



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Licenciatura en Ingeniería Comercial

Trabajo Final de Carrera Título:

Gestión del Riesgo Crediticio en Entidades Financieras. PICP

Alumno: Gerardo Gabriel García gerardo_garciasn@yahoo.com.ar

Tutor de Contenidos: Dr. Rubén H. Pavetto.

Tutor Metodológico: Mg. Lic. Ana María Trottini

Agosto 2015

Índice

	Página
Agradecimientos	4
Introducción	5
1. La mejora continua, filosofía de trabajo	9
2. Límites del campo de juego	10
2.1 El Secreto Bancario.....	10
3. Bancos y PyMEs, escenario y desafío	12
4. Gestión del riesgo en entidades financieras	22
4.1 Antecedentes normativos en la República Argentina.....	22
4.2 Gestión del riesgo de crédito.....	23
4.3 Otorgamiento de créditos.....	24
4.4 Proceso para la evaluación y aprobación de créditos.....	24
4.5 Primera y segunda fuente de pago	25
5. Importancia de un correcto análisis de riesgo	27
5.1 Límites a las financiaciones: Fraccionamiento y graduación crediticia.....	27
5.2 Política de crédito, control y seguimiento de financiaciones.....	30
5.3 Valuación de activos y Política de Previsionamiento.....	32
5.4 Diversificación de la Cartera Crediticia.....	35
5.5 Evaluación de Riesgo Crediticio.....	36
5.5.1 Análisis cuantitativo.....	36
5.5.2 Uso de indicadores económicos financieros.....	38
5.5.3 Análisis cualitativo.....	45
5.5.4 Conclusiones del analista de crédito.....	46
6. El análisis de riesgo en la práctica, trabajo de campo	49

6.1 Entrevistas en profundidad a Contadores Inspectores del Banco Central de la República Argentina.....	49
6.2 - Exploración de casos reales.....	53
7. Conclusiones sobre el sistema de gestión de riesgo de crédito.....	55
8. Una oportunidad de mejora	57
8.1 Recomendaciones.....	58
8.1.1 Recomendaciones, primera parte: “QUÉ”.....	60
8.1.2Recomendaciones, segunda parte: “CÓMO”.....	65
9. Citas.....	70
10. Bibliografía.....	75

Agradecimientos

Un largo proceso ha llegado a su fin, y créame que ha sido extraordinariamente extenso.

Las circunstancias de la vida fueron dilatando de manera forzosa el cierre de esta etapa de formación, aunque he de reconocer que en varias oportunidades las mismas circunstancias, sin ser ineludibles, excusaron mi débil voluntad.

A mis padres, quienes procuraron su apoyo íntegro e incondicional. A mi esposa y mis maravillosos hijos, Catalina y Juan Cruz, quienes se encargaron en cada momento de mantener el motor en marcha. Cada uno con idéntica herramienta, su amor.

A los tutores, Mg. Lic. Ana MaríaTrottini y Dr. Rubén H. Pavetto, le expreso mi agradecimiento. Sentir que extiendo a la Universidad Abierta Interamericana.

Gracias al Banco de la Nación Argentina, extraordinario empleador y formador, que me nutrió de valiosas experiencias. A los agentes del Banco Central de la República Argentina que colaboraron generosamente, Evelin y compañía, gracias.

Estimados colegas, del Nación y la competencia, agradezco a todos su aporte.

Infinitas gracias

Introducción de Importancia

*¿Por qué hacemos esto?
Porque es nuestro trabajo,
porque es esencial en la actividad financiera,
porque es nuestro deseo alcanzar una mejora del proceso,
...y fundamentalmente porque nos apasiona.*

Desde el hacer interno del Banco de la Nación Argentinaⁱ, hemos dedicado gran parte del tiempo a la evaluación de créditos comerciales. Esta labor, propia de las entidades que intermedian en la oferta y demanda de dinero, comprende la tarea de estudiar minuciosamente las unidades productivas que acuden al Banco en búsqueda de asistencia financiera. El análisis de riesgo comercial adopta la forma de herramienta intelectual en el proceder del analista de créditos, y en estos términos será la unidad examinada.

Ante la necesidad de establecer un objeto de estudio claro y preciso, conteniendo así la unidad conceptual y extensión del ensayo, concentramos nuestra tarea sobre *los aspectos esenciales del análisis de riesgo crediticio realizado en la actualidad¹ por Bancos del sistema financiero argentino. Especialmente, en su aplicación sobre “micro, pequeñas y medianas empresas” (MiPyMEsⁱⁱ) locales.*

De esta forma hemos decidido trabajar en la mejora del proceso, fundamental en la optimización de recursos. El trabajo comienza aquí, desde el enunciado de intenciones, y concluye más adelante, en un punto que invitamos a descubrir. La mera documentación del proceso actual y su reingeniería son los límites imaginarios. Por ello también daremos espacio a la conceptualización de “mejora de procesos, mejora continua y calidad”, como una expresión formal de nuestro interés en el tema.

En la práctica, el análisis crediticio difiere según la política comercial de la entidad financiera. También varía en función de la naturaleza del sujeto asistido, las condiciones del crédito y la disponibilidad de tiempo e información para el estudio. Asimismo, todas las variantes estarán siempre dentro del marco que en la materia establece el ente rector, el Banco Central de la República Argentina.

¹ La expresión “en la actualidad” corresponde a Diciembre de 2014.

Se trata de una labor de análisis vital para la calidad de las carteras de préstamos de las entidades financieras. Constituyéndose este cúmulo de financiaciones en un activo determinante del valor del patrimonio, su solvencia y rentabilidad. Circunstancia que se extiende luego a la salud del sistema financiero en conjunto.

Con respecto al contexto que enmarca esta exposición, las últimas décadas se distinguen por la transformación de la actividad empresarial hacia una administración estratégica más exigente. El accionar empresario de directores, gerentes y titulares de las unidades económicas gana complejidad, reflejándose en la alta sensibilidad de éstas a las decisiones que aquellos adoptan, además de la mayor permeabilidad al contexto. Esto se evidencia principalmente en MiPyMEs, donde los procesos de aprendizaje por prueba y error inciden azarosamente sobre la rentabilidad de las empresas.

Otra particularidad en la actualidad son los cambios del entorno, cambios que se desencadenan abruptamente. Los efectos de un suceso ocurrido a una distancia impensable terminan incidiendo en la economía doméstica de la forma menos esperada. El efecto de lo que conocemos por globalización, se explica en la Teoría del Caos y el Efecto Mariposa de Edward Lorenz: "el aleteo de las alas de una mariposa pueden provocar un Tsunami al otro lado del mundo"².

A modo de ejemplo vale citar lo ocurrido en 2007, cuando las economías emergentes y no desarrolladas mostraron una notable independencia al continuar creciendo en un marco global crítico. Una desconexión que llegó a llamarse la hipótesis del *decoupling* (desacoplamiento). Luego, la debacle que sucedió a la quiebra del banco de inversión *Lehman Brothers Inc.*³ en septiembre de 2008 pareció desacreditar aquellos argumentos hipotéticos. En el lapso de unas pocas semanas la crisis experimentó una rápida y dramática difusión internacional. La interacción de la brusca ruptura financiera con la caída de los flujos del comercio mundial a fines de 2008 e inicios de 2009 indujo marcados impulsos contractivos a escala global, dando lugar a la recesión internacional más profunda y sincronizada desde la segunda posguerra. Así, el episodio acabó por

² Edward Norton Lorenz (23 de mayo de 1917 – 16 de abril de 2008) fue un matemático y meteorólogo estadounidense, pionero en el desarrollo de la teoría del caos. Fue quien introdujo el concepto de atractores extraños y acuñó el término efecto mariposa.

³LehmanBrothers Holdings Inc., fundada en 1850, fue una compañía global de servicios financieros de Estados Unidos. En 2007 se vio seriamente afectada por la crisis financiera provocada por los créditos subprime. El 15 de Septiembre de 2008 fue anunciada su quiebra.

manifestarse como un problema que llegó a poner en entredicho la solvencia de un sinnúmero de firmas, familias y gobiernos en los más diversos puntos del planeta.⁴

Esta realidad es descripta con claridad a través de la gran labor de la Fundación Observatorio PyME⁵, concretamente en sus trabajos “Informe Anual 2011-2012, Evolución reciente, situación actual y desafíos para el 2013” y “Acceso al financiamiento y Crédito en PyME industriales, Octubre 2014”. Ambos valiosas fuentes de información de la presente.

Retomando la línea conceptual de este trabajo, “riesgo comercial o riesgo crediticio” refiere a la incertidumbre manifiesta en la operación financiera ante la posible incobrabilidad de los fondos prestados en las condiciones pactadas al inicio. De esta forma, la situación no deseada es la eventual incapacidad de pago del tomador del crédito. Y el análisis del agente financiero pretenderá reducir la inseguridad por los hechos o circunstancias de los cuales pueda derivar la incapacidad del deudor.

Es conveniente señalar que al hablar de incapacidad de pago nos referimos a la imposibilidad concreta por iliquidez e insolvencia de una unidad económica, ajena y distinta al incumplimiento deliberado del empresario que la conduce. Esta última situación, de naturaleza moral o cultural y usualmente con ánimo especulativo, escapa a los fines de este estudio.

En las páginas siguientes exponemos el marco normativo vigente⁶, en un repaso de las disposiciones que rigen el proceder de los Bancos en materia de financiaciones y de gestión del riesgo global. Al mismo tiempo, describimos el hacer propio de estos entes en línea con sus respectivas regulaciones haciendo base en las normas del ente rector, con la prudencia de no exhibir o ventilar cuestiones de orden interno. A excepción de aquello que estemos expresamente autorizados a difundir.

⁴ Documentos de Trabajo 2010 | 48; Centro y periferia: la propagación de la crisis global a las economías de la región Sebastián Katz - Colaborador: Eduardo Corso - BCRA

⁵ La Fundación Observatorio Pyme es una entidad sin fines de lucro, fundada por la Universidad di Bologna, la Organización Techint y la Unión Industrial Argentina a fines de 2004, con el objetivo de promover la valorización cultural del rol de las pequeñas y medianas empresas en la sociedad, la investigación microeconómica aplicada y las políticas públicas de apoyo al desarrollo productivo. Bajo el lema “Información e Ideas para la Acción”, la Fundación continúa la labor iniciada por el Observatorio Pymi en 1996.

⁶ Marco Legal del Sistema Financiero Argentino – Ley de Entidades Financieras n ° 21.526 y Complementarias.

Sobre lo expresado se remarca que las opiniones vertidas en este trabajo son exclusiva responsabilidad del autor y no reflejan necesariamente la posición de las organizaciones involucradas.

Esta investigación no pretende agotar el tema en estudio, puesto que no es el fin de este trabajo, sino brindar una visión sobre la situación actual del análisis de riesgo crediticio en nuestro país. Busca sacar a luz la brecha entre el riesgo estimado, producto de la aplicación de normas de procedimiento vigentes y de rutinas no formales, y el riesgo advertido en atención a los ajustes del enfoque aquí propuesto. En resumida cuenta liberamos la sana ambición de alcanzar una mejora del proceso.

1. La mejora continua, filosofía de trabajo

Antes de comenzar el tema eje del ensayo, es importante explicar sucintamente qué nos motoriza. Concepto que por sí sólo ha sido objeto de extensos trabajos, hablamos de la “mejora continua”.

Podemos pensar a la acción de mejorar un proceso como unidad primaria. En la instancia siguiente vemos a la mejora continua como cultura o política de una organización que logra el encadenamiento lógico de la primera. Y damos un status superior a la gestión de calidad, nivel de “Sistema de Gestión” dentro la empresa que encierra el concepto de calidad percibida por el cliente. En este sentido, el presente trabajo se propone cumplir el primer nivel, tomando una oportunidad de mejora.

El sistema de gestión del riesgo de crédito en Bancos contiene entre sus distintos procesos el de “otorgamiento financiaciones”. Este proceso tiene su input en el cúmulo de datos relativos al sujeto asistido y el contexto. La evaluación de estos elementos es nuestro proceso (intelectual) propiamente dicho. Y al final, el output será la información para la toma de decisiones, en estos casos acordar o rechazar una solicitud de crédito. Es en este proceso donde buceamos evaluando posibles mejoras.

En este orden de ideas, nuestro ensayo hará las veces de proceso de mejora (análisis, diagnóstico y adecuación del proceso), con la extensión y formalidad propia de la tesis de grado.

2. Límites del campo de juego

2.1 El Secreto Bancario

Como muchos deportes, el Golf se practica sobre un campo de juego visiblemente delimitado. Sobre sorprendentes extensiones de terreno parquizado, un conjunto de estacas, cercas y líneas en el suelo definen el área de juego. Luego, por oposición, aparece la temida figura del “fuera de límites”, sin dudas de temer por sus consecuentes penalidades, en golf: golpes de multa. El fuera de límites, o también llamado fuera de cancha, es estrictamente la zona del campo donde no está permitido el juego.

Con este sentido y de forma análoga aplicamos el concepto al presente ensayo. No al efecto de contener o delimitar el objeto de estudio, sino a fin de no infringir normas formales, ni siquiera usos y costumbres, durante nuestro “juego” de investigación y exposición.

Puntualmente nos referimos al sigilo en el manejo de toda información de los entes relacionados a nuestra investigación, como así también a la restricción absoluta en lo relativo a clientes y operaciones financieras reales. Cometido que hemos logrado, por un lado, valiéndonos de manera exclusiva del estudio de normas publicadas por los mismos organismos y especialistas en la materia. Y por otro lado, citando casos reales sin identificación de los sujetos, o bien utilizando nombres de fantasía, toda vez que desde la teoría debimos brincar a ejemplos concretos.

Teniendo en cuenta la confidencialidad de la información que manipulan las entidades financieras, con rigor y esfuerzo hemos mantenido absoluta reserva, quitando la vista de todo aquello protegido por el secreto bancario.

La Ley de Entidades Financieras N ° 21.526 (modificado por la ley N ° 24.144) en su Título V, Artículo 39 dice:

“Las entidades comprendidas en esta ley no podrán revelar las operaciones pasivas que realicen...”

“...El personal de las entidades deberá guardar absoluta reserva de las informaciones que llegan a su conocimiento.”

Del artículo 39 de la ley podemos observar que el deber de guardar secreto tiene por objeto “operaciones pasivas”. Entendiendo como tales los actos individuales o conjunto de ellos que realiza la entidad financiera en su giro habitual de negocios, donde resulta una posición tomadora de fondos registrada en cuentas del pasivo de su balance. Asimismo, por la naturaleza de la relación comercial “Banco – Cliente”, en la práctica la confidencialidad se extiende a toda información propia del cliente, sean operaciones pasivas, activas o neutras. De forma simultánea a la restricción legal, cuestiones como el secreto profesional, la ética, y los usos y costumbres, también velan por el resguardo de la información.

El deber impuesto por la norma a las entidades comprendidas en la ley se extiende luego a todas las personas (físicas y jurídicas) que de alguna forma se encuentren vinculadas, léase: personal de planta permanente, personal contratado, ex empleados, auditores internos y externos, y calificadoras de riesgo.

Ciertamente, al desempeñar de manera simultánea los roles de investigador y funcionario de una entidad financiera, hay un mayor esfuerzo para que su concepción sea con total apego a las normas.

3. Bancos y PyMEs, escenario y desafío

Intermediación Financiera.

La intermediación financiera es un proceso donde las instituciones financieras como las bancarias y bolsas de valores trasladan recursos de agentes superavitarios hacia los agentes deficitarios.

La intermediación financiera directa sucede cuando existe un contrato directo entre los agentes superavitarios y los agentes deficitarios, emitiendo acciones y bonos que son adquiridos por los agentes superavitarios. Esta modalidad de intermediación financiera es regulada por la Comisión Nacional de Valores.

La intermediación financiera indirecta, modalidad que aquí nos ocupa, sucede cuando el agente superavitario no tiene un contacto directo o no puede llegar a identificar el agente deficitario. Por ejemplo, un ahorrista que ha depositado su dinero en el banco, no llegará a tener contacto directo o a identificar a los beneficiarios de créditos que otorga al banco con sus fondos.

El Sistema de Intermediación Financiera es clave en el desarrollo económico de un país y tiene beneficios para los usuarios:

Desde el punto de vista del ahorrista:

- Obtiene una remuneración al sacrificar su liquidez.
- Dependiendo de los tipos de ahorro y los plazos que utilice, logra obtener un adecuado equilibrio entre rentabilidad, riesgo y liquidez.
- Recibe servicios adicionales por su adhesión depositaria.

Desde el punto de vista de quien recibe el servicio financiero:

- Las empresas obtienen recursos financieros, tanto para capital de inversión como para capital de trabajo.
- Las personas consumidores finales, a través del sistema de intermediación, pueden financiar la adquisición, construcción, refacción, remodelación de su vivienda o la compra de bienes y/o servicios.

Resumiendo, la acción básica de un Banco busca conseguir la máxima rentabilidad, garantizando al mismo tiempo liquidez suficiente, conteniendo el riesgo y resguardando su solvencia.

Escenario y desafío.

La creciente necesidad de financiamiento para inversión productiva es una realidad de todas las economías. Como veremos en este capítulo, los resultados de las encuestas estructurales realizadas por la Fundación Observatorio PyME muestran que en nuestro país hay mucho terreno por recorrer en este sentido.

Esta será la problemática marco, una contra la cual no batallaremos. Sin embargo, sí será el espacio donde trataremos una problemática menor, más a nuestra medida, aquella relativa al análisis de riesgo crediticio.

Justamente, en la gestión del riesgo de crédito, el proceso de análisis crediticio es la tela del tamiz por el que pasará cada empresa del sector productivo argentino previo a recibir una inyección de fondos. Y en este sentido es una pieza clave.

Es ciertamente responsabilidad de los agentes financieros trabajar en el mejoramiento de procesos internos, y contribuir desde allí a un sistema financiero dinámico, eficiente y transparente. Condiciones indispensables para incentivar el ahorro, extender el mercado de crédito, y sentar las bases del desarrollo económico.

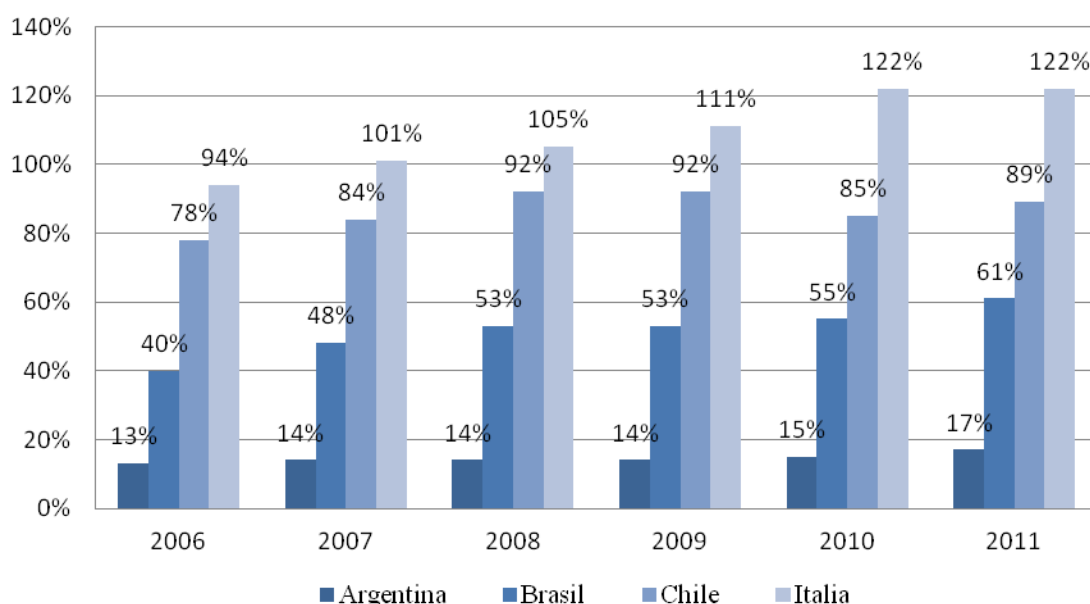
La responsabilidad de los bancos se extiende más todavía si expresamos el riesgo de crédito desde otro punto de vista, el riesgo en la empresa financiada. En este sentido, aun pudiéndose tratar de un financiamiento en condiciones inmejorables que permita apalancamiento sin igual, la inyección de fondos opera como un acelerador sobre la empresa sin importar el rumbo que haya tomado. Los préstamos bancarios son herramientas financieras, y como tales no corregirán errores en la estrategia comercial, problemas de ineficiencia operativa o defectos en cuestiones administrativas. En casos extremos las financiaciones podrían acelerar a la empresa hacia el fracaso inevitable.

Comenzamos diciendo que en materia de financiaciones hay mucho por hacer en el sistema financiero argentino, apreciación que surge de mediciones concretas. En 2011, el monto de créditos otorgado por el sector bancario al Sector Privado No

Financiero (SPNF), representó sólo el 17% del PIB, del cual una proporción significativa se asignó a crédito comercial (aproximadamente, el 35%)⁷.

En este sentido, en comparación a otros países de América Latina, Argentina muestra la menor relación crédito-producto de la región, representando sólo un tercio del promedio de América Latina (46% del PIB). Si se analiza el desempeño europeo (específicamente de la Euro zona), los préstamos al SPNF representan el 122% del producto y aún en niveles pre-crisis ascendían al 100% del PIB. Para lograr posicionarse en el promedio de América Latina, Argentina debería casi triplicar tamaño de su sistema financiero orientado al sector privado, y multiplicarlo por ocho para llegar a los estándares europeos.

Evolución del crédito doméstico otorgado al Sector Privado según país en los últimos seis años (en % del PIB)



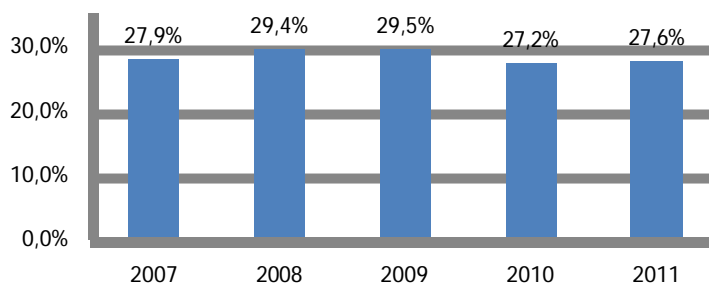
Fuente: Elaboración de Fundación Observatorio Pyme en base a WorldDevelopmentIndicators (WDI), Banco Mundial.

En línea a lo señalado se observa que la proporción de empresas con proyectos de inversión frenados por falta de financiamiento bancario se mantuvo cerca del 30%, lo que muestra claramente que el nivel de inversión de las PyME industriales en 2011

⁷ Informe Anual 2011-2012, “Evolución reciente, situación actual y desafíos para el 2013”, Fundación Observatorio PyME.

estaba por debajo de su nivel potencial, debido a la insuficiencia de fondos externos a la firma disponibles para el financiamiento.⁸

Proporción de PyME industriales con proyecto frenado por falta de financiamiento bancario. (2007 – 2011)



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2007-2011. Fundación Observatorio PyME.

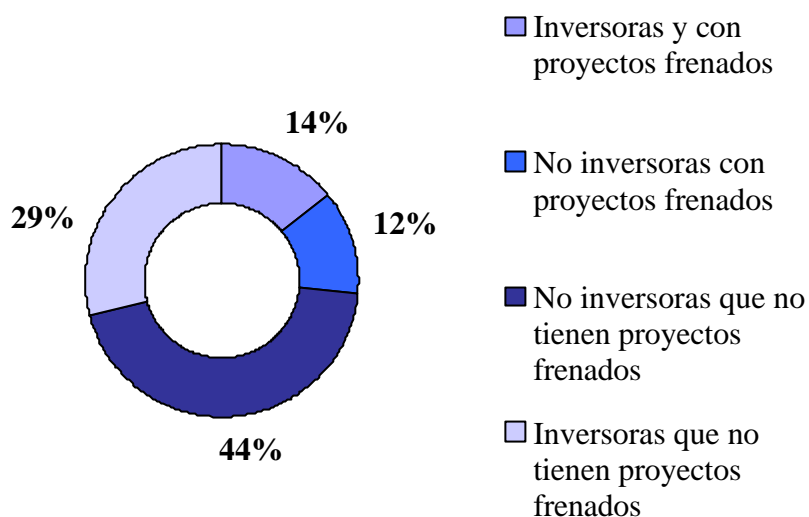
En 2011 el 40% de las PyME industriales solicitó crédito de mediano y largo plazo, y el 34% de las empresas obtuvo el préstamo (lo que equivale al 85% de las que efectuaron solicitudes). En la comparación frente a 2009, la proporción de empresas solicitantes aumentó 10 puntos porcentuales, al igual que el porcentaje de empresas a las que le fue otorgado el préstamo.

Hacia el 2013 el 26% de PyME industriales tenían proyectos frenados por falta de financiamiento bancario, independientemente de su status inversor. De esa proporción, pueden identificarse dos grupos de empresas: las inversoras que tenían proyectos en carpeta que aún sin concretar y las que directamente no invertían.⁹

⁸ Informe Anual 2011-2012, “Evolución reciente, situación actual y desafíos para el 2013”, Fundación Observatorio PyME.

⁹ Informe Especial - Acceso a financiamiento y crédito en PyME industriales, Octubre 2014. Fundación Observatorio PyME.

Distribución de las PyME industriales según su status inversor y si presentan proyectos frenados por falta de financiamiento bancario (% de empresas)

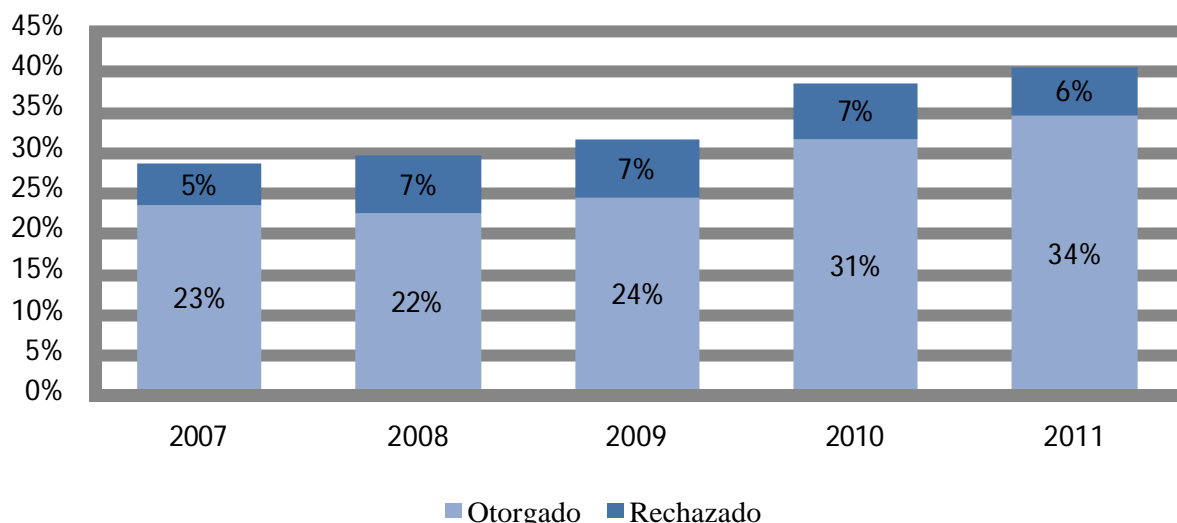


Fuente: Informe Especial - Acceso a financiamiento y crédito en PyME industriales, Octubre 2014. Fundación Observatorio PyME.

Sobre las PyME que invirtieron (44% del total en 2013), un 14% de firmas tuvo proyectos frenados por falta de financiamiento bancario. Es decir, la inversión que deseaban alcanzar estas empresas era mayor a la que realmente efectivizaron (según lo declarado por los empresarios), encontrando como obstáculo la imposibilidad de acceder a fondos externos. Del 56% restante (PyME no inversoras), un 12% atraviesa la misma situación: no cuenta con créditos para invertir. De esta forma, un 26% de las PyME requieren de financiamiento para concretar proyectos de inversión que actualmente no pueden realizar, guarismo que se muestra estable en el tiempo.¹⁰

¹⁰ Especial - Acceso a financiamiento y crédito en PyME industriales, Octubre 2014. Fundación Observatorio PyME.

Solicitud de crédito bancario (excluido descubierto en cuenta corriente y leasing). Porcentaje de empresas



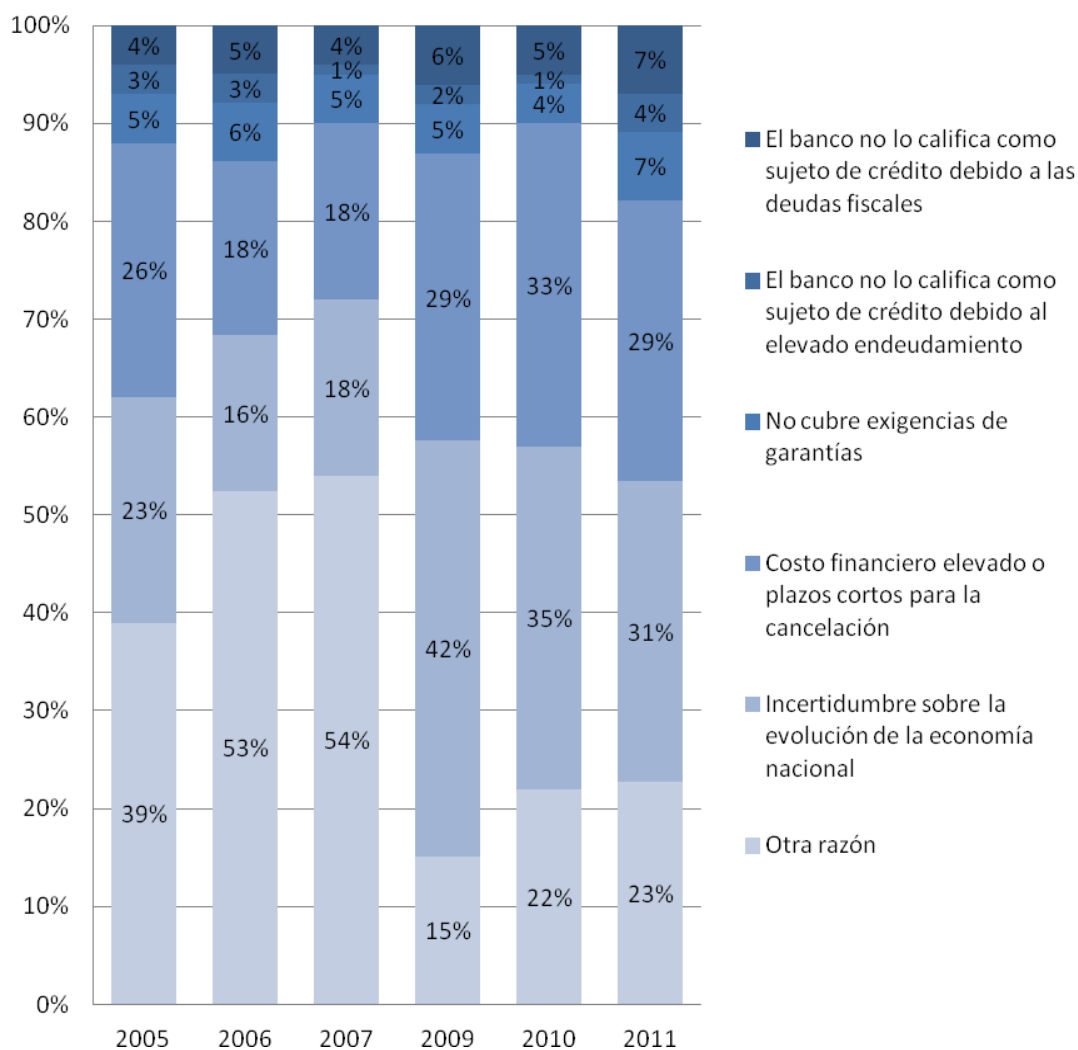
Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2007-2011. Fundación Observatorio PyME.

De acuerdo a la investigación de la Fundación Observatorio PyME los principales limitantes a la solicitud de crédito de mediano y largo plazo fueron los elevados costos financieros y la incertidumbre económica. Ambos motivos explican porqué dos de cada tres de las PyME industriales argentinas se autoexcluyeron del mercado del crédito bancario. Por un lado, la principal razón por la cual en 2011 el 60% de las PyME industriales no solicitó créditos de mediano y largo plazo fue la incertidumbre económica a nivel nacional, lo que hace que los empresarios se vuelvan reticentes a contraer deuda. Por otra parte, los bancos ofrecieron créditos con plazos muy cortos para la devolución, o bien incluyeron una tasa variable difícil de predecir que ponía en duda la capacidad de repago futura. Por lo tanto, la financiación podía volverse costosa en un contexto de desaceleración del crecimiento de la demanda y de menor rentabilidad.

Para el 18% de los empresarios que en 2011 no presentaron solicitudes de crédito, el principal motivo estuvo al considerar que no calificaban como sujetos de crédito, sea por deudas fiscales o financieras devadas, o bien porque no cubrían las garantías exigidas, es decir problemas atribuibles a las empresas. Allí se hallan aspectos de informalidad o desarrollo organizacional de las firmas. Las exigencias de garantías

constituyen un problema adicional. Estos últimos tres aspectos mencionados cobraron mayor relevancia en 2011 respecto a 2010.

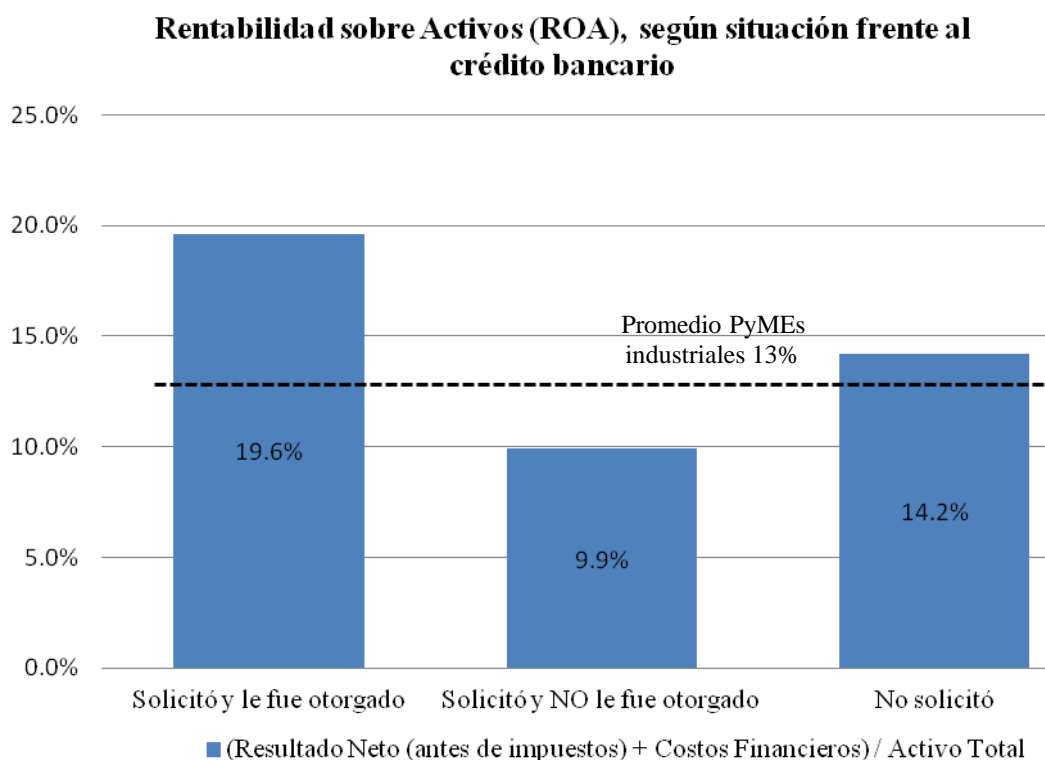
Motivo por el cual las PyME industriales no solicitaron crédito bancario excluido el descubierto en cuenta corriente y el leasing (% de empresas que no solicitan créditos).



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2005 - 2011. Fundación Observatorio PyME.

Los datos relevados en 2011 a partir de la Encuesta Estructural a PyME industriales de la Fundación Observatorio PyME muestran que las empresas que se autoexcluyeron del mercado crediticio, presentaban mejores condiciones de rentabilidad que las rechazadas por el sistema bancario. Esto indica que las empresas autoexcluidas del financiamiento bancario eran potenciales sujetos de crédito, con lo cual existía un mercado viable para el sistema bancario no suficientemente aprovechado.

Una disminución de la proporción de las empresas autoexcluidas del mercado del crédito bancario redundaría en un incremento de la inversión y en una profundización de las relaciones entre el sistema bancario y el sistema productivo.

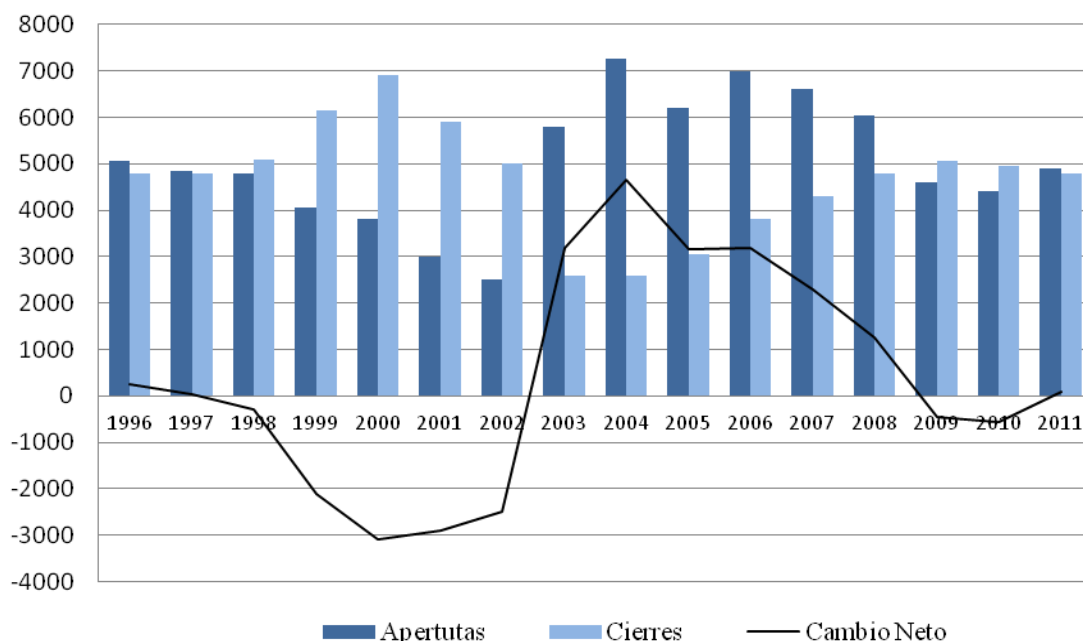


Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2010. Fundación Observatorio PyME.

Si bien dicha investigación muestra al crédito bancario con gran potencial de crecimiento, es evidente que aumentar la participación de esta fuente de financiamiento traerá aparejada una mayor exposición al riesgo de crédito para los bancos. El proceso de validación y otorgamiento de financiaciones deberá diferenciar PyMEs de riesgo bajo o normal de aquellas que presenten riesgo alto, considerados no asumibles por la entidad financiera.

La demografía industrial en los últimos quince años es un claro reflejo del riesgo al que nos referimos en el párrafo anterior.

Natalidad y mortalidad empresarial en la industria manufacturera nacional, en cantidad de empresas (IV trimestre, años 1996-2011)



Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS)

La natalidad y mortalidad de empresas industriales está fuertemente relacionada con los ciclos económicos de los últimos quince años, lo cual se refleja en las estadísticas sobre la cantidad de empresas del sistema productivo argentino publicadas por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS), a través del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, y en base a los registros del Sistema Integrado Provisional Argentino (SIPA).

Al cuarto trimestre de 2011 se encontraban registradas 67.024 empresas industriales en todo el país, de las cuales 29.311 eran PyME¹¹.

Durante el régimen de Convertibilidad de paridad del peso argentino con el dólar estadounidense, el nivel de competitividad de la industria manufacturera nacional se vio fuertemente perjudicado, y a partir de 1998 la cantidad de empresas disminuyó de

¹¹ Es importante tener en cuenta que la clasificación de PyME que toma el MTEySS varía respecto a la del Observatorio PyME, que define como PyME industrial a aquellas empresas que tienen entre 10 y 200 ocupados, mientras que el MTEySS utiliza como criterio de clasificación las ventas anuales (entre 500 mil y 24 millones de pesos).

manera continua hasta el año 2002, con una caída acumulada del 16,3% durante estos cinco años. En particular, la cantidad de PyME industriales mostró una fuerte caída (14,2%).

Al iniciar la recuperación de la economía argentina en 2003, también el número de empresas empezó a crecer, aunque recién en 2005 logró incrementarse lo suficiente como para compensar la destrucción del tejido industrial de la etapa anterior.

El crecimiento neto de empresas se mantuvo hasta el 2008, cuando comenzaron a evidenciarse señales de una fuerte desaceleración y crisis económica interna que se sumó a un contexto internacional recesivo en 2009. En este sentido, la caída del número de empresas en el período 2008-2009 afectó inicialmente a las grandes y a las micro, mientras que la cantidad de PyME industriales no disminuyó significativamente.

En 2010, a pesar de que la actividad industrial ya estaba recuperándose fuertemente, todavía los efectos de la crisis internacional repercutían negativamente en la tasa neta de natalidad empresarial. Pero en 2011, finalmente, la apertura de nuevas empresas industriales fue mayor a la cantidad de cierres, y se presentó una pequeña recuperación en la creación neta de empresas respecto a 2010.

4. Gestión del riesgo en entidades financieras

4.1 Antecedentes normativos en la República Argentina

El marco normativo que emana del Banco Central de la República Argentina establece que las entidades financieras deben contar con un proceso integral para la gestión de riesgos. Este proceso incluye la vigilancia por parte del Directorio y de la Alta Gerencia para identificar, evaluar, seguir, controlar y mitigar todos los riesgos significativos. Este sistema debe ser proporcional a la dimensión e importancia económica de la entidad financiera de que se trate como así también a la naturaleza y complejidad de sus operaciones¹².

La misma norma define qué se entiende por riesgos significativos en las entidades financieras, y los enuncia de la siguiente manera:

- Riesgo de crédito: es la posibilidad de sufrir pérdidas por el incumplimiento que un deudor o contraparte hace de sus obligaciones contractuales.
- Riesgo de liquidez: refiere a la capacidad de las entidades financieras de fondar los incrementos de los activos y cumplir con sus obligaciones a medida que éstas se hacen exigibles, sin incurrir en pérdidas significativas.
- Riesgo de mercado: es la posibilidad de sufrir pérdidas en posiciones dentro y fuera de balance a raíz de fluctuaciones adversas en los precios de mercado de diversos activos.
- Riesgo de tasa de interés: indica la posibilidad de que se produzcan cambios en la condición financiera de una entidad como consecuencia de fluctuaciones en las tasas de interés, pudiendo tener efectos adversos en los ingresos financieros netos de la entidad y en su valor económico.
- Riesgo operacional: Es el riesgo de pérdidas resultantes de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, de la actuación del personal o de los sistemas o bien aquellas que sean producto de eventos externos. Este concepto incluye el riesgo legal y excluye el riesgo estratégico y de reputación.

¹² www.bcra.gov.ar– Normativa; Textos ordenados; Lineamientos para la gestión de riesgos en entidades financieras; Comunicación “A” 5203

- El riesgo legal, que puede verificarse en forma endógena o exógena a la entidad financiera, comprende, entre otros aspectos, la exposición a sanciones, penalidades u otras consecuencias económicas y de otra índole por incumplimiento de normas y obligaciones contractuales.
- Se entiende por riesgo estratégico al procedente de una estrategia de negocios inadecuada o de un cambio adverso en las previsiones, parámetros, objetivos y otras funciones que respaldan esa estrategia.
- Por su parte, el riesgo de reputación refiere a la posibilidad de que se produzca una pérdida debido, entre otros, a la formación de una opinión pública negativa sobre los servicios prestados por la entidad financiera - fundada o infundada-, que fomente la creación de una mala imagen o un posicionamiento negativo de los clientes, que conlleve a una disminución del volumen de clientes, a la caída de los ingresos o de los depósitos.

4.2 Gestión del riesgo de crédito¹³.

El ente regulador traza un sendero de buenas prácticas bancarias. Y en este sentido también define el marco para una adecuada gestión del riesgo de crédito. Este marco incluye la estrategia, las políticas, prácticas, procedimientos y estructura organizacional con las que deben contar las entidades financieras para una adecuada administración de ese riesgo.

En general, es conveniente que las entidades cuenten con un programa integral para administrar el riesgo de crédito que se caracterice por tener:

- i. Un entorno apropiado para la asunción del riesgo de crédito;
- ii. Un proceso sólido de originación de créditos;
- iii. Un proceso apropiado para la administración, evaluación y seguimiento de los créditos; y
- iv. Controles adecuados del riesgo de crédito.

¹³ Comunicación “A” 5203, Banco Central de la República Argentina. Sección 2, Gestión del Riesgo de Crédito, Numeral 2.1.3

Las entidades también deben contar con prácticas adecuadas para valuar sus activos, para evaluar la suficiencia de las provisiones contables y del capital y para difundir información relacionada con su riesgo de crédito.

4.3 Otorgamiento de créditos

Aquí llegamos, en el elemental recorrido “de lo general hacia lo particular”, al corazón del proceso. Allí donde se encuentra aquella tela del tamiz en estudio.

El Banco Central exige que las entidades financieras operen con criterios sólidos y bien definidos para el otorgamiento de créditos.

Los bancos deben ser capaces de identificar de manera clara el mercado al cual están dirigidos y garantizar un nivel de conocimiento adecuado del deudor o contraparte, del propósito y estructura de la operación y de su probabilidad de repago. Deben definir el perfil del tomador de crédito, así como también montos, términos y demás condiciones del crédito.

A esos efectos, las entidades deben sustentar sus decisiones crediticias fundamentalmente en el riesgo de incumplimiento del deudor y sólo de manera secundaria en el patrimonio del deudor o en los mitigadores de riesgo de la operación.

4.4 Proceso para la evaluación y aprobación de créditos¹⁴

El Banco Central dicta al respecto las siguientes pautas que, aun redactadas con términos amplios, son ciertamente de estricto cumplimiento:

- Las entidades deben establecer un proceso formal, sólido, bien definido y documentado para evaluar, aprobar y renovar o refinanciar los créditos que permita identificar a los responsables de su aprobación, de la modificación de sus términos y de la autorización de excepciones a las pautas de originación.
- Un proceso eficaz de evaluación y aprobación debe establecer los requisitos mínimos de la información que servirá de soporte para el análisis de la solicitud.

¹⁴ Comunicación “A” 5203, Banco Central de la República Argentina. Sección 2, Gestión del Riesgo de Crédito, Numeral 2.3.1.1

- Deben existir políticas relacionadas con la información y documentación necesaria para aprobar nuevos créditos, renovar o refinanciar créditos existentes y/o modificar los términos y las condiciones de los aprobados.
- La información recibida servirá de base para la clasificación de los deudores conforme a la normativa establecida por el Banco Central de la República Argentina, para la asignación de una calificación con el sistema de calificación interno de las entidades y para el seguimiento posterior del crédito y del deudor.
- Las solicitudes de crédito deben ser analizadas cuidadosamente por analistas de crédito calificados que posean experiencia acorde con la significatividad y complejidad de la operación y que utilicen las herramientas de soporte necesarias para la realización de la tarea.
- La aprobación debe realizarse de acuerdo con pautas escritas y aprobadas por el nivel gerencial pertinente. Las entidades podrán crear grupos de especialistas para analizar y aprobar créditos relacionados con tipos de facilidades, sectores industriales o zonas geográficas de importancia significativa.
- También debe existir un registro de auditoría claro que documente el cumplimiento del proceso de aprobación y que identifique a las personas y/o comités involucrados en el otorgamiento.
- La función de revisión del crédito debe verificar si los respectivos legajos están completos, si se ha seguido el proceso de aprobaciones establecido y obtenido toda la documentación necesaria.

4.5 Primera y segunda fuente de pago

Básicamente, el proceso de evaluación y aprobación de financiamientos trabaja sobre el análisis de dos fuentes de pago.

La primera fuente de pago la constituye la propia capacidad de generación de recursos de la explotación demandante de crédito, atada a la vocación de pago del titular. En esta fuente se buscará agotar todas las herramientas de análisis con el fin de determinar la verdadera capacidad de repago del crédito.

El análisis de riesgo crediticio se concentra mayormente allí, reduciendo el análisis de la segunda fuente de pago a una mera validación técnica.

De hecho, la segunda fuente de pago la constituye la garantía ofrecida por el potencial cliente. En este sentido, las condiciones para entender superada la segunda fuente de pago estarán relacionadas al valor de venta inmediata del bien ofrecido en garantía, sus posibilidades de colocación en el mercado y vida útil, entre otros aspectos.

Como puede observarse, ambas fuentes de pago se articulan para una adecuada contención del riesgo de crédito. Estas no se suplen entre sí, sino que se complementan de acuerdo a las particularidades del contrato de crédito.

5. Importancia de un correcto análisis de riesgo

La gestión del riesgo crediticio comienza en la acción comercial de la entidad bancaria, continúa por el análisis de riesgo, el otorgamiento e instrumentación del crédito. Sigue con el monitoreo a lo largo del horizonte de crédito y finaliza al alcanzarse la cancelación definitiva. Las políticas de crédito, provisionamiento y diversificación de cartera de la entidad financiera, se articulan para lograr el objetivo de contener la exposición al riesgo en valores aceptables durante todas estas etapas.

El análisis de riesgo concentra su atención en la liquidez y solvencia del deudor. La situación de iliquidez no deseada refiere al déficit del flujo de caja que le impide la atención de sus compromisos. La insolvencia indica una posición en la que los activos de la empresa no consiguen cubrir los pasivos asumidos.

Si bien el provisionamiento, punto que profundizaremos más adelante, logra sincerar el valor de las financiaciones dentro del activo de los Bancos, ocurre que la constitución de provisiones se efectúa contra resultados del ejercicio. Incide negativamente en la rentabilidad del negocio puntual, por ende también perjudica la intermediación financiera global de la entidad, pero como contrapartida trae consecuencias favorables al afianzar su solvencia y dar le estabilidad al sistema financiero

Por ello, el estudio previo del cual se desprenderá la aceptación o rechazo del negocio financiero será riguroso, y deberá construir su razonabilidad a partir de la observación de circunstancias de ese momento, como también de inferencias sobre la evolución del propio sujeto asistido y del contexto.

5.1 Límites a las financiaciones: Fraccionamiento y graduación crediticia

Los tipos de límites crediticios que se aplican son referidos a: la concentración crediticia, a la responsabilidad patrimonial de la entidad, a la responsabilidad patrimonial del demandante y a las operaciones con personas vinculadas (estas últimas fuera de estudio en este ensayo).

Dentro de esos límites, y como norma general, se deberá analizar la capacidad de pago de los clientes tanto del monto efectivamente prestado como de sus ajustes y/o intereses en los plazos convenidos. También deberá evaluarse, junto a la operación en

particular, el endeudamiento total con el Banco, otras entidades financieras y demás acreedores. Determinando la calidad y naturaleza de las garantías que se considere necesario exigir.

Fraccionamiento del riesgo de crédito

Dentro de las normas prudenciales para el otorgamiento de financiaciones que permitan una adecuada gestión del crédito, el fraccionamiento del riesgo es aquella que refiere al condicionamiento dado por la responsabilidad patrimonial de la entidad financiera.

El fraccionamiento se establece a través de: a) la concentración del riesgo o fraccionamiento global y b) límites a las operaciones con la clientela o fraccionamiento específico.

a) Concentración del riesgo o fraccionamiento global:

Persigue que un pequeño grupo de clientes no concentre financiaciones significativas. Es la relación prudencial que compara el monto resultante de la sumatoria de financiaciones, vigentes a una fecha, que superen el 10% de la responsabilidad patrimonial computable (RPC)¹⁵ de la entidad financiera, con el valor límite establecido en 3 a 5 veces dicha RPC, según se consideren o no las financiaciones a entidades financieras locales.

b) Límites máximos individuales o fraccionamiento específico:

¹⁵ La responsabilidad patrimonial computable, en adelante RPC:

- En sociedades comerciales: Se tomarán en consideración capital, reservas y resultados acumulados, según estados contables.
- En clientes que no llevan contabilidad: Se considerará el patrimonio neto según manifestaciones de bienes
- Determinación:
 - Deducciones: De la responsabilidad patrimonial considerada deberán deducirse los activos que no estén vinculados a la actividad para la que se requiere la asistencia, entre ellos las participaciones en el capital de la entidad financiera prestamista.
 - Aportes irrevocables de capital: Los aportes irrevocables de capital podrán computarse siempre que el aumento del capital social derivado de ellos se concrete en plazo razonable.
 - Conjuntos económicos: En los casos de grupos o conjuntos económicos sólo deberá computarse la responsabilidad patrimonial de la empresa que gestione la asistencia crediticia.

Es la relación prudencial que compara el monto de las financiaciones vigentes a una fecha determinada con la RPC del banco a nivel individual, es decir, para cada uno de los deudores. Limita el otorgamiento montos aportados a un solo cliente.

No podrán superar, en ningún momento, los porcentajes que se indican seguidamente, que deberán ser aplicados sobre la RPC de la entidad del último día del mes anterior al que corresponda:

- El total de las operaciones comprendidas sin garantía de una empresa o persona no vinculada: 15% de la RPC.

Para determinar el margen disponible de asistencia crediticia de cada cliente dentro de este tramo, también se computará el valor de los documentos o títulos respecto de los que esté legalmente obligado al pago y que constituyan garantías preferidas "A" según las normas aplicables en esa materia, que respalden financiaciones concedidas por la entidad a otros prestatarios.

- El total de las operaciones comprendidas de una empresa o persona no vinculada, incluyendo las operaciones con garantías en los términos previstos en la misma norma (Sección "Garantías Computables"): 25% de la RPC.

A los fines de los límites establecidos, los conjuntos o grupos económicos del sector privado no financiero deberán ser considerados como un sólo cliente.

Graduación de la asistencia financiera

La graduación es un límite establecido por las normas para el otorgamiento de financiaciones que relaciona el monto del crédito con la RPC del cliente. Es decir, la entidad financiera no puede otorgar un crédito, cuyo monto supere un determinado porcentaje del patrimonio del cliente.

No podrán superar los porcentajes de la responsabilidad patrimonial computable de cada cliente que se indican seguidamente:¹⁶

- Margen básico: 100%.
- Margen complementario:

¹⁶ www.bcra.gov.ar – Normativa; Textos ordenados; Graduación del crédito, Última comunicación incorporada: "A" 5419, Texto ordenado al 03/05/2013, Sección 3: Límites máximos.

- Límite máximo: 200%, siempre que no supere el 2,5% de la RPC de la entidad financiera del último día del segundo mes anterior al de otorgamiento de la financiación.
- Aprobación: El otorgamiento de asistencia dentro de este margen complementario, cualquiera sea su importe, requerirá la previa aprobación del Directorio.

5.2 Política de crédito, control y seguimiento de financiaciones.

La prudente apreciación del riesgo es vital para la salud de la cartera de créditos, definiendo a posteriori rentabilidad y solvencia de la entidad bancaria. Esto ocurre tanto en oportunidad del otorgamiento, como a lo largo de la vida del crédito.

Así, resulta imprescindible que la entidad posea una política para el otorgamiento de financiaciones que determine la magnitud del riesgo que está dispuesta a asumir en sus operaciones. Esta política es la que define el perfil de la entidad y fija la línea de negocios a seguir.

En este sentido, la política de crédito de cada entidad financiera, con ajuste a las normas del Banco Central de la República Argentina, deben respetar los siguientes enunciados¹⁷:

- El crédito otorgado por las entidades financieras comprendidas en la Ley N° 21.526 debe estar orientado a financiar la inversión, la producción, comercialización y consumo de los bienes y servicios requeridos tanto por la demanda interna como por la exportación, contribuyendo así a lograr y mantener altos niveles de producción y de ocupación.
- La existencia de mercados financieros libres significa la determinación, de acuerdo con la oferta y demanda de crédito, de una estructura de tasas de interés que refleje la diversidad de riesgo, liquidez y costo que caracteriza a las distintas operaciones financieras.

¹⁷ www.bcra.gov.ar – Normativa; Textos ordenados; Política de crédito.

- Las entidades financieras cuidarán de mantener una distribución adecuada de sus préstamos de modo que no se produzcan desequilibrios en la asignación del crédito a los distintos sectores de la actividad económica.
- Las instituciones deben decidir con prudencia las sumas a comprometer en operaciones financieras, en concordancia con el patrimonio o ingreso de los demandantes y la rentabilidad de los proyectos. En cada caso, la resolución de las solicitudes debe ser precedida por un análisis ponderado de la situación económica y financiera del cliente, con especial énfasis en la determinación de la capacidad de reintegro de los fondos prestados frente a la evolución esperada de la actividad que desarrolla.

En ocasión del acuerdo crediticio, los analistas financieros seguirán la política de la entidad, definiendo a favor de clientes asistencias por condiciones (Tasa de interés, monto, plazo, periodicidad) acordes a su actividad económica, a la calidad del flujo de fondos que posean, al cumplimiento de los compromisos y a las garantías presentadas, todo lo cual determinará la exposición al riesgo asumida.

Los errores en el proceso de concesión de las financiaciones aumentan la exposición al riesgo; por ejemplo, por incorrecta o deficiente formulación de la política, por prácticas deficientes de los oficiales de crédito y por controles internos inadecuados.

A partir del momento en que se otorga el crédito la entidad debe realizar un adecuado seguimiento del mismo, proceso que se denomina administración de la cartera activa. Una adecuada administración debe tener en cuenta una serie de factores indicativos de la evolución que ha sufrido el riesgo de incobrabilidad de los créditos otorgados, tales como: el pago en término de las cuotas, la situación y evolución económico-financiera del deudor y el mantenimiento del valor de la garantía.

Dado que todos los elementos considerados al momento de la concesión son susceptibles de sufrir alteraciones en el tiempo, los riesgos asociados a las financiaciones seguramente habrán de cambiar. Así, una vez establecidos los términos y condiciones para la cancelación del préstamo, los cambios en los niveles de riesgo imponen ajustes económicos en el valor del activo que deberán ser reflejados contablemente.

La administración de la cartera de préstamos debe ser lo suficientemente flexible como para enfatizar la atención de los créditos más problemáticos. En este sentido la entidad debe monitorear más de cerca aquellos préstamos cuyo riesgo está aumentando, ya sea porque han cambiado los factores exógenos que la entidad no controla, como la pérdida de una cosecha o la caída de precios de algún mercado en el que algunos de sus participantes son deudores de la entidad financiera, o bien porque la entidad asignó mal el riesgo en el proceso de concesión de las financiaciones¹⁸.

5.3 Valuación de activos y Política de Previsionamiento

Como es de esperarse en entidades que intermedian en la oferta y demanda de dinero, sus balances contables exponen una baja relación de capital propio frente al total del pasivo asumido y una porción importante del activo conformado por las financiaciones otorgadas. Esto significa que la determinación del valor del activo adquiere suma relevancia, esencialmente el valor de estas financiaciones, haciendo que pequeños cambios en su cuantía tengan fuerte impacto en el resultado económico de la entidad, y sean concluyentes en su grado de solvencia.

Aquí nos ocuparemos específicamente de un componente del activo: las financiaciones. Dejando de lado los dos restantes, activos que cuentan con un valor de mercado y los activos fijos.

Podemos decir que el valor económico de un préstamo financiero es equivalente al valor presente de los flujos monetarios futuros (amortización e intereses) descontados a una tasa de interés previamente establecida, la cual debe incorporar la tasa “libre de riesgo” más la probabilidad de incumplimiento o riesgo específico del activo considerado.

Entonces, aquella tasa real a la que se descontarán los flujos monetarios futuros debe cubrir o pagar por el tiempo durante el cual se separa el inversionista del dinero (Costo de oportunidad e inflación esperada), más el riesgo de incobrabilidad asumido y el rendimiento deseado.

¹⁸ Texto enriquecido con aportes del personal del Banco Central de la República Argentina durante la entrevista en profundidad.

Sin embargo, en la determinación del valor contable de las financiaciones otorgadas por Bancos del sistema financiero argentino no se utiliza este criterio. Sino que se aplica como “aproximación contable” la política de provisionamiento.

Se entiende por política de provisionamiento a las reglas o criterios de determinación o asignación de los recursos destinados por la entidad a absorber eventuales pérdidas provenientes de sus financiaciones. Dichas pérdidas surgen como consecuencia de los incumplimientos en los términos contractuales pautados.

Por lo tanto, la medición del valor real de las financiaciones requiere de una adecuada evaluación del provisionamiento aplicado a la cartera crediticia. Esta práctica apunta a cuantificar los eventuales incumplimientos contractuales, que de no ponderarse adecuadamente sobrestiman (o subestiman) el verdadero valor de los créditos otorgados.

Una correcta política de provisionamiento deberá estimar la capacidad de repago de los clientes y verificar los grados de incumplimiento reportados. En este sentido es importante establecer la probabilidad de que un prestatario deje de cumplir sus compromisos, a efectos de evaluar las potenciales pérdidas que puede llegar a soportar el Banco.¹⁹

Las provisiones son estimaciones de contingencias que puede tener quien otorga el préstamo como consecuencia de eventuales incobrabilidades, o por cualquier riesgo de cálculo incierto con incidencia en el resultado del ejercicio. El cálculo surgirá de una estimación basada en la aplicación de normas de procedimiento impuestas por el ente contralor, el Banco Central.

La necesidad de una correcta valuación de las financiaciones se resuelve utilizando cuentas regularizadoras, de manera que, al cierre del ejercicio, se muestre el total de las cuentas a recuperar normalizadas por la previsión de incobrabilidad.

La cuenta de previsión, que genéricamente podemos llamar “Previsión por Deudores Incobrables”, acerca la realidad jurídica a la realidad económica. Cuando se concreta la incobrabilidad debe cancelarse esta previsión, dado que el hecho incierto ya ha ocurrido, con la registración contable del caso.

¹⁹ Texto enriquecido con aportes del personal del Banco Central de la República Argentina durante la entrevista en profundidad.

La evaluación de la capacidad de pago de los deudores es un factor de suma importancia, debido a que un crédito cuyo deudor cumpla en forma adecuada con sus compromisos de pago, no genera la misma utilidad para la entidad prestamista que un crédito similar cuyo deudor haya incurrido en una cesación de pagos. En consecuencia dichos créditos diferirán en su valor económico, debiéndose reflejar esta situación a través de la contabilización de las provisiones correspondientes.

Con el propósito básico de afianzar la solvencia y dar estabilidad al sistema financiero, el Banco Central de la República Argentina establece estándares normativos sobre la constitución de provisiones²⁰, cuyo objetivo es disminuir el grado de discrecionalidad en la valuación de la cartera crediticia de las entidades. El provisionamiento del crédito se realiza a partir de su otorgamiento y se ajusta de acuerdo a revisiones periódicas.

Estas normas generales regulan el accionar de Bancos en materia de clasificación y previsión de deudores, y entre otros aspectos definen: deudores alcanzados, financiaciones comprendidas, y pautas mínimas para la constitución de provisiones por incobrabilidad. Respecto de estas últimas expresa: Sobre el total de las deudas de los clientes, según la clasificación que corresponde asignarles, deberán aplicarse las siguientes pautas mínimas de provisionamiento²¹:

Categoría		Con garantías Preferidas "B"	Sin Garantías preferidas	Atraso en el pago de la obligación
1	En situación normal.	1%	1%	Hasta 31 días
2(*)	a) Con seguimiento especial, en observación y riesgo bajo.	5%	3%	Hasta 90 días
	b) Con seguimiento especial, en negociación o con acuerdos de refinanciación.	12%	6%	
3	Con problemas y riesgo medio.	25%	12%	Hasta 180 días
4	Con alto riesgo de insolvencia y riesgo alto.	50%	25%	Hasta 1 año
5	Irrecuperable.	100%	50%	Más de 1 año
6	Irrecuperable por disposición técnica.	100%	100%	----

²⁰ www.bcra.gov.ar– Normativa; Textos ordenados; Normas de Clasificación y Previsión de deudores; Comunicación "A" 5093.

²¹ www.bcra.gov.ar– Normativa; Textos ordenados; Normas de Clasificación y Previsión de deudores; Pautas Básicas y Criterio General.

(*) Para el caso de la cartera comercial, la situación 2 se divide en: a) En observación, que incluye a los clientes con atrasos en el pago de sus obligaciones de hasta 90 días pero que atraviesan situaciones que, de no ser controladas o corregidas oportunamente, podrían comprometer su capacidad futura de pago, y b) En negociación o con acuerdos de refinanciación, que incluye a los clientes que, ante la imposibilidad de hacer frente al pago de sus obligaciones en las condiciones pactadas, antes de los 60 días desde la fecha en que se verifique la mora, manifiesten la intención de refinanciar sus deudas.

Concluyendo el ciclo, las deudas de los clientes clasificados en categoría "irrecuperable" y totalmente provisionadas por riesgo de incobrabilidad, deben ser eliminadas del activo a partir del séptimo mes posterior a aquel en que se verifiquen esas circunstancias y contabilizadas en cuentas de orden en tanto el Banco continúe las gestiones de cobro de su acreencia. Ello también resultará aplicable a las deudas de clientes clasificados en categoría "irrecuperable por disposición técnica", en caso de que por su situación corresponda ubicarlos en categoría "irrecuperable" y aquéllas estén totalmente provisionadas²².

5.4 Diversificación de la Cartera Crediticia.

Dos aspectos fundamentales determinan la calidad de la cartera crediticia, estos son su correcta valuación y la diversificación. Ambos corresponden a dos visiones complementarias, a saber: una aproximación estrictamente individual al valor de cada una de las financiaciones, cuya expresión contable se hace operativa a través de las políticas y normas de provisionamiento; y una visión de portafolio o cartera, que considera su exposición global al riesgo de incumplimiento resultante de una estrategia de diversificación.

Conceptualmente, está claro que una política de diversificación de la cartera crediticia reduce sustancialmente su riesgo global de incumplimiento. Es un principio tradicional y probado en la teoría de las finanzas que el riesgo de un portafolio disminuye a medida que aumenta su diversificación. En el caso de las financiaciones, dados los términos contractuales (léase, tasas de interés y plazos de amortización) que definen el flujo de fondos futuros, un aumento en el riesgo de la cartera (a través de una menor diversificación) implica un aumento en su tasa de descuento y una consiguiente

²² www.bcra.gov.ar – Normativa; Textos ordenados; Normas de Clasificación y Previsión de deudores; Deudas totalmente provisionadas de deudores en categoría "Irrecuperable".

reducción en su valor económico. Por tanto, representa un elemento fundamental a los efectos de garantizar la solvencia patrimonial de las entidades²³.

5.5 Evaluación de Riesgo Crediticio

El proceder interno, según pronuncia la normativa vigente²⁴, debe evaluar la capacidad de repago poniendo énfasis en el análisis de los flujos de fondos. Los demás factores que se toman en consideración para efectuar la clasificación tienen como finalidad convalidar la consistencia de dicho flujo de caja. En segundo lugar, deberá considerarse la posibilidad de liquidación de activos no imprescindibles para la operatoria de la empresa.

Se despliegan así dos planos de análisis, cuantitativo y cualitativo. El primero de ellos refiere a las expresiones numéricas que ilustran la posición patrimonial, financiera y económica de la empresa. Su situación actual, y la evolución trazada en tendencias por comparaciones de ejercicios económicos contiguos. En este sentido, se acentúa la carga sobre el flujo de fondos proyectado en base de información financiera actualizada. La razonabilidad de las expresiones numéricas estará íntimamente asociada al plano de análisis cualitativo. Este último se extenderá más allá de la explotación, hacia el contexto, competidores y clientes.

5.5.1 Análisis cuantitativo.

- Análisis vertical:

Su aplicación logra la visualización de la empresa en un momento determinado, rubro por rubro, en términos absolutos y relativos. Concretamente se expone una descomposición del activo, pasivo, patrimonio neto y cuentas de resultado, expresados en relaciones porcentuales y coeficientes, que alcanzan a describir la dinámica de la explotación.

De esta forma se obtiene una primera vista de la empresa en conjunto, detrás del matiz que significan las técnicas de exposición y valuación contables vigentes, adecuadas por un eventual ajuste a valores supuestos (Responsabilidad Patrimonial

²³ Texto enriquecido con aportes del personal del Banco Central de la República Argentina durante la entrevista en profundidad.

²⁴ www.bcra.gov.ar – Normativa; Textos ordenados; Política de crédito

Computable²⁵). Este último es un ajuste que practica el Banco sobre el valor de las distintas partidas del activo y pasivo. Aplica a ciertos rubros del activo un valor de cierre o liquidación, y adecúa el pasivo en función de su naturaleza y exigibilidad.

El análisis vertical arroja conclusiones respecto de la toma y aplicación de recursos teniendo en cuenta las actividades de la explotación, viendo así un primer reflejo de las políticas de stock, inversión y endeudamiento. También nos permitirá ver el volumen operado, el esfuerzo realizado para su logro y el rendimiento resultante.

- Análisis horizontal

Aquí se agrega el factor tiempo al análisis por medio de la evaluación de tendencias que surgen por la comparación de un mismo elemento en distintos momentos. Se efectúa el cálculo de variaciones (positivas y negativas) absolutas y relativas (porcentuales) sobre los rubros contables de diferentes ejercicios. Por ejemplo, se expondrá la variación de un ejercicio a otro de las deudas bancarias del cliente, lo que requerirá un análisis pormenorizado de las causas de su variación.

- Flujo de fondos proyectado

En línea con la normativa de clasificación de deudores y provisiones expresada por el Banco Central de la República Argentina, un elemento básico de análisis es el flujo de fondos proyectado elaborado por la empresa. Este informe se debe formalizar con los siguientes recaudos:

- Apertura de la información: el grado de apertura depende del tipo de amortización de la asistencia a dispensar por la entidad financiera, la frecuencia del pago de intereses y la actividad desarrollada por la empresa. Como práctica habitual deberá presentar una apertura mensual para el primer ejercicio proyectado y anual para los siguientes.
- Períodos considerados: Es conveniente que la proyección abarque por lo menos el período de vigencia de la asistencia crediticia a dispensar, comenzando a partir del mes siguiente al cierre de los últimos Estados Contables analizados.

²⁵ Ver nota número 15 en página 28.

- Principales hipótesis que sustentan las cifras proyectadas: se deberá enunciar los supuestos tenidos en cuenta para arribar a las cifras insertas en el flujo. El analista deberá tener respuesta a preguntas como: ¿Cuál es el contexto esperado, y por qué?, ¿Qué factores internos y externos tiene en cuenta la dirección en su análisis?, ¿Qué hace suponer al empresario que alcanzará ese volumen de producción y venta?, ¿Cómo despliega la estructura de gastos e inversión?, ¿Qué acciones comerciales acompañan al proyecto?

Sin perder de vista las características del ciclo del capital de trabajo que evidencian los estados contables de la empresa, el analista deberá concluir sobre la razonabilidad de la proyección realizada por los directivos de la empresa. Cualquier discrepancia entre la dinámica advertida por el Banco en balances y visitas a la explotación, respecto del comportamiento al que apunta la empresa en su proyección, deberá ser fundamentado. En tal caso, puede ser necesario efectuar sensibilizaciones de las cifras, debiendo exponerse claramente las causas y montos sensibilizados. El analista deberá investigar haciéndose preguntas del tipo “¿Qué pasa si...? A partir de las respuestas que encuentra establecerá qué grado de sensibilidad tendrán las proyecciones.

5.5.2 Uso de indicadores económicos financieros

Como en todo proceder de las ciencias empresariales, el análisis de los estados contables de las unidades económicas se efectúa con la aplicación de indicadores o ratios económicos financieros. Esta herramienta es utilizada tanto en el análisis vertical como en el horizontal. Es decir, permiten el estudio de la empresa en un momento determinado, a la vez de su evolución en el tiempo.

Si bien las normas de procedimiento de las entidades y del ente rector no contemplan un enunciado taxativo de los indicadores a aplicar, en la práctica se observa la utilización de un conjunto básico de ellos. La inclusión de uno u otro dependerá de la naturaleza del sujeto estudiado, el sector donde opera y el motivo del análisis. Seguidamente enunciamos algunos de éstos, al tiempo de extender un breve significado.

Ratios aplicados en el análisis de la Situación patrimonial:

Estudian la evolución y tendencia de los principales elementos y masas patrimoniales pertenecientes a las estructuras económica y financiera, así como las correlaciones entre ambas.

- Solvencia:

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo total}}$$

Indica en qué proporción el Activo excede al Pasivo, y en forma indirecta nos puede orientar sobre la participación del Patrimonio Neto en el financiamiento del Activo Total. Mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones. Cuanto mayor sea su resultado, más favorable será para la empresa. Si desagregamos el ratio entre el corto y largo plazo, lo interesante es que el ratio de solvencia a corto sea superior al ratio de solvencia a largo, pues esto aporta a la compañía capacidad de maniobra en el día a día. De ser reducido estará indicando, en principio, una situación anómala, debiendo extremarse el análisis, para ponderar su representatividad.

- Endeudamiento total:

$$\text{Endeudamiento Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Consiste en medir la relación existente entre el importe de los fondos propios de una empresa con relación a las deudas que mantiene tanto en el largo como en el corto plazo, y sirve para determinar el origen de los capitales con que trabaja la empresa. Su resultado indicará la participación de terceros en la empresa en relación al patrimonio neto, es decir, cuan apalancada se encuentra mediante financiación ajena.

Un coeficiente bajo indicará una buena posición en previsión de reducción de activos y pérdidas. En tanto, un alto índice puede implicar falta de capitalización, mayor gasto de intereses, lo que limita alternativas financieras e indica pobres perspectivas de largo plazo.

No obstante ello, deberán ponderarse otros factores tales como tipo de actividad y estacionalidad.

Es factible desagregar el ratio de endeudamiento en corto y largo plazo. Respecto del último se expresará de la siguiente forma:

$$\text{Endeudamiento Diferido} = \frac{\text{Pasivo No Corriente}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Indica el porcentaje de las deudas a largo plazo en relación a la responsabilidad patrimonial de la empresa. Cuanto más bajo sea indicará una mejor posición de la empresa.

- Inmovilización de Bienes de uso:

$$\text{Inmovilización de Bienes de Uso} = \frac{\text{Bienes de Uso}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

El resultado indicará el grado de inmovilización del patrimonio neto de la empresa, en función de los bienes de uso, y naturaleza de su explotación. Demuestra si los bienes de uso son cubiertos por el patrimonio neto. En caso de que su resultado sea mayor a 1, significa que parte de los bienes de uso están financiados con pasivo o participaciones de terceros. Reflejando una nota negativa en términos del riesgo que esto implica.

Ratios aplicados en el análisis de la Situación Económica:

Pretende medir la capacidad de la empresa para remunerar a los diversos agentes que participan en la misma, estudiar su evolución a través del tiempo e intentar predecir el futuro, al tiempo de evaluar si aquellos resultados son adecuados en términos de la inversión practicada.

- Rentabilidad operativa (ROA – Return on Assets) o de retorno sobre la inversión (ROI – Return on Investment):

$$\text{Rentabilidad sobre la inversión} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Activos Operativos}} \times 100$$

Es una medida del rendimiento de todos los activos afectados al objeto del negocio. En este sentido, para la determinación del activo operativo deberán deducirse inversiones que no refieren a la actividad principal por ejemplo participaciones en otras empresas y títulos públicos. Además, la utilidad operativa deberá contemplar las amortizaciones si ya se han deducido del activo operativo.

Aquí no se tiene en cuenta el riesgo financiero, solo el riesgo operativo. Apreciando cuando la contribución marginal es insuficiente para la cobertura de los costos fijos.

Para el caso particular de las empresas de servicios con activos de proporciones muy bajas, y gran incidencia de su capital humano, este ratio pierde sinceridad y no se recomienda su aplicación.

- Rentabilidad neta (ROE – Return on equity) o tasa de rendimiento financiero (RF):

$$\text{Rentabilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}^{(*)}} \times 100$$

(*) Se considerará el valor declarado de patrimonio neto antes de efectuar la distribución de utilidades.

Este índice mide el retorno del capital invertido por los accionistas. Su resultado refleja el porcentaje que se ha ganado respecto del capital propio de la empresa. Cuanto mayor sea el porcentaje de retorno, la inversión operada por la empresa será más atractiva.

Se deberán considerar el tipo de negocio y factores económicos, sin quitar especial atención ante probables sub o sobre valuaciones del patrimonio.

- Margen Operativo:

$$\text{Margen Operativo} = \left(\frac{\text{Utilidad antes de Impuestos}}{\text{Ventas Totales}} \right) \times 100$$

Representa el porcentaje de las ventas que supone el margen del negocio en sí mismo, antes de descontar intereses, gastos extraordinarios e impuestos. Mide el beneficio obtenido en la actividad por cada unidad monetaria facturada.

- Utilidad bruta sobre costos:

$$\text{Utilidad bruta sobre costos} = \left(\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Costo de Ventas}} - 1 \right) \times 100$$

Es la expresión de la contribución marginal en un porcentaje, que indica las ganancias obtenidas por la empresa al realizar sus productos o servicios, sin tomar en cuenta los gastos originados en su estructura operativa.

- Productividad de los bienes de uso afectados a la explotación:

$$\text{Productividad de los Bs. de uso afectados a la explotación} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Bienes de Uso}}$$

Este guarismo refleja el índice de eficiencia o aprovechamiento de los bienes de uso en la empresa estudiada.

- Pasivo comercial para insumos.

$$\text{Pasivo comercial para insumos} = \text{Pasivo Com. Cte.} + \text{Pasivo Com. no Cte.}$$

Esta información se complementa con las compras totales de insumos, y permite apreciar la toma de decisiones en esta materia y en cierta forma el poder de negociación de la empresa frente a sus proveedores. También sugiere una medida de eficiencia del proceso de producción.

El total de compras de insumo se obtiene de información provista por el cliente. Es poco probable encontrar esta información disponible en los estados contables ni en sus cuadros anexos, por cuanto debería ser proporcionada por la propia empresa.

- Porcentaje de amortizaciones de Bienes de Uso sobre costos

$$\text{Amortizaciones sobre costos} = \frac{\text{Amortización de Bs. de Uso}}{\text{Costo de Ventas}} \times 100$$

Se aplica el monto de las amortizaciones del ejercicio según los estados contables de la firma, indicando el porcentaje de incidencia de las mismas en el costo, pudiéndose apreciar la política de la firma en la materia. El monto de las amortizaciones del ejercicio se toma del Cuadro de Bienes de Uso o del detalle de la discriminación de los costos de administración, comercialización y financieros.

Ratios aplicados en el análisis de la Situación financiera:

Tiene como finalidad el estudio de los recursos financieros, evaluando su adecuación a las inversiones y la capacidad futura de la empresa para hacer frente a sus compromisos con acreedores y requerimientos propios del negocio.

Si bien hace saber cuáles son los fondos que posee la empresa a una fecha, su principal interés es el de demostrar el tratamiento que se ha hecho de ellos, en las actividades de financiación e inversión, durante el curso del ejercicio correspondiente.

- Razones de liquidez: Miden la relación de los activos más líquidos o corrientes con los pasivos corrientes. Para obtener una ajustada aproximación a la realidad es conveniente una adecuada interpretación, elección y valuación de los activos a considerar. Se deberá valorar de forma conservadora los bienes de cambio, al tiempo de expresar a valor nominal documentos a cobrar. Errores en la determinación del capital de trabajo pueden derivar, para el empresario, en la necesidad de buscar financiamiento no previsto.

- Liquidez corriente:

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas en el corto plazo. A tal fin considera todo activo realizable presumiblemente en el término de 12 meses.

- Liquidez seca o prueba ácida:

$$\text{Liquidez Seca o Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Bs. de Cambio}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Al igual que la liquidez corriente pretende expresar la capacidad de la empresa en la atención de sus compromisos financieros de corto plazo, pero estrechando los recursos tenidos en cuenta. Esto se logra mediante la reducción del numerador de la ecuación, al dejar de lado el inventario y tomando solo caja o disponibilidad y documentos a cobrar.

- Capital de trabajo:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

Indica la diferencia entre el activo y el pasivo, con el objeto de determinar el manejo financiero de la empresa en el corto plazo. En una perspectiva del fondo de maniobra de la empresa y expresa su capacidad para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

- Operatividad del capital de trabajo:

$$\text{Operatividad del Cap. de Trabajo} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}}{\text{Ventas Totales}} \times 365$$

Es el cociente entre el capital de trabajo sobre las ventas multiplicado por la cantidad de días del período contable analizado. De esta manera se apreciará la magnitud del capital de trabajo y la cantidad de días que se posee capital propio sin necesidad de requerir financiamiento de terceros.

- Razones operativas: refleja el ciclo de conversión de activos de la empresa.

- Realización en días de créditos por ventas:

$$\text{Realización en días de créditos por ventas} = \frac{\text{Créditos por Ventas}}{\text{Ventas Totales}} \times 365$$

Como regla general, se puede decir que una menor cantidad de días demostrará una mayor liquidez, puesto que es el plazo promedio en que la empresa recupera sus créditos por ventas. Este índice deberá cotejarse con el plazo medio de pago a proveedores, y compararlo con otras compañías del mismo ramo. Un desvío favorable señalará la capacidad de la empresa para percibir sus acreencias y/o la calidad de las cuentas a cobrar, en su defecto, un desvío negativo derivará en la necesidad de financiamiento.

- Promedio de inventarios:

$$\text{Promedio de Inventario} = \frac{\text{Bienes de Cambio}}{\text{Costo de Ventas}} \times 365$$

La cifra lograda expresa en días la movilidad del inventario; este número de días debe compararse con el período de producción, en caso de industrias. Las variaciones resultantes de dicho cotejo indicarán por ejemplo la probable existencia de productos

no vendibles, especulación con el inventario o deficiente capacidad operativa. En defecto, lo contrario.

Es favorable una rotación alta, dado que indica un proceso de ventas más dinámico.

- Plazo medio de cuentas a pagar por insumos:

$$\text{Plazo medio de cuentas a pagar por insumos} = \frac{\text{Deudas Comerciales}}{\text{Compras Totales}} \times 365$$

Es el plazo promedio en que la empresa cumple con sus obligaciones comerciales, es decir, mide la cantidad de días que la empresa tarda en pagar a sus proveedores de insumos. Cabe destacar que en este caso es mejor un mayor plazo promedio de pago a proveedores (mayor cantidad de días), dado que mejora el flujo de fondos. No obstante ello, debe mantenerse una posición intermedia, puesto que una cantidad muy alta en días puede indicar atrasos en pago a proveedores y una muy baja podría estar sugiriendo que la empresa no obtiene crédito entre sus proveedores.

Este índice deberá ser comparado con la suma de las dos anteriores rotaciones, puesto que se ve reflejado todo el ciclo de ventas (rotación de cuentas por cobrar, rotación de bienes de cambio) comparado con el ciclo de pagos a proveedores, demostrando de ese modo el manejo financiero de la empresa. La relación ideal está dada por una menor cantidad de días en la etapa de ventas y cobro que en la de pagos a proveedores (flujo de fondos positivo), aunque siempre hay que tener en cuenta que los parámetros deben ser acordes a la actividad que desarrolla, tomando como base los niveles normales de desenvolvimiento de empresas del mismo ramo.

5.5.3 Análisis cualitativo.

Como ya expresamos, el analista debe evaluar la capacidad de repago poniendo énfasis en el análisis de los flujos de fondos. Los restantes aspectos del estudio buscan ratificar las hipótesis del flujo de fondos. En tal sentido los informes de análisis de riesgo deben contemplar breves comentarios de los puntos seguidamente enunciados:

- Situación actual de los negocios de la compañía.
- Sector y actividad en la que se desenvuelve.
- Posicionamiento en el sector.

- Principales competidores.
- Perfil de sus clientes (Detalle de los más relevantes).
- Perfil de sus proveedores (Detalle de los más relevantes).
- Principales regulaciones gubernamentales que la afectan.
- Protección arancelaria frente a la importación de sus productos.
- Principales variables macroeconómicas que afectan al sector y a la actividad.
- Variables claves del mercado que afectan a la compañía en particular.
- Barreras de Entrada y de Salida existentes en la actividad.
- Dirección y Gerencia de la Compañía: Responsables principales de la Gestión de la Compañía, individualizando la función que desempeñan, sus antecedentes profesionales, y experiencia empresarial.
- Planes y estrategia de la compañía.

5.5.4 Conclusiones del analista de crédito:

Los datos numéricos, cifras, ratios y coeficientes, sirven para ayudar al analista a conceptualizar la situación del cliente, y la consistencia de su solicitud de crédito. Por lo tanto, la conclusión de la evaluación de riesgo del cliente es global, a la luz de todos los elementos tenidos en consideración en el análisis. No obstante ello, la evaluación también hace referencia a otras particularidades de la empresa que no pueden ser visualizadas en sus estados contables, sino con visitas, pedidos de informes a proveedores, a clientes, a entidades financieras a las que la empresa esté vinculada, las que darán un panorama real de la situación general de la empresa.

Asimismo, los aspectos fundamentales del análisis presentan conclusiones parciales con tenores como los siguientes:

- Estado o Situación Patrimonial:
 - Debe considerarse la composición y distribución de los rubros que integran el activo ponderando si existe una armónica relación para determinar si su conjunto se ajusta al giro y características de la actividad que realiza.
 - Debe también analizarse la composición del pasivo verificando si las deudas registradas son consistentes y adecuadas con relación a los rubros del activo.
 - Debe determinarse al término del estudio integral del patrimonio, si los recursos y capital propios son adecuados a la dimensión y necesidades de la empresa.
 - Finalmente se utilizarán expresiones sintéticas tales como: Adecuado, Bien constituido o Extendido.

- Estado o Situación financiera:
 - Debe analizarse la capacidad de pago de la empresa, es decir su liquidez o ausencia de ésta. Debe evaluarse, a tal efecto, si el capital de maniobra cubre adecuadamente los requerimientos de la explotación.
 - También deberá calificarse la posición del ciclo del capital de trabajo a través del análisis de la rotación de inventario, plazo medio de cobro y pago.
 - La conclusión resumida dirá por ejemplo: Equilibrado, Acotado, Desequilibrado o Comprometido.

- Estado o Situación Económica:
 - Debe indicarse razonabilidad del volumen de ventas y los resultados obtenidos, al tiempo de evaluar la aptitud de la empresa para generar ganancias en el futuro.
 - El resumen dirá, Graduación de la Rentabilidad Operativa y/o Final: Muy buena, Aceptable, Ajustada, Magra o Insuficiente.

Finalmente, el analista construye el perfil de la gerencia de la firma, su idoneidad, concepto moral y su manejo operativo. Estos aspectos también participan en la determinación de la posibilidad de otorgar financiación, dado que si se parte de una base en que, a pesar de que los elementos numéricos se correspondan con una situación aceptable, el cliente no cumpla con los principios mencionados, el Banco no tendrá a buen resguardo sus activos financieros.

Se entiende que la evaluación de riesgo no es una “ciencia exacta”, y que las variables involucradas son dinámicas, particularmente en el contexto actual. Un mismo caso en dos momentos diferentes podría ser merecedor de conclusiones distintas y aún contradictorias.

6. El análisis de riesgo en la práctica, trabajo de campo.

Con el fin de completar la descripción del proceso de análisis de riesgo crediticio, e identificar su enfoque y alcance, el presente apartado agrega a la construcción teórica del anterior, una revisión de lo efectivamente practicado por los Bancos en la actualidad.

Este cometido se alcanza con dos acciones concretas:

- 1) Entrevista a dos contadores inspectores del Banco Central de la República Argentina.
- 2) Entrevista a Gerentes Comerciales y Asesores Senior de Bancos Privados y Públicos (Banco Santander Río S.A., Banco de Galicia y Buenos Aires S.A., Banco Macro S.A., HSBC Bank Argentina S.A., Banco Patagonia S.A., Banco Pampa S.A. y Banco de la Nación Argentina).

Mediante el trabajo de campo buscamos, en todo momento, lograr representatividad suficiente, y evitamos conclusiones sesgadas fundamentalmente por dos argumentos: Por un lado, el Banco Central despliega sus acciones de contralor en materia de administración del crédito sin discernir entre entes públicos o privados, por cuanto los aportes de los contadores inspectores se extienden sin reparo al universo de entidades comprendidas en la Ley 21.526; y por el otro, el Banco de la Nación Argentina, posee al cierre del ejercicio comercial 2013 el 26% de las financiaciones otorgadas en el sistema financiero argentino, y junto a los Bancos Privados encuestados, supera el 70%. La cartera restante se encuentra en 72 Bancos y financieras, y ninguna de ellas con una concentración mayor al 6%.

6.1 Entrevistas en profundidad a Contadores Inspectores del Banco Central de la República Argentina.²⁶

La entrevista lograda con dos Inspectores del Banco Central de la República Argentina presenta claramente la perspectiva del ente rector en materia de análisis de riesgo comercial. En este sentido, el desarrollo textual sobre su labor durante las

²⁶ En resguardo de la identidad de los entrevistados, para mantener su anonimato, se identifican como Inspector N° 1 e Inspector N° 2.

inspecciones, la mención de lo que ante sus ojos es significativo y sus conclusiones, ha contribuido a la construcción integral del proceso de evaluación de riesgo crediticio.²⁷

Si bien el trabajo de inspección del Banco Central sobre las entidades financieras es verdaderamente extenso y minucioso, la entrevista enfatizó lo relativo al análisis crediticio.

Reiteramos que las respuestas en todo lo relativo a la administración del crédito, conforme explicó el Inspector N° 1, son aplicables al conjunto de entidades del sistema financiero argentino, es decir sin distinguir entes públicos de privados, ni el origen o nacionalidad de sus capitales. Cuestión de extrema importancia para este ensayo, corrigiendo cualquier sesgo que pudiera insinuarse de las entrevistas a Gerentes y analistas de la segunda parte del trabajo de campo.

También corresponde remarcar que, como resultado del encuentro con los funcionarios del Banco Central, hemos enriquecido el contenido de esta obra. Efecto secundario quizás, pero no menos importante que la propia acción investigativa.

Así el Inspector N° 1 expresó:

“Nuestro trabajo se desarrolla esencialmente de la mano del proceder estandarizado contenido en el Manual de Inspección. En primer medida establecemos una estrategia de auditoría, donde determinamos la muestra de clientes a evaluar, los criterios de selección, la representatividad y otras cuestiones formales de la inspección.”

“Debemos separar dos aspectos evaluados en las entidades: el primero, si sus normas se ajustan a las disposiciones del Banco Central. Y segundo, suponiendo que aquellas normas internas del ente auditado concuerdan con las del ente rector, si sus funcionarios trabajan siguiendo las mismas.”

“Por otra parte, bien sabrá que hoy esto también se asocia a la gestión del riesgo operacional, concepto que incluye el riesgo legal y excluye el riesgo estratégico, y refiere al riesgo de pérdidas resultantes de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, de la actuación del personal o de los sistemas o bien aquellas que sean producto de eventos externos. En la documentación que le acercamos podrá ver la definición completa de este tema.”ⁱⁱⁱ

²⁷ Fecha de la entrevista: 24/08/2010

Mientras que el Inspector N° 2 agregó:

“También se evalúan las políticas relacionadas con la administración de los activos y los riesgos asociados a ellos. Por ello debemos relevar información sobre las políticas establecidas por el Directorio del Banco, y esto se hace a través de la lectura de los planes de negocios e informes específicos, manuales de organización y funciones, libros dispositivos, de políticas y procedimientos.”

“Allí debemos considerar si de los mismos se evidencia: la suficiencia de las políticas y procedimientos en general; la existencia de prácticas adecuadas de financiaciones e inversiones (léase: otorgamientos, concentración, clasificación, valuación y gestión); la capacidad de la administración de medir, controlar y realizar el seguimiento del riesgo crediticio; la adecuada organización de los sectores de créditos y de análisis de riesgo crediticio; la capacidad de administrar sus activos adecuadamente, incluyendo la identificación y cobro oportuno de los activos con problemas.”

Enfocados en el análisis de riesgo crediticio, al tiempo de alcanzar ambos aspectos en evaluación mencionados por el Inspector N° 1, preguntamos qué requisitos debe reunir la Evaluación de Riesgo Comercial.

Inspector N° 1:

“Cada cliente de la entidad financiera bajo inspección se transforma en un punto muestra evaluado. Esta tarea se realiza exclusivamente sobre la documental entregada al inspector por el propio Banco, sin contacto alguno con su cliente.”

“Por cada cliente asistido con crédito el Banco debe aplicar no menos del criterio de análisis básico que se establece en la normativa vigente, en este caso contenido en el libro Política de Crédito.”

“Esencialmente debe evaluar la capacidad de repago poniendo énfasis en el análisis de los flujos de fondos. Los demás factores que se toman en consideración para efectuar la clasificación tienen como finalidad convalidar la consistencia de dicho flujo de caja. En segundo lugar, deberá considerarse la posibilidad de liquidación de activos no imprescindibles para la operatoria de la empresa.”

Inspector N° 2 expresó:

“Asimismo, el proceder comienza por la aplicación de herramientas tradicionales. Se efectúa el vuelco de los estados contables e información complementaria en planillas de cálculo que permiten monitorear la situación patrimonial, económica y financiera. Así veremos: Rentabilidad del Patrimonio Neto, Índice Du Pont, Rotación de Créditos, Rotación de Bienes de Cambio, Deudas Financieras, Capital de Trabajo, Liquidez Corriente, Liquidez Seca, Solvencia, Endeudamiento, Inmovilizaciones, Endeudamiento en el Sistema Financiero y Garantías Otorgadas.”

Preguntamos a los Inspectores: ¿Conocen alguna herramienta puesta en práctica por las entidades financieras que permita la ponderación de aspectos comerciales (Ejemplo: concentración de cartera de clientes, competencia existente, poder de negociación, barreras)?

Inspector N° 2 responde:

“Sin dudas el procedimiento de análisis actual sigue a un enfoque contable, y poco comercial. Quizás por la gran dosis de subjetividad que ello puede implicar.”

“Asimismo, los modelos de análisis de riesgo contemplan herramientas como el análisis FODA y PEST, además del enunciado de la existencia, o no, de mitigantes del riesgo observado. Allí el analista deberá tomar nota de las consideraciones comerciales positivas y negativas que advierta.”

“Pero para responder a su pregunta, ciertamente estas reflexiones sobre materia comercial o de negocios no se traducen en un resultado concreto. No lo observará en la normativa ni lo encontrará en los legajos de clientes, al menos no expresado de tal forma.”

Al finalizar la entrevista los Inspectores entregan material de lectura sobre el tema, utilizado por ellos como herramienta de consulta en sus auditorías de crédito.

6.2 Exploración de casos reales: Entrevista/encuesta a Gerentes y Analistas de entidades financieras.

Concretamos entrevistas a personas que tienen la tarea habitual de confeccionar personalmente los informes de riesgo, o bien, quienes analizan el riesgo y posteriormente validan los informes confeccionados por sus subordinados. Durante estos encuentros, los entrevistados completaron una pequeña encuesta.

Esta encuesta se divide en dos partes, la primera de ellas compuesta de tres preguntas que tienen por objetivo la validación e inclusión dentro de la muestra a estudiar en la segunda parte. Este primer filtro busca ajustar cada punto muestra, de forma tal que desconsidera respuestas de sujetos que no aplican de forma habitual el procedimiento de análisis de riesgo como herramienta intelectual.

En concreto dicen:

1. ¿En el desempeño de sus funciones le corresponde la administración del crédito?
2. ¿Se encuentra habilitado para el análisis de Estados Contables?
3. ¿Qué valor asigna, entre 1 y 10, a su conocimiento de las normas de Política de Crédito, y Clasificación y Previsión de deudores?

La llave de ingreso a la muestra requiere de al menos una respuesta afirmativa, más un valor mayor o igual a 7 en la tercer pregunta. En otras palabras, la muestra se compone de informes practicados por quienes poseen facultad para el otorgamiento de créditos y/o profesionales en Ciencias Económicas, con alto conocimiento de las disposiciones vigentes.

La muestra obtenida permitió sintetizar el proceder en materia de análisis de riesgo de 39 empleados pertenecientes a diferentes entidades financieras que prestan servicio en las provincias Neuquén, Río Negro, Mendoza, Santa Fe, Salta, Jujuy y Buenos Aires.

En resumen la muestra total nos permitió observar:

Síntesis de las respuestas dadas por personal idóneo en análisis de Riesgo		
	SI (%)	NO (%)
1. ¿Siguen una estructura o modelo preestablecido?	100	0
2. ¿Responden a la totalidad de los ítems del modelo utilizado?	35	75
3. ¿Poseen un análisis de contexto del tipo PEST?	65	35
4. ¿Cómo es su análisis de contexto?		
a) Extenso, minucioso y completo	0	
b) Moderado, con omisiones relevantes	35	
c) Inexistente o de comentarios nulos	65	
5. ¿Utiliza como herramienta de análisis una matriz de impacto?	0	100
6. ¿Identificación de las claves del negocio?	15	85
Análisis de gestión		
7. ¿Observa la eficiencia en las distintas etapas del negocio?	15	85
8. ¿Identifica de la cadena de valor?	0	100
9. ¿Evalúa la capacidad de gestión empresarial?	0	100
10. ¿Poseen un análisis FODA?	100	0
11. ¿Cómo califica el análisis FODA que realiza?		
a) Extenso, minucioso y completo	0	
b) Moderado, con omisiones relevantes	32	
c) Nulo o con inconsistencias	68	
12. ¿Poseen análisis de las fuerza competitivas del mercado?	0	100
13. ¿Analiza de barreras de entrada y salida?	5	95
Análisis cuantitativo		
14. Conclusiones de la posición patrimonial		
1. Extenso, minucioso y completo	65	
2. Moderado, con omisiones relevantes	35	
3. Nulo o con inconsistencias	0	
15. Conclusiones de la situación económica		
a) Extenso, minucioso y completo	75	
b) Moderado, con omisiones relevantes	25	
c) Nulo o con inconsistencias	0	
16. Conclusiones de la gestión financiera		
a) Extenso, minucioso y completo	75	
b) Moderado, con omisiones relevantes	25	
c) Nulo o con inconsistencias	0	
17. Análisis del flujo de fondos		
a) Extenso, minucioso y completo	5	
b) Moderado, con omisiones relevantes	55	
c) Nulo o con inconsistencias	40	
Casos que caen a mora por falta de pago		
18. ¿En qué porcentaje los incumplimientos financieros tienen su origen en ...		
... problemas de liquidez al momento del otorgamiento?	0	
... problemas de liquidez sobreviniente?	100	
... caída de ventas por problemas exógenos?	75	
... caída de ventas por problemas endógenos?	25	
... dificultades en el proceso productivo?	25	
... otros motivos no enunciados anteriormente?	5	

7. Conclusiones sobre el sistema de gestión del riesgo de crédito

Finalizada la revisión teórica y práctica del Sistema de Gestión del Riesgo de Crédito aplicado por Bancos en el Sistema Financiero Argentino, y en especial el proceso de análisis crediticio utilizado en el otorgamiento de financiaciones, arribamos a las siguientes apreciaciones:

La consistencia entre las normas emanadas del Banco Central de la República Argentina y la actuación de las entidades financieras analizadas es notable. Como también es singular la semejanza en el proceder interno de los distintos Bancos.

Si bien es esperable que las entidades actúen con apego a las normas dictadas por el ente rector, es gratificante observar su cumplimiento.

Las normas que elevan el proceder en materia de riesgo de crédito al nivel de Sistema de Gestión son recientes, sin embargo los Bancos ya aplicaban criterios similares.

Las disposiciones logran homogenizar o estandarizar un sistema de gestión de calidad en materia de administración del riesgo de crédito.

Esta red de contención de riesgo brinda transparencia y confiabilidad al sistema financiero, y se consolida en los siguientes puntos:

- La existencia de un verdadero Sistema integrado de gestión de riesgos
- Aplicación de métodos de Evaluación de Riesgo Crediticio
- Política de fraccionamiento y graduación del crédito
- Política de crédito, control y seguimiento de financiaciones
- Diversificación de la Cartera Crediticia
- Valuación de activos y Política de Previsionamiento

Por otra parte, encontramos el proceder de los analistas de crédito con un marcado enfoque contable, que agota esfuerzos en la evaluación del estado de las empresas al momento del análisis. De manera mecánica se enlistan índices y ratios económicos financieros que alcanzan una descripción acabada de la empresa. Trasciende el “hoy” concretamente en la proyección del flujo de fondos, que mantiene también desde la elaboración un perfil netamente contable, con aplicación del criterio de lo percibido, propio de este tipo de informe.

El análisis se caracteriza por aplicar un marcado criterio de preferencia. Lleva hacia adelante en el tiempo el análisis, planifica el futuro basado en el pasado y el presente. Realiza una proyección lineal, para luego practicar ajustes, como un modo de medir la sensibilidad o tolerancia.

Este proceso no es más que una mera técnica que le permite al Banco adentrarse en el supuesto futuro del cliente basándose en la experiencia acumulada del mismo. La Preferencia opera sobre datos del pasado, sobre la apreciación del presente y de allí trata de construir el futuro. Se basa sobre todo en la suposición de que el futuro fuere igual al pasado.

No hay una extrapolación de tendencias, al menos no la estricta técnica probabilística de extrapolación. Se presenta una simple identificación de tendencias sobre datos históricos, que serán extendidos y modificados siguiendo información complementaria.

No se observó la existencia de una ponderación del enfoque comercial que permita introducir en la evaluación los riesgos inherentes a este aspecto. Algunas de estas cuestiones son expresadas en el informe y eventualmente introducidas en un análisis FODA. Asimismo, esta última herramienta de análisis se interrumpe para finalizar en una declaración enunciativa no vinculante.

También queda en un simple enunciado la lista de riesgos y mitigantes sugeridos por modelo base establecido por las normas de Banco Central.

El mayor arrojado del análisis relacionado a comportamiento futuro se alcanza en la sensibilización del flujo de caja proyectado, al introducir variaciones de los flujos principales y evaluar el grado de tolerancia. Sin embargo, los cambios se aplican al flujo de ingreso de forma mecánica, a modo de coeficiente de seguridad, sin correlación a variables endógenas o exógenas.

En cuanto al resultado de estos informes, las evaluaciones crediticias encuentran la única aplicación de fundamentar la validación, o rechazo, de las propuestas comerciales que dieron origen al análisis. Y el saber obtenido no trasciende las áreas que las produjeron, reducidos estos finalmente a meros papeles de trabajo.

8. Una oportunidad de mejora

De las conclusiones enunciadas se desprende que en cuestiones de Riesgo de Crédito, el proceder en las entidades financieras no presenta mayores problemas. Sería ciertamente injusto hablar de alguna problemática, más bien nos referiremos a una oportunidad de mejora.

No debemos olvidar el marco definido en el Capítulo 3, “*Bancos y PyMEs, escenario y desafío*”. La realidad del sistema financiero argentino indica que el financiamiento a Pymes por parte de Bancos es insuficiente, y es notoriamente menor al registrado en países de Sudamérica y Europa.

Si bien esto último no es consecuencia del nivel de eficiencia de la herramienta de análisis aplicada, es muy cierto que todo desafío debe encontrarnos con las mejores armas en mano.

Abriremos la puerta con un simple ejercicio de lógica formal:

- ✓ Todas las “A” son color “Azul”.
- ✓ Algunas “A” son “Pequeñas”.

- ✓ Todas las “A pequeñas” son color “Azul”.

Agregando otra identidad al ejercicio nos queda:

- ✓ Todas las “operaciones de crédito” nacieron con opinión “riesgo asumible”
- ✓ Algunas “operaciones de crédito” caen en “mora”

- ✓ Todas las “operaciones de crédito en mora” nacieron con “riesgo asumible”.

Aunque pecamos por obvios, con este sencillo razonamiento queremos expresar que, en aquellas financiaciones en mora, lo que se presumía poco probable ocurrió. Ante los ojos del analista de crédito de aquel entonces, la probabilidad de una incapacidad de pago sobreviniente era menor, pero aun así el préstamo entró en mora.

Más allá de la afirmación en sí misma, lo relevante del juego entre premisas y conclusión es el factor tiempo. “Operación de riesgo asumible” y “operación en mora” son la misma, la diferencia entre ambas es en qué momento acontecen.

Con otras palabras, en el momento “cero”, la mora es parte del *escenario futuro*, y se lo asocia a una determinada probabilidad de ocurrencia.

Sólo por citar un ejemplo concreto de esto, en la nota “ iv ” se describe el caso de las empresas tabacaleras del noroeste argentino.

8.1 Recomendaciones

Nos atrevemos a trabajar en una propuesta sobre dos ejes: el QUÉ y el CÓMO del proceso de análisis de riesgo comercial aplicado actualmente en Bancos del sistema financiero Argentino.

El aporte sobre el QUÉ radica en completar el procedimiento de evaluación de riesgo crediticio con la adición de una perspectiva diferente. Manteniendo el foco sobre el ciclo de caja de las empresas, por considerarlo esencial para el recupero de un préstamo financiero, daremos mayor énfasis al análisis sobre las fuerzas competitivas, el contexto y las competencias empresariales de directores, gerentes y/o titulares de las empresas.

Luego se completa la acción analítica con la ponderación del impacto sobre el flujo de caja. Esto es, la construcción de una matriz de riesgo que mantiene el énfasis en la liquidez de la empresa para el corto y mediano plazo.

Por otro lado, nuestra sugerencia en el CÓMO, aplicar nuevas herramientas y técnicas, reconocidas y empleadas en otras áreas.

En concreto nos referimos al PENSAMIENTO VISUAL y proponemos la utilización de gráficos y dibujos como facilitadores del pensamiento. Estas representaciones harán las veces de mapas mentales para estimular y ordenar ideas y palabras.

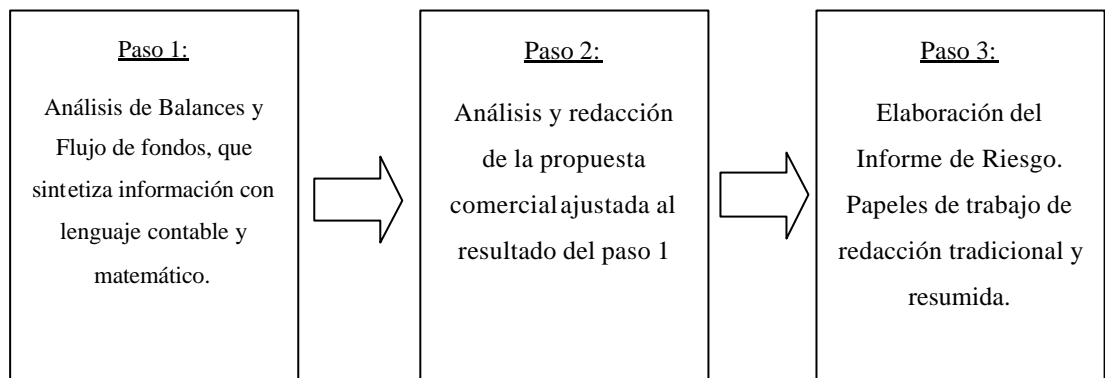
De esta manera los analistas podrán liberarse de patrones dominantes del pensamiento.

Beneficios en la utilización de estas técnicas:

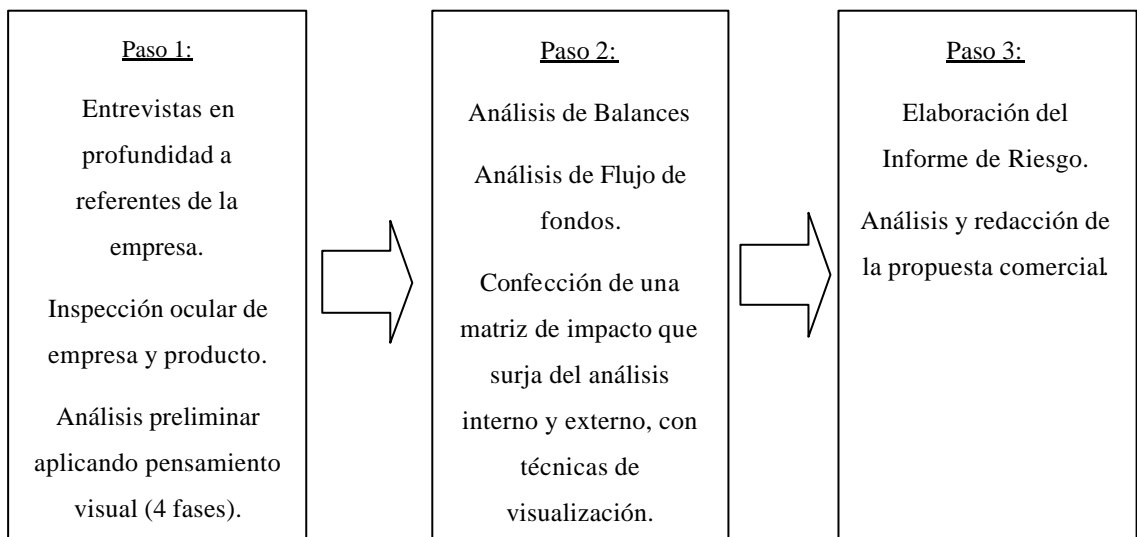
- **Permitirá que las personas realicen un análisis de riesgo de crédito comprometiendo nuevas áreas del cerebro, expandiendo la capacidad cognitiva y dando espacio a soluciones creativas.**

- Optimizará la interacción de grupos de trabajo, aumenta la participación de los integrantes.
- Dará lugar a un nuevo propósito del informe de riesgo, la comunicación con el cliente/empresa analizado. El saber obtenido en el análisis podrá compartirse, fortaleciendo el vínculo comercial y mejorando aún más el conocimiento del cliente.

Resumiendo, el proceso que hoy es:



Proponemos que sea:



8.1.1 Recomendaciones, primera parte: “QUÉ”

Capital de trabajo y liquidez, análisis del ciclo de caja.

Solvencia y liquidez son utilizadas con frecuencia para referir al estado de salud financiera de las empresas, y refieren a distintos aspectos. La solvencia nos indica si una compañía cuenta con los activos suficientes para atender los pasivos, ya sea amortizaciones de créditos, facturas de proveedores o pasivos fiscales. La liquidez está directamente relacionada con el flujo de caja y con la naturaleza de los activos a corto plazo, es decir, si existe el monto correcto de efectivo en caja o si estará rápidamente disponible ante las obligaciones exigibles y requerimientos del propio proceso productivo.

Lo que el análisis busca, en definitiva, es evidencia sobre la concurrencia de ambos durante el horizonte del crédito que da pie a dicho análisis. De hecho, podremos encontrar casos donde exista solvencia pero no liquidez, situación común en PyMEs sin planificación financiera.

El Capital de Trabajo o también conocido como fondo de maniobra, motoriza la empresa, ya que del mismo depende que se realicen todas de la compañía. Permite que el emprendimiento cumpla con su ciclo administrativo, operativo y comercial. Este concepto tiene una íntima relación con la administración financiera del efectivo, la liquidez de la empresa, la deuda y el manejo de los Inventarios.

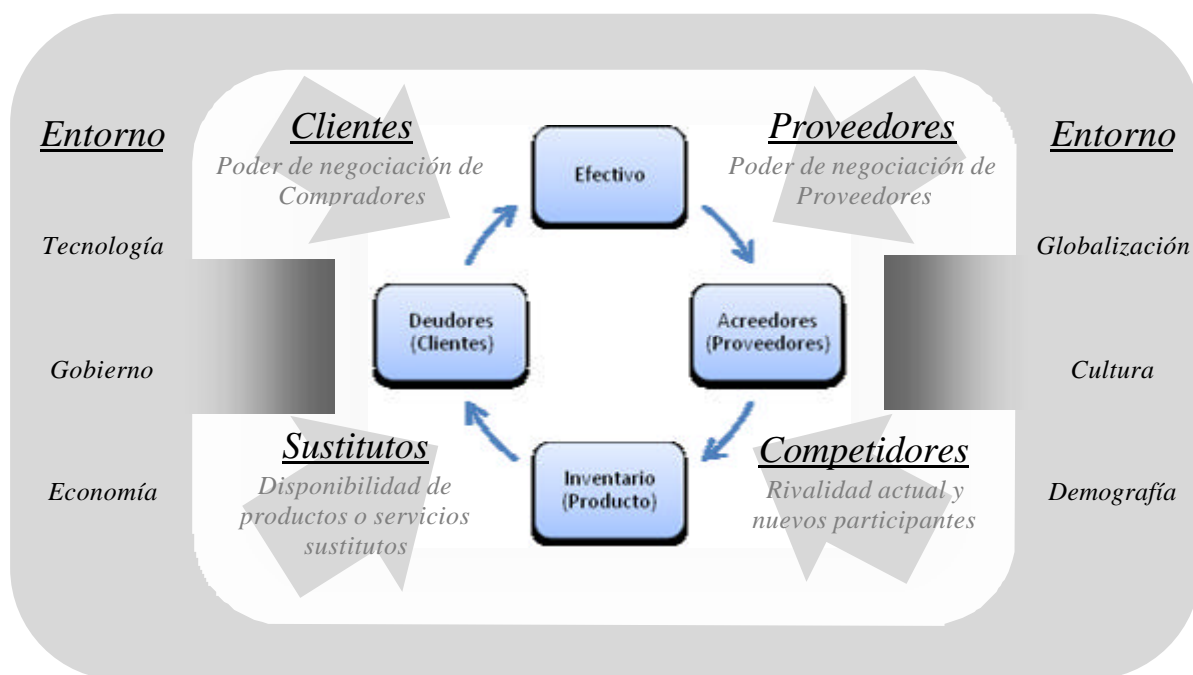
El capital de trabajo, en términos estrictos, es el capital de trabajo mínimo que requiere la empresa para desarrollar de manera óptima su ciclo operativo. El cual está conformado por las operaciones de compra, manufactura, venta y cobranza. Sin embargo, basta un simple vistazo a los conceptos de “Marketing”, “Cadena de Valor” y “Producto o Servicio” para advertir que es necesario pasar a un enunciado más amplio añadiendo una serie de actividades propias de la gestión empresarial, por ejemplo: Promoción, investigación y desarrollo de producto, investigación de mercado y servicio pos venta.

Ciclo de caja o del capital del trabajo



Para que la dinámica del ciclo del capital de trabajo se sostenga financieramente saludable, es decir sostener a la empresa líquida y solvente, aplicaremos sobre éste el análisis desde la perspectiva comercial de las fuerzas competitivas. Luego evaluaremos las observaciones en términos de su intensidad. Esto último significará matizar el análisis enunciando la probabilidad de ocurrencia de las variables observadas.

En el gráfico siguiente buscamos sintetizar el proceder que se pretende del analista, evitando su mirada acotada a lo contable, y liberar su pensamiento hacia un enfoque que contemple aspectos comerciales, al tiempo de una visión sistémica.



Concretamente, pretendimos que el analista no limite el estudio al impacto en la capacidad de pago como consecuencia de una caída de las ventas. Producto de diagramar una situación hipotética en la que la compañía se repasa tal cual se encuentra al momento del análisis, castigándola luego con ajustes al rubro ventas. Expidiendo al final un índice que indica la tolerancia del flujo de caja a la variación del ingreso.

MATRIZ DE RIESGO

Paso siguiente, elaborar una matriz de riesgo haciendo foco en el ciclo de caja o capital de trabajo de la empresa en el corto y mediano plazo.

No propiciamos profundizar el análisis a largo plazo por la alta incertidumbre y el bajo riesgo. Esto último se debe a que, transitado un largo período de tiempo, la exposición de riesgo de crédito es significativamente menor por amortización natural del préstamo.

En la Introducción de este trabajo dijimos que el “riesgo comercial o riesgo crediticio” refiere a la incertidumbre en la operación financiera por la posibilidad de pérdidas originadas en la incobrabilidad de los fondos prestados. Y remarcamos que incapacidad de pago es la imposibilidad concreta por iliquidez e insolvencia de una unidad económica, ajena y distinta al incumplimiento deliberado del empresario que la conduce. Esta última situación, de naturaleza moral o cultural y usualmente con ánimo especulativo.

Entonces, nuestra matriz de riesgo parte con la siguiente condición de igualdad o implicancia:

$$\begin{array}{c} \text{RIESGO DE CRÉDITO} \\ \text{DEL BANCO} \end{array} = \begin{array}{c} \text{RIESGOS DE LA EMPRESA} \\ \text{QUE IMPACTAN SOBRE SU} \\ \text{LIQUIDEZ Y SOLVENCIA} \end{array}$$

El objetivo principal de la matriz de riesgo es identificar los posibles riesgos de cualquier índole que pueden afectar al negocio o la empresa, y evaluar las repercusiones de la materialización de los mismos sobre el ciclo de caja.

Categorizamos los eventos según su nivel de riesgo y la exposición al mismo. El nivel de riesgo se establece en función de dos variables: la viabilidad y el impacto.

Específicamente lo obtendremos con la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo} = \text{Viabilidad} \times \text{Impacto}$$

- La *viabilidad* es la probabilidad de que el riesgo se materialice, suponiendo que no estén establecidos los controles y mitigantes (Tabla n ° 1).
- El *impacto* es la consecuencia potencial del suceso, es decir, de consolidarse el riesgo cuál es la consecuencia (directa o indirecta) en términos monetarios sobre el ciclo de caja (Tabla n ° 2).

TABLA N ° 1 – Viabilidad

Puntuación	VIABILIDAD	Significado
1	Escasa probabilidad	Insignificante- puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales
2	Baja probabilidad	Podría ocurrir alguna vez
3	Frecuente	Debería ocurrir alguna vez
4	Alta probabilidad	Probablemente ocurra una vez
5	Esperado	Ocurrirá en muchas circunstancias

TABLA N ° 2 - Impacto

Puntuación	Efecto sobre el Ciclo de caja	Significado
1	Mínimo	No impacta sobre el ciclo de caja
2	Menor	Posiblemente genere un fácil ajuste que no altera la dinámica del flujo
3	Moderado	Provoca un ajuste que modifica la proyección del flujo, puede necesitar asistencia externa
4	Mayor	Podría interrumpir transitoriamente el ciclo de caja y provocar incumplimiento parciales de algunas obligaciones
5	Máximo	Interrumpe el ciclo de caja, provoca la cesación de pagos

Por otro lado, definimos la **exposición** de la empresa al riesgo como “qué tanto le afecta el riesgo de acuerdo a cierta posición y circunstancias” y por lo tanto es vulnerable a lo que pueda suceder.

Exposición = Riesgo-Control

El grado de exposición es inverso a la efectividad de los controles y mitigantes que se mantienen ante un determinado riesgo, es decir entre más controles tenga sobre un riesgo, disminuye la exposición a sufrir una pérdida.

Por ello es importante ver si el empresario tiene un plan de contingencia que le permita establecer los controles y acciones que puede tomar la empresa para llevar a cabo una gestión eficiente y eficaz de sus riesgos.

TABLA N ° 3 – Parámetros de Exposición

Puntuación	Exposición	Existencia de procedimientos	Controles	Mitigantes
1	Menor	Procedimientos exhaustivos y actualizados frecuentemente.	Roles detallados y controles automáticos.	Existen mitigantes efectivos, de autogestión.
2	Limitada	Procedimientos que cubren áreas o aspectos claves del negocio con actualizaciones esporádicas.	Roles claros, responsabilidades definidas, mayormente automáticos y preventivos.	Existe plan de contingencia, posible derivación a terceros.
3	Media	Procedimientos que cubren áreas o aspectos claves del negocio con actualizaciones esporádicas.	La mayoría de roles definidos, algunos controles automáticos, otros manuales, pocos controles preventivos.	Existe plan de contingencia incompleto, posible derivación a terceros
4	Significativa	Escasez de procedimientos sin actualizaciones.	Lo que existen son acciones correctivas de largo plazo, mayoría de controles son manuales.	Una parte mínima ha sido transferida a un tercero, no puede continuar con las operaciones en caso de materializarse el riesgo.
5	Mayor	Procedimientos mínimos o nulos, ausencia de actualizaciones.	No existe definición de roles, controles ni de responsabilidades.	No existe plan de contingencia, no transfiere a terceros, inoperativo.

Construcción de la matriz de riesgo

Como ya señalamos el objetivo principal de la matriz de riesgo es identificar los posibles riesgos que pueden afectar el negocio o la empresa y evaluar las repercusiones de la materialización de los mismos sobre el ciclo de caja. Se relaciona así el nivel de riesgo de la empresa con la exposición anticipada del riesgo.

Considerando variables cuantitativas (poder de negociación, políticas de seguridad, características del recurso humano, procesos, tecnologías y eventos externos) las transformamos en variables cuantitativas para conocer el riesgo.

En la parte vertical medimos la puntuación de los parámetros de exposición y horizontalmente encontraremos el nivel de riesgo, agrupados en intervalos de valores.

Matriz de Riesgo		Riesgo				
		12-25	8-10	5-6	3-4	1-2
Exposición	1	C	B	B	A	A
	2	C	C	B	B	A
	3	C	C	C	B	B
	4	D	C	C	C	B
	5	D	D	C	C	C

Las letras “A” agrupan aquellas eventos externos o particularidades de la empresa que representan muy bajo riesgo por tener baja incidencia sobre su ciclo de caja, y por ende mínima o nula incidencia sobre el cumplimiento de obligaciones financieras.

De observarse evidencias en otros aspectos analizados que sugieran un mayor riesgo y/o exposición la matriz los ubicará en celdas con las letras “B, C y D”.

De una misma empresa resultarán tantas letras como aspectos analizados.

8.2 Recomendaciones, segunda parte: “CÓMO”

Para comenzar esta nueva senda de análisis desde un verdadero y categórico punto de inicio, describimos la tarea del analista recurriendo a la propia definición del vocablo “análisis”: *Examen que se hace de una obra, de un escrito o de cualquier realidad susceptible de estudio intelectual, distinguiendo y separando las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos*²⁸.

²⁸ DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA - Vigésima segunda edición

De este concepto resaltamos tres particularidades del proceder del analista: la necesidad de conducir del pensamiento de forma ordenada desde lo general hacia lo particular, exaltar su objetividad y dividir los temas a examinar en unidades menores que faciliten su entendimiento.

Sin apartarnos de estos principios básicos enunciados, avanzamos en nuestro aporte del “CÓMO” proponiendo un cambio en la técnica aplicada en el proceso de análisis de riesgo crediticio mediante la incorporación de herramientas visuales. Por simple que parezca planteamos la incorporación de gráficos, dibujos y tablas a la tarea de análisis. Su utilización busca facilitar la tarea intelectual maximizando el potencial de los analistas. Pensamos más rápido y libremente si dibujamos. Se plasman las ideas y opiniones con dibujos sencillos, los conceptos se asimilan mejor, aumenta la comunicación y mejora la visión sistémica sobre cuestiones inicialmente complejas.

El pensamiento visual es la práctica de utilizar imágenes para reflexionar con mayor libertad, resolver problemas de forma creativa y comunicar con claridad.

¿Por qué funciona? así nos llega
la información

 ⇒ 75%

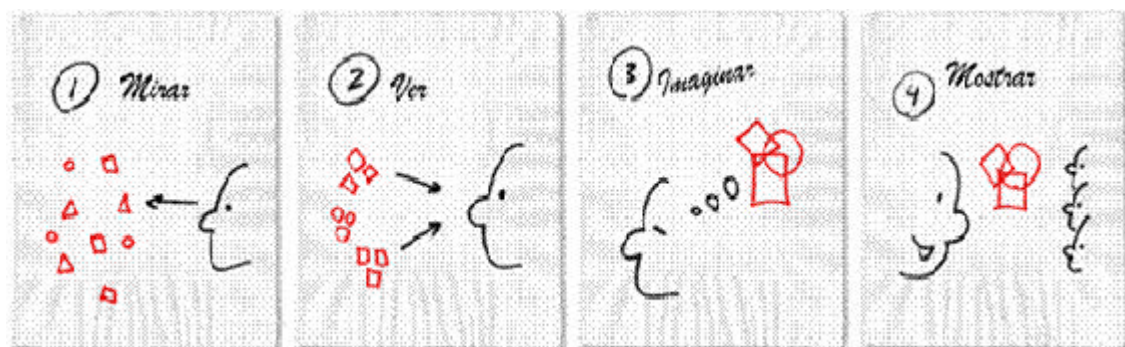
resto de
sentidos ⇒ 25%

Como resume Estanislao Bachracha en AgilMente, en nuestro sistema educativo, desde sus inicios y hasta el tiempo presente, ha primado la importancia en la enseñanza y el desarrollo del análisis lógico y el razonamiento deductivo, que dominó el siglo XX, y no de nuestra capacidad empática y creativa, necesaria para conquistar el siglo XXI. Si observamos a cualquier niño antes de los seis años, no podemos más que afirmar que somos creativos ya desde el nacimiento. Pero luego la escuela y la sociedad van pidiendo que dejemos de usar esos circuitos neuronales para enfocarnos principalmente en los otros: la lógica y el análisis. Estos últimos se convierten en nuestros patrones de pensamiento dominante. Pensar de manera libre y creativa requiere la habilidad de generar asociaciones y conexiones entre dos o más temas bien diferentes. De esta manera se pueden crear nuevas categorías y nuevos conceptos, pero no nos enseñan a procesar la información así.

Bachrach sostiene que hay una actividad significativamente mayor en el hemisferio derecho del cerebro cuando estamos siendo creativos. El hemisferio izquierdo del cerebro trata una cosa por vez y procesa la información de manera lineal; además, es responsable de que podamos escribir, analizar, abstraer, categorizar, usar nuestra lógica y nuestro razonamiento, juicio y memoria verbal, utilizar símbolos y comprender la matemática. El derecho puede integrar muchos inputs al mismo tiempo, nos brinda una percepción holística y logra encontrar similitudes. Allí se basa nuestra intuición y aparecen los insights o revelaciones. Además, experto en sintetizar, visualizar, reconocer patrones y relacionar las cosas con el tiempo presente, es también el mayor responsable de nuestras sensaciones.²⁹

En su libro *Ágilmente* Bachrach también cuenta la técnica del brainstorming solitario. Técnica que consideramos válida y muy interesante para aplicar al trabajo de los analistas, y transcribimos en nota “v” al final del presente ensayo.

Por otra parte, Dan Roam³⁰, presenta el proceso del pensamiento visual en cuatro fases:



Vamos a la descripción que nos ofrece el autor³¹, acompañando con un ejemplo real (*en letra cursiva*), una PyME industrial con venta por mayor de miel³².

1. **Mirar**: Se trata de un proceso para absorber la información visual que nos rodea. Hacemos una recopilación burda de lo que tenemos delante. Es una recorrida visual mientras la mente comienza a hacerse las primeras

²⁹ BACHRACH, Estanislao *Ágilmente*. - 1a ed. - Buenos Aires: Sudamericana, 2012.

³⁰ Fundador y presidente de Digital Roam, Inc., una consultora que ayuda a los ejecutivos a resolver problemas a través del pensamiento visual. Ha trabajado para empresas como Google, eBay, General Electric, WalMart e incluso el Senado de Estados Unidos.

³¹ Fuente: <http://facilitaciongrafica.blogspot.com.ar/2013/10/Como-es-el-Proceso-de-pensamiento-visual.html>

³² Reservando su identidad, tomamos como ejemplo una PyME que fracciona y vende miel al por mayor. Posee marca propia y envasa también para las principales cadenas de supermercados. Esta empresa está radicada en el corazón del alto valle de Río Negro.

preguntas que le ayudan a hacer una evaluación inicial. La herramienta que nos permite mirar son los nuestros ojos.

Preguntas relacionadas con Mirar: ¿Qué hay allí? ¿Hay Mucho? ¿Qué falta? ¿Qué identifico de inmediato y qué me resulta confuso?

En nuestro ejemplo: Visitamos el establecimiento, vemos el stock, al personal trabajando, salida de camiones, revisamos libros, balances. Nos informamos del sector industrial, la economía regional, también el contexto macro (antecedentes históricos, la actualidad y otros hechos relevantes). Nos reunimos con el titular y algún referente de la empresa.

2. **Ver:** En esto aparece el aporte Visual, es una forma más detallada de usar nuestros ojos, algunas veces conscientes y otras no. Seleccionamos información e identificamos pautas.

Preguntas relacionadas con Ver: ¿Conozco esto? ¿Lo ví antes? ¿Reconozco alguna pauta? ¿Qué puedo aprovechar de lo que veo?

Volvemos con la miel: finalizando visitas y entrevistas comenzamos a decodificamos el pedido de financiamiento, el proyecto de inversión si lo hubiere, y buscamos asidero en la empresa que vimos. Mentalmente desagregamos a la compañía y la gestión empresarial, y la medimos con distintos patrones ya conocidos. Observamos la empresa y al espacio en que se encuentra.

3. **Imaginar:** Es lo que ocurre cuando miramos con los ojos de la mente, vemos lo que no está presente, reorganizamos la información y surgen las ideas nuevas.

Preguntas relacionadas con Imaginar: ¿Hay formas mejores de reorganizar las pautas que veo? ¿Podemos manipular la pauta para que se haga visible lo invisible?

La empresa cobra identidad en diagramas. Hacemos “nuestra” construcción de flujos, relaciones, procesos... un enfoque sistémico e integrador. Totalmente alegórico, descriptivo y genuino. Bocetos indubitables de la realidad ya vista. Es una representación que refleja la

dinámica de la PyME, su comportamiento. Modelamos libremente la empresa para visualizar y dar cabida a una mayor capacidad cognitiva.

Nos valemos de diagramas que tienen identidad, significado. Por ejemplo ciclo de caja, cadena de valor, fuerzas competitivas y tablas de doble entrada. Pero también damos lugar a la creatividad, hacemos dibujo.

4. **Mostrar**: Paso importantísimo, si en esto no estamos bien es que no comprendimos la idea aún. Ocurre cuando encontramos pautas, las comprendemos, sabemos cómo reorganizarlas, hemos resumido todo y encontramos el mejor marco Visual para mostrarlo. Es dar claridad a todo. Preguntas relacionadas con mostrar: ¿Cuál es la forma más adecuada de dibujar mi idea? ¿Cuál marco Visual es el más apropiado?

Debido a que existe un fin predeterminado en los análisis de riesgo de crédito, muchos informes se verán similares cuando hagan referencia a liquidez y solvencia de la empresa y la exposición de riesgo que asume el Banco. Pero podrán dispersarse al representar diferentes empresas, mercados o procesos productivos.

El marco visual al que alude la fase 4 se transforma en papeles de trabajo que documentan el análisis de riesgo, y justifican el informe de riesgo tradicional que luego se redacta.

ⁱ Banco de la Nación Argentina:

El Banco de la Nación Argentina fue fundado en 1891 por iniciativa del presidente Carlos Pellegrini, como un medio para resolver los embates de una devastadora crisis económica que afectaba, en especial, al sistema bancario existente en ese momento.

De capital enteramente estatal, en pocos años abarcó en su giro a toda la geografía nacional y se convirtió en el mayor banco comercial argentino. Su objetivo principal es el de ejecutar la función de agente financiero del Gobierno Federal y, como tal, recibe depósitos oficiales y realiza pagos por cuenta y orden de la Nación.

Desde su creación, el Banco de la Nación Argentina:

- Contribuye al desarrollo de los sectores productivos del país, prestando asistencia financiera a las micro, pequeñas y medianas empresas, cualquiera fuere la actividad económica en la que actúen.
- Promueve y apoya el comercio con el exterior, y especialmente, estimula las exportaciones de bienes, servicios y tecnología argentina.
- Pone a disposición de las empresas productoras de bienes y servicios créditos para inversión y capital de trabajo, otorgando además, financiamiento y garantías a la actividad de comercio exterior.
- También orienta su actividad a las personas físicas a través de préstamos personales e hipotecarios para la vivienda y productos interrelacionados.

ⁱⁱSe establece la condición de “Micro, Pequeña y Mediana Empresa” conforme a las Comunicaciones “A” 3793 y 5116 del Banco Central de la República Argentina, Resolución N° 21/2010 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional.

Serán consideradas micro, pequeñas y medianas empresas, aquellas que registren hasta el siguiente nivel máximo de valor de las ventas totales anuales, según el sector de actividad:

Tamaño/Sector (*)	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresa	610.000	1.800.000	2.400.000	590.000	760.000
Pequeña Empresa	4.100.000	10.300.000	14.000.000	4.300.000	4.800.000
Mediana Empresa	24.100.000	82.200.000	111.900.000	28.300.000	37.700.000

(*)Importes en pesos

Cuando una empresa registre ventas en más de uno de esos sectores de actividad, se tendrá en cuenta el sector cuyas ventas hayan sido las mayores durante el último año.

No serán consideradas micro, pequeñas y medianas empresas las que, reuniendo los requisitos consignados en el cuadro precedente, se encuentren controladas por o vinculadas a empresas o grupos económicos que no reúnan tales requisitos, conforme a lo establecido por el artículo 33 de la Ley 19.550 y sus modificatorias. En tales casos, se considerará el valor promedio de las ventas anuales de los tres (3) años a partir del último balance consolidado por el grupo, en los términos del artículo 62 de la citada ley. En caso de control indirecto, se tomará el balance consolidado de la sociedad controlante del grupo.

Cuando la titular está vinculada a otra/s empresa/s, se analizará, en forma separada e independiente, el cumplimiento, por cada una de ellas, de los requisitos exigidos por el presente régimen. En caso de que, al menos una (1) de las empresas vinculadas no cumpla los requisitos establecidos, la titular pierde la condición de Micro, Pequeña o Mediana Empresa.

iii Banco Central de la república Argentina - Comunicación "A" 4793 - Lineamientos para la gestión del riesgo operacional en las entidades financieras. Texto ordenado: Se entiende por riesgo operacional -concepto que incluye el riesgo legal y excluye el riesgo estratégico y reputacional-, al riesgo de pérdidas resultantes de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, de la actuación del personal o de los sistemas o bien aquellas que sean producto de eventos externos.

El riesgo legal, que puede verificarse en forma endógena o exógena a la entidad financiera, comprende, entre otros aspectos, la exposición a sanciones, penalidades u

otras consecuencias económicas y de otra índole por incumplimiento de normas y obligaciones contractuales.

Se entiende por riesgo estratégico al procedente de una estrategia de negocios inadecuada o de un cambio adverso en las previsiones, parámetros, objetivos y otras funciones que respaldan esa estrategia.

Por su parte, el riesgo reputacional se refiere a la posibilidad de que se produzca una pérdida debido, entre otros casos, a la formación de una opinión pública negativa sobre los servicios prestados por la entidad financiera -fundada o infundada-, que fomente la creación de una mala imagen o un posicionamiento negativo de los clientes, que conlleve a una disminución del volumen de clientes, a la caída de los ingresos y de los depósitos.

Cada entidad podrá adoptar a su criterio una definición de riesgo operacional más amplia, adecuándola a su realidad y necesidades, siempre que, como mínimo, se incluyan los conceptos contemplados precedentemente.

^{iv}Un ejemplo contemporáneo: Empresas tabacaleras del NOA

Seguidamente analizamos dos casos puntuales de empresas ubicadas en el noroeste del país dedicadas al acopio, acondicionamiento y exportación de tabaco. Ambas pasadas por la lupa del análisis crediticio para su vinculación comercial con las entidades financieras. Los informes de riesgo formaron parte de nuestro material de trabajo.

Las asistencias financieras en ambos casos fueron dispensadas, habiendo calificado satisfactoriamente en dicha evaluación de riesgo como “Asumible”.

Sin embargo, estas empresas atravesaron durante el año 2010 dificultades en la comercialización de su mercadería que puso en vilo al conjunto de Bancos acreedores. El flujo de caja de los acopios de tabaco se vio afectado de tal forma que requirieron la reprogramación de sus pasivos financieros para salvar la situación. Asimismo, el sobrepaso de la coyuntura siguió distinta suerte en las empresas, según el respaldo financiero y económico de cada una.

¿Por qué trastabillan empresas que pocos días atrás los Bancos las habían considerado sujetos de crédito con riesgo asumible?... ¿era efectivamente asumible?

El mercado tabacalero tiene características particulares, se trata de un oligopolio mundial donde unas 4 o 5 empresas manejan el mercado de cigarrillos en el mundo. La

producción argentina de tabaco alcanza aproximadamente 120 millones de kilogramos, y exporta el 82% de esta producción a más de 50 países. Sin embargo, la actividad no atravesó en 2010 su mejor momento, desalentada por problemas de comercialización, altos tributos y fuertes aranceles de exportación, entre otros factores.

Hasta el 2009 el precio del producto fue aceptable, las empresas alcanzaron una colocación total del tabaco acopiado y obtuvieron una buena rentabilidad. Pero durante el año 2010, el sector enfrentó dos problemas: por un lado, sobreoferta derivada de la ausencia en el mercado de algunos compradores importantes, y por el otro, en aumento de costos (gran incidencia de la mano de obra y de insumos importados). Así en 2010 pierde rentabilidad el sector tabacalero por una cuestión de competitividad, en primera medida por el desequilibrio del mercado ante ausencia de compradores, y en segunda instancia por incremento de costos.

Ocurre que los informes de riesgo comercial no consideraron la posibilidad de ausencia de compradores, e increíblemente desestimaron el poder de negociación de los compradores internacionales en un mercado oligopólico.

Este débil poder de negociación de las empresas tabacaleras tuvo un impacto directo sobre el flujo de caja, afectó la liquidez y rentabilidad. Los estados de resultados se recienten atados a estructuras de costos poco flexibles.

Pero para algunas empresas fue más grave aún, ya que ante la imposibilidad de vender el tabaco adquirido a los productores primarios no pudieron cancelar los compromisos con estos, cuestión que les impidió recibir la autorización de acopio del ente regulador para la campaña siguiente. Esto significó la paralización de la planta y el temor por riesgo de quiebra de la empresa.

Ningún informe de riesgo comercial expuso o advirtió de la posibilidad de ocurrencia de este suceso, ni del impacto sobre la posición económica y financiera de las empresas.

^v TÉCNICA DEL BRAINSTORMING SOLITARIO:

“... Escribí en fichas una idea por ficha. Pone las fichas al costado a medida que vas escribiendo. Escribí las ideas a medida que se te ocurren, sean buenas, malas, raras, exóticas, mezcla de cosas. No importa si son lógicas o si tienen valor. La clave es producir la mayor cantidad de ideas y no evaluar ninguna hasta que no hayas terminado de escribir todas aquellas posibles que se te puedan ocurrir. Al terminar, agarrá el paquete de fichas y empezá a separarlas y valuarlas. ¿Cómo? Combinándolas, asociando

de manera libre las ideas que escribiste para crear otras, imaginando cómo una idea podría funcionar y cambiándola, tratando de revertir la idea y cambiar el opuesto a lo que escribiste para ver si puede funcionar de esa forma, arreglarla, sustituirla por ideas parecidas, considerar cada una de ellas desde distintos puntos de vista, dibujar o hacer un diagrama de la idea, inventarte o crear una metáfora de cada una, forzar conexiones entre dos o más ideas, imaginar cuál sería la crítica a esa idea, tratar de modificarla de acuerdo con esa crítica y, sobre todo, irte a dormir y dejar que tu cerebro trabaje solo. En el preciso momento en que ocurre el insight aparecen unas ondas cerebrales llamadas gamma. Y esto ocurre treinta milisegundos antes de que la respuesta aparezca en nuestra conciencia. Estas ondas son las más rápidas del cerebro y representan un grupo de neuronas que se disparan al unísono, todas juntas. La frecuencia gamma significa que regiones del cerebro empiezan a comunicar una con la otra. Relacionándolo con la teoría de Kandel, imagínense los cajones que se abren y se cierran en diferentes puntos del cerebro, haciendo conexiones de conceptos al parecer no relacionados para formar una idea nueva, un insight. Las personas que meditan profundo tienen muchísimas ondas gamma, las que presentan mucha dificultad para aprender, pocas, y una persona que está inconsciente o en coma no tiene ninguna. El insight, además, viene acompañado de un golpe energético muy fuerte, uno lo puede ver en las caras de las personas, en su voz o en su lenguaje corporal. Uno se siente bien, casi eufórico. Pero esta energía liberada por el insight tiene muy corta vida, y es durante este breve tiempo de energía que la gente está más motivada y con más coraje para comprometerse a tomar ciertas acciones. Una vez que este cóctel de neuroquímicos desaparece, la motivación decrece con rapidez. Hay que hacer, activar, moverse lo más rápido posible luego de un insight.”

Bibliografía

Libros

PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los sectores Industriales y de la Competencia: CECSA, 2000.

FOWLER NEWTON, Enrique. Análisis de Estados Contables. Cuarta edición, 2011.

BACHRACH, Estanislao y AGUIRRE Max. ÁgilMente. Editorial Sudamericana, Edición 2012.

BACHRACH, Estanislao. EnCambio. Editorial Sudamericana, Edición 2014.

Textos, revistas y libros especializados

Banco Central de la República Argentina: Documentos de Trabajo 2010 | 48 - Centro y periferia: la propagación de la crisis global a las economías de la región Sebastián Katz Colaborador: Eduardo Corso; Buenos Aires, 2010.

Marco Legal del Sistema Financiero Argentino – Ley de Entidades Financieras n ° 21.526 y Complementarias.

Fundación Observatorio PyME: Informe Anual 2011-2012, “Evolución reciente, situación actual y desafíos para el 2013”; Buenos Aires, Noviembre 2012.

Fundación Observatorio PyME: Informe Especial - Acceso a financiamiento y crédito en PyME industriales. Buenos Aires, Octubre 2014.

Entrevistas

Agente N ° 1. Contador Público Nacional e Inspector del Banco Central de la República Argentina, Rosario, Septiembre 2011.

Agente N ° 2. Contador Público Nacional e Inspector del Banco Central de la República Argentina, Rosario, Septiembre 2011.

Internet

Banco Central de la República Argentina – Normativa; Textos ordenados; Lineamientos para la gestión de riesgos en entidades financieras; Comunicación “A” 5203.

<http://www.bcra.gov.ar/>

Banco Central de la República Argentina – Normativa; Textos ordenados; Lineamientos para la gestión de riesgos en entidades financieras; Comunicación “A” 5419.

<http://www.bcra.gov.ar/>

Banco Central de la República Argentina – Normativa; Textos ordenados; Política de Crédito. <http://www.bcra.gov.ar/>

Banco Central de la República Argentina – Normativa; Textos ordenados; Normas de Clasificación y Previsión de deudores; Comunicación “A” 5093.

<http://www.bcra.gov.ar/>

Pensamiento Visual hace visible sus ideas.

<http://facilitaciongrafica.blogspot.com.ar/2013/10/Como-es-el-Proceso-de-pensamiento-visual.html>