual es la del técnico de campo una vez al año para hacer inspecciones o tasaciones, o cuando el cliente tiene algún pedido nuevo. Se visitan clientes grandes con las jerarquías de la División.

La finalidad de dichas visitas es la de establecer un vínculo más estrecho con el cliente, así como la de calificar el pilar de calidad de la administración del cliente.

### ***Entrevista banco "B"***

#### **Etapas del proceso de toma de decisiones**

*1) ¿Cuáles fueron las alternativas que se manejaron a nivel de préstamos al sector agropecuario para enfrentar dicha situación problemática?*

Las diferentes alternativas que se manejaron fueron:

- Endurecer los criterios de aceptación de clientes (restricción).
- Mantener los criterios de aceptación, conservando la presencia en el sector.

*2) ¿En función a qué criterios se evaluaron dichas alternativas? ¿Se realizó una ponderación (o establecimiento de prioridades) explícita de los mismos?*

Se procuró:

- "No salir a matar" a los clientes en un mal momento
- Controlar el riesgo a asumir.

No se realizó una ponderación explícita de los criterios.

*3) Teniendo en cuenta las diferentes alternativas y los criterios para evaluarlas: ¿qué análisis se realizó para seleccionar la alternativa?, ¿se formó un comité especial para tomar esta decisión?*

Se consideró que la mejor opción fue la de mantener los criterios de aceptación, conservando la presencia en el sector.

No se formó un comité especial.

*4) ¿De qué forma se puso en práctica la alternativa seleccionada? ¿Cuáles fueron las principales barreras a la implantación?*

Se enfatiza la comunicación entre las áreas Comercial y de Riesgos para que la decisión sea consensuada, y que de esta manera no surjan resistencias en la implantación de las decisiones.

*5) ¿Se evaluó la eficacia de la decisión tomada? ¿Se definieron estándares para evaluar la eficacia de la decisión tomada?*

Se consideró que fue una buena decisión, la cual se evaluó a través de la evolución del volumen del negocio, y del nivel de morosidad.

Los estándares de evaluación de la eficacia no fueron determinados específicamente para esta decisión en particular.

### **Desarrollo del proceso del crédito agropecuario y los principales cambios provocados por la crisis**

*6) Dadas las particularidades del sector agropecuario ¿hay alguna/s guía de acción predefinida/s para aplicar en momentos de crisis sectoriales? En caso de existir ¿Cuáles serían los principales cambios en el proceso de otorgamiento de un crédito?*

No hay guías predefinidas, pero en caso de dificultades lo primero que se hace es darle tiempo a todo aquel cliente que tenga solvencia patrimonial. En el caso puntual de esta crisis, lo que se hizo fue llevar las posiciones deudoras a otras modalidades (por ejemplo pasar créditos de corto a largo plazo). Otra medida adicional es reforzar las garantías.

7)

7.1) *¿Cuáles son las etapas de aprobación de un crédito calificado agropecuario? ¿Quiénes son los principales actores involucrados?*

7.2) *Este proceso ¿cambió en algo en este nuevo contexto?*

*Con este esquema (de cambio si hubo):*

7.3) *¿Se toman más o menos créditos estandarizados? Éstos ¿son los más o menos frecuentes?*

7.4) *¿Se toman más o menos decisiones en grupo?*

7.1)

El crédito ingresa al banco en una Sucursal a través del Sector Comercial, donde se elabora una propuesta de crédito del cliente que se envía a Casa Central. Luego, se lleva a estudio del Sector de Riesgos. Si éste le da el visto bueno, la propuesta se presenta a un Comité de Créditos, que de acuerdo al nivel de riesgo a asumir, estará integrado por distintos niveles jerárquicos.

7.2)

Se analizaron los clientes con una "mayor lupa" y se formaron comités especiales para efectuar un seguimiento mensual a los diferentes sectores afectados.

7.3)

Se estandarizan los créditos de menos de U\$S 50.000 mediante el sistema de "credit scoring", no variando la cantidad con motivo de esta crisis.

7.4)

No varió.

8) *Teniendo en cuenta la mayor incertidumbre en la predicción de variables (precio, tipo de cambio, etc.) para el análisis de la capacidad de pago de un deudor: ¿Qué injerencia tiene el uso de la intuición y el juicio profesional en la calificación de riesgo de un cliente?*

Es fundamental la experiencia e intuición del analista y el conocimiento del cliente. La calificación de riesgo de los clientes fue a criterio de cada analista, consensuada con el Responsable de Riesgos y el Área Comercial.

9) *¿Qué sistemas de medición del riesgo de crédito utilizan?*

El sistema usado para medir el crédito es el equivalente al de las cinco "C" del crédito: Carácter, capacidad, capital, garantía (collateral) y condiciones.

10) *Además de la documentación exigida por el BCU, ¿se solicita información adicional?, ¿cuál?, ¿qué utilidad le dan a esa información?*

Se pide información específica del subsector en el cual se mueve el cliente, como ser en el caso de los clientes agrícolas el plan de siembra. Se es más exigente en la solicitud de este tipo de información en los casos de clientes con solvencia patrimonial menor.

11) *¿Cuál es su opinión sobre la información requerida por el BCU? ¿La misma se adapta a las particularidades del sector agropecuario?*

Prefirió no opinar.

12) *¿Con qué frecuencia se le exige al cliente la presentación de información económico-financiera? En este nuevo contexto ¿se solicita con más frecuencia de lo exigido por el BCU?*

Se les exige una vez al año o cuando el cliente solicita una ampliación de crédito.

No varió la frecuencia.

13) *¿Tiene la organización una política definida de visita al cliente? ¿Cuál es? ¿Con qué frecuencia se realizan? ¿Cuál es el objetivo de dichas visitas?*

Sí, el Ejecutivo de Cuentas visita a sus clientes, ya que estas instancias generan dos aspectos positivos:

- Que el cliente conozca la cara del banco, genere empatía con éste y le cuente sus problemas y necesidades.
- Que el banco conozca mejor el negocio del cliente, y le efectúe un seguimiento más cercano.

### ***Entrevista banco "C"***

#### **Etapas del proceso de toma de decisiones**

*1) ¿Cuáles fueron las alternativas que se manejaron a nivel de préstamos al sector agropecuario para enfrentar dicha situación problemática?*

Las diferentes alternativas que se manejaron fueron:

- Endurecer los criterios de aceptación de clientes (restricción).
- Mantener los criterios de aceptación, conservando la misma política de créditos previa a la crisis (mantener y aumentar la cartera de clientes que reúnan las condiciones para acceder a créditos bancarios). Continuar con el estudio de las empresas agropecuarias caso a caso, evaluando la incidencia que tendría la crisis en la capacidad de pago de las mismas

*2) ¿En función a qué criterios se evaluaron dichas alternativas? ¿Se realizó una ponderación (o establecimiento de prioridades) explícita de los mismos?*

- El criterio primordial a la hora de decidir el otorgamiento de un crédito ha sido el nivel de riesgo a asumir, no estando dispuesto el banco a otorgar créditos a clientes con categoría peor a 3. En caso de contar con garantías reales que mitiguen las previsiones por mala categoría, se podría llegar a estudiar asistencias siempre y cuando la capacidad de pago no esté comprometida. También se ha puesto énfasis en mantener una cartera saneada, controlando que la morosidad permanezca en

niveles aceptables. A su vez, no dejar de respaldar a nuestros clientes en momentos de crisis.

*3) Teniendo en cuenta las diferentes alternativas y los criterios para evaluarlas: ¿qué análisis se realizó para seleccionar la alternativa?, ¿se formó un comité especial para tomar esta decisión?*

La alternativa seleccionada fue la de mantener los criterios de aceptación, conservando la misma política de créditos previa a la crisis.

La toma de decisiones se realiza en forma habitual en un comité de créditos integrado por el área comercial (dependencias) y de riesgo. No se formó ningún comité especial.

*4) ¿De qué forma se puso en práctica la alternativa seleccionada? ¿Cuáles fueron las principales barreras a la implantación?*

No requirieron de una implantación específica que alterara el curso normal de la operativa.

*5) ¿Se evaluó la eficacia de la decisión tomada? ¿Se definieron estándares para evaluar la eficacia de la decisión tomada?*

No se definieron estándares adicionales para evaluar la eficacia de la decisión tomada.

### **Desarrollo del proceso del crédito agropecuario y los principales cambios provocados por la crisis**

*6) Dadas las particularidades del sector agropecuario ¿hay alguna/s guía de acción predefinida/s para aplicar en momentos de crisis sectoriales? En caso de existir ¿cuáles serían los principales cambios en el proceso de otorgamiento de un crédito?*

No hay políticas predefinidas. A nivel gerencial, se definió tener una consideración especial para aquellos productores que hayan sufrido los efectos

---

de la sequía. Teniendo en cuenta dichos fenómenos climáticos, se difirió el vencimiento de operaciones de corto plazo, para aliviar la situación productiva de los establecimientos.

7)

*7.1) ¿Cuáles son las etapas de aprobación de un crédito calificado agropecuario? ¿Quiénes son los principales actores involucrados?*

*7.2) Este proceso ¿cambió en algo en este nuevo contexto?*

*Con este esquema (de cambio si hubo):*

*7.3) ¿Se toman más o menos créditos estandarizados? Éstos ¿son los más o menos frecuentes?*

*7.4) ¿Se toman más o menos decisiones en grupo?*

7.1)

El cliente comienza solicitando el crédito en la dependencia en la cual opera (Área Comercial), donde se le informará de las líneas de crédito operativas, así como de la información que deberá presentar para cumplir con las normas bancocentralistas.

El siguiente paso, una vez reunida la documentación requerida, es que el Gerente eleve la solicitud de crédito al Área de Riesgo donde se realizará el análisis de la línea solicitada, además de otorgarle una categoría al cliente.

En caso de solicitarse un monto inferior a los U\$S 50.000, la línea será concedida/rechazada por el Supervisor de Riesgo. Para los casos que superen dicho importe se conformará un Comité de Créditos, con integrantes del Área Comercial y de Riesgos.

7.2)

No cambió en absoluto.

7.3)

No se otorgan créditos parametrizados para el Sector Agropecuario.

7.4)

Se toma la misma cantidad de decisiones en grupo

*8) Teniendo en cuenta la mayor incertidumbre en la predicción de variables (precio, tipo de cambio, etc.) para el análisis de la capacidad de pago de un deudor: ¿Qué injerencia tiene el uso de la intuición y el juicio profesional en la calificación de riesgo de un cliente?*

El análisis consta de dos partes, una histórica y otra prospectiva. La primera estudia las cifras del último balance, analizando la generación de fondos, el nivel de endeudamiento, la situación patrimonial y el cumplimiento de pagos, tanto con nuestra institución como con el resto de los bancos en los cuales opere.

El análisis prospectivo pone énfasis en la observación de los supuestos utilizados por el cliente para la confección del flujo de fondos presentado. En este punto es donde el analista utiliza su juicio profesional, proyectando diferentes escenarios, teniendo en cuenta la evolución esperada de las variables relevantes, de acuerdo a la información disponible en ese momento. De acuerdo al monto de endeudamiento de cada cliente, se proyectan variaciones en el tipo de cambio e inflación, analizando el impacto que tendrían esas variaciones en los ingresos de la empresa.

*9) ¿Qué sistemas de medición del riesgo de crédito utilizan?*

El banco adquirió un sistema diseñado por una consultora de plaza, el cual toma en cuenta los últimos cambios normativos introducidos por el BCU. Se realiza un análisis de la capacidad de pago, solvencia, cumplimiento de pago y garantías otorgadas, utilizando para ello diferentes ratios.

*10) Además de la documentación exigida por el BCU, ¿se solicita información adicional?, ¿cuál?, ¿qué utilidad le dan a esa información?*

No se exige información adicional.



*11) ¿Cuál es su opinión sobre la información requerida por el BCU? ¿La misma se adapta a las particularidades del sector agropecuario?*

El sector agropecuario es de los pocos, o el único, al que se le sigue teniendo una consideración especial a la hora de presentar información ante instituciones financieras. Si bien desde el punto de vista económico las explotaciones agropecuarias son actividades empresariales, gran parte de ellas no realizan un manejo empresarial de sus predios, siendo la mayoría de ellos emprendimientos familiares.

La exigencia del BCU, de que aquellas empresas con endeudamiento superior al 2% de la RPBB lleven contabilidad suficiente, es adecuada y les puede otorgar más herramientas a los productores para que mejoren su gestión económico-financiera.

*12) ¿Con qué frecuencia se le exige al cliente la presentación de información económico-financiera? En este nuevo contexto ¿se solicita con más frecuencia de lo exigido por el BCU?*

Los clientes deben actualizar la información económica-financiera una vez al año, teniendo un plazo de hasta 4 meses después de cerrado el ejercicio para su presentación.

*13) ¿Tiene la organización una política definida de visita al cliente? ¿Cuál es? ¿Con qué frecuencia se realizan? ¿Cuál es el objetivo de dichas visitas?*

Las visitas al establecimiento son comunes en clientes corporativos, a quienes se les asigna un oficial para atender sus operaciones.

### ***Entrevista banco "D"***

#### **Etapas del proceso de toma de decisiones**

*1) ¿Cuáles fueron las alternativas que se manejaron a nivel de préstamos al sector agropecuario para enfrentar dicha situación problemática?*

---

Las diferentes alternativas que se manejaron fueron:

- Postergar los créditos de largo plazo hasta tanto se estabilizaran las variables del mercado.
- Mantener los criterios de aceptación de clientes.

*2) ¿En función a qué criterios se evaluaron dichas alternativas? ¿Se realizó una ponderación (o establecimiento de prioridades) explícita de los mismos?*

Se procuró:

- “No sacarle la escalera” a los clientes en un mal momento
- Controlar el riesgo a asumir a largo plazo.

No se realizó una ponderación explícita de los criterios.

*3) Teniendo en cuenta las diferentes alternativas y los criterios para evaluarlas: ¿qué análisis se realizó para seleccionar la alternativa?, ¿se formó un comité especial para tomar esta decisión?*

Se consideró que la mejor opción fue la de postergar los créditos de largo plazo hasta tanto se estabilizaran las variables del mercado.

No se formó un comité especial.

*4) ¿De qué forma se puso en práctica la alternativa seleccionada? ¿Cuáles fueron las principales barreras a la implantación?*

No requirieron de una implantación específica que alterara el curso normal de la operativa.

*5) ¿Se evaluó la eficacia de la decisión tomada? ¿Se definieron estándares para evaluar la eficacia de la decisión tomada?*

No se manejaron estándares adicionales a los que ya se manejaban, aunque sí se monitoreó el incumplimiento en los pagos.

## **Desarrollo del proceso del crédito agropecuario y los principales cambios provocados por la crisis**

6) *Dadas las particularidades del sector agropecuario ¿hay alguna/s guía de acción predefinida/s para aplicar en momentos de crisis sectoriales? En caso de existir ¿cuáles serían los principales cambios en el proceso de otorgamiento de un crédito?*

No hay guías predefinidas, pero en caso de dificultades lo primero que se hace es ver dónde se está parado, y cómo están los clientes. Si éstos "están sanos", lo que se hace es abrir un compás de espera a ver cómo se resuelve la situación (6 meses a 1 año), y se ve si hay que refinanciar, reforzar garantías, etc.

7)

7.1) *¿Cuáles son las etapas de aprobación de un crédito calificado agropecuario? ¿Quiénes son los principales actores involucrados?*

7.2) *Este proceso ¿cambió en algo en este nuevo contexto?*

*Con este esquema (de cambio si hubo):*

7.3) *¿Se toman más o menos créditos estandarizados? Éstos ¿son los más o menos frecuentes?*

7.4) *¿Se toman más o menos decisiones en grupo?*

7.1)

El crédito ingresa al banco a través del contacto con el Sector Comercial, donde se conversa con el cliente y se ofrecen los distintos productos de acuerdo a las necesidades del cliente, solicitándose la documentación pertinente. Luego, se lleva a estudio al Sector de Créditos, llegando a una propuesta de línea de crédito en conjunto con el Sector Comercial. La propuesta se presenta a un Comité de Créditos, que de acuerdo al nivel de riesgo a asumir, estará integrado por distintos niveles jerárquicos de ambos Sectores, llegando los de mayor riesgo a evaluación de Casa Matriz.

7.2)

En el momento más fuerte de la crisis se disminuyeron las atribuciones del Sector Comercial para la aprobación de créditos, pero fue coyuntural.

7.3)

No se tienen para el sector agropecuario créditos estandarizados, sí "semi" en algunos productos puntuales (descuento de documentos, compras en remates por pantalla).

De estos "semi-estandarizados" no varió la frecuencia.

7.4)

No varió.

*8) Teniendo en cuenta la mayor incertidumbre en la predicción de variables (precio, tipo de cambio, etc.) para el análisis de la capacidad de pago de un deudor: ¿Qué injerencia tiene el uso de la intuición y el juicio profesional en la calificación de riesgo de un cliente?*

La calificación de riesgo de los deudores se trata de hacer en base a indicadores objetivos. Durante la crisis lo que se hizo fue bajar la calificación de los clientes de los cuales se tuvieran dudas.

*9) ¿Qué sistemas de medición del riesgo de crédito utilizan?*

El riesgo de crédito se mide a través de una matriz de rating, en la cual se evalúan indicadores objetivos (los que surgen del balance: patrimonio, deudas, facturación y márgenes) y subjetivos (calidad de la administración, diversificación de actividades). Se efectúa una calificación del riesgo inherente al cliente a través de la matriz de rating, y por otro lado del riesgo del crédito en particular (condiciones y garantías).

*10) Además de la documentación exigida por el BCU, ¿se solicita información adicional?, ¿cuál?, ¿qué utilidad le dan a esa información?*

Se pide a los clientes agrícolas el plan de siembra. En función a éste, los analistas estiman el monto de facturación, costos, etc. y controlan que el flujo de fondos proyectado presentado por el cliente concuerde con el plan. También se utiliza dicho plan para estimar las necesidades de fondos del cliente en función a éste.

*11) ¿Cuál es su opinión sobre la información requerida por el BCU? ¿La misma se adapta a las particularidades del sector agropecuario?*

La información exigida por el BCU es la misma para todos los sectores, para el sector agropecuario en particular mucha de esta información no es de relevancia para el análisis de crédito.

*12) ¿Con qué frecuencia se le exige al cliente la presentación de información económico-financiera? En este nuevo contexto ¿se solicita con más frecuencia de lo exigido por el BCU?*

Se les exige una vez al año o cuando el cliente solicita una ampliación de crédito.

En este nuevo contexto se solicitó un informe de actualización de la situación del negocio aunque solamente en los casos en los que había dudas.

*13) ¿Tiene la organización una política definida de visita al cliente? ¿Cuál es? ¿Con qué frecuencia se realizan? ¿Cuál es el objetivo de dichas visitas?*

Sí, el Ejecutivo de Cuentas tiene que visitar al cliente, ya que estas instancias tienen ciertos aspectos que hacen la diferencia: que el cliente conozca la cara del banco, genere empatía con éste y le cuente sus problemas y necesidades, y que el banco conozca mejor el negocio del cliente. Es una instancia clave para generar oportunidades de negocios, ya que surgen ideas tanto del cliente como del ejecutivo.

Por otra parte, si es un buen cliente, seguramente lo vaya a visitar otro banco y se corre el riesgo de perder un negocio.

### ***Entrevista banco "E"***

#### **Etapas del proceso de toma de decisiones**

*1) ¿Cuáles fueron las alternativas que se manejaron a nivel de préstamos al sector agropecuario para enfrentar dicha situación problemática?*

Las diferentes alternativas que se manejaron fueron:

- Endurecer los criterios de aceptación de clientes (restricción).
- Mantener los criterios de aceptación de clientes.
- Dadas las condiciones que presentaba el mercado financiero y la fusión del ABN con el Santander, llevar a cabo una estrategia de captación de clientes manteniendo los criterios de aceptación.

*2) ¿En función a qué criterios se evaluaron dichas alternativas? ¿Se realizó una ponderación (o establecimiento de prioridades) explícita de los mismos?*

Los criterios manejados para evaluar las diferentes alternativas fueron:

- Nivel de riesgo a asumir: se evalúa cada cliente con los mismos criterios que se manejaban hasta entonces.
- Considerar la crisis como una oportunidad de aumentar la participación en el mercado, teniendo en cuenta que la tendencia fue a la restricción del crédito.
- Respaldar a nuestros clientes en momentos de crisis.

No se realizó una ponderación explícita de los criterios.

*3) Teniendo en cuenta las diferentes alternativas y los criterios para evaluarlas: ¿qué análisis se realizó para seleccionar la alternativa?, ¿se formó un comité especial para tomar esta decisión?*

Se consideró que la mejor opción fue la de llevar a cabo una estrategia de captación de clientes manteniendo los criterios de aceptación.

Aunque la decisión fue tomada en grupo, no se formó un comité especial, se tomó la decisión en un Comité de Riesgo que es el órgano donde se toman decisiones de estas características.

*4) ¿De que forma se puso en práctica la alternativa seleccionada? ¿Cuáles fueron las principales barreras a la implantación?*

La alternativa seleccionada no requirió de cambios sustanciales. Se definió una estrategia de visita al cliente para ocupar la porción de mercado que surgió debido a la crisis financiera y a la fusión del ABN y el Santander.

*5) ¿Se evaluó la eficacia de la decisión tomada? ¿Se definieron estándares para evaluar la eficacia de la decisión tomada?*

La eficacia se evaluó desde dos perspectivas: el incumplimiento y la utilización de las ampliaciones de las líneas de crédito. Se controló la utilización de las líneas de crédito, porque de esa manera se mediría la ocupación del nicho que surgió en el mercado. Por otro lado, con la mayor utilización de líneas se justificaría el costo de gestión de las mismas.

### **Desarrollo del proceso del crédito agropecuario y los principales cambios provocados por la crisis**

*6) Dadas las particularidades del sector agropecuario ¿hay alguna/s guía de acción predefinida/s para aplicar en momentos de crisis sectoriales? En caso de existir ¿cuáles serían los principales cambios en el proceso de otorgamiento de un crédito?*

No hay guías de acción predefinidas para aplicar en casos de crisis sectoriales.

7)

7.1) *¿Cuáles son las etapas de aprobación de un crédito calificado agropecuario? ¿Quiénes son los principales actores involucrados?*

7.2) *Este proceso ¿cambió en algo en este nuevo contexto?*

*Con este esquema (de cambio si hubo):*

7.3) *¿Se toman más o menos créditos estandarizados? Éstos ¿son los más o menos frecuentes?*

7.4) *¿Se toman más o menos decisiones en grupo?*

7.1)

Los créditos se presentan al Ejecutivo de cuentas.

Los niveles de decisión varían de acuerdo al importe, hasta U\$S 50.000 se tienen facultades comerciales y por encima de este importe los créditos pasan a análisis de riesgos. En esta sección se realiza un informe de riesgos, que junto al informe comercial se eleva a un nivel superior, dependiendo del monto de crédito a aprobar.

Los créditos inferiores a U\$S 500.000 los autoriza el gerente de riesgos u otros gerentes de la dependencia de acuerdo al monto de los mismos. Los que superan esta cifra se envían a un comité de riesgo local para que los califiquen. Se realiza una doble calificación, una de acuerdo a las normas de BCU, y otra mediante un sistema de rating interno que definió la casa matriz. Dependiendo de la calificación interna y del monto del crédito, se tienen facultades locales o se eleva a casa matriz para su resolución.

Después que se resuelve el crédito, el ejecutivo de cuentas controla las garantías y los demás puntos contemplados en la misma.

7.2)

Si bien no hubo cambios en el proceso, se fue mucho más estricto en aplicar la normativa del BCU y se aumentó la frecuencia de análisis de la información del cliente.



7.3)

No se otorgan créditos agropecuarios de manera parametrizada.

7.4)

La misma cantidad.

*8) Teniendo en cuenta la mayor incertidumbre en la predicción de variables (precio, tipo de cambio, etc.) para el análisis de la capacidad de pago de un deudor: ¿Qué injerencia tiene el uso de la intuición y el juicio profesional en la calificación de riesgo de un cliente?*

El BCU recomendó hacer un análisis de estrés global por cartera y que no se hiciera caso a caso. Se realizó un análisis global y se fijaron condiciones estándar por sector. Para cada sector se tomaron las empresas más representativas y se analizó su evolución y proyección, se complementó el análisis con información que se tenía del mercado.

*9) ¿Qué sistemas de medición del riesgo de crédito utilizan?*

El sistema de medición del riesgo que se utiliza es el de las cinco "C" del crédito: Carácter, capacidad, capital, garantías (collateral) y condiciones.

*10) Además de la documentación exigida por el BCU, ¿se solicita información adicional?, ¿cuál?, ¿qué utilidad le dan a esa información?*

La información adicional que se solicita al cliente es la siguiente:

- Información post balance, que incluye evolución de las ventas y de la rentabilidad.
- Estados Contables de las casas matrices.
- Información de los accionistas, del know how que tienen, del expertise.
- Comparación de los rindes que tuvieron por cultivos con años anteriores y su proyección.

Para el sector agropecuario tiene más valor la información proyectada que la histórica. Por esta razón se analiza el flujo de fondos de la zafra proyectado, comparándolo con el de la zafra anterior.

*11) ¿Cuál es su opinión sobre la información requerida por el BCU? ¿La misma se adapta a las particularidades del sector agropecuario?*

No se está en desacuerdo con la información que se solicita. La discordancia que se tiene es en cómo se utiliza la información para efectuar la calificación. No se toma en cuenta el negocio que hay detrás de la operación de crédito, ni el destino de los fondos prestados.

Hay una circular del BCU que exige la presentación de estados contables, para el análisis de créditos al sector agropecuario dicha información no tiene tanto valor.

La ventaja de estas exigencias es que influyó positivamente en la formalización de las actividades de los productores, que hasta entonces era muy escasa.

*12) ¿Con qué frecuencia se le exige al cliente la presentación de información económico-financiera? En este nuevo contexto ¿se solicita con más frecuencia de lo exigido por el BCU?*

A partir de la crisis se definió hacer un seguimiento de la cartera, que dependiendo del sector de actividad y del tipo de clientes, tiene una frecuencia mensual, bimensual, trimestral o semestral. Se solicita información de ventas, rentabilidad y evolución de las deudas financieras. Con estos tres datos e información externa que se pueda obtener, se realiza un informe y se lo presenta al Comité de Riesgos. Antes de la crisis, la frecuencia con la que se realizaba este informe era de un año.

*13) ¿Tiene la organización una política definida de visita al cliente? ¿Cuál es? ¿Con qué frecuencia se realizan? ¿Cuál es el objetivo de dichas visitas?*

No hay nada estandarizado, los comerciales van regularmente a visitar a los clientes. En caso que sea necesario los ejecutivos realizan las visitas acompañados de los Analistas de Riesgos.

El objetivo de las visitas es mejorar el conocimiento del cliente. La política del banco es que los análisis de los clientes se realicen en contacto con los mismos, no "nos sirven los análisis de escritorio".

### ***Entrevista banco "F"***

#### **Etapas del proceso de toma de decisiones**

*1) ¿Cuáles fueron las alternativas que se manejaron a nivel de préstamos al sector agropecuario para enfrentar dicha situación problemática?*

No se evaluaron alternativas a nivel local, ya que la alternativa a seguir vino dictada de Casa Matriz.

*2) ¿En función a qué criterios se evaluaron dichas alternativas? ¿Se realizó una ponderación (o establecimiento de prioridades) explícita de los mismos?*

No se manejaron criterios a nivel local, ya que la alternativa a seguir vino dictada de Casa Matriz.

*3) Teniendo en cuenta las diferentes alternativas y los criterios para evaluarlas: ¿qué análisis se realizó para seleccionar la alternativa?, ¿se formó un comité especial para tomar esta decisión?*

La alternativa dictada por Casa Matriz fue la de restringir el crédito, asumiendo el menor riesgo posible.

*4) ¿De qué forma se puso en práctica la alternativa seleccionada? ¿Cuáles fueron las principales barreras a la implantación?*

Fue un lineamiento que vino desde Casa Matriz, que fue la primera que sintió la crisis internacional y nos venía sugiriendo desde junio/julio del 2008 tener

cautela con los riesgos que se asumían, desde ese entonces ya se venía trabajando a media máquina.

Cuando sobrevino la crisis fueron suprimidas todas las facultades del Departamento Comercial, debiéndose desde entonces, derivar todos los asuntos a estudio del Departamento de Riesgos, que fue el único que mantuvo las facultades que tenía antes de la crisis.

Adicionalmente, se asignó un analista de riesgos como asistente de la Gerencia Comercial, con el objetivo de hacer efectiva la política de estricto cumplimiento de las formalidades exigidas por el BCU.

La medida vino desde Casa Matriz y localmente se instruyó sin participación de las Gerencias Operativas. Las principales barreras fueron:

- Reclamo de los diferentes actores del Departamento Comercial de que les fueran restituidas las facultades que tenían.
- Se generó un cuello de botella en el Departamento de Riesgos, que no contaba con los recursos humanos suficientes para hacer frente a la nueva medida implementada (todos los estudios nuevos se estudian en Riesgos).

*5) ¿Se evaluó la eficacia de la decisión tomada? ¿Se definieron estándares para evaluar la eficacia de la decisión tomada?*

Se consideró que la medida adoptada fue buena básicamente por dos razones: por un lado existía un alto riesgo de mercado, y por otro la demanda de créditos en ese momento era menor, por lo que el banco no tuvo que rechazar muchas solicitudes, permitiéndole así no perder imagen frente al cliente.

No se definieron estándares adicionales a los que ya se manejaban.

### **Desarrollo del proceso del crédito agropecuario y los principales cambios provocados por la crisis**

*6) Dadas las particularidades del sector agropecuario ¿hay alguna/s guía de acción predefinida/s para aplicar en momentos de crisis sectoriales? En caso de existir ¿Cuáles serían los principales cambios en el proceso de otorgamiento de un crédito?*

No hay guías de acción predefinidas para aplicar en casos de crisis sectoriales.

7)

7.1) *¿Cuáles son las etapas de aprobación de un crédito calificado agropecuario? ¿Quiénes son los principales actores involucrados?*

7.2) *Este proceso ¿cambió en algo en este nuevo contexto?*

*Con este esquema (de cambio si hubo):*

7.3) *¿Se toman más o menos créditos estandarizados? Éstos ¿son los más o menos frecuentes?*

7.4) *¿Se toman más o menos decisiones en grupo?*

7.1)

1. Departamento Comercial

Intervienen el Oficial de Cuentas, el Administrador de Crédito y un Asistente de Gerencia Comercial, donde se le pide al cliente la documentación que tiene que presentar, dándose estricto cumplimiento a las formalidades exigidas por el BCU.

En el caso de clientes con líneas de crédito ya aprobadas (menores a U\$S 300.000), es el mismo oficial de cuentas quien ingresa los balances a un sistema y realiza un informe, quedando aprobado en el Departamento Comercial de acuerdo a facultades.

Los clientes nuevos, o clientes viejos con nuevas propuestas de productos o condiciones, son analizados por Riesgos, independientemente del monto considerado.

2. Departamento de Riesgos

Interviene el Analista de Riesgo (Contador Público) quien efectúa un análisis y califica al cliente, aprobándose el crédito. El monto a aprobar es lo que define el nivel jerárquico que lo autorice, dependiendo de las facultades asignadas. Riesgos puede proponer un importe menor, debiéndose negociar nuevamente con el cliente.

Los créditos mayores a U\$S 500.000 pasan a un Comité de Riesgo integrado por el Gerente General, el Gerente de Riesgo y el Gerente Comercial. En caso de dudas sobre el cliente, se llama al Oficial de Cuenta a participar de dicho Comité.

Si un crédito supera los U\$S 2.000.000 se envía el informe completo a resolución de Casa Matriz.

7.2)

Antes de las nuevas medidas implementadas, el Departamento Comercial tenía facultades para la aprobación de créditos inferiores a U\$S 300.000, variando los distintos niveles de decisión dependiendo del monto a aprobar.

Respecto al cumplimiento de la normativa BCU se era más flexible.

7.3)

Se parametrizan solamente los créditos al consumo.

7.4)

La misma cantidad que antes.

*8) Teniendo en cuenta la mayor incertidumbre en la predicción de variables (precio, tipo de cambio, etc.) para el análisis de la capacidad de pago de un deudor: ¿Qué injerencia tiene el uso de la intuición y el juicio profesional en la calificación de riesgo de un cliente?*

En ese momento se vivió una situación en la que se tenía una gran incertidumbre respecto a la predicción de precios y variables, por lo que se tuvo que usar mucho más la intuición y el juicio profesional.

*9) ¿Qué sistemas de medición del riesgo de crédito utilizan?*

El sistema usado para medir el crédito es el de las cinco "C" del crédito: Carácter, capacidad, capital, garantía (collateral) y condiciones.

- El Oficial de Cuentas analiza la calidad de la administración de la empresa, posición del cliente en el mercado y garantías (carácter, garantías, condiciones)
- El Analista de Riesgos evalúa la estructura económico-financiera y la capacidad de pago del deudor (capacidad, capital).

*10) Además de la documentación exigida por el BCU, ¿se solicita información adicional?, ¿cuál?, ¿qué utilidad le dan a esa información?*

Básicamente la información adicional que se solicita es:

- Información post balances.
- Aperturas de los rubros de los diferentes costos.
- Información de los contratos en los casos que exista venta a futuro, arrendamientos o venta de servicios agrícolas.

*11) ¿Cuál es su opinión sobre la información requerida por el BCU? ¿La misma se adapta a las particularidades del sector agropecuario?*

Antes de la crisis les parecía que la documentación exigida por el BCU era excesiva, hoy después de la crisis creen que es correcta.

El problema no radica en la información exigida sino en la informalidad del sector.

Lo que no les parece adecuado es que se le exija lo mismo a las empresas que deban mucha plata, que a las otras.

Para el sector agropecuario en si es mas complicado aún, ya que la gran mayoría de los pequeños productores no tiene contabilidad suficiente, aunque hoy la nueva normativa tributaria ayuda a regularizar esta situación.

*12) ¿Con qué frecuencia se le exige al cliente la presentación de información económico-financiera? En este nuevo contexto ¿se solicita con más frecuencia de lo exigido por el BCU?*

Se les exige una vez al año o cuando el cliente solicita una ampliación de crédito.

*13) ¿Tiene la organización una política definida de visita al cliente? ¿Cuál es? ¿Con qué frecuencia se realizan? ¿Cuál es el objetivo de dichas visitas?*

Existe una política de visita al cliente, lo normal es que lo visite una vez al año el Oficial de Cuentas, aunque si se trata de un cliente grande concurre acompañado del Gerente Comercial.

Existe una medida corporativa de Casa Matriz que el analista de riesgo no visite al cliente por una cuestión de oposición de intereses, manteniendo así la imparcialidad en el análisis.



## **7.2- ENTREVISTA AL BANCO CENTRAL DEL URUGUAY**

*1) ¿Por qué en las categorías de riesgos crediticios hay condiciones que no se definen cuantitativamente?*

Una regla puede desvirtuar el objetivo de la norma. Las reglas más objetivas son más fáciles de supervisar, pero tienden a simplificar la realidad.

Hay condiciones que son cuantitativas y también otras que no, que dejan un espacio para el juicio del analista del banco.

En el análisis de un deudor hay una mezcla de enfoques, uno histórico y otro prospectivo. El análisis histórico puede dar pérdidas, y sin embargo los flujos proyectados dan saldos suficientes para hacer frente al crédito considerado. Y es en la conjunción de ambos que se generan conflictos, dejando libertad al analista para evaluarlo mediante criterios alternativos previstos en la norma.

*2) Con respecto a las variables de nivel específico definidas como condiciones en la clasificación de riesgos crediticios, ¿por qué no se establecieron las modificaciones específicamente para cada variable?*

Este punto fue discutido conjuntamente con los bancos, y se consideró que es muy difícil de categorizar escenarios micros que afectaran a cada uno de los sectores. Se dio libertad a los bancos para que categoricen y definan cuáles son los escenarios adversos para cada uno de sus clientes.

Se les pide a los bancos que justifiquen las variables y las variaciones tenidas en cuenta en los escenarios. Algunos bancos recurren a informes de empresas consultoras que hacen informes sectoriales, y otros tienen economistas dentro del mismo que hacen estas estimaciones.

*3) ¿Por qué no se define la probabilidad de ocurrencia de los escenarios adverso y fuertemente adverso?*

Los escenarios adversos se definieron en función a situaciones que se vivieron históricamente, que tuvieron consecuencias sistémicas.

Por otra parte, cuando se castiga a un deudor con un escenario catastrófico, sus consecuencias no se ven reflejadas con el mismo impacto en la previsión asociada.

Es una forma de internalizar situaciones que tienen una baja frecuencia pero una alta severidad.

*4) ¿Cómo determinaron los porcentajes de estrés definidos en la norma? ¿Se hace una revisión periódica de la razonabilidad de los mismos?*

Se miraron escenarios que en algún momento se vivieron (crisis de 1982, 1992, y las devaluaciones que se han experimentado).

La idea es revisar la razonabilidad de la variación de las variables de los diferentes escenarios cada dos años. La norma se comenzó a aplicar en abril de 2006 en forma gradual, ya se estaría en período de revisión.

*5) ¿Por qué la norma no prevé en los escenarios adversos medidas restrictivas habituales en las empresas en casos de crisis, como reducción en la distribución de dividendos, inversiones y gastos?*

La norma no está construida así. Trata de internalizar si ocurren esos shocks, si la empresa los absorbe o no en las condiciones actuales.

*6) Las normas establecen el estrés de variables a nivel general que no se ajustan a las manejadas por el sector agropecuario. Nos referimos específicamente al tipo de cambio (U\$S) y al crecimiento del PIB Uruguay. Haciendo referencia al tipo de cambio, la mayoría de los subsectores del agro tienen como moneda funcional el dólar, no registrando descalces de moneda. Con respecto al PIB, existe una variable específica del sector que es el PIB agropecuario.*

Las particularidades de cada sector se definen en el nivel específico, que las define cada banco.

*7) ¿Por qué no se prevé aumentar la frecuencia de la presentación de información económico-financiera en épocas de crisis económica?*

Es lo mínimo exigido. El banco puede pedir información adicional.

Hay que considerar que esta norma convive con una norma de estándares mínimos de gestión, que prevé la solicitud de información adicional en los casos que sean necesarios. La norma prevé que los bancos identifiquen deudores potencialmente problemáticos, y se les pida información adicional, o se les de líneas mas cortas, etc.

*8) ¿Cómo evaluaría Ud. la eficacia de la norma luego de vivida una crisis financiera internacional?*

En esta crisis se esperaba que la aplicación de la norma fuera oportuna, pidiéndose que se planteen escenarios más adversos para los ejercicios cerrados en el 2008, ya que éstos no mostraban lo que se podía venir en 2009. Esta norma podría ayudar a valorar los créditos mejor, es decir, internalizar los problemas que se venían.