

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**MBA – MAESTRIA EN ADMINISTRACION**

**TRABAJO FINAL**

**El proceso de calificación crediticia en una Entidad  
Financiera. El rol del sector Análisis de Riesgo**

**AUTOR: María Valeria Abdelnur**

**DIRECTOR: Mg. Susana Beatriz Marzoratti**



## Resumen

El principal riesgo que enfrenta la actividad bancaria es el Riesgo Crediticio. Es por ello que el otorgamiento del crédito debe afincarse en un profundo conocimiento de los solicitantes y de su capacidad de pago. Las incertidumbres acerca del futuro comportamiento de los sujetos de crédito se reducen a través del “Análisis de Riesgo Crediticio” ya que este permite conocer en profundidad a la empresa, sus fortalezas y debilidades y sus necesidades financieras.

Como en muchas ocasiones, el rol del sector Análisis de Riesgo es desestimado por la Alta Dirección, impulsamos la realización de un estudio más profundo del proceso de calificación crediticia en una Entidad Financiera local, todo ello encuadrado dentro de la normativa del Banco Central de la República Argentina.

En el presente trabajo, se recurrió a la observación de las tareas que se ejecutan en el sector Análisis de Riesgo en una primera etapa, la concertación de entrevistas en profundidad con personal clave que conforman los eslabones vinculados al proceso de calificación de la cartera de Banca Empresa, y el análisis y clasificación de la información recabada para finalmente elevar a la Alta Dirección de la Entidad Bancaria, una propuesta formal del proceso de calificación crediticia, el cual es crítico para el negocio bancario, propuesta que se formalizó satisfactoriamente y dentro de los plazos estipulados.

Con la implementación del nuevo proceso de calificación crediticia para clientes de Banca Empresa, el cual posiciona al sector Análisis de Riesgo en un rol clave dentro del mismo, se pudo arribar a decisiones crediticias más acertadas y mejorar la velocidad de respuesta a los clientes (principal motor de una Entidad Financiera) ofreciéndole una solución más rápida a sus necesidades financieras, y a la vez logrando minimizar el riesgo de insolvencia subyacente en toda operación crediticia. Para ello y con la conformidad de la Alta Dirección, se puso en vigencia un certero circuito crediticio con intervención obligatoria del sector de Análisis de Riesgo, aportándole todos los elementos necesarios requeridos sobre el cliente (tanto formales como Estados Contables, declaraciones juradas de IVA, detalle de ventas, declaraciones

juradas de la cantidad de empleados, etc, como otros no formales relacionados con visitas a la empresa, posicionamiento en el mercado, responsabilidad social, entre otras), con lo cual al cabo de un tiempo de adaptación de toda la estructura, la Entidad Financiera pudo resguardar de mejor manera su Activo más valioso del Estado Patrimonial.

No fue un proceso fácil, dado que también se tuvo que dotar de los recursos humanos profesionales necesarios al sector Análisis de Riesgo para que cumpla de la mejor manera su cometido, efectuándose además una nueva incorporación al sector, no obstante que la Entidad como un todo resultó favorecida con estas mejoras de su eficiencia crediticia.

Palabras o frases claves: proceso de calificación crediticia / Análisis de Riesgo / Riesgo de crédito.

## Índice General

Resumen Ejecutivo	Pág 2
Prólogo	Pág 6
Introducción	Pág 7
Marco conceptual	Pág 9

### Capítulo 1 – La Empresa Bancaria

1- ¿Qué es un banco?	Pág 11
2- Los riesgos de la actividad bancaria	Pág 11
3- El Riesgo de Crédito	Pág 13

### Capítulo 2 – Organización Bancaria – Sectores relacionados al Riesgo Crediticio

1- Organización Bancaria	Pág 15
2- Organigrama – Manuales de Funciones	Pág 15
3- Los sectores relacionados al Riesgo Crediticio	Pág 17

### Capítulo 3 – El proceso de calificación crediticia y el sector de Análisis de Riesgo en una Entidad Bancaria particular

1- Proceso. Conceptos	Pág 19
2- Relevamiento del sector Análisis de Riesgo y del proceso de calificación crediticia efectuado en una Entidad Financiera	Pág 20
3- Observaciones al proceso de calificación crediticio de la Entidad y a la situación del sector Análisis de Riesgo	Pág 25

### Capítulo 4 – Mejoras propuestas al proceso de calificación crediticia y organización del sector Análisis de Riesgo

1- Mejoras propuestas al proceso de calificación crediticia	Pág 28
2- Proceso de calificación crediticia implementado	Pág 33

### Capítulo 5 – El Análisis de Riesgo

1- Funciones del sector Análisis de Riesgo	Pág 37
2- Análisis de Riesgo. Descripción	Pág 38
2- Proceso para la determinación del rating de riesgo	Pág 39
4- Recomendación del sector Riesgo – Informe de Riesgo	Pág 49
5- Consejos para el analista	Pág 52
6- Conclusión	Pág 54

Bibliografía	Pág 55
--------------	--------

### Anexos

Anexo 1 – Organigrama típico de Empresa Bancaria	Pág 57
Anexo 2 – Clasificación de Deudores BCRA	Pág 58
Anexo 3 - Conclusiones de las entrevista efectuadas a analistas de riesgo	Pág 65
Anexo 4 – Estado de Legajos	Pág 66
Anexo 5 – Presentación Comercial	Pág 67
Anexo 6 - Contenido de Legajo Crediticio	Pág 78
Anexo 7 – Listado de Información para Calificación Crediticia	Pág 79
Anexo 8 – Minuta Resolutiva de Comité	Pág 83
Anexo 9 – Modelo de Informe de Riesgo	Pág 84

## **Prólogo**

En esencia, este trabajo pretende posicionar al sector Análisis de Riesgo (Riesgo Crediticio ó Análisis Crediticio como se denomina en algunas organizaciones) de cualquier Entidad Financiera en su rol fundamental de defensa de los intereses de la Entidad respecto de la calidad de su cartera de créditos.

Su existencia en las Entidades, de no muy larga data, responde a una imperiosa necesidad de decidir con prudencia las sumas a comprometer en las operaciones crediticias, las que deben estar en concordancia con el patrimonio e ingreso de los demandantes y la rentabilidad de sus respectivos proyectos, orientándose a financiar la inversión, la producción, comercialización y consumo de los bienes y servicios requeridos tanto por la demanda interna como por la exportación.

Se espera que sea de utilidad al lector, para entender y poder organizar este importante sector y el proceso de calificación crediticia subyacente, en cualquier organización bancaria del país, y porqué no en empresas de servicios financieros y otros, que requieran un departamento de similares características y fines.

Cra. María Valeria Abdelnur

## Introducción

El crédito otorgado por las Entidades Financieras 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.

El principal riesgo que enfrenta la actividad bancaria es el Riesgo de Crédito. El Riesgo de Crédito, o Riesgo Crediticio, puede definirse como la posibilidad de que se presenten problemas no previstos en la recuperación parcial o total de un desembolso realizado, y se tenga que hacer frente a garantías prestadas ante terceros por cuenta de los clientes del Banco.

Esta posibilidad viene dada como consecuencia de incertidumbres acerca de los factores y variables que pueden afectar en el futuro a los clientes, tornando sus ingresos más volátiles de lo esperado.

A su vez, el Riesgo Crediticio puede dividirse en:

- Riesgo de Insolvencia: Incapacidad financiero-patrimonial y/o falta de voluntad de los clientes para atender sus compromisos de pago con el Banco.
- Riesgo de Instrumentación / Jurídico: Defectos en la formalización de las operaciones, fallas al verificar la capacidad legal de los fiadores, etc.

Es por ello que la resolución de las solicitudes crediticias 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. A su vez, se deben analizar diferentes temas laborales, sociales y ambientales relacionados con el negocio de la empresa; entre ellos, transparencia en la gestión empresarial, la salud y seguridad de los empleados, aspectos relacionados con los Derechos Humanos, acciones de la empresa con la comunidad, alianzas con organizaciones de la sociedad civil,

preservación del medioambiente, compromiso con el Pacto Mundial de Naciones Unidas, etc.

Las incertidumbres acerca del futuro comportamiento de los sujetos de crédito pueden reducirse a través del “Análisis de Riesgo Crediticio” ya que este permite conocer en profundidad a la empresa, los factores endógenos y exógenos que la afectan en su desarrollo, sus fortalezas y debilidades y sus necesidades financieras. Para ello, el sector de Análisis de Riesgo debe tener la incumbencia necesaria en el proceso de calificación crediticia para poder mitigar los riesgos subyacentes de toda operación crediticia, y por ende, debe estar dotado de los recursos humanos y materiales necesarios para cumplir tal cometido.

El presente trabajo realiza el rol del sector Análisis de Riesgo Crediticio como soporte permanente de la Alta Dirección, y a través de ello, es posible una mejora de la velocidad de respuesta a los clientes fundamentando las decisiones crediticias adoptadas con argumentos debidamente fundados en un análisis profundo del cliente y factores que lo afectan en el normal desarrollo de sus actividades. La conformación de un sector de Análisis de Riesgo crediticio por profesionales altamente capacitados es fundamental para el logro de este cometido.

Pese a la importancia que tiene el sector de Análisis de Riesgo en las organizaciones financieras, en muchas entidades no tiene la relevancia como función organizacional que merece, lo que motivó a profundizar su estudio, en pos de mejorar la calidad de la cartera crediticia acotando el riesgo de insolvencia, tan crítico para las Entidades Financieras. Máxime teniendo en cuenta que la creación de este sector surge principalmente en las entidades a partir del año 1994 en que el B.C.R.A. adopta la primera resolución (Comunicación “A” 2180) que establece formalmente la clasificación de sus deudores y provisiones mínimas por riesgo por incobrabilidad agrupando los clientes en orden decreciente de calidad en función de su capacidad de pago

de la deuda en el futuro, lo que conlleva a la formación de sectores dedicados específicamente a velar por un acertado análisis de los clientes de la entidad.

Es por ello que en el presente trabajo se diseña un eficaz proceso de calificación crediticia en una Entidad Financiera en particular, que no existía como tal, determinándose asimismo las funciones específicas que debe desempeñar el sector Análisis de Riesgo y diseñando un cursograma adecuado para el fin pretendido, lo suficientemente claro para su implementación por parte de la Alta Dirección.

## **Marco Conceptual**

En el presente trabajo se ha abordado el estudio de las funciones esenciales del sector Análisis de Riesgo, su ubicación dentro del organigrama de una organización bancaria y su incidencia en el proceso de calificación crediticia de la cartera, siguiendo pautas claras para la elaboración de manuales de funciones y procedimientos, usando como marco teórico a Rubén Oscar Rusenás en su libro “Control Interno” <sup>(1)</sup>.

Asimismo, se ha repasado la relación del sector Análisis de Riesgo con el resto de los sectores de la Entidad Financiera que intervienen en el proceso de calificación crediticia, especialmente los sectores relacionados a la Banca de Empresas y Administración de Préstamos Comerciales, valiéndonos de cursogramas para ilustrar gráficamente el curso habitual del proceso descrito, basándonos en el modelo propuesto por Carlos Gilberto Villegas en su libro “Operaciones Bancarias” <sup>(2)</sup> y los fundamentos de organización bancaria que ofrece en el mismo.

-----

(1) RUSENAS, RUBEN OSCAR, Control Interno - Editorial La Ley, (Buenos Aires, 2006)

(2) VILLEGAS, CARLOS ALBERTO, Operaciones Bancarias - Culzoni Editores (Bs As, 2010)

Se ha diseñado el crítico proceso de calificación crediticia de la cartera de Banca Empresa en una Entidad Financiera, apoyándonos en la metodología sistemática de trabajo propuesta por James Harrington en su libro “Mejoramiento de los procesos de la Empresa” <sup>(3)</sup>, desarrollada con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Recurrimos también al texto de Norman Gaither y Greg Frazer “Administración de Producción y Operaciones” <sup>(4)</sup>, en el cual se detallan con precisión los conceptos de proceso, insumos, resultados, y subproceso de retroalimentación, de fundamental importancia para la mejora del mismo.

Todos los aportes de los mencionados autores y otros consultados con menor frecuencia han contribuido a clarificar conceptos y poder plantear una propuesta de mejora a la Alta Dirección, quien apoyó la iniciativa y aceptó favorablemente las conclusiones del trabajo, decidiendo su puesta en marcha, aunque con algunos retoques a la propuesta elevada. Este compromiso de apoyo Directivo, resultó crítico para arribar con el proyecto a buen puerto.

---

(3) JAMES HARRINGTON, “Mejoramiento de los procesos de la Empresa” Editorial Mc Graw-Hill (Colombia, 2003

(4) NORMAS GAITHER Y GREG FRAZER, “Administración de Producción y Operaciones” International Thomson Editores, 8va Edición (México. 2000)

## **Capítulo 1 – La Empresa Bancaria**

- 1- ¿Qué es un banco?
- 2- Los riesgos de la actividad bancaria
- 3- El Riesgo de Crédito

### **1- ¿Qué es un banco?**

Un banco es una empresa que tiene por objeto brindar servicios financieros a sus clientes. Cuando decimos que es una “empresa” aludimos a una “organización” de capital, trabajo y tecnología.

Desde la antigüedad la empresa bancaria fue definida como aquella dedicada a brindar financiamiento a sus clientes mediante la previa captación de recursos que destinaba a esa finalidad, asegurando los ahorros de los agentes económicos y canalizando los mismos a distintos sectores que los necesitan para llevar a cabo distintas tareas económicas. Es decir, un banco puede entenderse como un intermediario del dinero, que lo capta a una tasa de interés determinada y lo presta a una tasa mayor.

El hecho de prestar el dinero de sus depositantes es lo que genera mayor rentabilidad a un banco, pero también implica un riesgo para el sistema financiero. Es por ello que estas entidades están fuertemente reguladas como una manera de generar condiciones de fiabilidad y transparencia. Si los bancos se viesen incapacitados de cobrar los créditos otorgados y por esta circunstancia los depositantes se viesen imposibilitados de sacar sus ahorros, todo el sistema colapsaría. Es por ello que los bancos centrales de los países (en nuestro país, el Banco Central de la República Argentina), regulan el funcionamiento de las Entidades Financieras en su conjunto.

A estas funciones tradicionales, los bancos han incorporado muchas otras, hasta convertirse en prestadores de una amplia gama de servicios financieros.

### **2- Los riesgos de la actividad bancaria**

“Riesgo” es una “contingencia o proximidad de un daño”, de modo que existe riesgo siempre que una cosa está expuesta a perderse, deteriorarse o a no verificarse.

En la actividad bancaria y financiera en general, el riesgo aparece como algo inherente a ella. El manejo permanente de dinero y documentos representativos de derechos monetarios hace muy riesgosa esta actividad.

Los bancos deben identificar los riesgos, conocerlos, saber qué fuentes los generan, producen o agravan; sólo entonces podrán “mensurarlos” para tomar una decisión al respecto, prevenirlos y controlarlos.

El siguiente cuadro (*Solvency and regulation of Banks, traducción italiana, Banca Commercial Italiana, Milano, 1995*), resume los principales riesgos a los que se enfrentan las Entidades Financieras y una breve definición de cada uno:

Clasificación de Riesgos en la actividad financiera

Tipo de riesgo	Fuente
Riesgo de crédito	Se define como la pérdida que se puede producir derivada del incumplimiento, en tiempo y forma, de las obligaciones contractuales, acordadas en las transacciones financieras por parte de la contrapartida o por circunstancias de riesgo-país.
Riesgo operacional	Se entiende por Riesgo Operacional a un incidente que ocasiona que el resultado de un proceso de negocio difiera del resultado esperado, debido a fallas en los procesos internos, las personas, los sistemas o por eventos externos. El riesgo operacional incluye el riesgo legal (exposición a sanciones, penalidades u otras consecuencias económicas y de otra índole por incumplimiento de normas y obligaciones contractuales) y excluye el riesgo estratégico (procedente de una estrategia de negocios inadecuada o de un cambio adverso en las previsiones, parámetros, objetivos y otras funciones que respaldan esa estrategia) y reputacional (posibilidad de que se produzca una pérdida debido, entre otros casos, a la formación de una opinión pública negativa sobre los servicios prestados por el Banco que conlleve a una disminución del volumen de asociados, caída de ingresos, de depósitos, etc).
Riesgo de liquidez	Es el riesgo de que una entidad no tenga activos líquidos suficientes para hacer frente a los compromisos exigidos en un

	momento determinado, originándose un desequilibrio financiero o una situación grave.
Riesgo de tasa de interés	El riesgo de interés, tal como indica el Manual de Riesgos Estructurales del Banco, surge de la posibilidad de sufrir pérdidas como consecuencia del impacto que, en la estructura patrimonial de la Entidad (ingresos, gastos, activos, pasivos y operaciones fuera de balance), originan los movimientos de las tasas de interés.
Riesgo de mercado	Es aquel en el que se incurre como consecuencia de cambios en los factores de mercado. Dentro de estos factores se incluyen, de forma general, el tipo de cambio, tipo de interés, precio de valores y precio de materias primas.

El proceso de gestión requiere del análisis y control de todos los riesgos y la toma de decisiones orientadas a la modificación de los límites establecidos si estos no están en consonancia con la filosofía de riesgo. Asimismo, las políticas y procedimientos de riesgos constituyen el marco normativo básico a través del cual se regulan los procesos de riesgos, en consonancia con las normas emanadas por el Banco Central de la República Argentina.

Las Entidades Financieras deben definir el nivel de riesgo que quiere asumir en su búsqueda la rentabilidad que le permita cumplir sus objetivos sociales.

### **3- El Riesgo de crédito**

Como lo expresáramos en el apartado anterior, un riesgo permanente al que se enfrenta la actividad bancaria es el Riesgo de Crédito, el cual puede definirse como la posibilidad de que se presenten problemas no previstos en la recuperación parcial o total de un desembolso realizado, y se tenga que hacer frente a garantías prestadas ante terceros por cuenta de los clientes del Banco, ocasionando pérdidas a la Entidad.

Esta posibilidad viene dada como consecuencia de incertidumbres acerca de los factores y variables que pueden afectar en el futuro a los clientes, tornando sus ingresos más volátiles de lo esperado.

A su vez, el Riesgo Crediticio puede dividirse en:

- Riesgo de Insolvencia: Incapacidad financiero-patrimonial y/o falta de voluntad de los clientes para atender sus compromisos de pago con el Banco.
- Riesgo de Instrumentación / Jurídico: Defectos en la formalización de las operaciones, fallas al verificar la capacidad legal de los fiadores, etc.

Ante ello, caben ciertos interrogantes, ¿las Entidades Financieras cuentan con un sector dedicado específicamente al análisis del riesgo crediticio de sus carteras?; dicho sector ¿está dotado de los recursos humanos y materiales necesarios para cumplir tal cometido?, ¿tiene el sector de Análisis de Riesgo la incumbencia necesaria en el proceso de calificación crediticia para mitigar los riesgos subyacentes de toda operación crediticia?.

En el próximo Capítulo se resumen las principales funciones de los sectores relacionados al Riesgo Crediticio.

## **Capítulo 2 – Organización Bancaria – Sectores relacionados al Riesgo Crediticio**

- 1- Organización Bancaria
- 2- Organigrama – Manuales de Funciones
- 3- Los sectores relacionados al Riesgo Crediticio

### **1- Organización Bancaria**

Como toda empresa legalmente constituida, una entidad bancaria también debe tener definida su estructura organizativa, es decir tener claro sus lineamientos jerárquicos y funcionales, con el fin de poder cumplir sin problema con su actividades diarias y con sus metas y objetivos.

Sea cual fuere el tamaño de la misma, necesita de pautas organizativas.

La organización bancaria, consiste en crear una estructura orgánica, conformada por partes relacionadas entre sí y gobernadas por su relación. Es decir, que consiste en asignar funciones y responsabilidades individuales a los miembros de cada grupo de trabajo a través del manual de normas, procedimientos, diagramas de procesos y manual de funciones, todas estas designaciones se realizan con el fin de combinar racionalmente el accionar de los recursos humanos y físicos con que cuenta la institución.

Asimismo, la dirección de la empresa bancaria requiere de un sistema fluido de información que le permita tener un cabal y permanente conocimiento de la marcha del banco, de los distintos problemas e inconvenientes que se puedan presentar, a fin de ir resolviéndolos en forma oportuna e inmediata (5).

### **2- Organigrama – Manuales de Funciones**

Toda estructura organizacional, incluso una elemental, se puede mostrar mediante una gráfica, pues ésta señala cómo se vinculan entre sí los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad principales.

-----

(5) RUSENAS, RUBEN OSCAR, Control Interno, pág. 23

Un organigrama es como una “declaración de funciones”, en la cual se señala que debe hacer cada cual dentro de la organización, ya que una razón importante del conflicto dentro de las organizaciones es que las personas no comprenden sus tareas ni las de sus compañeros de trabajo. Asimismo, el organigrama puede estar sujeto a cambios y mejoras propuestas a partir de la experiencia y el trabajo diario, ya que ningún departamento o sección de la empresa trabaja solo, depende de otros, y justamente las líneas del organigrama señalan esa situación de dependencia. Este ordenamiento jerárquico que muestra y las funciones que señalan delimitan las actividades y permiten el ahorro de tiempos, movimientos y llevan en consecuencia al trabajo con efectividad, a obtener calidad y ahorro de “tiempo muerto”; lo cual es clave para lograr el aprovechamiento máximo de los recursos.

Un organigrama típico de una empresa bancaria se muestra en el Anexo 1. El mismo puede sufrir variantes según cada caso particular pero en todos los casos los sectores relacionados al Riesgo Crediticio deben estar presentes, siendo su misión principal la de *“interpretar, ejecutar y garantizar la aplicación de la Política General de Créditos aprobada por el Alta Dirección, asegurando una adecuada evaluación del riesgo crediticio y optimización del recupero de créditos en mora, con ajuste a las normas y disposiciones internas y externas que regulan la materia”* (6).

Claro está que el organigrama no va solo, se debe acompañar por el Manual de Funciones, ya que no es posible señalar en un pliego todo lo que cada departamento o sección debe hacer; es decir, el organigrama muestra las funciones generales (primarias) de los departamentos y secciones, mientras que el Manual, las funciones específicas de dichas generales e incluso los procedimientos más adecuados y eficientes.

-----  
(6) VILLEGAS, CARLOS GILBERTO, Op. Cit., pág. 62

Los manuales de funciones y procedimientos resultan imprescindibles para cada sector, a fin de que cada uno de los miembros conozca como se componen los distintos pasos que componen un proceso, se adviertan sobre sus riesgos, se señalen las tareas y se adjudiquen responsabilidades. Asimismo, incorporen las normas reglamentarias cuyo cumplimiento es exigido por el Banco Central de la República Argentina (B.C.R.A.).

### **3- Los sectores relacionados al Riesgo Crediticio**

Como expresamos, la misión principal de los sectores relacionados al Riesgo Crediticio es la de *“interpretar, ejecutar y garantizar la aplicación de la Política General de Créditos aprobada por el Alta Dirección, asegurando una adecuada evaluación del riesgo crediticio y optimización del recupero de créditos en mora, con ajuste a las normas y disposiciones internas y externas que regulan la materia”*.

Estos sectores en una organización bancaria típica son:

- Administración de Préstamos
- Análisis de Riesgo
- Cobranzas y Recupero

También pueden estar presentes estas áreas:

- Soporte Procesos Crediticios
- Análisis y Planeamiento

En algunas Entidades Financieras, puede existir una Gerencia de Riesgo Crediticio que supervise a todos estos sectores ó bien los mismos depender directamente de la Gerencia General, todo dependiendo de las características de cada organización, sus pautas culturales, su aversión al riesgo y la política crediticia asumida.

A continuación, se exponen las principales funciones que deben llevar a cabo estos sectores:

- Supervisar los procedimientos y tareas involucrados en todo el proceso crediticio, desde la originación hasta el recupero de los créditos o su

gestión legal, asegurando el cumplimiento de las políticas de crédito de la entidad y la normativa del B.C.R.A. en la materia.

- Proponer criterios o pautas que contribuyan a optimizar la calidad de la cartera crediticia de la Entidad.
- Definir los márgenes de atención a otorgar a cada deudor, evaluando la solicitud de calificación de los canales comerciales, y participar de los Comités de Acuerdos para la definición final de cada caso;
- Clasificar los deudores comprendidos en la Cartera Comercial de acuerdo a la normativa de la Com. "A" 2729 del Banco Central de la República Argentina y complementarias; (Ver Anexo 2 de Clasificación de deudores BCRA)
- Diseñar en conjunto con la Gerencia de Recursos Humanos los programas de entrenamiento y desarrollo, de los analistas y demás recursos humanos vinculados a las áreas.
- Participar activamente en cualquier proceso que tenga impacto en cuestiones de riesgo de crédito.
- Aplicar las Normas Técnicas y el régimen informativo del Banco Central de la República Argentina;
- Atender las inspecciones del organismo de control en lo atinente a su ámbito de actuación;
- Definir los criterios de seguimiento de cartera tendientes a recuperar los créditos morosos antes de su pase a gestión judicial.

Estas funciones pueden variar de una Entidad Financiera a otra, pero en general, están presentes en toda organización bancaria.

Asimismo, resulta fundamental que la filosofía adoptada por las Entidades Financieras respecto a la relación entre las áreas tomadoras de riesgo (áreas de negocios) y las áreas controladoras (encargadas de la medición, análisis, control e información de riesgos) sea de total independencia, individualización que debe quedar reflejada en la estructura organizacional adoptada por el Banco, asegurando el correcto establecimiento y control de los límites del riesgo asumido por la entidad. En esta línea, el enfoque adoptado por la Entidad para el otorgamiento y la administración de créditos se traduce en procedimientos concretos que deben estar incorporados en el Manual de Política Crediticia, posibilitando que todo el personal involucrado en el proceso entienda claramente el enfoque, al mismo tiempo que cumpla con las políticas, principios y procedimientos establecidos.

## Capítulo 3 – El proceso de calificación crediticia y el sector de Análisis de Riesgo en una Entidad Bancaria particular

- 1- Proceso. Conceptos
- 2- Relevamiento del sector Análisis de Riesgo y del proceso de calificación crediticia efectuado en una Entidad Financiera
- 3- Observaciones al proceso de calificación crediticio de la Entidad y a la situación del sector Análisis de Riesgo

### 1- Proceso. Conceptos

No existe producto y/o servicio sin un proceso. De igual modo, no existe proceso sin un producto o servicio.

Un proceso emplea insumos, le agrega valor a éste y suministra un producto a un cliente interno o externo. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos <sup>(7)</sup>. En efecto, un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados en apoyo de los objetivos de la organización.

Todos los procesos bien definidos y administrados tienen en general las siguientes características comunes:

- Tienen a alguien que se considera responsable de aquella forma en la cual se cumple el proceso (responsable del proceso)
- Tienen límites bien definidos (alcance del proceso)
- Tienen interacciones y responsabilidades internas bien definidas
- Tienen procedimientos documentados, obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento
- Tienen controles de evaluación y retroalimentación cercanos al punto en el cual se ejecuta la actividad
- Tienen tiempos de ciclo conocidos
- Han formalizado procedimientos de cambio

---

(7) H. JAMES HARRINGTON, Op. Cit., pág.9

Para mejorar se debe:

- Obtener apoyo gerencial
- Tener un compromiso a largo plazo
- Asignar responsables del proceso
- Desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación
- Centrarse en el proceso

El proceso de calificación crediticia de la cartera de Banca Empresa en una Entidad Financiera, es un proceso crítico del negocio bancario. El mismo se inicia con la propuesta crediticia presentada por el oficial de cuenta respectivo, hasta su aprobación (o no) y comunicación del resultado al respectivo cliente. Este proceso es vital para una Entidad financiera, y requiere cierta celeridad y velocidad de respuesta al cliente y a la vez mitigar al máximo posible el riesgo crediticio implícito en toda operación crediticia. Para ello, es preciso contar con analistas de riesgo calificados que analicen la situación del cliente objetivamente y tengan la inferencia necesaria en el proceso descripto para arribar a buen puerto.

## **2- Relevamiento del sector Análisis de Riesgo y del proceso de calificación crediticia efectuado en una Entidad Financiera**

En la Entidad bajo análisis el sector de Análisis de Riesgo se encontraba históricamente conformado por un Jefe de Sector y 5 analistas (todos profesionales en ciencias económicas con una antigüedad promedio en la entidad de 4 años y 8 en la profesión). El sector dependía jerárquicamente del área de Administración de Préstamos, la que tenía además a su cargo la instrumentación y seguimiento de las operaciones crediticias de la Entidad, y la gestión de cobranzas y recupero de las mismas (tanto de Banca Empresa como Banca Individuos). El área de Administración de Préstamos se encontraba conformada a la fecha del relevamiento por un total 19 personas incluyendo el máximo responsable del sector. A su vez, esta área dependía jerárquicamente del Gerente General.

Ello conllevaba a un nivel de contacto escaso entre el máximo responsable del sector Análisis de Riesgo (sector responsable de definir la viabilidad de las asistencias crediticias y calificaciones solicitadas en forma objetiva) y el Gerente General.

Nuestra intervención, convocada por la Alta Dirección de la Entidad e iniciada por una charla informal con el Jefe del sector de Análisis de Riesgo, consistió en:

- Observación de las tareas efectuadas en el sector de Análisis de Riesgo en su propio espacio físico (sin entorpecer la tarea diaria, en especial en horas de la siesta) por el término de 3 semanas hábiles.
- Relevamiento a sectores involucrados en el proceso de calificación crediticia, en especial al jefe del sector, analistas de riesgo, Responsable y referentes del área de Administración de Préstamos y algunos oficiales de negocios (incluyendo el Gerente de la Banca Empresa) que se efectuó en un plazo aproximado de 2 a 3 meses alternando cargos y roles en función del tiempo disponible de cada entrevistado, tiempos de almuerzo, licencias por vacaciones, etc. En Anexo 3 acompañan conclusiones de las entrevistas efectuadas a los analistas de riesgo (extracto)
- Presencia física (como invitados sin voz ni voto) en algunas reuniones de definición de las calificaciones de clientes llevadas a cabo por el Responsable de Administración de Préstamos, el Gerente de Banca Empresa y del Gerente General. En ocasiones con presencia también del oficial de negocios involucrado.
- Seguimiento del circuito de calificación crediticia desde su gestación hasta la instrumentación de las operaciones, revisando los respaldos de la misma, formularios en uso, lectura de algunos informes de riesgo, evitando entorpecer en todo momento el normal desenvolvimiento de las actividades diarias de todo el personal de la Entidad involucrado.

Luego de llevadas a cabo las tareas descriptas, se llegó a comprender el proceso de calificación crediticia vigente en la Entidad al momento de nuestro análisis (tampoco existía en la Entidad un Manual de procedimiento que lo

definiera, siguiendo el mismo por práctica y desarrollo frecuente), el cual puede describirse a grandes rasgos como sigue:

Area Comercial: oficial de negocios:

- El oficial de negocio de Banca Empresa, atendía cotidianamente a sus clientes y les requería un listado de documentación preparada por el sector de Análisis de Riesgo, en función de si se trataba de una persona física con actividad comercial o de una persona jurídica (tales como Manifestación de Bienes, Estados Contables, DDJJ de IVA, DDJJ previsional como empleadores, etc) necesaria para efectuar un análisis del mismo.
- El cliente, una vez que reunía toda la documentación requerida por el oficial que atendía su cuenta, presentaba la misma en el sector Análisis de Riesgo, que físicamente se ubicaba a la vista del público pero en un espacio físico con poco contacto con otras áreas. Los clientes eran atendidos por los propios analistas, quienes chequeaban (Check list de control) que la documentación requerida coincidiera con la solicitada por el oficial de negocios.
- La documentación era incorporada en el legajo (en ficheros colgantes que se encontraban dentro del espacio físico del sector Análisis de Riesgo) el cual contenía toda la información que aportaba el cliente ordenada cronológicamente. El legajo se depuraba anualmente enviando a archivo la documentación de antigua data, quedando en el mismo solo la información relativa a los últimos 4 años calendario de actividad del cliente, necesarios para conocer su evolución más cercana.
- Si el oficial requería algún dato adicional que obraba en el legajo de cliente, debía remitirse al sector de Análisis de Riesgo para su revisión. Asimismo, cuando el cliente lo visitaba para gestionar algún préstamo o renovar su calificación crediticia y tenía alguna duda de la documentación que había presentado oportunamente, se dirigía siempre al sector Análisis de Riesgo, ya que éste albergaba los legajos de los clientes. No se había desarrollado un sistema o aplicativo que le permitiera al oficial de negocios conocer, en una sola consulta de pantalla, qué información había presentado su cliente y cuál era la fecha última de la información que contenía cada legajo (p.e. EECC presentados al 30/06/2018, ventas último período presentado: 01/18 a 12/18, etc). Solo al final del día, los analistas de riesgo enviaban un mail a los oficiales de negocios con el detalle de la documentación recibida de cada uno de los clientes durante el día (de cada cliente a cada oficial respectivo).
- Cuando llegaba el momento de calificar o recalificar al cliente, o bien, reanalizarlo por solicitar nuevas asistencias crediticias, el oficial de negocios respectivo consultaba a Análisis de Riesgo si el legajo de su cliente estaba completo (es decir, en condiciones de ser analizado), remitía un mail al Responsable de Administración de Préstamos con el listado de las líneas de crédito requeridas y una breve justificación del pedido de calificación previa supervisión del Gerente Comercial.

Area Administración de Préstamos: Responsable:

- El Responsable de Administración, luego de recibir el pedido de calificación vía mail, derivaba el mismo al Jefe del Sector de Análisis de Riesgo, previo chequeo del estado actual de deuda de dicho cliente en la Entidad en todas las líneas en las que operaba cada cliente.

#### Area Administración de Préstamos: Jefe de Análisis de Riesgo – Analistas:

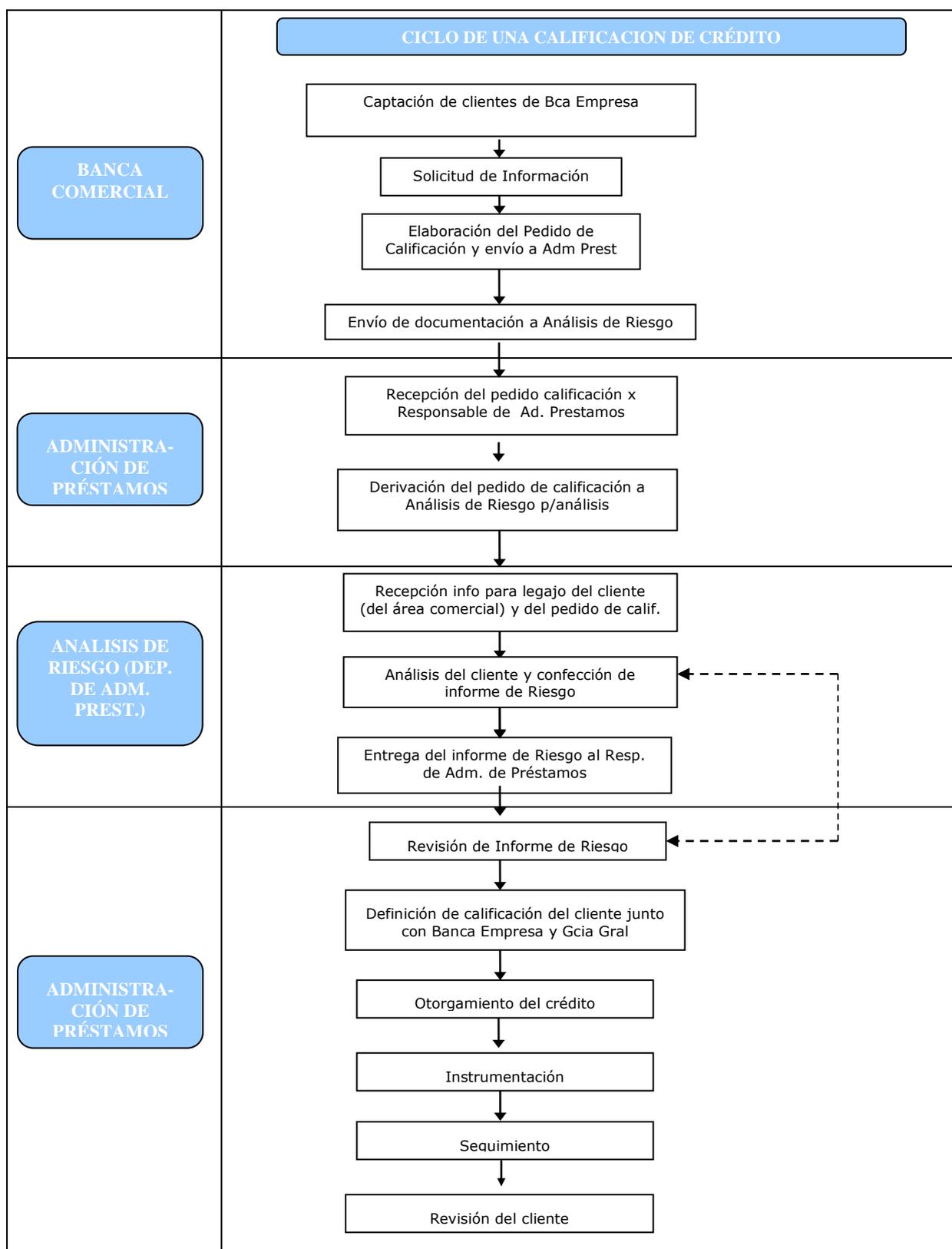
- El Jefe del sector Análisis de Riesgo, luego de recibir el pedido de calificación crediticia vía mail de parte de su superior (Responsable de Administración), derivaba el caso a algún analista para su análisis. Los casos se derivaban a medida que los analistas concluían con otros análisis de clientes que tenían asignados previamente o que no podían continuar analizando por falta de información relevante para el análisis.
- El analista efectuaba su análisis sobre la documentación que obraba en el legajo del cliente, además de la situación del cliente en la Central de Deudores del BCRA y en la propia Entidad; y volcaba las conclusiones del mismo en un informe breve y conciso, recomendando o no atender al cliente en las líneas y con el alcance solicitado (garantías adicionales, fianza de los socios, etc).
- Si el analista tenía dudas respecto del análisis efectuado (rubros del balance, inconsistencia de deudas Central de Deudores versus informe del cliente, etc) se comunicaba con el oficial del cliente, este contactaba al contador o propietario de la empresa cliente, y acudía a la oficina para aclararle al analista de riesgo las dudas que podían surgir.
- Concluido en análisis, el analista elevaba su informe a su Jefe inmediato, con quien cerraba la conclusión del mismo, y este lo elevaba al Responsable de Administración de Préstamos.

#### Area Administración de Préstamos: Responsable:

- El Responsable de Administración de Préstamo repasaba el informe a la luz de la situación de endeudamiento en la entidad del cliente, requería alguna revisión si lo consideraba necesario por parte de Análisis de Riesgo, y acordaba con el Gerente General y el Gerente Comercial, reuniones periódicas para tratar los casos que se iban analizando. Al cabo de las mismas, el Gerente Comercial le comunicaba al oficial de negocios la resolución de cada caso para que a su vez le informe al cliente.
- Definida la calificación o asistencia a otorgar al cliente, se firmaba una planilla de calificación crediticia, la cual se cargaba en el Sistema en el sector Administración de Préstamos para que el cliente pudiera comenzar a operar.
- El legajo que se había revisado durante la reunión de calificación se devolvía junto con el análisis efectuado del cliente y una copia de la planilla de calificación se devolvía al Jefe del sector Análisis de Riesgo para su archivo.

El proceso descrito puede graficarse como sigue:

## CICLO DE UNA CALIFICACION DE CREDITO



### **3- Observaciones al proceso de calificación crediticia de la Entidad y a la situación del sector de Análisis de Riesgo**

El proceso descrito vigente en la Entidad al momento de nuestra intervención, si bien responde a los procedimientos definidos por la Entidad, contenía algunos aspectos cuestionables, tales como:

- La gestión del sector Análisis de Riesgo no era valorada en su real dimensión ya que su referente (Jefe a nivel funcional) no tenía la oportunidad de participar de las reuniones de Calificación crediticia junto a la Banca Empresa y Administración de Préstamos ni de transmitir las vivencias a sus analistas;
- El Informe de Riesgo efectuado por los analistas, no tenía el peso relativo que debería tener en las decisiones adoptadas por el Comité, el cual se basa principalmente en el historial crediticio del cliente y su trayectoria, conocimiento del mismo por parte de la Gerencia de Banca Empresa, tasa de cumplimiento histórica de sus compromisos financieros, situación del cliente en las centrales de deudores del sistema financiero exhibidas por el BCRA y NOSIS, referencias bancarias, etc.
- Adicionalmente, el contacto directo que a diario tenía el analista de riesgo con el cliente o contador de la empresa, ya que los legajos de los clientes estaban en poder del sector Análisis de Riesgo, ubicados en ficheros colgantes y en el propio sector se recibía toda la información, no era conveniente ya que los propios analistas debían interrumpir la tarea de análisis que efectuaban, para acercarse al mostrador y recibir la documentación para legajo que presentaban los clientes por sí mismos o a través de sus contadores o empleados. Ello generaba una distracción importante en los analistas de su tarea principal de análisis.
- Los oficiales de Negocio, quienes conocían al cliente en profundidad en su comportamiento, tenían poco conocimiento objetivo del mismo que surge a través de la documentación que aportaban (p.e. evolución de las ventas, cantidad de empleados según DDJJ presentadas a AFIP, sueldos promedios abonados, cuentas particulares de los socios que surge de los EECC, conformación de grupos económicos de hecho o de derecho, categoría de dictamen del contador sobre los EECC auditados, etc). Su intervención se limitaba a enviar un mail con la propuesta comercial de calificación y asistencia

al cliente, fundándolo en razones de índole comercial e historial en la Entidad, muy importantes pero no del todo suficientes. Por otra parte, muchos de los oficiales no tenían formación contable, con lo cual en caso de poder contar con los EECC de los clientes en sus manos, les resultaba difícil entender la situación del cliente en una rápida lectura del mismo, o poder cotejar lo que esa información aportaba con lo que el cliente les comentaba o conocían de sus visitas a los mismos.

- Respecto del informe de Riesgo elaborado por los analistas de riesgo, si bien se redactaban con profesionalismo empleando planillas de Excel para volcar los Balances de los clientes para interpretación de los ratios, no respondían a un formato estándar (claro está con las particularidades que cada rubro empresario puede exigir: agrícolas, constructoras, etc). No se definía un rating o “nota” al cliente cuya evolución ayudara también a la Entidad a profundizar el conocimiento de cada cliente ni se clasificaba la evaluación del mismo en orden a parámetros preestablecidos tales como: accionistas / actividad o mercado en que está inserto el cliente / situación económico financiera / generación de fondos / posibilidad de acceso al crédito / fijación de un riesgo computable para cada línea crediticia disponible que diera un mejor ordenamiento y claridad al informe de Riesgo elaborado. Tampoco se disponía en la Entidad de una guía de procedimiento que de las pautas básicas al analista de riesgo en torno a lo mencionado o informes modelos.
- Los analistas de riesgo, no eran capacitados permanentemente para un mejor desempeño en sus funciones. Si bien la Entidad estaba suscripta a publicaciones y novedades de práctica contable que estaban a disposición de los analistas en la biblioteca de la Entidad, los analistas no accedían a cursos de capacitación en novedades normativas y de práctica profesional (nuevas resoluciones técnicas, cambios en las normas de exposición contable, etc).
- Con relación a la calificación del cliente, tampoco estaba fijado en la Entidad la periodicidad con que debía efectuarse la misma. Por usos y costumbres, se calificaba al cliente una vez al año, excepto que fuera necesaria una calificación más próxima por necesidades crediticias del cliente, deterioro de su situación, etc.
- Adicionalmente, en el sector Análisis de Riesgo, los análisis eran asignados por el Jefe a medida que los analistas iban concluyendo los informes de riesgo, o

debían paralizar algunos por falta de información relevante para el análisis, pero ello era transmitido oralmente, sin la existencia de un archivo o planilla que informe el estado de avance de cada caso clasificado por analista, que permitiera al Jefe y los propios analistas una rápida noción del estado de los mismos. Tampoco los oficiales de negocio podían conocer rápidamente en qué estado de análisis estaban “sus” respectivos clientes ni estimarles una fecha probable de tratamiento de sus pedidos crediticios sin dirigirse al sector de Análisis de Riesgo para consultar (o al menos, hacer las consultas telefónicamente). Todo ello también insumía un tiempo importante al Jefe del sector y analistas que podía ser evitado llevando planillas de avance visibles en alguna plataforma común.

## **Capítulo 4 – Mejoras propuestas al proceso de calificación crediticia y organización del sector Análisis de Riesgo:**

- 1- Mejoras propuestas al proceso de calificación crediticia
- 2- Proceso de calificación crediticia implementado

### **1- Mejoras propuestas al proceso de calificación crediticia y organización del sector Análisis de Riesgo**

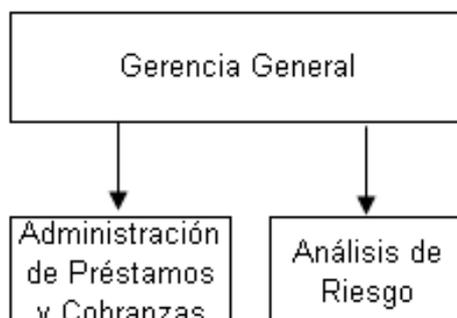
Luego de recopiladas las entrevistas, ordenada y clasificada la información y con el firme propósito de mejorar el proceso de calificación crediticia beneficiando a los clientes de la Entidad, además de revalorizar el rol del sector Análisis de Riesgo, se propusieron a la Alta Gerencia las siguientes mejoras, algunas de las cuales se implementaron en forma inmediata, y otras requirieron de algún tiempo (3 a 6 meses):

- Se propuso un mayor involucramiento del sector de Análisis de Riesgo en el proceso de calificación crediticia, siendo un soporte permanente de la Alta Dirección y alertándolo sobre posibles situaciones contingentes que pueden afectar la capacidad de repago de las asistencias otorgadas. Para ello se propuso que el mencionado sector no dependa funcionalmente del área de Administración de Préstamos, sino directamente de la Gerencia General, posicionando al Jefe del Sector, como Responsable de Análisis de Riesgo en un nivel similar al Responsable de Administración de Préstamos. Este último continuaría supervisando las tareas de administración, instrumentación y liquidación de las operaciones crediticias, y gestiones para su recupero en caso de llegar a tal instancia, pero quedando deslindado de su tarea de administración de los análisis de Riesgo concentrándose estrictamente en lo que a Administración de Préstamos se refiere. De esta manera se evitaría que los pedidos de calificación pasaran por él para derivar los análisis al sector correspondiente, al igual que la vuelta a su revisión una vez concluido, todo lo cual demandaba un tiempo adicional en el circuito.

## SITUACION ACTUAL



## SITUACION PROPUESTA



- Se propuso que el contacto con la empresa cliente se efectuara siempre a través del oficial de negocios que atiende al cliente. Los ficheros físicamente ubicados en el sector de Análisis de Riesgo fueron trasladados a las oficinas de los oficiales de negocios, de modo que cada oficial pueda conocer rápidamente el estado de actualización del legajo de cada uno de sus respectivos clientes. De esta manera, el encargado de mantener actualizado el legajo de cada cliente quedó en manos del oficial que atiende la cuenta, sin necesidad de insumir tiempo e interrumpir la tarea de los analistas de riesgo, cada vez que necesitaba consultarlo al legajo en físico. Así, el sector de Análisis de Riesgo sería un “laboratorio de análisis” sin poder tener contacto directo con el cliente. Solo en casos excepcionales en que el analista no pueda concluir su análisis por necesidad de información o entrevista con el cliente, la misma se efectuaría en presencia del oficial de negocio (p.e. contador del cliente / oficial de negocios / analista de riesgo).
- Asimismo, se propuso implementar un aplicativo donde el oficial de negocios podía cargar en pantallas la última información presentada por cada cliente (p.e. Informe de Deudas en EEFF al 30/09/2018, cantidad de empleados al 31/10/2018, EECC referidos al 31/12/2019, etc), de modo de llevar un mejor control de su cartera sin necesidad de consultar los ficheros físicos, a los que recurría solo ante la visita o consulta del cliente, o necesidad de llevar el cliente

a su calificación o recalificación crediticia. Dichas pantallas también estaban disponibles para los analistas de riesgos (con acceso de “solo lectura”).

- Por otra parte, se propuso la aplicación de un cuadro de avance, de simple lectura que indique el grado de avance de cada análisis y el analista asignado para cada caso, de modo que el Responsable del sector de Análisis de Riesgo tenga una visión más clara y rápida de la fecha en que cada caso ingresó para su análisis, qué analista lo tiene asignado, y la instancia del mismo. Esta planilla (Ver Anexo 4 Estados de legajos) estaría en un recurso compartido de la Entidad, de modo que la Banca Empresa pueda consultarlo (con acceso de “solo lectura”) y pueda conocer el estado de cada uno de sus clientes de Banca Empresa sin necesidad de consultar permanentemente el plazo de conclusión del mismo y fecha probable de presentación a comité.
- Igualmente, y dentro del marco del nuevo proceso de calificación crediticia, se propuso la adopción de nuevos elementos para que el oficial de negocios / Banca Empresa elaborara una completa presentación comercial del cliente, incluyendo formularios de propuesta comercial, memorando de justificación e IBC (informe básico cualitativo), herramientas que pasaron a reemplazar al mail que con el anterior proceso, el oficial solicitaba la calificación de su cliente.
- Se propuso asimismo, la creación formal de la figura del Comité de Crédito, a convocarse con periodicidad semanal que trate los casos de calificación de clientes recibidos, integrado por el Coordinador del Comité Ejecutivo (Gerente General), el Gerente de Banca Empresas, el Responsable de Administración de Préstamos y el Responsable de Análisis de Riesgo, tomándose las decisiones por consenso unánime con la firma de al menos un miembro del área comercial y uno de riesgo. De esta manera, el Responsable de Análisis de Riesgo, puede debatir y defender la propuesta de riesgo con herramientas de análisis fundadas en pos de mantener una sana cartera de clientes en la Entidad. El Responsable de Administración de Préstamos suscribe la minuta resolutive de comité con las conclusiones arribadas por el Comité de Créditos.
- Se propuso que las calificaciones crediticias tuvieran una vigencia general de 180 días, plazo luego del cual el oficial debía iniciar un nuevo circuito de recalificación crediticia para su cliente. De esta manera se lograría un seguimiento mayor del principal Activo de la Entidad.

- Se propuso el armado de informes de riesgo estandarizados (modelos a aplicar para casos de empresas agrícolas, constructoras, por rubro de actividad) a seguir por los analistas con las peculiaridades de cada caso, al igual que la planilla a utilizarse para los vuelcos de EECC (Estado de Situación Patrimonial/ Estado de Resultados/ Datos de interés e indicadores/ Estado de Origen y aplicación de fondos / Conciliaciones/ Aperturas de cuentas / Cash flow / evolución de ventas /Estado de deudas con el sistema financiero/ Determinación de la Responsabilidad Patrimonial Computable), de modo que cualquier analista pueda continuar con el análisis de un cliente en particular en caso de licencia por vacaciones, enfermedad, etc, del analista designado para ese cliente.
- Se propuso la determinación de un “rating de riesgo” con una escala de puntuación de 1 a 10 para cada cliente (nivel 10 define una calidad crediticia “excepcional” graduando la misma hasta un nivel 1 que representa un nivel de riesgo tan alto que torna al crédito “irrecuperable”), propuesto por el analista en función de su opinión acerca de la calidad crediticia de la empresa, sometido a la aprobación del Comité de créditos. El rating debía ser revisado cada vez que el cliente fuere presentado nuevamente en Comité de créditos. Adicionalmente, se definieron 4 áreas principales con sus respectivas ponderaciones, sobre las cuales el analista debía profundizar su análisis: accionistas / actividad y mercado / situación económico financiera / acceso al crédito, de cuya ponderación relativa surgiría el rating definitivo del cliente.
- Se propuso ubicar al sector Análisis de Riesgo (quien ya no atendería más a los clientes de Banca Empresa) en un espacio físico colindante con otras áreas que no atienden público (Organización y Procesos, Prevención de Lavado de Dinero) de modo que los analistas no tengan distracciones continuas y se aboquen a su tarea de análisis, disponiéndose los escritorios en círculo de modo que puedan compartir sus experiencias y avances e interconsultas referidas a sus análisis.
- Se propuso incorporar un nuevo recurso humano al sector de Análisis de Riesgo, dado que si bien no tendrían la tarea de administrar los legajos de clientes de Banca Empresa, el volumen de trabajo aumentaría dado que la periodicidad general de análisis de los clientes se reduciría a 180 días.

- Se propuso que los analistas de riesgo brinden a los oficiales de Banca Empresa una capacitación al mes relacionada con aspectos básicos contables que les brinden algunas herramientas para la lectura de la información contable que reciben de sus clientes, dado que no todos los oficiales tienen una formación académica contable. De esta manera, los oficiales podrían hacer sus propuestas comerciales con una mayor fundamentación objetiva de sus clientes a la luz de los datos que surgen de los EECC (existencia de resultados extraordinarios, cuentas particulares de los socios abultadas, conformación de grupos económicos, seguimiento de las distribuciones de utilidades, conformación de los principales rubros, y otros datos que surgen de la lectura de los Balances).
- Se propuso el armado de un programa de capacitación de los analistas de riesgo juntamente con la Gerencia de Recursos Humanos de la Entidad, acudiendo los mismos a cursos de actualización de la práctica contable, así como otros cursos de capacitación en cuestiones aplicables a su desempeño diario.

Las mejoras propuestas, elevadas a la Alta Dirección, se implementaron en la Entidad (con algunos retoques efectuados por parte de la Gerencia General) y precedida por una reunión convocada por la misma con la presencia del Gerente de Banca Empresa, Riesgo Crediticio, Jefe de Análisis Riesgo y Gerente de Recursos Humanos para su implementación.

Asimismo, el nuevo proceso de calificación crediticia, claramente definido en cuanto a sus etapas y a las responsabilidades de los distintos cargos / sectores que intervienen en el mismo, fue incorporado a las Políticas de Crédito de Banca Empresa (el anterior era de práctica y costumbre, pero no estaba redactado formalmente en los registros de la Entidad), formando parte de las mismas y publicándose en la Intranet de la Entidad al mes de convocada la reunión y de aplicación general luego de su publicación. Las reuniones de Comité de Crédito se fijaron para los días jueves de cada semana, o día hábil subsiguiente en caso de feriado en horas de la tarde.

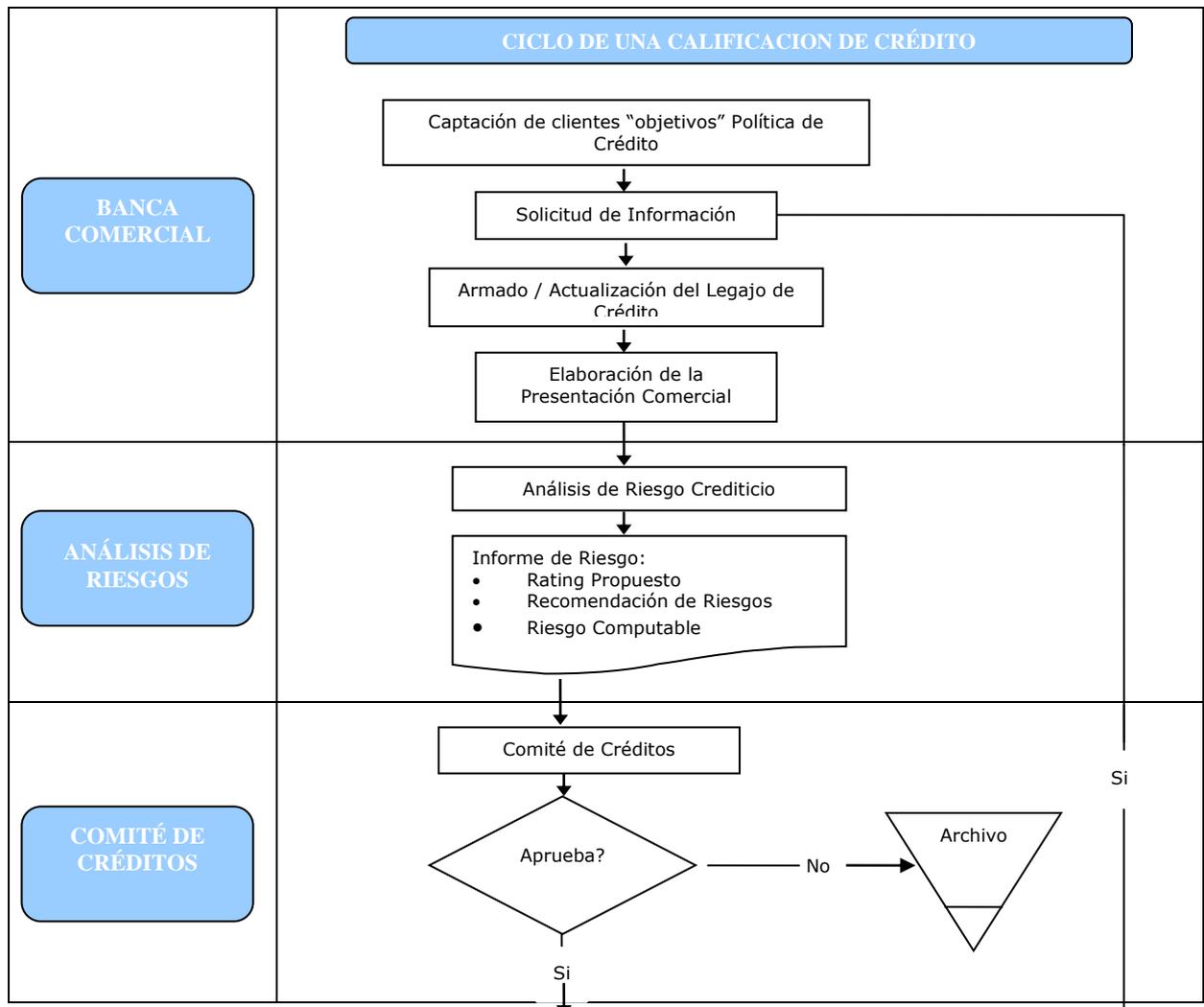
A continuación se describe el proceso de calificación crediticia propuesto y finalmente implementado por la Entidad Financiera. Asimismo, en el Capítulo 5 se describen objetivos y funciones inherentes al sector Análisis de Riesgo,

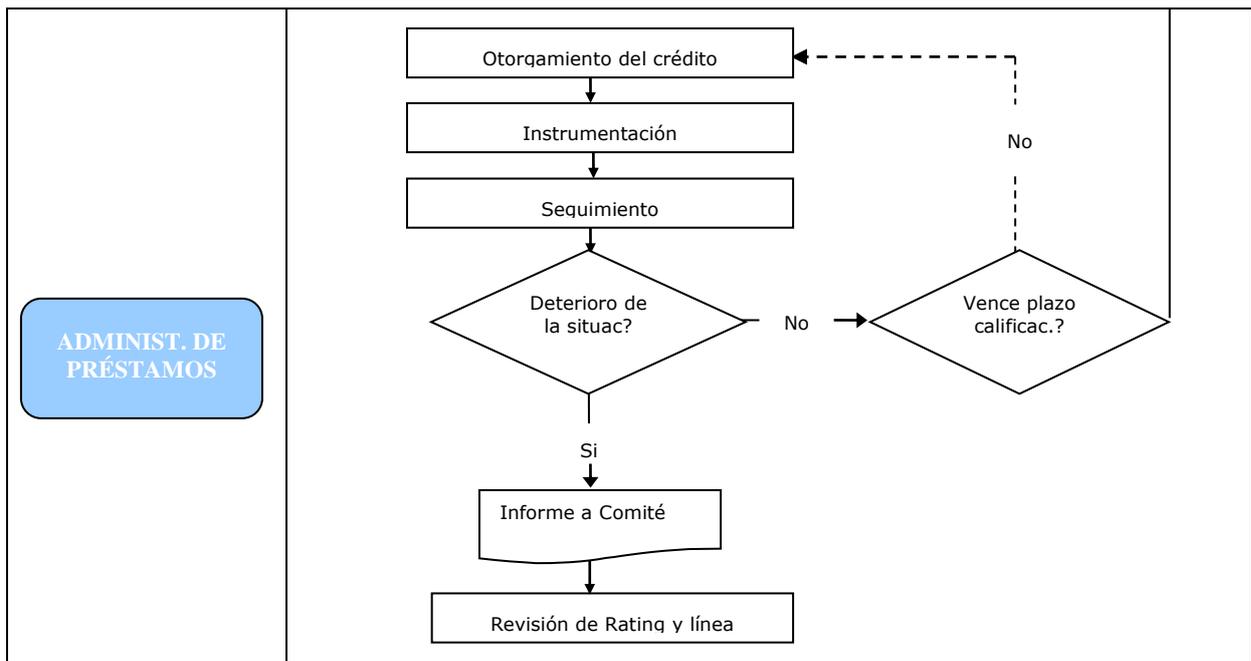
profundizando en el proceso que se debe llevar a cabo para la determinación del rating de riesgo del cliente evaluado.

## 2- Proceso de calificación crediticia implementado

En el siguiente gráfico, extraído de *Solvency and regulation of Banks, traducción italiana, Banca Commercial Italiana, Milano, 1995*, se describe el mismo:

### CICLO DE UNA CALIFICACIÓN DE CREDITO





Breve descripción del proceso:

Originador: (oficial de negocio / área comercial)

- Confecciona el legajo y evalúa al cliente de acuerdo a las políticas de crédito vigentes.
- Integra los documentos que conforman la Presentación Comercial, los imprime, firma y sella, y los remite al Supervisor de Negocios junto con el legajo crediticio.

La presentación comercial alude a la información emitida por medio electrónico por los Originadores, que consiste en los siguientes documentos: Propuesta Comercial, Memorando de Justificación e Informe Básico Cualitativo. (Ver Anexo 5 Presentación Comercial).

Asimismo, respecto de la propuesta comercial, constituye el único elemento válido para documentar la calificación autorizada para un cliente, por lo que se deberá procurar la coherencia de la misma desde una perspectiva comercial, el equilibrio de la propuesta desde una perspectiva de riesgo y su adecuada justificación.

Con relación al legajo de crédito, el mismo constituye un elemento esencial para la evaluación y seguimiento de los clientes, además del cumplimiento de las normas que rigen la gestión crediticia. Cada legajo debe contener los elementos indispensables que posibiliten la correcta evaluación acerca del patrimonio, ingresos, rentabilidad empresarial o del proyecto a financiar, de manera de asegurarse la capacidad de pago del deudor. El mismo deberá contener información tal como: Estados Contables, Declaraciones Juradas de IVA, Cash Flow, Manifestaciones de Bienes de los Directores, entre otros elementos. En Anexo 6 se detalla la información genérica que debe contener el legajo crediticio tanto para Personas Físicas como Jurídicas.

- Envía por medio electrónico al Supervisor de Negocios los documentos que conforman la Presentación Comercial.

#### Supervisor de Negocio:

- Al recibir la documentación, evalúa al cliente y revisa la Propuesta Comercial de acuerdo a las políticas de crédito.
- Verifica que el legajo crediticio contenga toda la documentación necesaria para lo cual usará como referencia el Listado de Información para Calificación Crediticia (Ver Anexo 7).
- Solicita la opinión Gerente de Banca Empresa.
- Una vez efectuada esa tarea:
  - i) Si concuerdan con la propuesta elevada por el Originador, acompaña con su firma y sello la Propuesta Comercial y envía a Análisis de Riesgo el legajo crediticio, incluyendo la Propuesta Comercial y el resto de los documentos que conforman la Presentación Comercial.
  - ii) Si disienten con la propuesta presentada: Solicita vía mail al Originador la corrección de la propuesta en los términos acordados. Si corresponde, solicita también la re-elaboración de la justificación. Una vez que recibe vía mail la propuesta corregida (y si corresponde, la nueva justificación), la imprime, firma y sella, y la envía a Análisis de Riesgo junto con el legajo crediticio y el resto de los documentos que conforman la Presentación Comercial.
- Si rechaza la Propuesta Comercial, la devuelve al Originador explicando los motivos.

#### Análisis de Riesgo:

- Recibe del Supervisor de Negocios el legajo crediticio, junto con las impresiones que conforman la Presentación Comercial (incluyendo la Propuesta Comercial).
- Controla el cumplimiento de la documentación. En caso de no haber recibido la información mínima requerida, se devuelve al Oficial de Negocios. Excepcionalmente puede aceptar carpetas con menos información de la requerida si considera viable su análisis en esas condiciones.
- Efectúa el análisis correspondiente, que constituye la tarea primordial del sector, la cual consiste básicamente en:
  - Realizar el "Análisis de Riesgo Crediticio" para determinar la calidad crediticia de la empresa.
  - Proponer un "Rating de Riesgo" que refleje, a partir del análisis realizado, dicha calidad crediticia.
  - Determinar el "Riesgo Computable", indicativo del riesgo a asumir a "sola firma" (monto no cubierto por garantías).
  - Recomendar al Comité de Créditos, a partir del "Rating Propuesto", del "Riesgo Computable" y de características particulares de la

empresa, la aprobación, el rechazo o la modificación de la Propuesta Comercial recibida del área comercial.

- Plasmar todo ello en un "Informe de Riesgo", el cual detalla los aspectos esenciales de la empresa, sustenta técnicamente el "Rating Propuesto" y fundamenta la "Recomendación del sector Análisis de Riesgos" al Comité.
- Terminada su evaluación, imprime y firma el Informe de Riesgo con todos los anexos que estime pertinente y los adjunta al resto de la documentación que conforma la Presentación a Comité.

Luego de la "Recomendación del sector Riesgos", el Ciclo del Crédito continúa de la siguiente manera:

#### Comité de Créditos:

- Una vez convocado (al menos, una vez por semana), tratará los casos recibidos, aprobando (en forma total, parcial o con modificaciones) o rechazando las propuestas presentadas. La aprobación del Comité quedará evidenciada con la firma de sus integrantes en la Propuesta Comercial.
- El Comité de Créditos está conformado por el Coordinador del Comité Ejecutivo (Gerente General), Gerente de Banca Empresas (Área de Negocios), Responsable de Administración de Préstamos y Jefe de Análisis de Riesgo (Área de Riesgo), tomándose las decisiones por consenso unánime, con la firma de al menos un miembro del área comercial y uno de Riesgo.

#### Administración de Préstamos:

- Una vez concluido el Comité, confecciona la Minuta Resolutiva de Comité (Ver Anexo 8), con el detalle de las propuestas analizadas y las decisiones correspondientes.
- Distribuye la minuta a todos los miembros del Comité.
- Envía el original de la Presentación a Comité al sector Análisis de Riesgo para que proceda a su inclusión en el legajo y a la devolución del mismo.
- Procede a la carga en el sistema de las calificaciones aprobadas. A partir de ese momento, se podrán otorgar operaciones dentro de la calificación, procediéndose al desembolso de los fondos, seguimiento de la operación y finalmente, recupero de la misma.

El éxito de una operación de crédito radica en que se cierre sin dificultades su ciclo.

## **Capítulo 5 – El Análisis de Riesgo**

- 1- Funciones del sector Análisis de Riesgo
- 2- Análisis de Riesgo. Descripción
- 3- Proceso para la determinación del rating de riesgo
- 4- Recomendación del sector Riesgo – Informe de Riesgo
- 5- Consejos para el analista

### **1- Funciones del sector Análisis de Riesgo**

La evaluación, aprobación y gestión del riesgo de Crédito debe ser realizada en el Banco por analistas que poseen experiencia, conocimientos y antecedentes necesarios para juzgar prudentemente ese riesgo, dado que el principal riesgo que enfrenta la actividad bancaria. Estos analistas deben ser independientes del área de operación y liquidación, así como también del área comercial.

A través del “Análisis de Riesgo Crediticio” es factible conocer en profundidad a la empresa-cliente, los factores endógenos y exógenos que la afectan en su desarrollo, sus fortalezas y debilidades y sus necesidades financieras. Su objetivo es ser un soporte para la toma de decisiones profesionales y oportunas en cuanto a la calidad crediticia del sujeto bajo análisis y a la determinación de las líneas a otorgarle.

La Política de Créditos establecida por la Alta Dirección por medio de la cual se definen los clientes objetivo, los segmentos de mercado a los que pretende llegar o aquellos en los que prefiere no operar, los niveles de concentración y diversificación a adoptar para cada segmento, región o producto, etc., constituye el marco dentro del cual se desarrolla el proceso de aprobación, otorgamiento y seguimiento de créditos, que tiene como uno de sus elementos fundamentales al “Análisis de Riesgo Crediticio”.

A través del “Análisis de Riesgo Crediticio”, el sector debe llevar adelante su misión primaria de brindar a la Alta Dirección el apoyo técnico necesario para que las decisiones de otorgamiento de créditos a empresas

propendan a mantener una buena calidad de la cartera de clientes de Banca Empresa. Para ello, el sector debe cumplir los siguientes objetivos:

- Bregar por la calidad de la cartera de créditos comerciales del Banco.
- Dar soporte al Comité de Crédito en la decisión de otorgamiento de líneas, a través del análisis del riesgo de crédito de las propuestas que remite el Área de Banca de Empresas.

Son funciones específicas del sector Análisis de Riesgo:

- Analizar todas aquellas propuestas remitidas por el Área Banca de Empresas (área comercial) que deben ser aprobadas por el Comité de Crédito (órgano conformado por el Coordinador del Comité Ejecutivo/Gerente General, el Gerente de Banca Empresas –Negocios-, el Responsable de Análisis de Riesgo y el Responsable de Administración de Préstamos).
- Proponer un “Rating de Riesgo” consistente con la evaluación realizada de la empresa, calcular el “Riesgo Computable” (es decir, el valor a financiar “a sola firma”) y confeccionar el Informe de Riesgo Crediticio.
- Centralizar los vuelcos de balances de todas las empresas en estudio o que ya operan crediticiamente con el banco.
- Participar en los Comités de Créditos a través del Responsable del Sector, presentando los casos y aprobando las líneas dentro de las facultades asignadas.

## **2- Análisis de Riesgo. Descripción**

El objetivo del “Análisis de Riesgo Crediticio” es ser un soporte para la toma de decisiones profesionales y oportunas en cuanto a la calidad crediticia del sujeto bajo análisis, y a la determinación de las líneas a otorgar. El mismo se divide en dos etapas:

### a) Análisis preliminar de viabilidad:

En el marco de la Política de Créditos del Banco, se procede a un análisis preliminar de:

- La Propuesta Comercial;
- La Información económico-financiera y del negocio;
- Los Antecedentes del cliente en el banco y el cumplimiento de obligaciones fiscales, previsionales y bancarias (AFIP, BCRA, Nosis);

A fin de determinar si existen fundamentos suficientes que ameriten continuar con el análisis. De ser así, se avanzará al “Análisis de Riesgo Crediticio”.

De lo contrario, se reportará el caso al Coordinador del Comité ejecutivo y/o Gerente de Banca Empresas, determinándose si se prosigue su análisis o se devuelve el legajo de crédito al Oficial de Negocios originador.

#### b) Análisis de Riesgo Crediticio:

En esta etapa se profundiza el análisis del caso, involucrando además consultas y pedidos de información adicional de las empresas (a través del Oficial de Negocios a cargo), pedido de antecedentes a otros Bancos, etc.

Como resultado de este análisis se obtiene un “Rating Propuesto”, que indicará la opinión del Analista sobre la calidad crediticia del cliente.

### **3- Proceso para la determinación del rating de riesgo**

El Analista de Riesgo sintetiza en el “Rating de Riesgo” propuesto su opinión acerca de la calidad crediticia de la empresa, la que debe surgir del “Análisis de Riesgo Crediticio” que efectuó. El “Rating de Riesgo” es propuesto por el sector Riesgos y sometido a la aprobación del Comité de Créditos.

Dicho Análisis de Riesgo se basa en la evaluación, análisis y ponderación de factores, tendencias, indicadores y ratios (tanto internos como externos) de la empresa, agrupados en cuatro áreas de análisis específicas. La valoración que el Analista hace de cada una de estas áreas, a partir del análisis de las mismas, determina los cuatro principales componentes del “Rating de Riesgo”.

El Análisis que sustenta el Rating de Riesgo Propuesto se plasma en el “Informe de Riesgo”, que posee el mismo tipo de estructura que la seguida por el Analista para realizar el “Análisis de Riesgo”. (Ver Anexo 9 - Modelo de Informe de Riesgo)

El “Rating de Riesgo” es un sistema de clasificación de riesgo que, mediante una escala puntuable del 1 al 10, busca sintetizar la opinión del

Analista sobre la calidad crediticia de la empresa, medida como su capacidad de hacer frente a sus obligaciones y mantenerse en el negocio. El mismo debe ser revisado cada vez que el cliente sea presentado en el Comité.

Una empresa con Rating 10 encuadra en la definición de calidad crediticia “Excepcional”, mientras que una empresa con Rating 1 representa un nivel de riesgo tan alto que torna al crédito “Irrecuperable”.

#### Rating de Riesgo

<b>Rating</b>	<b>Definición</b>
10	Excepcional
9	Excelente
8	Muy Buena
7	Buena
6	Adecuada
5	Marginal
4	Riesgo Potencial
3	Con Problemas
2	Alto Riesgo de Insolvencia
1	Irrecuperable

El Rating se construye valorando, a partir del “Análisis de Riesgo Crediticio”, cada uno de sus cuatro componentes o áreas de análisis, que contemplan tanto los aspectos cualitativos como cuantitativos de la empresa y de su negocio, y son calificadas del 1 al 10.

La experiencia y profesionalidad del Analista determinarán la puntuación a asignar en cada caso, para cada área específica. El puntaje asignado a cada área será ponderado, como regla general, de acuerdo al cuadro siguiente, a fin de obtener el “Rating Ponderado”.

### Componentes del Análisis del Riesgo Crediticio <sup>(8)</sup>

AREA	Aspectos	Puntaje	Ponderación	Puntaje Ponderado
Empresa-Accionistas	Accionistas Tipo de Empresa Antecedentes		20%	
Actividad-Mercado	Producto Mercado Posición Competitiva		20%	
Situación Económico - Financiera	Rentabilidad Generación de Fondos Solvencia Proyecciones		50%	
Acceso al crédito			10%	
Rating Ponderado				
Rating Propuesto	Acorde a Definiciones del 1 al 10			

Luego el Analista determina el “Rating Propuesto”, que es aquel que a su criterio mejor se corresponde con la realidad de la calidad crediticia de la empresa analizada.

A continuación se describen, bajo la forma de guía enunciativa, los principales factores, parámetros, indicadores y ratios que el Analista deberá evaluar en cada una de las cuatro principales áreas de análisis.

La profundidad del Análisis estará determinada entre otros factores por:

- el monto de la asistencia requerida
- el “Riesgo Computable”,
- el nivel de riesgo “a priori”,
- la complejidad y situación del sector o del negocio,
- el grado de disponibilidad de información,
- la experiencia previa del Banco con el cliente, etc.

A fin de evaluar la importancia relativa de la asistencia requerida se evaluará, tanto para el monto de la misma como para el “Riesgo Computable”, la relación respecto del PN del cliente, su volumen de facturación, su endeudamiento financiero, y la generación de fondos (EBITDA neto de intereses e impuestos pagados).

-----  
 (8) Rodriguez, Alfredo C: Técnica y Organización Bancarias, Editorial Macchi Grupo Editor (1.991)

En base a este análisis el Analista valorará cada una de las áreas, asignando así un puntaje a cada uno de los componentes del “Rating de Riesgo”.

A la hora de analizar, el Analista debe:

- Intentar trabajar con información contable y financiera lo más actualizada posible.
- Evaluar los Grupos económicos como una unidad de riesgo:
  - Identificando vinculaciones comerciales y financieras entre empresas del Grupo.
  - Determinando la posición de riesgo conjunta del Grupo con el Banco.
- Aplicar la misma calidad de análisis tanto para los clientes nuevos como para los ya existentes, siempre procurando aprovechar la experiencia acumulada con estos últimos.
- Seguir, en general, criterios de prudencia.

Asimismo, es muy importante para el análisis contar con información suficiente y confiable. Respecto de la información contable y financiera, el Analista debe tener en cuenta:

- Calidad: Si se trata de información auditada o no. Confiabilidad del auditor. Observaciones y Salvedades del auditor.
- Grado de apertura: Básicamente, si se detallan los componentes más importantes de los estados contables de la empresa.
- Razonabilidad: En caso que la información financiera evidencie fuertes variaciones en su evolución y/o tendencias sustancialmente distintas a las del mercado en el que opera la empresa, estas deberán estar debidamente explicadas o justificadas en el propio estado contable, o mediante aclaraciones por parte de representantes de la empresa.

Asimismo, debe tener en consideración si la empresa brinda la información necesaria para la evaluación de sus aspectos cualitativos y la comprensión de su negocio.

### Áreas de análisis:

#### 1- Empresa - Accionistas

En esta área el Analista evalúa la calidad del accionista, en cuanto a la capacidad y voluntad para apoyar a la empresa en caso de que sea necesario

(financiera, comercial o tecnológicamente), el tipo de empresa y sus antecedentes.

Se trata además de analizar el “character”, entendido como el compromiso de un accionista o empresa con sus obligaciones, su calidad moral, su honestidad, su profesionalismo y, en general, sus cualidades como “buen hombre de negocios”.

En esta área, el analista evaluará:

### 1.1. Accionistas – Grupo Económico

El Analista debe analizar, evaluar y/o ponderar los siguientes aspectos:

- Trayectoria de los accionistas.
- Experiencia de los accionistas/directivos en el negocio de la empresa.
- Capacidad y compromiso de aportar recursos financieros, comerciales, tecnológicos, etc. Experiencias comprobables.
- Cambios significativos en el paquete accionario, si los hubiera.
- Si los accionistas son personas físicas:
  - Declaraciones patrimoniales: Manifestación de Bienes y declaración impositiva de Bienes Personales.
- Si los accionistas son personas jurídicas:
  - Situación económico-financiera y solvencia y la posibilidad de que tenga necesidades financieras importantes que puedan derivar en la absorción de fondos de su controlada (la empresa bajo análisis).
- Principales sociedades controladas por la empresa analizada, apuntando principalmente a ver si están atravesando dificultades. Lo mismo con otras empresas vinculadas por los accionistas.
- Importancia relativa de la empresa analizada dentro del grupo económico.
- En los casos de empresas PyMEs y Grandes-Medias, verificar el aval de los accionistas a las operaciones de la empresa con el Banco.

### 1.2. Tipo de Empresa

El Analista debe analizar, evaluar y/o ponderar los siguientes aspectos:

- Tipo societario.
- Antigüedad de la empresa.
- Actividad. Cambios en los últimos años.
- Nivel de facturación.
- Perfil empresarial - tipo de administración: Profesional, Institucional, Familiar/Personalizada o Gubernamental. Evaluar la calidad de los sistemas de administración, planificación y gestión.

- Si cotiza en Bolsa, valor de cotización de la acción y evolución. Comparación con valor libros. Capitalización Bursátil.
- Rating de agencia externa, si tiene.
- Cantidad de personal. Cambios bruscos. Clima laboral.

### 1.3. Antecedentes de la Empresa y de los Accionistas

El Analista debe analizar, evaluar y/o ponderar los siguientes aspectos:

- En el Banco: antigüedad, líneas, cumplimiento, uso de la cuenta corriente, etc.
- En el sistema financiero: comportamiento en otras entidades, clasificación ante BCRA, cheques rechazados, etc.
- Generales (legales, fiscales/previsionales, comerciales, etc.).

### 2. Actividad - Mercado

En esta área se analizarán los productos y/o servicios que vende la empresa, el entorno donde opera y sus ventajas/desventajas competitivas, a través de 3 apartados: Producto, Mercado, y Posición Competitiva.

#### 2.1. Producto:

El Analista debe analizar, evaluar y/o ponderar los siguientes aspectos:

- Actividad: Comercializadora/Industrial/Servicios.
- Productos de Consumo, masivo o exclusivo, durable o no durable. Bienes Intermedios.
- Mix de Ventas por producto. Marcas. Exportaciones. Estacionalidad.
- Competitividad de sus productos en el mercado (calidad, precio).
- Target socio-económico de mercado, en caso de productos de consumo (durable y no durable).
- Diversificación (productos / geográfica).
- Principales clientes (si son clientes del banco comprobar su situación). Concentración. Ventas a empresas vinculadas. Formas y plazos de cobro.
- Cartera de pedidos / obras.
- Principales insumos y costos. Importaciones. Estacionalidad.
- Principales Proveedores. Compras a empresas vinculadas. Concentración y dependencia. Forma y plazos de pago.
- Proceso productivo. Estructura de costos (variables y fijos). Capital o mano de obra intensiva.
- Instalaciones: propias o alquiladas, descripción de plantas, depósitos o locales, antigüedad, ubicación, nivel tecnológico, grado de utilización, seguros, gravámenes, ventas o inversiones recientes.
- Planes de inversión.

## 2. 2. Mercado (características, situación y perspectivas del sector)

El Analista debe analizar, evaluar y/o ponderar los siguientes aspectos:

- Evolución de la demanda (en crisis, decreciente, estancada, creciente). Potencial de crecimiento. Dependencia del ciclo económico. Madurez del sector.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Barreras de entrada y de salida.
- Intensidad de la competencia. Nivel de concentración-Tipo de mercado (monopólico, oligopólico libre competencia). Evolución del número de competidores.
- Evolución de precios de venta (regulados, libres, protección arancelaria)
- Evolución de los precios de los principales insumos.
- Nivel de márgenes del sector y evolución
- Cambios tecnológicos.
- Normativas que regulan el sector. Apertura comercial. Cambios. Volatilidad.

## 2.3. Posición Competitiva

El Analista debe analizar, evaluar y/o ponderar los siguientes aspectos:

- Participación de mercado (en su zona de influencia regional y/o nacional). Evolución.
- Ventajas competitivas.
- Si es líder, dominante; formadora / tomadora de precios; etc.
- Capacidad para trasladar aumentos de costos a precios.
- Sensibilidad de los márgenes de la empresa a las fluctuaciones de los precios.

## 3. Situación Económico Financiera

Se analiza la capacidad de la empresa para lograr rentabilidad, generar fondos operativos, atender los servicios de deuda, y mantenerse en el negocio cumpliendo normalmente con sus obligaciones.

Se pone especial énfasis en la calidad de los ingresos/resultados (estables, recurrentes y genuinos). Es muy importante entender los criterios contables que aplica la empresa y, en especial, los eventuales cambios en su política contable.

El análisis se realiza:

- Con un enfoque estático (vertical) y dinámico (horizontal) sobre los últimos 2 ejercicios aunque poniendo especial atención en el más reciente;
- Tanto en términos nominales como relativos, remarcando la evolución y las tendencias de los rubros e indicadores relevantes;
- Comparando con los ratios e indicadores del sector (evolución de ingresos, márgenes, estructura de financiamiento, etc.). Si existe información disponible, contrastar los principales indicadores de la empresa y su evolución con los de compañías comparables.

Las variaciones significativas tanto en las cuentas patrimoniales como en las de resultados deben estar debidamente entendidas y justificadas.

El Analista debe mantener una actitud crítica y objetiva frente a la información, contrastando y verificando los datos obtenidos, y debe considerar las perspectivas con un enfoque realista, siendo conservador al momento de ponderar los escenarios optimistas esgrimidos por la empresa.

### 3.1. Rentabilidad

Se evalúa la evolución del Estado de Resultados y la calidad de las ganancias (estables, recurrentes y genuinas).

El Analista debe analizar, evaluar y/o ponderar los siguientes aspectos:

- Evolución Ventas a balance y post cierre: Facturación Real (si es una empresa netamente exportadora, en U\$S). Volúmenes comercializados.
- Margen Bruto (Utilidad Bruta / Ventas) y Margen Operativo (Resultado Operativo / Ventas). Cambios en el resultado operativo: precios venta o compra, costo, capacidad utilizada, inversión, salarios, etc.
- EBITDA y EBITDA / Ventas
- Rentabilidad Ordinaria (Resultado Ordinario / Ventas)
- Rentabilidad Final (Resultado Neto / Ventas)

Otros puntos a considerar:

- Costo de deuda. Intereses pagados. Incidencia sobre Resultado final. Variación por tasa, monto de deuda, devaluación, inflación, etc. Intereses ganados, intereses netos.
- ROA: Rentabilidad de los Activos (Resultado Neto / Total Activo).
- ROE: Rentabilidad de los Recursos propios. (Resultado Neto / Patrimonio Neto).
- Resultados Extraordinarios, incidencia sobre Resultado Neto.
- Rotación de activos: Ventas/ Activo Tangible.

- Punto de equilibrio, definido como la facturación y/o el volumen de ventas necesario para cubrir la totalidad de los costos y gastos operativos.
- Expectativas de crecimiento de Ventas por aumento de actividad, precios, nuevas líneas de producto, adquisiciones, etc.
- Evolución y perspectivas comparando con empresas competidoras.

### 3.2. Generación de fondos

Este es el aspecto central del análisis crediticio y pretende evaluar la magnitud, fortaleza y estabilidad de los fondos generados por la empresa, y la capacidad para afrontar los servicios de la deuda, hacer las inversiones necesarias para la continuidad del negocio y retribuir al accionista.

El Analista debe analizar, evaluar y/o ponderar los siguientes aspectos:

- Estado de Origen y Aplicación de Fondos (EOAF): analizar la generación y el destino de los fondos generados.
- Cobertura de Intereses (EBITDA / Intereses Pagados).
- Costo de deuda, estimada como la relación de los gastos financieros sobre la deuda promedio entre el cierre del ejercicio anterior y el período bajo análisis, ponderando a su vez si hubo variaciones significativas durante el último año.
- Capacidad de Repago (Generación del Negocio / Deuda Bancaria y Financiera). La estructura de plazos de la deuda y qué se está financiando con ella: Bienes de cambio (cartas de crédito de importación -CDI-) o Inversión.
- Evolución de Deuda Bancaria y Financiera, a balance y posterior al cierre.
- Otros Indicadores:
  - Generación del Negocio / Ventas
  - Generación Neta Operativa / Deuda Financiera

### 3.3. Solvencia

Se evaluará la solvencia de la empresa, entendida por la suficiencia patrimonial para responder ante una eventual falta de pago. Asimismo en este punto se analiza la estructura de financiamiento de los activos y su ciclo operativo.

El Analista debe analizar, evaluar y/o ponderar los siguientes aspectos:

- Apalancamiento Total (Pasivo Total/ Patrimonio Neto)
- Apalancamiento Tangible (Pasivo Total / Patrimonio Neto Tangible).
- Apalancamiento Financiero (Deuda Bancaria y Financiera / Patrimonio Neto)
- Solvencia (Patrimonio Neto / Activo Total).

- Calidad de los activos (viene dada por su liquidez o su capacidad para contribuir a la generación de fondos).
- Bienes de cambio: Importancia relativa sobre activo total, composición, riesgo de obsolescencia / desvalorización. Relación con el nivel de ventas.
- Días Promedio de Bienes de Cambio  $[(\text{Bienes de Cambio} * 30 * \text{cant. meses balance}) / \text{Costo de Ventas}]$
- Créditos por Ventas: Morosidad, política de provisiones. Relación con el nivel de ventas.
- Días de Cobranza  $[(\text{Créditos por Ventas brutos de provisiones} * 30 * \text{cant. meses balance}) / \text{Ventas Netas}]$ .
- Días de Proveedores  $[(\text{Proveedores} * 30 * \text{cant. meses balance}) / \text{Compras}]$ .
- Ciclo Operativo  $[\text{Días de Proveedores} - (\text{Días de Bienes de Cambio} + \text{Días de Cobranza})]$ .
- Capital de Trabajo (Activo Corriente - Pasivo Corriente).
- Liquidez (Activo Corriente / Pasivo Corriente).
- Liquidez Acida  $[(\text{Activo Corriente} - \text{Bienes de Cambio Corto Plazo}) / \text{Pasivo Corriente}]$ .
- Estructura de Pasivos. Si la financiación de activos de largo plazo se realiza con deuda de largo o recursos propios.
- Evaluar el cumplimiento de sus obligaciones.
- Activos intangibles: Importancia sobre activo total y composición.
- Inversiones en Sociedades Vinculadas: Importancia sobre activo total y composición.
- Bienes de uso: Importancia relativa sobre activo total, grado de amortización y si existen problemas de obsolescencia.
- Nivel de capitalización.
- Política de dividendos.

### 3.4. Proyecciones

Se analiza el cash-flow proyectado presentado por la empresa con sus premisas. En caso de que la empresa no lo suministre o que los supuestos no sean consistentes el analista confeccionará su propio cash-flow sintético.

Adicionalmente pueden ser utilizadas para sustentar la tendencia (+ / -) del Rating.

En los casos de operaciones de mediano y largo plazo el análisis de proyecciones se transforma en el aspecto más importante de la evaluación de la Situación Económico-Financiera. Se analizarán los flujos de fondos

proyectados con profundidad, sensibilizando las principales premisas asumidas por la empresa, de acuerdo a un criterio conservador.

#### 4- Acceso al crédito

En esta área se evalúa la capacidad de la empresa para captar fondos en los mercados financieros y de capitales, para poder desarrollar normalmente su actividad y financiar sus inversiones.

El Analista debe analizar, evaluar y/o ponderar los siguientes aspectos:

- Cantidad de bancos que la asisten (con detalle de montos y situación).
- Condiciones pactadas, en especial lo referido a garantías, plazos y tasas.
- Grado de utilización de los límites y proporción de deuda garantizada respecto del total.
- Acceso al mercado de capitales. Emisiones de deuda en el país y en el exterior. Condiciones de las mismas. Ratings de Agencias Externas para cada emisión.
- Posibilidad de sustituir deuda.
- Estructura de vencimientos de la deuda bancaria y financiera.

#### Fuentes de información

Las siguientes son las fuentes de información donde se nutre el Analista para realizar el análisis de las cuatro áreas detalladas precedentemente:

- Listado de Información para Calificación Crediticia: es la documentación mínima a enviar por el Área Banca de Empresas / Sucursales al sector Riesgos.
- Informe Básico Cualitativo suministrado por el Oficial de Negocios.
- Archivos del banco.
- Agencias de informes comerciales.
- Agencias de calificación externas.
- Referencias del mercado.
- Prensa y publicaciones especializadas.

### **4. Recomendación del sector Riesgo – Informe de Riesgo**

Una vez realizado el “Análisis de Riesgo” y sintetizada en el “Rating Propuesto” la opinión del Analista respecto de la calidad crediticia de la empresa analizada, éste procederá a evaluar en profundidad la Propuesta Comercial de Crédito, a

fin de determinar la “Recomendación del sector Riesgos” al Comité de Créditos que corresponda.

La “Recomendación del sector Riesgos” puede implicar:

- Operar de acuerdo a la Propuesta Comercial.
- No operar.
- Operar en términos distintos (montos, garantías, y/o plazos).

Para determinar la “Recomendación del sector Riesgos”, y siempre dentro del marco de la Política de Créditos del Banco, el Analista debe ponderar:

- La Propuesta Comercial en cuanto a monto, plazo, garantías y destino de los fondos.
- Los motivos y finalidades de los créditos bajo estudio, en el marco de las necesidades financieras de la empresa.
- La coherencia entre el destino, plazo, importe, moneda, modalidad de las operaciones y el flujo esperado de la empresa.
- El “Riesgo Computable” (estimado por el Analista a partir de la Propuesta Comercial) como indicativo de la exposición a asumir en “sola firma”.
- El “Rating Propuesto”.
- Las ventas mensuales promedio de la empresa. Para PyMEs y empresas Grandes -Medianas, es de utilidad medir la asistencia a otorgar contra el promedio mensual de ventas, teniendo en cuenta las características particulares del tipo de actividad de la empresa.
- La asistencia de otras entidades financieras (condiciones, montos y situación).
- El “carácter” de la empresa / accionista.
- La relación con el Banco. Experiencia en la operación con el Banco, relación comercial, cumplimiento, líneas vigentes y grado de utilización.

La “Recomendación del sector Riesgos” debe propender a que la calificación que se apruebe sea la combinación mas eficiente de líneas y montos. Esta eficiencia supone minimizar la exposición a riesgo del Banco (ponderando el Riesgo Computable) contemplando la propuesta comercial y las necesidades financieras del cliente por un lado, y su calidad crediticia y magnitud de su flujo de fondos por el otro.

Asimismo el Analista propondrá al Comité de Créditos el plazo de vigencia de la calificación que considera razonable en función del análisis realizado teniendo en cuenta que:

Como regla general las calificaciones se otorgan por 180 días. No obstante, el Comité de Créditos podrá evaluar aprobar calificaciones por otros plazos (hasta 365 días).

Las calificaciones menores a 180 días se justifican en aquellos casos que:

- el Comité de Crédito determine que, a pesar de haber aprobado una calificación crediticia, persisten dudas acerca de la calidad crediticia de la empresa (por ejemplo Rating menor a 5).
- la presentación de los nuevos EECC de la empresa u otra información financiera relevante, sea inminente,
- se espere la confirmación de algún hecho relevante que pudiera afectar sustancialmente su situación,
- otros debidamente justificados.

Las calificaciones mayores a 180 días se justifican en los casos de empresas que:

- demuestren una sólida calidad crediticia (Rating 8 o mayor, básicamente para empresas corporativas),
- desarrollen sus negocios en sectores de la economía que están experimentando un alto dinamismo y no se esperan cambios sustanciales durante el próximo año,
- que registren una extensa trayectoria en operaciones crediticias con el Banco con buen cumplimiento.

### Guía para la elaboración del Informe de Riesgo

El “Informe de Riesgo” es el documento técnico en el cual se exponen los aspectos fundamentales que surgen del “Análisis de Riesgo Crediticio”, y que sustentan tanto al “Rating de Riesgo” propuesto como a la “Recomendación del sector Riesgos” respecto de las líneas de crédito. Está destinado a aportar al comité de crédito, los elementos necesarios para la toma de decisiones crediticias. En función de esto, el Informe se realiza en ocasión de la calificación o renovación de la misma, en este último caso, siempre que haya información financiera nueva y, como mínimo, una vez al año.

Asimismo, este documento tiene como objeto respaldar la clasificación crediticia del cliente ante el BCRA, además de servir de elemento de juicio para auditores internos y externos, calificadoras de crédito, etc.

Por sus características y finalidad, el “Informe de Riesgo” debe:

- Ser conciso, resaltando los elementos críticos para la toma de la decisión.
- Incluir información verídica, oportuna y precisa.
- Aportar un análisis sintético de los riesgos, debilidades y fortalezas, tanto del cliente como de la operación propuesta.
- Exponer argumentos esenciales y suficientemente contrastados.

Un “Informe de Riesgo” estándar se divide en 3 partes principales:

a) Resumen Ejecutivo, este debe sintetizar la información incluida en el “Cuerpo Principal del Análisis de Riesgo”. En el mismo, el analista expone la evidencia principal que sustenta el “Rating Propuesto” y su recomendación respecto de la operación propuesta, proporcionando a los integrantes del Comité de Créditos, los elementos necesarios para la toma de decisiones crediticias.

La principal finalidad del Resumen Ejecutivo es permitir a los miembros del Comité de Crédito absorber, en el mínimo tiempo posible, los aspectos centrales que definen el negocio de la empresa y su “carácter”, los fundamentos principales para el Rating y operatoria propuestos, las fortalezas y debilidades de la firma y las principales conclusiones del Analista. Por tal motivo, el Resumen Ejecutivo debe limitarse a 2 hojas.

b) Cuerpo Principal del Análisis de Riesgo, se estructura básicamente sobre las cuatro principales áreas de “Análisis de Riesgo Crediticio” (Empresa-Accionistas, Actividad-Mercado, Situación Económico-Financiera y Acceso al Crédito) que componen el “Rating de Riesgo”. Tiene un carácter más descriptivo y analítico, permitiéndole al Analista expresarse de manera más amplia respecto de los distintos puntos del estudio. En tal sentido debe ser entendido como un complemento del Resumen Ejecutivo.

c) Planillas de Información Financiera. Ellas son:

- Vuelcos de los EE CC: Estado de Situación Patrimonial / Estado de Resultados, Datos de Interés e Indicadores / Estado de Origen y Aplicación de Fondos / Conciliaciones / Apertura de Cuentas.
- Cálculo de Responsabilidad Patrimonial Computable (RPC)
- Evolución de Ventas Mensuales
- Declaración de Deudas Bancarias y Financieras
- Otras planillas adicionales.

## **5. Consejos para el analista**

- Todo crédito tiene riesgo por bueno y bien garantizado que parezca.
- La función del Análisis no es acabar con toda la incertidumbre sobre el futuro de la empresa, sino sólo acotarla.
- Pensar el riesgo a asumir como si el importe del desembolso a conceder fuese del Analista y no del banco.

- En caso de tener dudas respecto de la honestidad de un cliente, se recomendará abstenerse de operar con el mismo.
- Los antecedentes en la operatoria del cliente con el Banco son un elemento muy importante a la hora de recomendar futuros créditos. Sin embargo, se trata de un elemento necesario, pero no suficiente.
- Seguir en general criterios de prudencia.
- No recomendar operaciones acerca de las cuales se desconoce el destino de los fondos.
- No conceder operaciones de dudosa capacidad de reembolso basándose de manera exclusiva en las garantías.
- Si ninguno de los demás acreedores de la empresa tiene garantías, quizás no sea necesario pedir las. Pero si todos los demás las tienen, será absolutamente indispensable solicitarlas.
- Evitar entrar en sectores especulativos y extremar el análisis en casos de crisis de sectores determinados.
- Considerar como señales de riesgo la excesiva prisa y la reiteración constante en la solicitud; así como la utilización de intermediarios y la aceptación de condiciones más desfavorables que las del mercado.
- No recomendar la aprobación de una propuesta para financiar el 100% de un proyecto de inversión. Debe exigirse siempre el aporte de capital adecuado, cuya proporción será directa con el riesgo del proyecto. De no ser así, si el proyecto es exitoso ganan sus propietarios, pero si fracasa sólo pierde el Banco.
- Debido al grado de incertidumbre implícito en todo proyecto a largo plazo, solicitar garantías para reducir el riesgo de la operación.
- El financiamiento de un proyecto o una empresa nueva tienen mayor nivel de riesgo que una empresa ya en marcha, por lo que se recomienda mayor prudencia en la determinación de los niveles de riesgo a asumir con los mismos.
- Nunca es posible obtener la totalidad de la información necesaria para despejar el 100% de las preguntas sobre un potencial cliente. No obstante, cuando el Analista juzgue que las limitaciones de la información son extremas, no pudiéndose determinar en profundidad el riesgo crediticio de la operación, no se procederá a realizar el "Análisis de Riesgo", por lo que no se asignará "Rating de Riesgo" alguno a la empresa en cuestión.
- Es importante que el Analista plantee diferentes escenarios (sensibilización) con el fin de anticipar problemas y no reaccionar frente a hechos consumados.
- Si bien el Análisis de un cliente / operación abarca numerosas variables, es recomendable que el Analista identifique, a partir de su criterio, experiencia y profesionalidad, las 3 o 4 variables clave en cada caso para tomar la decisión de crédito.
- El hecho de que el accionista principal de una empresa se niegue a otorgar su aval personal para las operaciones de ésta con el Banco (básicamente las de

sola firma), debe ser interpretado como una señal muy negativa respecto de su compromiso y su voluntad de pago.

- Empresas que recurren al incumplimiento de sus obligaciones fiscales como fuente de financiamiento de su actividad, y/o basan su rentabilidad en defraudar al fisco, representan un riesgo muy superior al normal, por las consecuencias que podrían derivarse de ello.

## **6. CONCLUSION**

En este trabajo, se ha abordado el estudio de las funciones esenciales del sector Análisis de Riesgo, así como su ubicación adecuada dentro del organigrama de una organización bancaria, resaltando su incidencia dentro del proceso de calificación crediticia de la cartera de una entidad.

A partir de la observación del circuito de calificación crediticia en una Entidad Financiera en particular, por los medios que se mencionaron a lo largo del trabajo, fue posible mejorar el mismo, así como reposicionar al sector dentro de la estructura organizacional de la Entidad, adecuar su ubicación física y mejorar su dotación. Ello conllevó a una mayor integración y apoyo a la Alta Gerencia en la difícil misión de colocar los préstamos adecuadamente mitigando el Riesgo crediticio, principal riesgo al que se enfrentan cotidianamente las Entidades Financieras, a la vez de cumplir cabalmente con las normas impuestas en materia crediticia por el B.C.R.A.

## **Bibliografía**

### Sobre el tema investigado:

Villegas, Carlos Gilberto: *Operaciones Bancarias, Tomo 1*, Culzoni Editores (Buenos Aires, 2010).

Rodriguez, Alfredo C: *Técnica y Organización Bancarias*, Editorial Macchi Grupo Editor (1.991)

Harrington, James: *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, Editorial Mc Graw-Hill (Colombia, 2003).

Gill, Juan José: *Diseño organizativo – Estructura y procesos*, Editorial Granica MPS S.R.L. Buenos Aires (2.007).

Rusenas, Rubén Oscar: *Control Interno*, Editorial La Ley, (Buenos Aires, 2006)

Reyes, Héctor Carlos: *Administración de las Operaciones*, Editorial Nueva Librería, (Buenos Aires, 2013).

Schroeder, Roger: *Administración de Operaciones, Toma de decisiones en la función de Operaciones*, Editorial Mc Graw-Hill (México, 2006)

Schroeder, Goldstein y Rungtusanatham: *Administración de operaciones – Conceptos y casos contemporáneos*. Editorial Mc Graw Hill, 5ta edición 2011.

Gaither, Norman y Frazer, Greg: *Administración de Producción y Operaciones*, International Thomson Editores, 8va Edición (México. 2000)

Chase, Jacobs y Aquilano: “Administración de la Producción y Operaciones para una ventaja competitiva”. 10ma edición. Editorial Mc Graw Hill. 2005

Krajewski, Ritzman y Malhotra: *Administración de Operaciones – Procesos y cadena de suministro*. Edit. Pearson. 10ma edición. 2013

Dominguez Machuca, José Antonio y colaboradores: *Dirección de Operaciones, Aspectos estratégicos en la producción y los servicios*, Editorial Mc Graw-Hill (México, 2004).

### Páginas de Internet consultadas:

Página oficial del B.C.R.A., en Internet: <http://www.bcra.gov.ar> (setiembre 2018 – noviembre 2019)

MBA Systems – Sistema Financiero Modular – Normativa del Sistema Financiero, en Internet: <http://www.mbasystems.com.ar> (setiembre 2019)

IES Santa Emerenciana de Teruel, Gobierno de Aragón, Departamento de Educación y Cultura – Provincia de Teruel, España, en Internet: <http://www.iessantaemerenciana.com/gestion> (diciembre de 2.018)

UNED (Universidad Nacional de Educación a Distancia. España). Las Entidades de Crédito, funcionamiento y gestión, en Internet: <http://www.portal.uned.es/pls/portal/./95A4192CF104C272E040660A3370063>

(setiembre de 2.019)

Planificación y elaboración de cursogramas, tema consultado en Internet:

[http://www.fchst.unlpam.edu.ar/cartelera/curso\\_extra/guia\\_cursograma.pdf](http://www.fchst.unlpam.edu.ar/cartelera/curso_extra/guia_cursograma.pdf)

(febrero de 2.018)

El Riesgo Crediticio, tema consultado en Internet:

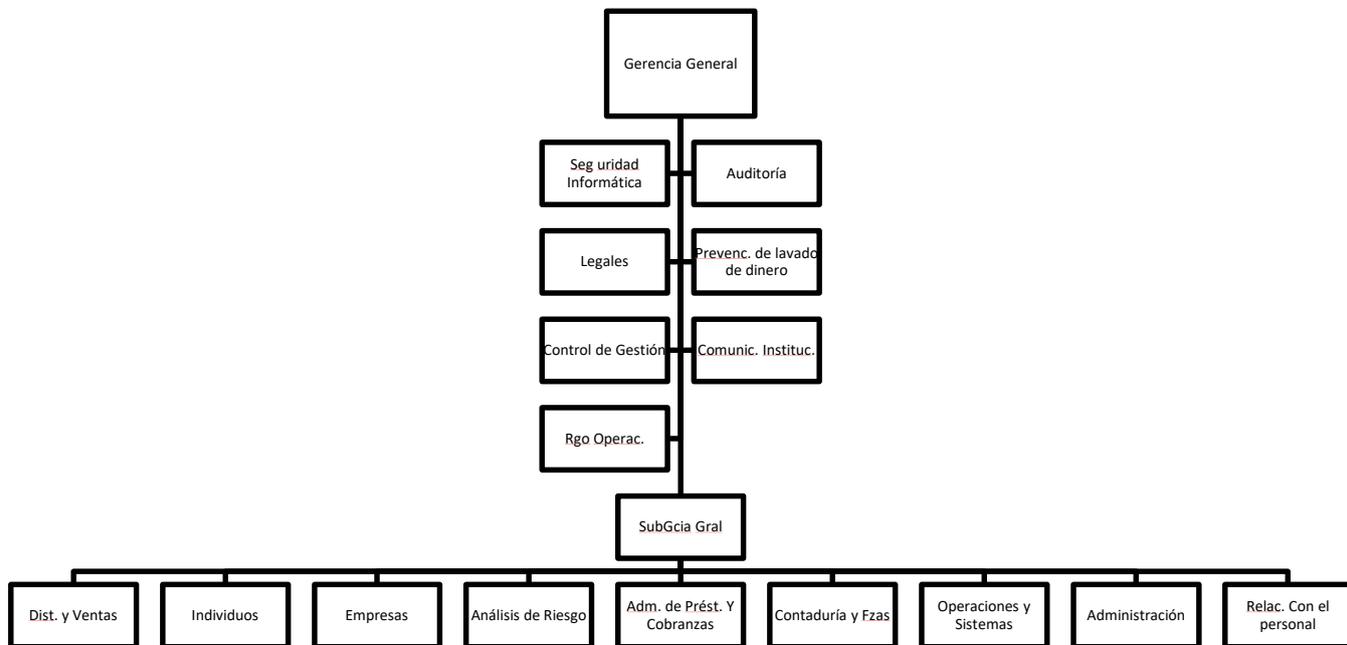
<https://www.zonaeconomica.com/riesgo-credicio>

(mayo de 2.018)

### Sobre Metodología:

Usandivaras, Silvia: *Preparación de tesis de MBA – Maestría en Administración*, Imprenta Central de UNT (Tucumán, Mayo de 2012).

## Anexo 1 – Organigrama típico de Entidad Bancaria



## **Anexo 2 – Clasificación de Deudores**

### **Deudores Comprendidos**

Los clientes de la entidad (tanto residentes en el país, de los sectores público y privado, financieros y no financieros, como residentes en el exterior), por las financiaciones comprendidas, deberán ser clasificados desde el punto de vista de la calidad de los obligados en orden al cumplimiento de sus compromisos y/o las posibilidades que a este efecto se les asigne sobre la base de una evaluación de su situación particular.

La clasificación de los deudores y la constitución de las provisiones por riesgo de incobrabilidad por financiaciones que excedan del 2,5% de la responsabilidad patrimonial computable de la entidad financiera del mes anterior al que corresponda, deberán contar con la aprobación de los miembros del Directorio -por mayoría simple o, cuando se trate de clientes vinculados, de dos tercios de la totalidad de los miembros.

La política, el diseño de la metodología y la tarea de la clasificación se encuentran a cargo de los siguientes sectores:

- Administración de Préstamos respecto a los clientes de cartera comercial.
- Contaduría e Impuestos, revisión y cierre de provisiones.

### **Financiaciones Comprendidas:**

- Préstamos (capitales, diferencias de cotización e intereses devengados a cobrar) sin deducir las provisiones por riesgos de incobrabilidad y de desvalorización.
- Otros créditos por intermediación financiera (capitales, primas e intereses devengados a cobrar) sin deducir las provisiones por riesgos de incobrabilidad y de desvalorización.
- Bienes en locación financiera (valor residual) sin deducir las correspondientes provisiones.
- Créditos diversos (capitales e intereses devengados a cobrar) vinculados a la venta de activos inmovilizados, inclusive los tomados en defensa o en pago de créditos, sin deducir las provisiones por riesgo de incobrabilidad.
- Responsabilidades eventuales.
  - Garantías otorgadas.
  - Avals otorgados sobre cheques de pago diferido.
  - Adelantos en cuenta corriente, créditos documentarios y otros créditos acordados (saldos no utilizados).
  - Créditos documentarios utilizados y letras aceptadas, de pago diferido.
  - Documentos redescontados en otras entidades financieras.

### **Categorías de Clasificación**

La cartera se agrupará en dos categorías básicas:

#### **Cartera Comercial**

Abarca las siguientes financiaciones, con excepción de las siguientes:

- Los créditos para consumo o vivienda. Sin embargo, los créditos de esta clase que superen el equivalente a dos veces el importe de referencia (nivel máximo del valor de ventas totales anuales para la categoría "Micro" correspondiente al sector "Comercio" que determine la autoridad de aplicación de la Ley 24.467 y sus modificatorias) y cuyo repago no se encuentre vinculado a ingresos fijos o periódicos del cliente sino a la evolución de su actividad productiva o comercial se incluirán dentro de la cartera comercial.
- A opción de la entidad, las financiaciones de naturaleza comercial de hasta el equivalente a dos veces el importe de referencia mencionado en apartado anterior, cuenten o no con garantías preferidas, podrán agruparse junto con los créditos para consumo o vivienda, en cuyo caso recibirán el tratamiento previsto para estos últimos.

### **Cartera para consumo o vivienda**

Comprende:

- Créditos para consumo (personales y familiares, para profesionales, para la adquisición de bienes de consumo, financiación de tarjetas de crédito).
- Créditos para vivienda propia (compra, construcción o refacción).
- Préstamos a Instituciones de Microcrédito -hasta el equivalente al 40 % del importe de referencia (nivel máximo del valor de ventas totales anuales para la categoría "Micro" correspondiente al sector "Comercio" que determine la autoridad de aplicación de la Ley 24.467 y sus modificatorias) y a microemprendedores.
- Las financiaciones de naturaleza comercial de hasta el equivalente a dos veces el importe de referencia establecido, cuenten o no con garantías preferidas, cuando la entidad haya optado por ello.

### **Niveles de Clasificación**

El Banco Central de la República Argentina ha previsto niveles de agrupamiento de los clientes en orden decreciente de calidad, en razón directa al riesgo de incobrabilidad que se deriva de las situaciones que presentan.

### **Criterio Básico de clasificación**

El criterio básico a ser utilizado para efectuar tal clasificación es la capacidad de pago en el futuro de la deuda o de los compromisos objeto de la garantía de la entidad financiera.

### **Evaluación de la capacidad de pago**

Al evaluar la capacidad de repago, el énfasis se pondrá en el análisis de los flujos de fondos realizado por la entidad.

En segundo lugar, se considerará la posibilidad de liquidación de activos no imprescindibles para la operatoria de la empresa.

### **Información básica**

La revisión de la cartera comercial se practicará sobre la base de la información financiera actualizada -estados contables e información complementaria, proyectos de inversión, etc.- que deberán proporcionar los clientes ante requerimiento del banco, aplicando parámetros válidos para cada sector y considerando otras circunstancias de la actividad económica.

## **Niveles de clasificación**

Cada cliente, y la totalidad de sus financiaciones comprendidas, se incluirá en una de las siguientes seis categorías, las que se definen teniendo en cuenta las condiciones que se detallan en cada caso.

### **Cartera Comercial**

#### **1. En situación normal**

El análisis del flujo de fondos del cliente demuestra que es capaz de atender adecuadamente todos sus compromisos financieros.

Entre los indicadores que pueden reflejar esta situación se destacan que el cliente:

i) presente una situación financiera líquida, con bajo nivel y adecuada estructura de endeudamiento en relación con su capacidad de ganancia, y muestre una alta capacidad de pago de las deudas (capital e intereses) en las condiciones pactadas generando fondos -medido a través del análisis de su flujo- en grado aceptable. El flujo de fondos no es susceptible de variaciones significativas ante modificaciones importantes en el comportamiento de las variables tanto propias como vinculadas a su sector de actividad.

ii) cumpla regularmente con el pago de sus obligaciones, aun cuando incurra en atrasos de hasta 31 días, entendiéndose que ello sucede cuando el cliente cancela las obligaciones sin recurrir a nueva financiación directa o indirecta de la entidad.

iii) cuente con una dirección calificada y honesta, muy profesional y técnica, con adecuados sistemas de control interno.

iv) tenga un adecuado sistema de información que permita conocer en forma permanente la situación financiera y económica de la empresa. La información es consistente y está actualizada.

v) pertenezca a un sector de la actividad económica o ramo de negocios que registra una tendencia futura aceptable, considerando, entre otros aspectos, la demanda y una adecuada relación entre utilidad e ingresos.

vi) sea competitivo en su actividad.

#### **2. Con seguimiento especial**

##### **2.1. En observación**

El análisis del flujo de fondos del cliente demuestra que, al momento de realizarse, puede atender la totalidad de sus compromisos financieros.

Sin embargo, existen situaciones posibles que, de no ser controladas o corregidas oportunamente, podrían comprometer la capacidad futura de pago del cliente.

Entre los indicadores que pueden reflejar esta situación se destacan que el cliente:

i) presente una buena situación financiera y de rentabilidad, con moderado endeudamiento y adecuado flujo de fondos para el pago de las deudas por capital e intereses. El flujo de fondos tiende a debilitarse para afrontar los pagos dado que es sumamente sensible a la variación de una o dos variables, sobre las cuales existe un significativo grado de incertidumbre, siendo especialmente susceptible a cambios en circunstancias vinculadas al sector.

ii) incurra en atrasos de hasta 90 días en los pagos de sus obligaciones. Se entenderá que el cliente efectúa el pago de sus obligaciones cuando no recurre a nueva financiación directa o indirecta de la entidad.

En el análisis que se lleve a cabo deberá tenerse en cuenta, de corresponder, la eventual incidencia que en su capacidad de pago pueda tener la situación en la que

se encuentran los demás integrantes del grupo o conjunto económico al cual pertenece.

iii) cuente con una dirección calificada y honesta.

iv) tenga un adecuado sistema de información que permita conocer en forma regular la situación financiera y económica del cliente. La información es consistente.

v) pertenezca a un sector de la actividad económica o ramo de negocios cuya tendencia futura presente aspectos cuestionables, posibilidad de baja en los ingresos, aumento de la competencia o de los costos de estructura.

## **2.2. En negociación o con acuerdos de refinanciación**

Incluye aquellos clientes que ante la imposibilidad de hacer frente al pago de sus obligaciones en las condiciones pactadas, manifiesten fehacientemente antes de los 60 días contados desde la fecha en que se verificó la mora en el pago de las obligaciones, la intención de refinanciar sus deudas, observando los demás indicadores pertinentes del punto 2.1 precedente.

## **3. Con problemas**

El análisis del flujo de fondos del cliente demuestra que tiene problemas para atender normalmente la totalidad de sus compromisos financieros y que, de no ser corregidos, esos problemas pueden resultar en una pérdida para la entidad financiera. Entre los indicadores que pueden reflejar esta situación se destacan que el cliente:

i) presente una situación financiera ilíquida y un nivel de flujo de fondos que no le permita atender el pago de la totalidad del capital y de los intereses de las deudas, pudiendo cubrir solamente estos últimos. Escasa capacidad de ganancias. La proyección del flujo de fondos muestra un progresivo deterioro y una alta sensibilidad a modificaciones menores y previsibles de variables propias o del entorno, debilitando aún más sus posibilidades de pago.

ii) incurra en atrasos de hasta 180 días.

iii) cuente con una dirección de poca capacidad y/o experiencia y/o de honestidad poco clara y/o débil y/o con sistemas de control interno objetables.

iv) tenga un sistema de información no del todo adecuado, que dificulte conocer con exactitud la real situación financiera y económica del cliente. La información no es totalmente consistente y no existe un proceso de actualización adecuado que permita contar con ella en el momento oportuno.

v) cuente con refinanciaciones reiteradas y sistemáticas del capital adeudado vinculadas a una insuficiente capacidad para su pago

vi) mantenga convenios de pago resultantes de concordatos judiciales o extrajudiciales homologados a vencer o arreglos privados concertados en forma conjunta con entidades financieras acreedoras cuando aún no se haya cancelado el 15% del importe involucrado en el citado acuerdo.

vii) incurra en atrasos recurrentes, incumplimiento de hasta 180 días respecto de condiciones contractuales o nulo movimiento en las cuentas con la entidad.

viii) pertenezca a un sector de la actividad económica o ramo de negocios cuya tendencia futura no sea firme, y tenga una perspectiva de disminución de los ingresos y los beneficios, o exista la posibilidad que se reduzca la demanda de los productos.

ix) se encuentre ubicado bajo la media del sector con dificultades para enfrentar la competencia y con problemas leves en materia de adecuación a la tecnología. Presente problemas en su relación con proveedores y clientes.

x) haya sido demandado judicialmente por la entidad para el cobro de su acreencia, cuando ello se encuentre vinculado a la falta de pago y registre mora en el pago de las obligaciones no superior a 180 días.

xi) haya refinanciado su deuda con otorgamiento de quitas de capital.

#### **4. Con alto riesgo de insolvencia**

El análisis del flujo de fondos del cliente demuestra que es altamente improbable que pueda atender la totalidad de sus compromisos financieros.

Entre los indicadores que pueden reflejar esta situación se destacan que el cliente:

i) Presente una situación financiera ilíquida y muy alto nivel de endeudamiento, con resultados negativos en la explotación y obligación de vender activos de importancia para la actividad desarrollada y que materialmente sean de magnitud significativa. El flujo de fondos es manifiestamente insuficiente, no alcanzando a cubrir el pago de intereses, y es factible presumir que también tendrá dificultades para cumplir eventuales acuerdos de refinanciación.

ii) incurra en atrasos de hasta un año

iii) cuente con una dirección incompetente y/o deshonesto. Se observe descontrol en los sistemas internos.

iv) tenga un sistema de información inadecuado, lo que impide conocer con exactitud la real situación financiera y económica de la empresa. La información que se presenta no es confiable pues no cuenta con la adecuada documentación respaldatoria. En general, la información no es consistente y no está actualizada.

v) cuente con refinanciamientos del capital adeudado y de los intereses devengados vinculadas a una insuficiente capacidad para su pago, con otorgamiento de quitas o con reducción en las tasas de interés pactadas.

vi) haya sido demandado judicialmente por la entidad para el cobro de su acreencia cuando ello se encuentre vinculado a la falta de pago.

vii) haya solicitado el concurso preventivo, celebrado un acuerdo preventivo extrajudicial aún no homologado o se le haya requerido su quiebra, en tanto no hubiere sido declarada.

viii) se encuentre permanentemente atrasado en el pago, con incumplimientos superiores a 180 días respecto de las condiciones contractuales.

ix) pertenezca a un sector de la actividad económica o ramo de negocios con una pobre tendencia futura, perspectivas de ingresos y beneficios escasos o negativos.

x) se encuentre ubicado muy por debajo de la media del sector con muy serios problemas para enfrentar la competencia.

#### **5. Irrecuperable**

Las deudas de clientes incorporados a esta categoría se consideran incobrables. Si bien estos activos podrían tener algún valor de recuperación bajo un cierto conjunto de circunstancias futuras, su incobrabilidad es evidente al momento del análisis.

Entre los indicadores que pueden reflejar esta situación se destacan que el cliente:

i) presente una situación financiera mala con suspensión de pagos, quiebra decretada o pedido de su propia quiebra, con obligación de vender a pérdida activos de importancia para la actividad desarrollada y que materialmente sean de magnitud significativa. El flujo de fondos no alcanza a cubrir los costos de producción.

ii) incurra en atrasos superiores a un año, cuente con refinanciación del capital y sus intereses y con financiación de pérdidas de explotación.

iii) cuente con una dirección incompetente y/o deshonesto y/o capaz de realizar actos fraudulentos. Prácticamente no existe control interno.

iv) tenga un sistema de información inadecuado, lo que impide conocer con exactitud la real situación financiera y económica de la empresa. La información que se presenta no es confiable pues no cuenta con la adecuada documentación respaldatoria. En general, la información no es consistente y no está actualizada.

v) pertenezca a un sector de la actividad económica o ramo de negocios en extinción, con graves problemas estructurales o que estén requiriendo una reestructuración generalizada.

vi) se encuentre ubicado en la porción más baja dentro de su sector, no hallándose en condiciones de competir y con una tecnología obsoleta no rentable.

## **6. Irrecuperable por disposición técnica**

Se incluirán:

1- Clientes que a su vez sean deudores en situación irregular -considerando tales a los que registren atrasos superiores a 180 días en el cumplimiento de sus obligaciones-, de acuerdo con la nómina que, a tal efecto y a base de la información que deberán suministrar los administradores de las carteras crediticias, elabore y proporcione el Banco Central de la República Argentina de:

- i) Entidades liquidadas por el Banco Central.
- ii) Entes residuales de entidades financieras públicas privatizadas o en proceso de privatización o disolución.
- iii) Entidades financieras cuya autorización para funcionar haya sido revocada por el Banco Central y se encuentren en estado de liquidación judicial o quiebra.
- iv) Fideicomisos en los que SEDESA sea beneficiario.

## **Cartera de Consumo**

### **Niveles de clasificación**

#### **1. Situación normal**

Comprende los clientes que atienden en forma puntual el pago de sus obligaciones o con atrasos que no superan los 31 días.

Los adelantos transitorios en cuenta corriente se considerarán de cumplimiento normal hasta los 61 días contados desde su otorgamiento.

A los fines de establecer los días de atraso, en el caso de las financiaciones instrumentadas mediante tarjetas de crédito, se considerarán los que resulten luego de imputar el pago mínimo exigido en cada liquidación a cancelar la deuda en orden decreciente de antigüedad.

#### **2. Riesgo bajo**

Comprende los clientes que registran incumplimientos ocasionales en la atención de sus obligaciones, con atrasos de más de 31 hasta 90 días.

#### **3. Riesgo medio**

Comprende los clientes que muestran alguna incapacidad para cancelar sus obligaciones, con atrasos de más de 90 hasta 180 días.

#### **4. Riesgo alto**

Comprende los clientes con atrasos de más de 180 días hasta 249 días.

## **5. Irrecuperable**

Comprende los Clientes insolventes o en quiebra con nula o escasa posibilidad de recuperación del crédito, o con atrasos superiores a los 249 días.

## **6. Irrecuperable por disposición técnica**

Comprende los clientes que reúnan las condiciones previamente descritas para esta situación en la Cartera Comercial.

### **Anexo 3 – Conclusiones de las entrevista efectuadas a analistas de riesgo**

Entrevistados: Analistas de Riesgo Crediticio que integran el sector de Análisis de Riesgo

Perfil profesional de los analistas: De los 5 analistas, 4 son contadores públicos y 1 es estudiante avanzado de la carrera de contador. Los contadores llevan en promedio 4 años trabajando en la Entidad y 8 años de profesión.

Mejoras que propondrían en el proceso: Se enuncian a continuación las mejoras al proceso de calificación, a las que convergen la mayoría de las opiniones recabadas:

- Los analistas de Riesgo no deberían tener contacto directo con los clientes, para no sesgar sus opiniones que se deben basar en información objetiva del cliente en análisis.
- Los Informes de riesgo que se elaboran deberían responder a un formato estándar, al que recurran todos los analistas (podría armarse uno para personas físicas y otro para personas jurídicas), de modo de estandarizar los informes y que los mismos puedan ser continuados por otro analista en caso de licencias.
- El Responsable del sector de Análisis de Riesgo debería participar del Comité de Crédito juntamente con el Responsable de Administración de Préstamos, lo cual agilizaría más el proceso de calificación (ya que el jefe de Análisis de Riesgo actualmente eleva los informes al Responsable de Administración de Préstamos, quien a su vez los presente en Comité), además de lograr sentirse más partícipes del proceso los analistas (al estar representados por su Jefe en las deliberaciones de Comité).
- Sería útil la confección de planillas de Estado de legajos, para conocer en todo momento en qué estado de análisis se encuentra un cliente en particular (con documentación pendiente, en análisis, en revisión de jefe, etc).

## Anexo 4 – Estado de Legajos

### LEGAJOS EN ANALISIS DE RIESGO

CLIENTE	F. INGRESO	ANALISTA	ESTADO	ULT PED DOC
LA ESQUINA SRL	04/02/2014	CONSTANZA P.	ESPERA INFO	07/02/2019
FER SA	03/03/2014	PABLO F.	REVISION JEFE	.-
LA CORTINA SA	26/02/2014	MARTIN P.	EN ANALISIS	.-
FUEGUINA SRL	02/02/2014	PABLO F.	EN ESPERA COMITÉ	.-
OLEA, JOAQUIN	05/03/2014	-	SIN ASIGNACION	.-
MIELES SA	18/02/2014	MARTIN P.	EN ESPERA COMITÉ	.-
FLORES, CARLOS	02/03/2014	JULIA T.	ESPERA INFO	06/03/2019

## **Anexo 5 – Presentación Comercial**

### **Propuesta Comercial – Memorando de Justificación - Informe Básico Cualitativo**

#### Propuesta comercial:

La propuesta comercial es el único elemento válido para documentar la calificación autorizada para un cliente.

Tanto la confección de la Propuesta Comercial como la revisión de ésta en las distintas etapas, deberá tener especial consideración de las políticas de crédito, haciendo particular hincapié en:

- Su coherencia desde una perspectiva comercial.
- Su equilibrio desde una perspectiva de riesgo.
- Su adecuada justificación.

En tipo de línea, se indicará la línea de que se trata. Por ejemplo: Sola firma, CPD, Cesión de facturas, Tarjetas corporativas, Comex, Warrants, Leasing, Prendario, Hipotecario, Gtías de fácil realización, etc.

En tipo de operación se indicará si se trata de una línea nueva, puntual, baja, renovación, aumento, disminución, extraordinaria, etc

#### Memorando de Justificación:

Cada propuesta comercial debe estar acompañada por un Memorando de Justificación debidamente conformado por el área comercial, el que en términos generales detalla los siguientes aspectos:

- Negocios actuales y futuros con el Banco. A tal fin, detallará información relativa a Inversiones, Tarjetas, Comercio Exterior, Pago a Proveedores y Otros Servicios y Negocios.
- Justificación de la Propuesta comercial y del destino de los fondos. Comentarios sobre las líneas vigentes, su nivel de utilización, vencimiento y comportamiento de pago, tipo y nivel de tasas, cuotas pagadas y por vencer, cumplimiento de la política de Clean Up. Descripción de novedades y proyectos del cliente y otros datos relevantes no incluidos en la propuesta.
- Comentarios y conclusiones del Originador con respecto a la propuesta.

#### Informe Básico Cualitativo:

El IBC es una guía que contiene los aspectos cualitativos más importantes del cliente, que no siempre surgen de la lectura de los Estados Contables o de otra información obligatoria requerida, pero que resultan imprescindibles para evaluar su negocio en volumen y calidad, y otros aspectos tales como las condiciones laborales, sociales y ambientales en las que desarrolla su actividad.

Se confecciona a partir de la información suministrada por el cliente y el relevamiento de la información extracontable obtenida por el Banco mediante entrevista a responsables de la empresa o terceros vinculados, y cuando sea posible, la disponible en Internet (páginas propias de Clientes, de Proveedores, de proyectos en los cuales participó, Reporte de Responsabilidad Social Empresaria o Sustentabilidad, alianzas con organizaciones de la sociedad civil, Códigos de Ética o Conducta Empresaria, certificaciones internacionales como ISO 9001, ISO 14001, etc.).

Incluye los siguientes datos:

- Fecha de elaboración
- Sucursal
- Nombre del Cliente
- Descripción de Actividad
- Cantidad de Empleados. Porcentaje de empleados mujeres. Porcentaje de empleados con discapacidad.
- CUIT.
- Fecha Inicio Actividad.
- Fecha de Inicio de la relación con el Banco y forma de Vinculación al Banco.
- Contactos: Nombre y cargo de funcionarios de la empresa.
- Referencias Bancarias y Comerciales: Indicar la Entidad Financiera o Empresa consultada con un breve comentario de la opinión recibida.
- Historia de la Empresa: Inicio de la actividad. Evolución. Cambios. Antigüedad en la comercialización de la marca, producto y/o servicio, etc.
- Estructura Accionaria: Datos de Principales Socios / Accionistas y sus porcentajes de participación relativa.
- Grupo Económico: Controladas y vinculadas, incluidas otras empresas controladas por los mismos accionistas y colocando la participación en porcentajes.
- Trayectoria de los Propietarios. Antecedentes irregulares relevantes de la empresa y de los accionistas con su respectivo descargo.
- Actividad: Descripción del proceso productivo entre otros.
- Instalaciones / Inmuebles / Sucursales Empresa: Detallar cantidad de inmuebles y/o sucursales y localización de cada uno, definiendo si es propiedad o no de la empresa. Breve comentario sobre la verificación realizada sobre los bienes inmuebles (títulos de propiedad, informes de dominio, etc.).
- Clientes: Datos de los principales Clientes, porcentajes de participación en las ventas, plazos y formas de cobranza, política de financiamiento, financiación ofrecida, garantías o avales recibidos, cheques postdatados, etc. Acciones con los clientes que tengan un impacto social o ambiental positivo. Encuestas de satisfacción del Cliente. Gestión de reclamos.
- Productos: Productos / Servicios comercializados. Productos con fines sociales y ambientales.
- Insumos: Datos de los principales insumos, sus proveedores, ubicación, porcentaje sobre compras totales, y plazos y forma de pago. Gestión de impacto ambiental en el manejo de insumos. Uso responsable de los recursos naturales. Gestión de residuos. Emisiones de gases efecto invernadero. Compras inclusivas a sectores vulnerables.
- Datos de la Competencia: Empresas y porcentajes de Mercado.
- Contratos o Convenios de Provisión de Bienes o Servicios: Datos de Clientes, Productos o Servicios a proveer, montos y vencimiento del contrato.
- Obras en Ejecución (solo para Empresas Constructoras): con datos de la obra, avance a la fecha, monto y comitente.

Anexo - Propuesta Comercial EMPRESA

Propuesta Comercial EMPRESA

CUIT												
Sucursal			N°		Autoriz. Ant.		Presentación		Próx. Presentación		Instancia Aprobación	
Banca				Región				Oficial			Calif. BCRA	
Empresa						Información General						Grupo
Principal Accionista						Actividad						
Autorización												
	Anterior				Solicitada				Total Aprobado *			
	Límite Anterior		Riesgo Actual		Línea Crédito		Línea Crédito		Línea Crédito		Miles \$	
N°	Tipo	Díls	Pesos	Díls	Pesos	N°	Tipo	Díls	Pesos	Díls	Pesos	
1						1						
2						2						
3						3						
4						4						
5						5						
6						6						
7						7						
8						8						
9						9						
10						10						
Total		0	0	0	0	Total		0	0	0	0	0

N°		Línea		Op. Tipo		Propósito y Plazo		Descripción	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

Otras Líneas de Carácter Informativo		
Línea	Descripción	Miles \$
Condiciones u Observaciones - Instancia de Aprobación		

* Total de Riesgos a los que llegaría la Empresa y/o Grupo	
Oficial de Negocios	Aprobaciones Comité

## Memorando de Justificación

Empresa:

Fecha:

### 1. Descripción de la Relación Comercial con el Banco <sup>(1)</sup>

(Negocios actuales con el Banco, Rentabilidad Estimada, Futuros Negocios)

#### 1.1. Inversiones

Caja de Ahorros (Saldo):

Plazo Fijo (Monto):

#### 1.2. Tarjetas

Corporativas:

De los socios:

#### 1.3. Comercio Exterior

Financiaciones de Importaciones:

Financiaciones de Exportaciones:

#### 1.4. Pago a Proveedores

#### 1.5. Pago de Haberes

Cantidad Beneficiarios:

Monto Acreditado:

Total Deuda Convenio: Cantidad Clientes:

Monto Deuda:

Total Cartera  
Irregular

Cantidad Clientes:

Monto Deuda:

Porcentaje sobre Cartera del Convenio: %

Rotación del Convenio: Bajas definitivas últimos 12 meses:

Fecha de la información suministrada:

¿Acredita más de una vez al mes?:  Sí  No

#### 1.6. Otros Servicios

Datanet con o sin Tutoría:

Interpyme:

Recaudación por Ventanilla:

Débito Automático:

Pagos Mis Cuentas:

Emisión de Tickets:

#### 1.7. Otros Negocios

#### 1.8. Valoración del Cliente (Adjuntar esta Información al Formulario)

## 2. Explicación de la Propuesta elevada a Comité

(Justificación de la Propuesta y del destino de los fondos. Comentarios sobre las líneas vigentes, nivel de utilización, vencimiento, comportamiento de pago, tipo y nivel de tasas. Explicación del aumento, disminución, o renovación)

## 3. Conclusión

**Nota:** <sup>(1)</sup> Es necesario integrar en forma completa la información asociada a la relación Cliente/Banco, ya que esto ayuda a una mejor evaluación de la propuesta.

**Oficial de Negocios**

.....  
Firma y Sello

**Gerente de la Sucursal**

.....  
Firma y Sello

## Informe Básico Cualitativo

<b>Sucursal (N° y Nombre):</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Empresa:</b>			
<b>Descripción de Actividad:</b>		<b>Cant. Empleados:</b>	
<b>C.U.I.T. N°:</b>		<b>Inicio de Actividades:</b>	
<b>Inicio Relación con el Banco:</b>		<b>Vinculación:</b>	<input type="checkbox"/> Gestión Sucursal <input type="checkbox"/> Referenciado <input type="checkbox"/> Gestión Cliente
<b>Contactos:</b>			

Referencias Bancarias Obtenidas	Comentarios

Referencias Comerciales Obtenidas	Comentarios

Historia (Fecha Constitución, Orígenes, Trayectoria y Antecedentes Relevantes)

Estructura Accionaria	
Principales Socios / Accionistas	% Participación



**Instalaciones****(Plantas Productivas, Oficinas, Locales Comerciales, Plantas de Almacenaje, Depósitos, etc.)**

Descripción	Alquilado	Antigüedad	Ubicación
	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Años	
	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Años	
	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Años	
	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Años	
	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Años	

**Clientes**

Principales Clientes	% de Part. S/Vtas.	Plazos y Formas de Cobranza	Observaciones

<b>Productos</b>			
<b>Producto *</b>	<b>Marcas **</b>	<b>% Ventas *</b>	<b>Posición en el Mercado **</b>
<b>Total</b>		<b>100</b>	

<b>Insumos</b>				
<b>Principales Insumos *</b>	<b>Proveedor *</b>	<b>Ubicación *</b> (Región-País de Origen)	<b>% s/Compras Totales**</b>	<b>Plazos y Forma de Pago</b>

**Observaciones**

(explicitar si depende exclusivamente de algún proveedor en alguno de sus insumos)

--

(\*) Información necesaria (\*\*) Información conveniente

**Competencia**

Empresas	% de Mercado

**Contratos o Convenios de Provisión de Bienes o Servicios**

Cliente	Producto o Servicio a Proveer	Monto	Vto. Contrato

**Detalle de Obras en Ejecución (Sólo para Empresas Constructoras)**

Obra	Avance a la Fecha %	Monto de la Obra	Comitente
	%		
	%		
	%		

**Oficial de Negocios / Gerente de Sucursal**

..... Firma y Sello

**Coordinador Regional de Empresas / Líder de Equipo**

..... Firma y Sello

## Anexo 6 – Contenido del legajo crediticio

Documento	Comentario
Informe Básico Cualitativo	<p>Se deberá completar la fecha en la que fue confeccionado el Informe Básico Cualitativo.</p> <p>El Informe Básico Cualitativo es el elemento principal por el cual el Analista de Riesgo toma conocimiento de la empresa. En consecuencia, es fundamental efectuar este informe con el grado suficiente de detalle y manteniendo actualizada la información contenida en el mismo.</p>
Últimos 3 balances auditados	Se deberán presentar los últimos 3 Estados Contables. Al vencimiento del plazo legal (140 días luego de la fecha de cierre) se deberá contar con el último balance auditado.
Balance Provisorio / Corte	En el caso que el cierre de Balance anual supere la antigüedad de 12 meses, se deberá prestar especial atención en empresas a vincular.
Principales Saldos	<p>En el caso que el cierre de balance anual, corte de balance o Manifestación de Bienes supere los 3 meses de antigüedad.</p> <p>Los principales saldos a presentar son: Caja e Inversiones Corrientes, Créditos por Ventas (incluyendo valores a depositar), Bienes de Cambio y Proveedores.</p>
Declaración de Deuda Bancaria y Ventas mensuales	<p>Detalle actualizado hasta el anteúltimo mes anterior a la fecha de envío.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La declaración de deuda bancaria al cierre del último ejercicio y actualizada con la información solicitada en el modelo que contienen los Check List entregados al cliente.</li> <li>▪ El detalle mensual de ventas deberá abarcar el último ejercicio económico y los meses posteriores. Las ventas deberán consignarse netas de IVA.</li> </ul>
Cash Flow (período)	<p>Debe considerar el período de vigencia del préstamo solicitado, nunca siendo inferior a 12 meses.</p> <p>La antigüedad, para considerarlo válido, no debe ser mayor a los 3 meses.</p> <p>Debe contener las premisas en que se basaron para la confección del mismo.</p> <p>Se debe especificar el período que abarca la proyección presentada.</p>

## Anexo 7 – Listado de información para calificación crediticia

### Check List – Legajo de Crédito Personas Físicas o Sociedades de Hecho

Documentación Básica				
	Cliente	Área Comercial	Riesgo Empresas	Validez
<b>Fotocopia DNI/LE/LC</b> de los Titulares/Apoderados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Única vez
<b>Formulario AFIP 460/F del Titular</b> o impresión de la página de Internet de la AFIP -www.afip.gov.ar- de la Constancia de Inscripción definitiva de la CUIT del Titular y/o la CUIL del representante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Única vez
<b>DDJJ del Impuesto a las Ganancias</b> con comprobante de pago o plan de pago, papeles de trabajo y comprobante de presentación que la justifiquen (últimos dos Ejercicios – Sociedad y/o cada integrante)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Impuesto a los Bienes Personales</b> – Última presentación de DDJJ, con comprobante de pago	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>I.V.A. – DDJJ mensuales del año en curso.</b> Mínimo seis (seis) últimas presentaciones con comprobantes de pago o plan de pagos (en caso de que la empresa se encuentre con algún tipo de excepción, se deberá remitir al Boletín Oficial donde figure dicha excepción)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Últimos tres (3) pagos de Autónomos/Monotributo</b> , moratoria si hubiere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>DDJJ de Ingresos Brutos</b> – Declaración anual anterior y mensuales del año en curso con comprobantes de pago o plan de pagos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Aportes previsionales - DDJJ de sus empleados</b> de los últimos tres (3) meses con los correspondientes comprobantes de pago o plan de pagos o nota declarando que no posee empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Constancia de presentación de la DDJJ 522/A.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Contrato de la Sociedad de Hecho por escrito.</b> De no poseerlo deberá presentar Nota, en carácter de DDJJ, indicando los datos personales de cada uno de los integrantes, cónyuge inclusive, de corresponder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Única vez
<b>Copia de los Títulos de Propiedad</b> o información para realizar los informes de dominio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Única vez
<b>Boletas de todos los Bienes Inmuebles declarados por el Cliente, ya sean, de su propiedad, de los Socios / Avalistas o Fidores. Exigible solo para los casos tratados por el Aplicativo Agro.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Fotocopia de arrendamientos</b> (tanto del Locador como del Locatario). En caso de no haberse suscripto contrato, deberá demostrar el arrendamiento con algún otro documento que permita corroborar dicha situación (recibos de pago, nota con carácter de DDJJ u otros). Si no existieran contratos firmados, se debe presentar documentación alternativa para su verificación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Referencias Bancarias/Financieras</b> (para el caso de vinculaciones).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Única vez
<b>Declaración Jurada - Situación Patrimonial - Económica - Financiera</b> - Cliente Agropecuario (provisto por el Banco). Se aclara que: <ul style="list-style-type: none"> <li>No será necesaria la presentación de la evolución de ventas posterior a la DDJJ, cuando la información se encuentre plasmada en el presente formulario.</li> <li>No será necesario integrar los campos que se encuentren detallados en la Manifestación de Bienes presentada por el Cliente en formato propio.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Si la calificación es superior a \$2.500.000.- el Formulario deberá estar firmado por CPN				
<b>Com. B.C.R.A. "A" 2573 - Declaración Jurada Cliente No Vinculado</b> o Com. B.C.R.A. "A" 2573 - Declaración Jurada Cliente Vinculado, provisto por el Banco, para Clientes cuya calificación supere \$2.000.000.-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Manifestación de Bienes y Deudas de los socios</b> , provisto por el Banco, o con formato propio (en caso de Sociedades de Hecho) en la que conste el capital afectado a la sociedad. La certificación del CPN será mandataria para Clientes con calificación mayor a \$2.500.000.-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Escritura de Poder Otorgado</b> , inscripta en el Registro de Mandatos, si hubiera.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>DDJJ de Grupo</b> o Conjunto Económico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Información sobre Personas/Empresas Vinculadas</b> (Balance, ventas, CUIT, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Información actual sobre Concurso. Acuerdo Homologado.</b> Sentencia de levantamiento (si corresponde)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Flujo de Fondos proyectado:</b> mínimo doce (12) meses con pautas de elaboración. Para calificaciones menores a \$2.500.000.- el pedido de esta documentación será opcional. Para operaciones a plazos mayores de doce (12) meses se pedirá un análisis consecuente con la extensión de la asistencia solicitada. Requisito no excluyente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Fotocopia de liquidación de venta de leche</b> de los últimos seis (6) meses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Certificado de Depósito de Granos</b> emitido por Acopiador correspondiente o nota de Entidad depositaria constatando tenencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Constancia de vacunación contra la aftosa</b> (antigüedad no mayor a seis -6- meses)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

#### Documentación Adicional según las características de la asistencia solicitada

	Cliente	Área Comercial	Riesgo Empresas	Validez
<b>Línea de Descuento de Cheques</b> (Concentración): Información sobre libradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Préstamos con Garantía Real:</b> copias del Certificado de Dominio y del Título de Propiedad, plano del edificio o copia de factura de compra, en el caso de maquinarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Prendario/Leasing:</b> Factura Pro-Forma del bien a adquirir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Warrants:</b> Informe de Macro Warrants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Otras líneas no tradicionales:</b> A pedido del Oficial de Negocios interviniente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

#### Documentación sobre Garantes

	Cliente	Área Comercial	Riesgo Empresas	Validez
<b>DDJJ Impuesto a los Bienes Personales – Avalistas</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Manifestación de Bienes y Deudas – Avalista</b> (provisto por Banco o con formato propio)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
DNI/LE/LC de Avalistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Única vez
<b>Fotocopia de arrendamientos</b> (tanto del locador como del locatario en el caso que los mismo sean de significación) - Avalista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Última DDJJ de Ganancias</b> con comprobante de pago - Avalista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Copia de los Títulos de Propiedad o información para realizar los informes de dominio – Avalista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Única vez

## Check List – Legajo de Crédito Personas Jurídicas

Documentación Básica				
	Cliente	Área Comercial	Riesgo Empresas	Validez
<b>Instrumento de Constitución inscripto en el Registro Público de Comercio; Inspección General de Justicia/Escritura de Modificaciones inscripta en el Registro Público de Comercio; Inspección General de Justicia (si hubiere):</b> fotocopia Autenticada o copia simple cuando algún funcionario del Banco hubiere observado el original.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Única vez
<b>Acta de Asamblea en la que se dispuso el aumento de capital social (si hubiere)/Acta de Asamblea General que aprueba Estados Contables y Distribución de Utilidades/Acta de Asamblea de designación de Autoridades y Acta de Directorio de distribución de cargos inscripta/Escritura de Poder Otorgado inscripta en el Registro de Mandatos (si hubiere):</b> fotocopia Autenticada o copia simple cuando algún funcionario del Banco hubiere observado el original.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Formulario AFIP 460/J de la Sociedad</b> o impresión de la página de Internet de la AFIP -www.afip.gov.ar- de la Constancia de Inscripción definitiva de la CUIT de la Empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Única vez
<b>DDJJ Impuesto a las Ganancias de la Sociedad</b> (últimos dos ejercicios) con comprobante de pago o plan de pagos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>DDJJ del I.V.A.</b> desde el cierre del ejercicio. Mínimo últimas seis presentaciones con comprobante de pago o plan de pagos (en caso de que se encuentre alguna excepción se deberá remitir el Boletín Oficial donde figura dicha excepción).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>DDJJ de Ingresos Brutos</b> – Declaración anual del año anterior y mensuales del año en curso con comprobantes de pago o plan de pagos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Comprobantes de Aportes Previsionales</b> de los últimos tres (3) meses. Formulario F.931.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Constancia de presentación de la DDJJ 522/A.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Copia de los Títulos de Propiedad</b> o información para realizar los informes de dominio y detalle de inmuebles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Única vez
<b>Últimos dos (2) Estados Contables</b> cerrados, auditados y certificados por Consejo Profesional de Ciencias Económicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Flujo de Fondos proyectado:</b> mínimo doce meses con pautas de elaboración. Para calificaciones menores a \$2.500.000.- el pedido de esta documentación será opcional. Para operaciones a plazos mayores de doce meses el período proyectado deberá ser consecuente con la extensión de la asistencia solicitada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>DDJJ de Endeudamiento</b> a la fecha de cierre de Balance y actualizada a la fecha, en Entidades Financieras y Bancarias, indicando tipo de crédito, monto, plazo moneda, amortización y garantías. <b>Anexo I</b> o en formato propio con igual información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>DDJJ de Ventas</b> , netas de I.V.A., con apertura mensual del último Ejercicio Contable y meses posteriores (hasta el mes anterior al corriente). Para Empresas exportadoras con apertura en Mercado interno y externo. <b>Anexo I</b> o en formato propio con igual información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Referencias Bancarias/Financieras</b> (para el caso de vinculaciones).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Única vez
<b>Principales Saldos:</b> Caja e Inversiones Corrientes; Créditos por Ventas; Bienes de Cambio; Proveedores (incluyendo CPD emitidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

pendiente de pago) y Deuda Fiscal (para Clientes cuyo Balance supere los tres (3) meses de antigüedad). <b>Anexo II</b> o en formato propio con igual información				
<b>Com. B.C.R.A. "A" 2573</b> - Declaración Jurada Cliente No Vinculado o Com. B.C.R.A. "A" 2573 o Declaración Jurada Cliente Vinculado (provisto por el Banco) para Clientes cuya calificación supere \$2.000.000.-; y Declaración Jurada de Clientes (Personas Jurídicas) sobre sus accionistas, socios o asociados, socios gerentes, integrantes de los órganos de dirección y de control, síndicos, gerentes, auditores externos e internos, contador certificante y apoderados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Información sobre empresas Controlantes, Controladas y Vinculadas</b> (Balances, Ventas, CUIT, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>DDJJ de Grupo o Conjunto Económico.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Habilitación Municipal vigente.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Única vez
<b>Constancia de exención en Ingresos Brutos</b> , si corresponde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Única vez
<b>Exenciones y/o diferimientos impositivos</b> que posea la Empresa; acogimiento a regímenes de promoción industrial. Documentación de respaldo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Empresas en concurso: Acuerdo Homologado. Información actual sobre el Concurso.</b> Sentencia de levantamiento (si corresponde)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Empresas Constructoras: Detalle de la cartera de obras en ejecución y adjudicadas. Anexo II</b> o en formato propio con igual información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Empresas de Transporte: Detalle de parque de unidades con sus Títulos de Propiedad</b> (copia de frente y dorso). Contratos de concesión existentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

#### 4. Documentación sobre Socios/Accionistas/Garantes

	Cliente	Área Comercial	Riesgo Empresas	Validez
<b>DDJJ Impuesto a los Bienes Personales - Avalista</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Manifestación de Bienes y Deudas - Avalistas</b> (provisto por Banco o con formato propio)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>DNI/LE/LC de Avalistas.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Única vez
<b>Fotocopia de arrendamientos</b> (tanto del locador como del locatario en el caso que los mismos sean de significación) – Avalista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Última DDJJ de Ganancias</b> con comprobante de pago-Avalista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Copia de los Títulos de Propiedad</b> o información para realizar los informes de dominio – Avalista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Única vez



## Anexo 9 – Modelo de Informe de Riesgo

<b>CLIENTE: XX CONSTRUCTORA SRL - JAIME XX</b>				<b>FECHA ANALISIS: 08/2014</b>	
<b>BANCA:</b> Peq. Típica <b>REGION:</b> Tucumán		<b>SUCURSAL:</b> Casa Central		<b>ANTIGUEDAD:</b> 21 años	
<b>ACTIVIDAD: XX CONSTRUCTORA SRL – Constructora (Cod: 19.1.1) – CUIT 30-67538591-9</b>					
<b>----- JAIME XX: Empresario, Socio Gerente – CUIT 20-08370830-2</b>					
<b>En \$ Miles</b>		<b>UNIDAD DE RIESGO:</b> TUCUMAN		<b>Analista / Supervisor</b>	
<b>RATING DE RIESGO PROPUESTO: 6</b>					

INFORMACION ECONOMICO-FINANCIERA: XX CONSTRUCTORA SRL								
<b>EECC al: 31/08/13- Período: 12 meses - DDJJ Gcias al: 31/08/13 - Firma Contador: Si - Auditados: Si - Certificados: Si</b>								
Concepto	31/08/13	31/08/12	Concepto	31/08/13	31/08/12	Concepto	31/08/13	31/08/12
Activo	19.885	13.823	Ventas	29.818	23.407	Deuda Financ.	5.408	1.158
Bs. de Uso	3.014	2.866	Result. Oper.	2.067	2.128	Deuda Comer.	1.439	1.069
Pasivo	8.244	3.396	Intereses	(641)	(473)	Deuda Fiscal	700	687
P. Neto contable	11.641	10.427	Result. Neto	1.085	1.076	Apalancam.	0,7	0,3
P. Neto impositivo	12.225	11.013	EBITDA	2.794	2.644	Generac. Neta	1.569	1.592
Depur – Ajustes (1)	0	(7)	Res. Imposit.	1.668	1.655	Repago	3,4	0,7
Capital Trabajo	8.237	7.176	% Mg. Neto	4%	5%	EBITDA	2.794	2.644

(1) En 08/2012 se ajusto el PN en \$ 7M por ajuste deudas bancarias no declaradas por el cliente.

XX CONSTRUCTORA SRL										
Línea	Ref.	Tipo Oper.	Límite Anterior 08/08/2013		Riesgo en Curso		Propuesta Comercial		Recomendación de Riesgos	
			U\$S	\$	U\$S	\$	U\$S	\$	U\$S	\$
Sola Firma	1	Aumento	-	400	-	281	-	450	-	400
Riesgo 24/48 hs.	2	Renovac.	-	100	-	0	-	100	-	100
Riesgo 24/48 hs.	3-a)	Renovac.	-	200	-	0	-	200	-	200
Sola Firma	3-b)	Aumento	-	600	-	0	-	800	-	700
Prendario LIP	3-c)	Nueva	-	-	-	-	-	380	-	380
<b>Subtotal</b>			-	-	-	281	-	1.930	-	1.780
JAIME XX										
Tarjeta de Crédito	4	Aumento	-	32	-	2	-	80	-	80
<b>Total</b>			-	-	-	283	-	2.010	-	1.860
<b>Riesgo Gobierno –</b>			1.465	-	3.182	-	5.933	-	5.933	
<b>RIESGO COMPUTABLE</b>			1.152	-	283	-	1.602	-	1.452	
<b>Vto. Límites</b>			<b>08/08/2014</b>				<b>30/06/2015</b>			

1- **Aumento:** Acuerdo CC con Clean up cada 30 días – Con fianza de JAIME XX.

2- **Renovación:** Riesgo 24/48 Horas, transitorio sobre transferencias a ingresar, depósitos y operaciones por acreditar - Con fianza de JAIME XX.

3- **(Operatoria BT) -a) Renovación:** Riesgo 24/48 Horas, por \$ 200M transitorio sobre transferencias a ingresar, depósitos y operaciones a liquidar. -**b) Aumento:** Acuerdo CC por \$ 800M, Plazo 12 días o Liquidación. Otorgado sobre operaciones de Compra o Prenda Comercial de Certificados de Obras de Entes Públicos - LTV 75 % de la operación de compra o prenda. Con fianza de JAIME XX. -**c) Nueva: Préstamo Prendario LIP para la compra de un Minicargador marca Caterpillar – Modelo 246D – 0 Km. Valor según Factura Proforma neto de IVA u\$s 57,5M. LTV 80%.**

4- **Aumento:** TC Visa Personal del socio JAIME XX – Limite de Compra \$ 80M.

### Resumen Asistencia Amortizable / Prenda (En \$ Miles)

Tipo	Descripción de la Garantía	Monto		Cuotas / Cánones			LTV	DP OC	* Canon / Ingresos mensuales		
		Original	Saldo	Cant.	Pagas	Monto				Periodic	
<b>Prenda</b>	<b>N</b>	Minicargador Caterpillar Mod. 246D 0 Km.	380	380	44	0	13	Mens.	80%	--	0,4%
<b>Total</b>			380	380			13				0,4%

\* Las Ventas promedio mensual de los últimos 12 meses (07/2013 a 06/2014) ascienden a \$ 3.413M

**CONCLUSIÓN:** XX Constructora SRL muestra un incremento en las Ventas del 27% s/últimos EECC, aunque mostrando una ajustada Sit. Económica. Refleja una aceptable Sit. Financiera y Patrimonial; mientras que en el post balance (periodo: 09/2013 a 06/2014) muestra un incremento en sus ingresos del 78%. La firma muestra un buen cumplimiento en GM (en BT opera principalmente con Riesgo Gobierno). Presenta una Cartera de 2 Obras con un monto total a Ejecutar de \$36.746M para los próximos 12 meses. S/lo indicado en IBC, en 09/2014 comenzará a ejecutar la obra "166 Viviendas e Infraest. en Lomas de Tafi, por un monto de \$54.651M". En cuanto al respaldo patrimonial la firma y el socio declaran 5 inmuebles en total, por un valor ctble de \$4.959M, verificándose 1 solo inmueble perteneciente al socio, libre de gravamen s/ IRI a 07/2014 por un valor ctble de \$500M. Por lo expuesto consideramos prudente mantener el Acdo CC SF en \$400M y el Acdo CC otorgado sobre operaciones de Compra o Prenda Comercial de Certificado de Obras hasta \$700M, previo OK de Administración de Créditos del Certificado

de Obra. Consideramos viables el resto de las líneas solicitadas para XX Constructora SRL, así como también la TC Visa del socio JAIME XX.

### DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD / HISTORIA DE LA EMPRESA / ANTECEDENTES NEGATIVOS

**XX CONSTRUCTORA SRL**, nace en el año 1993 como continuadora de la empresa unipersonal de su actual Socio Gerente JAIME XX, a efectos de no perder continuidad ante los registros provinciales y nacionales de Obras Públicas. Se dedica en forma casi total a la obra pública, habiendo realizado también obras privadas – construcción de edificios. En el año 2003 compraron una planta hormigonera "HORMIGONERA XX SA" (compuesta por JAIME XX, su cónyuge y sus hijos) más ocho equipos de mixer (camiones con tolba), a los efectos de financiar los costos del ejercicio con la venta del hormigón elaborado. Actualmente se encuentra ejecutando 2 Obras del IPV y DU, por un monto total de Contratos de \$ 92.850M, restando certificar \$ 36.746M según cuadro adjunto. Según lo indicado en IBC, en 09/2014 comenzará a ejecutar la obra "166 Viviendas e Infraestructura en Lomas de Tafi – Tafi Viejo". (Ya adjudicado y en trámite de firma del contrato).

Según **Form. 931 - SUSS a 06/2014** declara **124 empleados** en relación de dependencia. No están bancarizados en GM.

La empresa conforma **GRUPO ECONOMICO** con:

**-HORMIGONERA XX SA:** Se constituye en Agosto 2003, para elaborar hormigón para su posterior venta, posteriormente añadió la construcción de obras públicas (es subcontratista de XX CONSTRUCTORA SRL). Accionistas: JAIME XX 25%, Silvia 25% y sus 2 hijos 25% participación c/u sobre el capital social.

**-LUPE SA:** Actividad principal: Playa de Estacionamiento – Venta de Inmuebles – Constituida en Marzo 1999 –. Accionistas JAIME XX (presidente) 50%, y Silvia 50%.

**OPERATORIA GM: XX CONSTRUCTORA SRL**, Operando con la Entidad con buen cumplimiento, último clean up realizado el 26/07/2014. Posee 2 CC, correspondiendo 1 de ellas a proveedores del Estado abierta en Noviembre de 1995, a través de la cual se acreditan los pagos del IPV y DU por los trabajos realizados y otra abierta en Agosto de 2006 para operatoria normal (sin movimientos a la fecha).

A la fecha en la CC de **BT** posee **3 Acuerdos en Cta. Cte.** vigentes por **\$ 3.182M, con Prenda Comercial sobre Certificados de Obras IPV y DU.**

En los últimos 12 meses no comercializo CPD.

De **los socios** el único que opera con el GM es el Sr. **JAIME XX** que en BM posee Tarjeta de Crédito VISA – Limite de compra \$ 32M, con buen cumplimiento (presenta record de pagos OK).

**Hormigonera XX SA y Lupe SA no operan en GM.**

COMPOSICIÓN DE LA SOCIEDAD						GRUPO ECONOM.
Apellido y Nombre	%	Edad	Est. Civil	Cargo	Anteced. Negativos	XX Hormigonera XX SA Lupe SA
XX, JAIME	90%	64	Cónyuges	Gerente	(1)	
XX SILVIA	10%	57		Socio	(2)	

1- **XX JAIME:** Registró 1 Embargo AFIP por \$ 5M en 02/2008, cancelado en 04/2008 mediante Pago Total.

2- **xxxx, Silvia del Valle:** Registró 1 Embargo AFIP por \$ 30M en 08/2001, cancelado en 11/2007 mediante acogimiento a Plan de Facilidades de Pago.

**Externos (Fuentes: CDR 05/2014 BCRA, NISIS/AFIP/VERAZ a 08/2014):**

**XX Constructora SRL:** registró 1 Embargo por \$ 5M en Agosto 2001, levantado en esa fecha. Según Nosis informa los siguientes juicios iniciados por particulares: **1)** Con fecha 10/02/2012, por Daños y Perjuicios, Juzgado Civil y Comercial Común 5ta Nominación, Expte xxx/12 – Actor: Paola vs Mario y XX Constructora SRL;.

No se informan otros antecedentes negativos en las bases consultadas.

**Hormigonera XX SA:** No se informan antecedentes negativos en las bases consultadas.

**Lupe SA:** No se informan antecedentes negativos en las bases consultadas.

### ACTIVOS MAS SIGNIFICATIVOS – INMUEBLES

Titular	Tipo inmueble	Verificación	Observaciones	Monto
<b>XX CONSTRUCTORA SRL según EECC al 31/08/2013.</b>	Ubicado en <b>Lastenia</b> – Departamento Cruz Alta – Tucumán. Sup:39.822 Mtr2.	<b>IRI 07/2014</b>	Registra <b>2 Embargos</b> a favor de la Municipalidad de SM de Tucumán – Juicio XX Constructora SRL s/Ejec. Fiscal - <b>\$ 192M</b> (03/08/2010) y <b>\$ 106M</b> (28/03/2011). <b>(1)</b>	<b>\$ 1.259M</b> (incluye Terreno por <b>\$ 304M</b> y Edificio por <b>\$ 955M</b> ).
<b>XX, JAIME S/ MMBB AL 31/05/2014</b>	<b>DDJJ Bs. Personales 2013</b>	No declara	No declara	\$ 250M
	<b>Inmuebles \$ 285M</b>	No declara	No declara	\$ 250M
	Créditos \$ 1.298M Efectivo \$ 5M Bs. Hogar \$ 79M	<b>IRI 07/2014</b>	<b>Libre</b>	<b>\$ 500M</b>
	<b>Bs. Exentos \$ 12.504M</b> <b>Bienes Situados en el Exterior total: \$ 2.580M</b> Efectivo \$ 593M Tit. y Acc. \$ 1.987M	IRI 07/2014	Bien de Familia	\$ 2.700M
<b>xxx SILVIA del V.</b>	<b>No presenta</b>	<b>No Presenta Manifestación de Bienes</b>		
<b>Total Inmueb.</b>	<b>\$ 285M</b>	<b>Total inmuebles</b>	<b>\$ 4.959M</b>	<b>Total Inmuebles Libres \$ 500M</b>

**ACTIVOS MAS SIGNIFICATIVOS – INMUEBLES**

<b>Total Ot. Act.</b>	<b>\$ 1.382M</b>	<b>declarados</b>		
<b>Bs. Exentos</b>	<b>\$ 12.504M</b>			
<b>Bs. Sit. Exter.</b>	<b>\$ 2.580M</b>			

(1) La empresa presenta nota con fecha 28/02/12 "indicando que se trata de un juicio que en forma irresponsable y de oficio la Municipalidad de San Miguel de Tucumán, trabó sobre la empresa, encontrándose a la fecha en etapas de pruebas". Según IBC el Juicio ya se encuentra concluido.

**OTROS ACTIVOS SIGNIFICATIVOS DE LA SOCIEDAD AL 31/08/2013**

BIENES CAMBIO	V°	\$M	RODADOS	V°	\$M	MAQUINARIAS HERRAMIENTA	V°	\$M	OTROS ACTIVOS	V°	\$M
Obras	-	5.438	Sin detalle	-	2.918	Maquinarias	-	4.620	Semillas	-	23
Materiales	-	3.542		-		Herramientas	-	274	Ganado	-	201
<b>Total Bs. Cambio</b>		<b>8.980</b>	<b>Total Rodados</b>		<b>2.918</b>	<b>Total Maquin. y Herram.</b>		<b>4.894</b>	<b>Total Otr. Activos</b>		<b>224</b>

**EVOLUCION DE INGRESOS POSTERIORES**

Período Post	Prom. Mensual	Comparado con	Prom. Mensual	Variación	Validac. Imposit.	Desvío s/Impos.	Estacionalidad
<b>09/2013 a 06/2014</b>	<b>\$ 4.405M</b>	09/2012 a 06/2013	<b>\$ 2.474M</b>	<b>+ 78%</b>	100%	-	No

Las ventas son coincidentes con DDJJ de Ingresos Brutos aportadas.

**EVOLUCION DE DEUDAS BANCARIAS / FINANCIERAS**

Período Post	Monto	Comparado con	Monto	Variación
<b>05/2014</b>	<b>\$ 5.446M</b>	08/2013	<b>\$ 5.408M</b>	<b>+ 1%</b>

Las Deudas Bancarias al 31/05/2014 pueden ser canceladas en 49 días de ventas. Las deudas están conformadas en un 64% por Operaciones de Riesgo Gobierno, en un 27% en Operaciones de Leasing y en un 9% por Sola Firma.

**ANEXO: EECC al 31/08/2013 de XX CONSTRUCTORA SRL:**

**AJUSTADA SITUACION ECONOMICA:** Si bien los ingresos se incrementan un 27% en el presente ejercicio, se observa que la rentabilidad operativa y neta disminuyen quedando en 7% y 4% respectivamente en relación al ejercicio anterior. La Generación también disminuye respecto al ejercicio anterior y representa el 5% s/ ingresos anuales, mostrando un importante deterioro en la capacidad para cancelar las deudas bancarias que queda en 3,4 años (en el ejercicio anterior el repago era tan solo de 0,7 años); aunque el 66% de la deuda corresponde a Riesgo Gobierno en BT. El Ebitda le permite cubrir holgadamente los intereses de financiación declarados a pesar de mostrar un leve deterioro respecto al ejercicio anterior.

**ACEPTABLE SITUACION FINANCIERA Y PATRIMONIAL:** Su Capital de Trabajo positivo aumenta en relación al ejercicio anterior, y equivale a 101 días de ventas. Su índice de Liquidez es aceptable, aunque con gran dependencia a la realización de sus bienes de cambio. Con la realización del stock (obras y materiales en depósito) puede cancelar el 100% del pasivo total. El 59% del activo esta financiado con fondos propios y el 41% restante con fondos de terceros, principalmente Bancos (66% s/pasivo total) y Proveedores (17%). Muestra un aceptable Apalancamiento, aunque con leve deterioro respecto al ejer. anterior. Su activo esta compuesto principalmente por Bienes de Cambio 45% del activo total; Créditos por Ventas 27% y Bienes de Uso 15%. Entre sus Bienes de Uso, declara 1 Inmueble (terreno + edificio) ubicado en Lastenia, Ruta 9 Km. 1286/7 – Dpto. Cruz Alta – Tucumán, valor contable \$ 1.259M y según IRI de fecha 07/2014 registra 2 Embargos a favor de Municipalidad de S.M. de Tucumán por un total de \$ 299M en concepto de Deudas Fiscales impagas.

**I – Cuadro de Obras al 30/06/2014 (en miles de \$)**

Nº	Comitente	Obra	Plazo obra (meses)	Contrato Total (miles \$)	Ejecutado a 06/2014 (miles \$)	% Avance	Monto Total a Ejecut.	Monto a Ejecut. 1º año	Monto a Ejecut. 2º año
1	IPV y DU	xxx Lotes con Infraestruct. En Emprendim. Manantial Sur Lules – Tucumán.	18	80.260	44.143	55%	36.117	36.117	0
2	IPV y DU	xxx Viviendas e Infraestr. en Alderetes + xxx Viviendas e Infraestr. en Sector II B + xx Viviendas e Infraestr. en Subsector B – Tucumán.	20	12.590	11.961	95%	629	629	0
3	IPV y DU	xxx Viviendas e Infraestr. en Lomas de Tafi – Tafi Viejo – Tucumán.	18	54.651	0	0%	54.651	36.434	18.217
<b>Totales</b>				<b>147.501</b>	<b>56.104</b>	<b>--</b>	<b>91.397</b>	<b>73.180</b>	<b>18.217</b>
Totales sobre Obras ya iniciadas				<b>92.850</b>	<b>56.104</b>	<b>--</b>	<b>36.746</b>	<b>36.746</b>	<b>0</b>

Nota: Se adjuntan los respectivos Contratos de Obra.

<b>DD JJ Impuesto Ganancias (en miles de \$) – XX JAIME</b>		
	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2012</b>
Ingresos Gravados de 4º Categoría	144	144
Ingresos Exentos o No Gravados	2.511	2.146
<b>Total de Ingresos</b>	<b>2.655</b>	<b>2.290</b>
Resultado Impositivo (Fte. Argentina y Extr.)	345	134
Impuesto Determinado	91	16
Imp. a Pagar neto de Ant. Retenc. y Percepc.	72	Saldo a favor del Contribuyente
Fecha de Pago	13/05/2014	--
Patrimonio Neto Total	16.637	14.503

**- Estructura de Préstamos Bancarios a cancelar (en miles de pesos)**

Garantía	Entidad	Deuda al 31/05/14	Cancelación de deuda en \$M (K+I)				Total
			Prox. 12 m	12 m sgtes	12 m sgtes	12 m sgtes	
Leasing	Xx	1.027	348	348	348	193	1.237
Leasing	Xx	460	247	247	95	-	589
Capital de trabajo	Xx	3.960	1.188	1.188	1.188	1.188	-
<b>SUBTOTAL VIGENTE</b>		<b>5.447</b>	<b>1.783</b>	<b>1.783</b>	<b>1.631</b>	<b>1.381</b>	<b>1.826</b>
<b>Nueva línea solicitada a la Entidad</b>							
Prendario - LIP	Xx	380	156	154	151	98	559
Diferencia a abonar en efectivo x compra		94	94	-	-	-	94
Capital de trabajo	Xx	2.610	783	783	783	783	-
<b>SUBTOTAL SOLICITADO</b>		<b>3.084</b>	<b>1.033</b>	<b>937</b>	<b>934</b>	<b>881</b>	<b>653</b>
<b>TOTAL A ABONAR</b>		<b>8.531</b>	<b>2.816</b>	<b>2.720</b>	<b>2.565</b>	<b>2.262</b>	<b>2.479</b>
<b>EBITDA s/ EECC al 31/08/2013</b>		<b>2.794</b>					
<b>EBITDA según ventas 12 ultim. meses</b>		<b>3.838</b>					
<b>EBITDA s/ Obras ya iniciadas y a ejecutar</b>		<b>3.454</b>					

- TNA 30% Para Líneas Capital de Trabajo.

**Comentario:** del presente cuadro surge que la empresa con su EBITDA no podría afrontar las deudas vigentes (incluidos intereses por deudas de capital de trabajo) más la nueva asistencia con Garantía Prendaria solicitada + los intereses por los incrementos propuestos en las líneas para capital de trabajo; pero sí podría hacerlo con el EBITDA calculado sobre las Ventas de los últimos 12 meses.

ANALISTA DE RIESGO

JEFE DEL SECTOR

EVOLUCION  
DE VENTAS

EMPRESA **XX SRL**

EN MONEDA CORRIENTE

PESOS

MILES

FECHA	IMPORTE	PART	FECHA	IMPORTE	PART	VARIACION	%
Sep-2011	542	2%	Sep-2012	2.513	8%	1.971	364%
Oct-2011	2.607	11%	Oct-2012	3.357	11%	750	29%
Nov-2011	1.805	8%	Nov-2012	3.055	10%	1.251	69%
Dic-2011	2.019	9%	Dic-2012	2.359	8%	340	17%
Ene-2012	2.223	9%	Ene-2013	1.037	3%	-1.186	-53%
Feb-2012	335	1%	Feb-2013	2.130	7%	1.796	536%
Mar-2012	1.546	7%	Mar-2013	1.927	6%	381	25%
Abr-2012	117	1%	Abr-2013	3.410	11%	3.293	2805%
May-2012	3.024	13%	May-2013	2.230	7%	-795	-26%
Jun-2012	5.055	22%	Jun-2013	2.083	7%	-2.972	-59%
Jul-2012	2.024	9%	Jul-2013	2.590	9%	567	28%
Ago-2012	2.111	9%	Ago-2013	3.127	10%	1.017	48%
<b>TOTAL</b>	<b>23.407</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>29.818</b>	<b>100%</b>	<b>6.411</b>	<b>27%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>1.951</b>		<b>PROMEDIO</b>	<b>2.485</b>		<b>534</b>	<b>27%</b>
FECHA	IMPORTE	PART	FECHA	IMPORTE	PART	VARIACION	%
Sep-2012	2.513	8%	Sep-2013	895	3%	-1.618	-64%
Oct-2012	3.357	11%	Oct-2013	12.056	34%	8.699	259%
Nov-2012	3.055	10%	Nov-2013	3.979	11%	923	30%
Dic-2012	2.359	8%	Dic-2013	1.749	5%	-610	-26%
Ene-2013	1.037	3%	Ene-2014	2.345	7%	1.309	126%
Feb-2013	2.130	7%	Feb-2014	3.355	10%	1.224	57%
Mar-2013	1.927	6%	Mar-2014	4.558	13%	2.630	136%
Abr-2013	3.410	11%	Abr-2014	159	0%	-3.251	-95%
May-2013	2.230	7%	May-2014	2.963	8%	734	33%
Jun-2013	2.083	7%	Jun-2014	3.180	9%	1.098	53%
Jul-2013	2.590	9%	Jul-2014				
Ago-2013	3.127	10%	Ago-2014				
<b>TOTAL</b>	<b>29.818</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>35.239</b>	<b>100%</b>	<b>5.421</b>	<b>18%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>2.485</b>		<b>PROMEDIO</b>	<b>4.405</b>		<b>1.920</b>	<b>77%</b>
<b>PERIODOS HOMOGENEOS</b>							
<b>PROMEDIO</b>	<b>2.474</b>		<b>PROMEDIO</b>	<b>4.405</b>		<b>1.931</b>	<b>78%</b>

Nota: Los ingresos coinciden con las DDJJ de Ingresos Brutos presentadas.