



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# La gestión crediticia: la evaluación y cuantificación del riesgo en la administración del crédito

Topa, Leticia Elvira

1977

Cita APA:

Topa, L. (1977). La gestión crediticia, la evaluación y cuantificación del riesgo en la administración del crédito. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas

Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.  
Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Cop. 1501  
1080

Balleu@elis@  
12-XII-77  
fs 67/68  
ccy/10

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
CATEDRA : ADMINISTRACION FINANCIERA (209)

TITULO :

"LA GESTION CREDITICIA : LA EVALUACION Y CUANTIFICACION DEL RIESGO  
EN LA ADMINISTRACION DEL CREDITO"

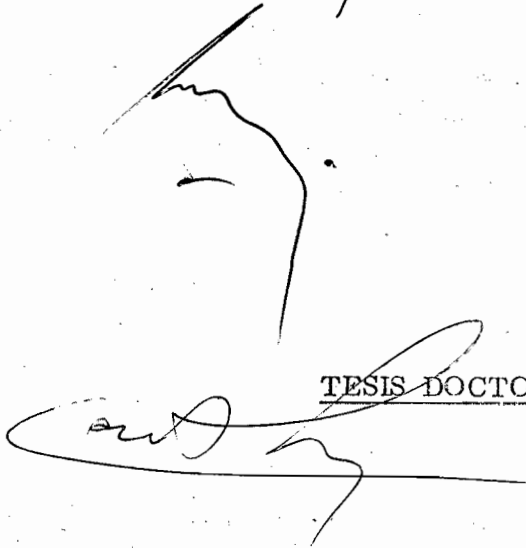
  
Topa

Autor : LETICIA ELVIRA TOPA


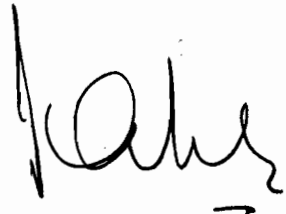
Número de Registro : 41.510

Fecha de presentación : 10 de Octubre de 1977

Consejero de Tesis : Dr. EDUARDO J. BASAGANA



TESIS DOCTORAL PLAN "D"

A mi madre

NOTA PRELIMINAR :

Se quiere hacer público el reconocimiento a la Dirección del Banco Argentino de Comercio que brindó su apoyo, poniendo a disposición los medios que posibilitaron la comprobación del modelo desarrollado a través de una muestra de casos reales.-



## INDICE GENERAL

	<u>Pág.</u>
INTRODUCCION .....	1
CAPITULO I - EL CREDITO :	
1.    Concepto económico .....	7
2.    Los fundamentos de la Teoría del Crédito .....	11
3.    Porqué es necesario el crédito .....	15
4.    Funciones del crédito .....	15
CAPITULO II - CLASIFICACION DEL CREDITO .....	17
CAPITULO III - POLITICA DE CREDITO :	
1.    Función de la Política de Crédito .....	21
2.    La Política de Crédito en el marco de la actividad empresaria .....	21
3.    La Política de Crédito en el marco de las Entidades Financieras .....	22
4.    Pautas para fijar la Política de Créditos a seguir ..	22
CAPITULO IV - LA GERENCIA DE CREDITO :	
1.    La función gerencial .....	26
2.    Entrenamiento de la gerencia .....	27
3.    La gerencia y la toma de decisiones .....	28

	<u>Pág.</u>
4. El gerente de créditos en la actualidad .....	30
5. Perfil deseable de un "profesional de crédito" .....	32
6. Funciones de la Gerencia de Créditos .....	34

CAPITULO V - LA DECISION DE CREDITO :

1. Alcance del término "decisión" .....	36
2. El método .....	39
3. El modelo y la probabilidad subjetiva .....	43
4. Utilización de la probabilidad subjetiva en el campo del crédito .....	47
5. Aplicación del análisis Bayesiano a los problemas de decisión .....	48
6. La comprobación experimental del modelo proyecta- do .....	49
7. Ventajas y limitaciones en el uso de modelos .....	50
8. Construcción de un modelo .....	51
9. Decisiones programables y no programables .....	55

CAPITULO VI - EL RIESGO CREDITICIO :

1. Alcance del significado del término "Riesgo Crediti- cio" .....	58
2. Otras clases de riesgos .....	62

CAPITULO VII - MEDICION DEL RIESGO :

1.	Determinación de los diferentes factores .....	65
2.	Asignación de valores relativos a los factores que configuran el riesgo .....	106
3.	Asignación de valores dentro de cada factor .....	106
4.	El coeficiente de aceptabilidad o rechazo .....	108

CAPITULO VIII - PROPUESTA DE UN MODELO DE MEDICION DEL RIESGO CREDITICIO :

1.	Consideraciones sobre la utilidad de cuantificar la medición del riesgo .....	109
2.	Pautas seguidas para la selección y tratamiento de factores de evaluación .....	112
3.	Un modelo de cuantificación del riesgo .....	117
4.	Comprobación empírica del modelo propuesto .....	119

CONCLUSIONES .....	120
--------------------	-----

APENDICE : Confrontación empírica de la validez del modelo ...	122
--	-----

INDICE BIBLIOGRAFICO .....	180
----------------------------	-----

## INTRODUCCION

En el ejercicio de la profesión en el área específica del CREDITO, hemos tenido oportunidad de verificar de qué manera se toman las decisiones en esta materia : para unos, ciertos factores son los que pesan al momento de las decisiones; otros consideran probablemente los mismos factores; pero no siempre coinciden en el modo en que les atribuyen importancia o peso; finalmente mientras algunos estudian analíticamente cada caso, otros confían más en su experiencia y/o "feeling".

En nuestro medio, desde hace bastante tiempo existen pautas y reglas generales para decidir el destino de una solicitud de crédito. Ellas han demostrado ser de inestimable valor e imprescindible aplicación; no obstante hemos pensado que el avance técnico en el conocimiento del proceso decisorio alcanzado al presente podría llegar también a esta especialidad.

La lectura de un trabajo editado en Estados Unidos en 1941 (1), donde se determinan standards de crédito en el campo de la financiación del crédito al consumo, nos invitó a estudiar la factibilidad de la aplicación de técnicas cuantitativas al crédito comercial.

El logro de la metodización en las decisiones crediticias implicará un gran paso adelante en razón de :

a) El resultado final de las decisiones estará menos expuesto a la subjetividad del factor humano. Ello por cuanto en materia de decisiones es imposible eliminar la subjetividad en forma total.

---

(1) David Durand, "Risk Elements in Consumer Installment Financing". N° 3.-

Financial Research Program of the National Bureau of Economic Research. Printed in USA by the Haddon Craftsmen, Inc., Camden, 1947.-

b) Disminuirá sensiblemente el costo operativo del tratamiento de las solicitudes al posibilitarse la delegación de la toma de decisiones hacia niveles jerárquicos inferiores; a la vez que los máximos responsables acrecentarán la disponibilidad de tiempo para estudiar nuevos negocios, a medida que las decisiones rutinarias vayan siendo programadas.

c) La gestión crediticia aumentará en eficiencia; la aplicación de técnicas cuantitativas permitirá adecuar las políticas del Departamento de Créditos a los objetivos generales perseguidos, con un grado de aproximación logro-meta cada vez mayor, pues las sucesivas correcciones a los riesgos fijados en un principio van cerrando la brecha entre pronósticos y resultados.

La forma en que los Departamentos de Crédito se vienen manejando no es criticable si por resultados logrables entendemos la minimización de los saldos incobrables o problemáticos.

Pero una eficiente administración crediticia debe ir más allá : acomodar el riesgo a correr con la rentabilidad buscada y a la velocidad que la dinámica actual de los negocios impone.

Por eso pensamos que si la decisión en materia de crédito puede llegar a normalizarse, será sólo cuestión de que los directivos revean los estándares utilizados según la conveniencia del momento y hagan conocer las modificaciones introducidas, para que el conjunto de funcionarios de la organización como un todo reaccione en igual sentido; porque todos manejan el mismo "idioma técnico".

Para normalizar el proceso decisorio que culminará con la resolución crediticia, proponemos la utilización de herramientas cuantitativas que nos permitan calificar al peticionante de una facilidad en forma numérica. Ese valor numérico adquiere significado dentro de una escala previamente establecida.

Expresado en otros términos, estamos proponiendo que la empresa que no vende al contado y debe manejar un número considerable de clientes; o la

empresa que hace de la concesión de crédito uno de los rubros principales de su actividad - como en el caso de las Entidades Financieras -, se manejen con un modelo para conce er créditos, en el que tengan cabida los parámetros suficientes como para asegurar el cumplimiento de los objetivos que la firma se ha trazado en relación con su política crediticia.

Siendo ésta la finalidad medular de nuestra propuesta, al desarro-llar nuestro trabajo hemos preferido no entrar de lleno en el tratamiento de esta idea sin antes definir una serie de conceptos que por su uso intensivo y cotidiano se prestan a diferentes interpretaciones. Así pues procuramos acotarlos en cuanto a la extensión y alcance que le hemos de dar.

Tomamos al concepto de "utilidad" en el sentido de "maximización del patrimonio de los propietarios".

En el Cap. I comenzamos refiriéndonos a los objetivos de la administración financiera, por ser éstos los principales rectores en una última instan-cia de otros sub-objetivos, los que perseguirá la política crediticia de la firma.

Pasamos luego a ocuparnos de la función del crédito; de las razo-nes de su existencia y de su creciente expansión con el correr de los tiempos.

En el capítulo siguiente vemos la necesidad de precisar con cuales de las innumerables clasificaciones con que se suele tipificar a los créditos hemos de trabajar.

Si bien nuestro objetivo apunta directamente al aspecto de las téc-nicas en materia de crédito, pensamos que no podíamos dejar de referirnos a la importancia de la Política de Crédito, ya sea en el marco de las empresas o en el de las Instituciones Financieras. (Cap. III).

La decisión de crédito entendida como decisión "tipo" o "normati-va" es una función gerencial; por eso es que en el Cap. IV analizamos el alcance de la actividad gerencial; qué se espera de ella y cómo se la diferencia de otras

funciones que dentro de la organización no alcanzan ese nivel. Buscamos delinear el perfil del gerente de créditos de nuestro medio en la actualidad y lo confrontamos con el perfil deseable de un "profesional del crédito".

Ubicados ya en el por qué del crédito; definido el tipo de crédito del cual vamos a hablar; y las condiciones ideales y reales de nuestros hombres de crédito, nos remontamos a la raíz del tema que nos ocupa : la decisión crediticia (Cap. V).

¿Cómo se puede racionalizar el proceso previo a la decisión - esto es, el proceso decisorio - para que al momento de tomarla se conozca el riesgo aproximado que se está corriendo?. Dado que estamos manejando decisiones que cambian valores presentes por futuros, los cálculos del riesgo implicado nunca serán exactos, pero pueden ser razonablemente precisos.

Los Capítulos VI y VII son de una importancia capital para este ensayo. Allí se define el concepto de riesgo descomponiendo su alcance en los distintos factores que se toman en consideración cuando se estudia la solicitud de una facilidad. Luego se analiza en profundidad cada uno de ellos, procurando simular el proceso que toma lugar en la mente del hombre de crédito.

Analizados estos aspectos, expresamos en el Cap. VIII la culminación de nuestra propuesta : un modelo que puede adoptar la forma de una regla para decisiones, o un diagrama de circulación lógica o un modelo matemático propiamente dicho, según el grado de perfección que se busque y conforme a la naturaleza y envergadura de la decisión a normalizar. Este modelo tendrá como finalidad convertir los adjetivos calificativos (peligroso, aceptable, bueno, óptimo, etc.), empleados al hablar de un riesgo en números con valores concretos, dentro de una escala previamente fijada. En otros términos, lo que hasta ahora ha sido un "riesgo aceptable" pasará a ser un riesgo que vale "Y" puntos, dentro de una escala cuyo mínimo será "X" y su máximo "Z". - Pero además de esta finalidad primera del mo

delo, por añadidura, su utilización permitirá un manejo de la inversión en "Créditos" que tiende a optimizarla.

En cuanto al modelo que preparamos como ejemplo en el Cap. VIII y su comprobación mediante la técnica de muestreo, cuyos casos se insertan en un apéndice "ad-hoc", queremos señalar dos aspectos con referencia a su base de sustanciación :

. Los parámetros o factores que hemos elegido e incorporado a él entendemos que son suficientemente completos, aunque susceptibles de diferente tratamiento : reagrupamiento; mayor apertura en busca de enfoques más detallados, etc., según una serie de factores que hacen al caso que se esté analizando.

. Somos concientes que los valores verticales y horizontales asignados pueden considerarse arbitrarios o débiles en cuanto existe subjetividad y no es imaginable la aplicación de un criterio científico.

A este respecto, nosotros sabemos que los valores fijados siguen una lógica y que el modelo ha quedado probado por la muestra tomada de la realidad; pero asimismo podríamos haber utilizado otra escala de valores, obteniendo resultados tal vez similares.

/lo que

Creemos que esto no invalida nuestra propuesta por cuanto se está dejando por sentado es la utilidad de la aplicación de las escalas de valores como instrumento. La escala de valores del ejemplo es producto de una elaboración unipersonal, en una muestra relativamente pequeña, y sin que este trabajo acompañe la auto-perfección que deviene de la aplicación iterativa del modelo.

En la práctica, un modelo de evaluación cuantitativa de riesgos crediticios debería ser confeccionado por un equipo de responsables, aplicado a poblaciones de casos numerosas, y a veces con la ayuda de instrumentos electrónicos avanzados.

Además una vez aplicado se irá auto-perfeccionando, de modo que



tenderán a asemejarse las decisiones tomadas en consideración del modelo con aquellas que hubiese tomado la mente humana calificada.

## CAPITULO I

### EL CREDITO

#### 1 - Concepto Económico :

Tomamos como punto de partida de nuestro enfoque a la Administración Financiera y su objetivo.

Siguiendo a Robichek y Myers (2) se pueden distinguir tres tipos de objetivos :

- a) los orientados en el sentido de los accionistas (... o propietarios);
- b) los objetivos orientados en el sentido de la compañía;
- c) objetivos que tienen una base fundamentalmente ideológica; esto es atendiendo al papel de la firma en el contexto socio-económico.

En otros términos, los distintos grupos directamente interesados : propietarios o accionistas, empleados, clientes, público en general, etc., presionan para obtener la mejor adecuación de los objetivos fijados a sus intereses. La búsqueda de esas metas afectará las decisiones de administración y en particular a las de administración financiera.

Los distintos objetivos enunciados pueden ser en alguna medida coincidentes; pero muchas veces llevan al planteo de una opción; y es aquí donde la técnica de la administración abre paso a la política de administración. Será esta última la que determinará los lineamientos a seguir.

Evidentemente, cada grupo de interés pugnará por elevar al máximo el valor de su propio objetivo; pero la necesaria dependencia de la empresa de los

---

(2) Alexander Robichek y Stewart Myers, "Decisiones Óptimas Financieras", Herre-  
ro Hnos. Sucesores, S.A. Editores. México, 1968, pág. 3.-

distintos factores en pugna, jugará a manera de efecto equilibrador, y por lo tanto el planteo dejará de ser la maximización de un único objetivo para transformarse en la búsqueda del máximo valor dadas determinadas restricciones.

Ejemplificando, si el administrador entiende al objetivo último como el objetivo de la compañía en sí misma, decidirá afectar fondos al logro de una mayor participación en el mercado antes que destinarlo al pago de dividendos.

Si el administrador fija como objetivo la rentabilidad de la empresa; para aumentar el valor de sus acciones, probablemente limitará su producción si sus costos se tornan crecientes, aún a despecho de que los productos en cuestión sean necesarios a la población.

Entendemos que el administrador de una sociedad debería tomar sus decisiones cuidando el interés de los dueños del capital; pero sin olvidar que hay a la par de aquél, otro capital, el humano, indispensable para la consecución de los fines de la empresa; y sin olvidar por otro lado que la empresa está interaccionada en una sociedad de la que recibe y a la cual se brinda permanentemente.

Esta disquisición teórica, en la práctica es relevante : la preponderancia de un objetivo en particular dependerá del tipo de empresa y de la actividad que ésta desarrolle dentro del sistema económico de un país.

Hasta ahora nos hemos referido a una decisión en términos amplios. Las transacciones económicas, a los fines de su análisis, convencionalmente pueden clasificarse en tres sub-categorías principales :

1. - compra-venta;
2. - transmisión a título gratuito;
3. - financiaciones

En esta clasificación, la compra-venta denota el intercambio de bienes económicos por dinero.

La transmisión a título gratuito refiere la cesión patrimonial sin

costo.

Las financiaciones denotan el intercambio de bienes económicos por bienes financieros. Estos últimos se originan en el acto de conceder facilidades y se extinguen ya sea con el repago o con la afectación a resultados, en el caso de incobrabilidad.

La modalidad comercial, con el correr de los tiempos, ha venido mostrando una creciente participación de las transacciones financiadas en el conjunto de la actividad mercantil; y en la actualidad esto es particularmente significativo al punto que las listas de precios de venta normalmente consignan el precio de la mercadería en condiciones de pago a determinados plazos, excediendo los cuales se cargan costos de financiación; y concediéndose descuentos por pago contado. Por el contrario, en épocas anteriores, las listas de precios referían condiciones de contado; y en caso de financiación se calculaba un porcentaje de interés.

La preponderancia de las transacciones nominadas bajo la sub-categoría 3 -"financiación"- en la actividad económica actual, marca sin lugar a dudas un rol de las finanzas en este aspecto.

Si comenzamos por analizar el significado del término "crédito", y nos remontamos a su etimología, ésta proviene del latín CREDITUM; o sea, el "derecho que uno tiene a recibir de otro alguna cosa, por lo común dinero" (3).

Ciniéndonos al concepto económico del término y siguiendo en esta materia al Diccionario Enciclopédico OMEBA, crédito es la "capacidad para obtener dinero, mercaderías, servicios, etc., mediante la promesa de pago futura, en cualquier forma que se realice : préstamos, venta a crédito, etc. (4)

---

(3) Diccionario Enciclopédico Salvat. Edic. 1964. Tomo IV; pág. 139.

(4) Enciclopedia OMEBA de Contabilidad, Finanzas, Economía y Dirección de Empresas. Editorial Bibliográfica Argentina S.R.L., 1967.

Se trata de la "confianza que se inspiran recíprocamente los hombres, en cuya virtud pueden obtenerse valores, mediante la promesa de un reembolso futuro" (5).

Referido al ámbito comercial, el economista alemán C. Knies define al crédito como "la relación que se establece sobre las partes que contratan un cambio de prestaciones no contemporáneas" (5).

Y también dentro del aspecto comercial; pero en el sentido más específico del ámbito financiero, tiene un significado más particular. Las Entidades Financieras no tienen como objeto comercial la venta de algún bien en confianza, sino que precisamente realizan como una de sus funciones más importantes la concesión de crédito; esto es, captando ahorros del mercado y volcándolos hacia el mercado en forma de préstamos. Dentro de estas características, se ha precisado más el concepto de crédito como "la facultad de disponer del ahorro ajeno por un cierto plazo, con la obligación de restituirlo" (Baiocco) (6).

El tomador del crédito solicitará un crédito solamente si la utilidad que espera obtener con el empleo de los fondos es mayor que la que tendría si no lo solicitara. Los mismos puntos de vista inducen a los otorgantes del crédito a concederlo o no. El otorgante del crédito sólo se decidirá a concederlo si la utilidad que espera de dicha concesión es mayor a la que tendría si se abstuviera de concederlo.

Para la realización de una operación crediticia es, entonces, determinante el beneficio entre utilidad esperada y costos a incurrir. De ahí que una operación crediticia se realizará sólo si tanto tomador como otorgante del crédito esperan obtener un beneficio mayor que si no realizaran la operación.

---

(5) Marcelo Cañellas, "Economía y Política Bancaria" Selección Contable. Bs.As. 1967; pág. 55.

(6) ib. , pág. 55.

La definición que hace Albrecht Forstman (7) de CREDITO sintetiza, a nuestro entender, en forma suficiente tanto el significado general del término cuanto su aceptación económica, al decir : "el crédito puede ser llamado un proceso de tráfico en el cual, debido a seguridades ideales (confianza) y reales (prenda), se transfiere poder de disposición sobre capital para su explotación por cierto tiempo; si otorgante y tomador del crédito esperan de esta transferencia o de las consecuencias de la misma un beneficio mayor del que hubieran logrado si dicha transferencia no se hubiera efectuado. Este beneficio se mide generalmente por la remuneración a pagar para la transferencia".

## 2 - Los fundamentos de la Teoría del Crédito :

Albrecht Forstman señala que "la necesidad de investigar los fundamentos de la teoría del crédito resulta especialmente de que en la economía moderna del tráfico todas las operaciones crediticias se efectúan no solamente en forma monetaria, sino que la influencia ejercida por el dinero sobre el proceso económico se realiza esencialmente a través del crédito" (8).

Existe en la económica monetaria una estrecha relación entre dinero, crédito y capital.

El dinero representa los bienes y servicios que se encuentran en circulación. El dinero en circulación, como "dinero de consumo" se define como aquél que sirve para la adquisición de bienes de consumo y se configura en una de las bases de formación de los precios de los mismos. Como "disposición sobre ca

---

(7) Albrecht Forstman, "Dinero y Crédito". Parte Primera. El Ateneo, 1960. pág. 243.

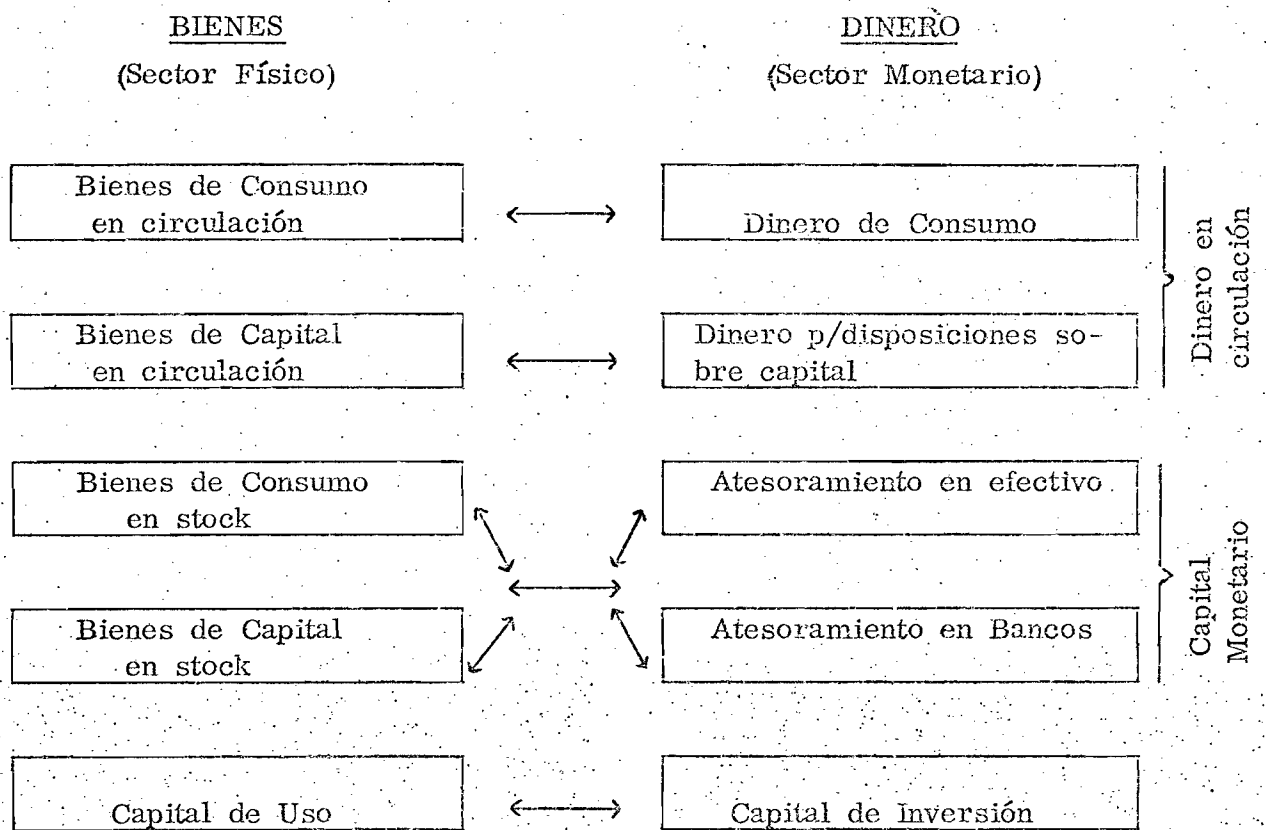
(8) Albrecht Forstman, "Dinero y Crédito". El Ateneo. Bs.As., 1960. Tomo I. pág. 206.

pital" se adquieren por su intermedio bienes de capital o los títulos (o acciones) que los representan nominalmente, determinándose en uno de los factores de la formación de sus precios.

El equivalente físico del dinero en circulación es pues el volumen de bienes en circulación, el cual se compone de los bienes de consumo y de los bienes de capital puestos en circulación.

El equivalente físico del atesoramiento de dinero en Caja y Bancos está constituido por los bienes de consumo y bienes de capital en stock. Por último, la representación física del dinero aplicado a la inversión son los bienes de uso o bienes afectados al giro del negocio.

Lo antes expuesto se podría graficar muy esquemáticamente de la siguiente manera :



Hay una correspondencia entre cada una de las subclases en que se distinguió al sector monetario y al sector físico de nuestro esquema. La oferta y

la demanda determinarán un estado de equilibrio que dará vigencia o no a la biunivalidad de las subclases apuntadas.

Una vez sentados estos principios, nos interesa analizar qué papel juega el dinero; y dentro del mismo el crédito, en el proceso económico.

La cantidad de dinero en circulación la entendemos como la "liquidez absoluta", ya que puede transformarse en todo momento en cualquier bien.

La cantidad de dinero atesorada, o sea que no circula, representa un capital monetario; pero en sustancia no existe diferencia en la forma de apariencia exterior entre el dinero de consumo y el capital monetario. En realidad, el factor distintivo estaría dado por el destino y la intención de su poseedor.

Así, DINERO son todos aquellos medios de pago respecto de los cuales existe la intención y la posibilidad de emplearlos en cualquier momento. Su utilización dependerá entre otras variables de la aparición de oportunidades favorables de inversión.

Entendemos por CAPITAL MONETARIO las reservas atesoradas en la caja o en el tesoro de las instituciones financieras sin la intención de aplicarlas en el corto plazo. Este capital monetario si bien no tiene el grado de "liquidez absoluta del dinero" en atención a la intención de sus poseedores; es líquido en forma relativa; es decir, tiene poder adquisitivo potencial, pues en cualquier momento puede ser activado; es decir, transformado en dinero de consumo.

En cuanto al CAPITAL DE INVERSION, definimos como tal a los importes de dinero invertidos en activos inmovilizados y por los cuales se cuenta generalmente con documentación que representa nominalmente su valor y su titularidad. El capital de inversión sólo puede ser transformado en dinero o en capital monetario mediante su realización (transferencia de titularidad). El capital de inversión es ILIQUIDO porque no puede ser dispuesto para cualquier fin en cualquier momento.



De lo antes expuesto surge claramente el contenido de los conceptos de DINERO y CAPITAL. Cabe analizar por tanto el papel del CREDITO en el sector que hemos llamado "Monetario".

El crédito se constituye por su naturaleza en una fuente de financiamiento. Aplicado a nuestro esquema podrá reemplazar a cualesquiera de las formas que asume el dinero en el sector monetario; y por ende estará representado por cualesquiera de los bienes del sector físico. El crédito podrá así asumir el rol de "dinero de consumo", o de "capital de inversión", etc.

El plazo de la concesión del crédito pasa entonces a tomar relevante papel como factor distintivo del tipo de crédito.

La duración del crédito depende entre otras variables del tiempo en que el capital invertido pueda generar los fondos para su amortización. De esto resulta que :

- . El capital de uso debería estar financiado por capital de inversión propio o crédito de largo plazo.

- . Cuando el crédito reemplace al dinero en circulación, en la financiación de bienes de consumo o de capital en circulación, su plazo será normalmente ajustado a la modalidad de las rotaciones de las cobranzas.

- . Cuando el crédito reemplaza al capital monetario en la financiación de bienes en stock, su plazo estará vinculado al ciclo de producción.

Pero más allá de aclaraciones conceptuales, no debemos olvidar la verdadera importancia de las relaciones entre DINERO, CAPITAL y CREDITO; la que está dada por los efectos económicos de estas relaciones; esto es, la posibilidad de formación de capitales reales y el incremento de la producción como consecuencia del empleo razonable del dinero y del crédito.

y pasó de lo estrictamente local, a lo regional, provincial, nacional, hasta alcanzar las modernas formas de créditos internacionales.

Dentro del sistema económico, el crédito cumple un rol de relevancia :

- 1) Enriquece el proceso productivo en las etapas de elaboración, y distribución; permitiendo a las empresas incrementar el volumen de sus operaciones.
- 2) Estimula el consumo, actuando sobre la demanda. De esta manera ayuda al sostenimiento de los niveles de producción.
- 3) Permite que pequeños ahorristas participen del sistema económico obteniendo una renta de sus fondos disponibles.
- 4) Cumple una función social al ayudar a la obtención de la vivienda a vastos sectores de la población.
- 5) Mediante el crédito puede llegarse a la ejecución de proyectos que necesitan un volumen de financiación imposible de reunir a través del capital propio exclusivamente. Así pues, el crédito facilita la concentración de capitales para la ejecución de proyectos de gran envergadura.

## CAPITULO II

### CLASIFICACION DEL CREDITO

El crédito se puede clasificar de tantas maneras como diferentes enfoques se le quiera dar a su análisis. Así puede interesar la finalidad que persigue; el tiempo de su duración; la naturaleza del tomador; los colaterales, etc.

Para facilitar el propósito de nuestro trabajo, distinguiremos al crédito en determinadas categorías, en función de lo siguiente :

#### 1 - Finalidad del Crédito :

1.1. Crédito Consuntivo : tiene el carácter de un anticipo de ingresos futuros. Es el crédito destinado al consumo.

1.2. Crédito Productivo : asiste a la producción de bienes en sus distintas etapas; tanto sea la elaboración, como la distribución. También se lo llama "crédito mercantil".

Es el crédito que surge de las transacciones entre empresas y que consiste en la obtención de financiación para capital de trabajo por parte de los productores, mayoristas, o minoristas, como una ayuda al proceso de fabricación, compra, y distribución.

El solicitante puede requerir este tipo de crédito a un banco o a su proveedor.

1.3. Crédito de Inversión : su objetivo es la financiación de inversiones en bienes de capital de uso.

#### 2 - Plazo de Repago :

2.1. Corto Plazo : asisten al ciclo producción-realización de bienes. Para las empresas normalmente es conveniente tener una fuente permanente de financiaciones, además de las que significan el capital

invertido en el negocio y las obligaciones de largo plazo. El acreedor que facilita estos préstamos y los renueva debe estar atento particularmente a la liquidez. Si los fondos prestados permanecen como capital de trabajo; y no se destinan a inversiones fijas o de lenta rotación, no se ve desvirtuado el carácter de "corto plazo" del crédito.

- 2.2. Plazo Intermedio : Actualmente en nuestra plaza son créditos a plazos de hasta tres años; y en general se canalizan hacia la financiación de equipos.
- 2.3. Largo Plazo : posibilitan la financiación de inversiones de bienes de capital de uso, generalmente en ampliaciones de capacidad de planta.

Las fuentes de recursos para cancelar estos préstamos tradicionalmente son las utilidades retenidas por las amortizaciones y las utilidades generadas por la explotación de los bienes de uso adquiridos.

### 3 - Seguridad de los Créditos :

- 3.1. Créditos sin contra-garantías : con la sola firma del tomador.
- 3.2. Créditos con colaterales : avales, prendas, hipotecas, etc.

### 4 - Calidad del Tomador :

- 4.1. Crédito Público : canalizado con destino a entidades gubernamentales; e instrumentados a través de suscripción de bonos, títulos públicos, etc.

4.2. Crédito Privado : dirigido a sectores tales como :

- 4.2.1. El agro;
- 4.2.2. La industria;
- 4.2.3. El comercio;
- 4.2.4. Los particulares.

5 - Situaciones Preferenciales :

Se trata de créditos de fomento, que pueden favorecer determinadas zonas del país; sectores de actividad u obras promocionadas (como lo son los premios a la exportación, por ej.).

IMPORTANCIA DE LA CLASIFICACION :

La distinción de los créditos atendiendo a su finalidad (señalada en el punto 1.) está íntimamente vinculada a la tipificación de los créditos según los plazos : procesos que se liquidan a corto plazo pueden ser financiados mediante fondos a disposición para plazos medianos y plazos largos; pero no se puede dar la relación inversa; esto es, proyectos que se liquidan a plazo mediano no deberían ser financiados con créditos a corto plazo; así como proyectos a largo plazo no deberían serlo por medio de créditos de corto o mediano plazo.

Esta regla a veces se olvida, sobre todo en períodos de euforia y se da el caso de la utilización de típicos fondos de corto plazo para ampliación de plantas u otras inversiones fijas y no se toma noción del riesgo de endeudamiento hasta que no se tiene delante una situación de crisis.

En otro orden de cosas, a cada una de las tres sub-clases en que hemos diferenciado a los créditos atendiendo a su finalidad, esto es, crédito con-

suntivo, productivo y de inversión, debe darse un tratamiento crediticio diferente: las pautas de evaluación del riesgo; la profundidad del estudio previo a la concesión; las contra-garantías a solicitar; el tiempo y forma de suministrar los fondos al solicitante; los montos a financiar; la modalidad del repago, etc., son particulares a cada tipo de préstamo.

También según sea el sector al que pertenezca el peticionante : agro, industria, etc., habrá una modalidad especial de crédito.

Nosotros centraremos nuestro análisis en el crédito consuntivo y en el productivo especialmente, tratando de profundizar en detalle sobre su naturaleza, sus riesgos, cómo medirlos, cómo llegar a una decisión racional en cuanto a la conveniencia de aceptar una solicitud.

Qué diferencia de tratamiento a seguir, según se trate de uno y otro tipo de crédito; y particularizando más, al estudiar el crédito productivo, analizaremos los diferentes tratamientos de una solicitud presentada a un proveedor (crédito comercial) y a un Banco.

No nos referiremos a las modalidades específicas de los créditos sectoriales (agro, comercio, etc.) ni tampoco a los créditos de inversión; por su especificidad, por entender que ello distraería nuestro objetivo central cual es analizar la decisión de crédito, descomponiendo el proceso de la toma de decisión en la mayor cantidad de factores incidentes que se puedan determinar para arribar a una decisión que no sea subjetiva y patrimonio casi exclusivo del responsable de turno, para transformarse en una mecánica que responda a determinados criterios racionales.

Sin embargo, a pesar de centrar nuestro estudio en el crédito consuntivo y en el productivo, nuestras conclusiones serán válidas y extensibles en gran medida a cualquier tipo de crédito, respetando y atendiendo a las peculiaridades de cada uno de ellos.

## CAPITULO III

### POLITICA DE CREDITO

#### 1 - Función de la Política de Crédito :

Si bien este trabajo apunta principalmente al aspecto de las técnicas en materia de crédito, pensamos que no podemos dejar de referirnos a la POLITICA DE CREDITO, para dejar definida su importancia tanto en el marco de las empresas como de las Instituciones Financieras.

Como toda "política", la política de créditos marca orientaciones para la consecución de objetivos a los que se debería llegar a través de una eficiente administración del crédito; y es aquí precisamente, en materia de administración crediticia, donde entra a tallar una serie de factores que es nuestro propósito llegar a delinear a lo largo de este ensayo.

#### 2 - La Política de Crédito en el marco de la Actividad Empresarial :

En toda organización, las cuestiones de "política" están reservadas a los mayores responsables. En el ámbito que nos ocupa, será responsabilidad de la gerencia administrativo-financiera. La gerencia de finanzas conjuntamente con la gerencia administrativa delinearán en este caso la política de créditos a seguir.

Esta política trazada repercutirá principalmente sobre el volumen de ventas; sobre el fluir de fondos y por ende sobre los resultados, en forma directa a través del porcentaje de incobrabilidad de la cartera, y por vía indirecta a través de los costos financieros de las fuentes de financiación a que se recurra en mayor o menor grado, en relación íntima con la mayor o menor financiación a acordar a los propios clientes.

Queda así delineada la enorme importancia y peso de la política de crédito en el ámbito de la empresa.

3 - La Política de Crédito en el marco de las Entidades Financieras :

Si la empresa es en particular una Entidad Financiera, la política de crédito cobra una primerísima importancia, ya que obviamente aquí no sólo se están definiendo condiciones, plazos y niveles de riesgo aceptables, sino que el préstamo pasa a ser uno de los items de ventas del cuadro de resultados; y en general el de mayor incidencia.

Todo esto visto desde el ángulo de la Entidad Financiera como empresa. Pero en todo sistema económico, sea éste concebido con intervención estatal directa o con intervenciones indirectas a través de regulaciones, la política crediticia de las Entidades Financieras normalmente debe atender a finalidades macro-económicas.

La importancia del crédito en el sistema económico; sus efectos monetarios; la promoción de determinadas actividades, y/o zonas; todo eso determina la normal sujeción de las políticas internas de cada Entidad Financiera a las pautas fijadas por el ente regulador - Banco Central - como expresión del programa económico del gobierno.

4 - Pautas para fijar la Política de Créditos a seguir :

Aquí es necesaria la distinción entre "Empresa" en términos generales y "Entidad Financiera".

A) En primer término nos referiremos a los factores que se analizan generalmente para delinear la política de créditos en una Empresa Mercantil.

A.1. Factores de orden externo al ente analizado; como ser :

A.1.1. El momento económico o coyuntura que vive el país en el tiempo en que las políticas deben implantarse o modificarse.



A.1.2. Situación del mercado : posibilidad de manejar el mercado; comportamiento de la competencia; condiciones de los proveedores; situación de los clientes.

A.2. Factores de orden interno :

A.2.1. Objetivos perseguidos : penetración en el mercado; implantación de un nuevo producto; captación de clientes de la competencia; mantenimiento de un nivel de producción y de ocupación, etc.

A.2.2. Grado de suficiencia del capital de trabajo para financiar ventas.

A.2.3. Rentabilidad : cuanto mayor sea ésta, mayor será el porcentaje de incobrabilidad permisible.

A.2.4. Situación financiera de la empresa : no sería acertado mantener una importante inversión en cuentas a cobrar cuando esto implique la perspectiva de no poder atender los compromisos propios o restringir la evolución de la empresa.

A.2.5. Pericia de los responsables del manejo financiero.

Existen situaciones de orden interno que condicionan la política crediticia. Así se podría adoptar una POLITICA AMPLIA ante coyunturas tales como :

- alto punto de equilibrio;
- stock obsoleto, en riesgo de obsolescencia, o sobre-dimensionado.
- necesidad de crear mayores fuentes de recursos para hacer frente a los compromisos de corto plazo.

Se aplicará una POLITICA RESTRICTIVA ante casos tales como los

siguientes :

- la demanda sea superior a la posibilidad de oferta de la empresa.
  - la situación financiera de la empresa sea tan comprometida que sólo permita realizar ventas a muy corto plazo para recuperar rápidamente los valores invertidos en el rubro "cuentas a cobrar".
- B) En las Entidades Financieras, la política de crédito se enfoca en primer término como un sub-capítulo de la política económica vigente en materia monetaria. Por lo tanto, será función de :
- B.1. Las regulaciones fijadas por el B.C.R.A. para la materia, mediante la fijación de márgenes de redescuento, líneas especiales de crédito para determinadas actividades o zonas geográficas.
  - B.2. Del tipo de entidad de que se trate : Cooperativa de Crédito; Banco Comercial; Banco de Inversión, etc., de lo que dependerá a qué sector se canalizará el crédito; bajo qué modalidades de préstamos, plazos de devolución, magnitud de los riesgos a asumir, etc.
  - B.3. La capacidad prestable de la entidad y ésta a su vez de su posibilidad de captar fondos.
  - B.4. De la capacidad de la institución para absorber posibles quebrantos.
  - B.5. Los accionistas y en particular del grupo de intereses económicos que éstos representan.
  - B.6. De la habilidad y eficiencia de los administradores de la institución. Para ello no descuidarán el factor de la DIVERSIFICACION DEL RIESGO, evitando la concentración de los préstamos ya sea por el número de clientes, o por la actividad económica que éstos desarro

llan, o por la ubicación geográfica de los mismos.

- B.7. De la consustanciación con los problemas nacionales : en aquellos casos en que si bien operando dentro de las normas del B.C.R.A. se dé la opción entre la rentabilidad propia de la institución y la contribución a solucionar problemas nacionales; la política de créditos debe contemplar el otorgamiento de créditos con sentido nacional : una cierta parte de la cartera se canalizará a satisfacer estas necesidades, aún sacrificando beneficios. No importa que se gane menos; la utilidad deberá ser satisfactoria, pero no necesariamente la máxima.

## CAPITULO IV

### LA GERENCIA DE CREDITO

Por lo expuesto en los capítulos anteriores, se traduce el enorme peso de la decisión crediticia en las Entidades Financieras y también en la empresa comercial en general. De ahí la importancia del empleo de personas con mente bien entrenada, que apoyándose en una serie de técnicas procuren reducir a un mínimo los errores en esta materia.

Peter F. Drucker, refiriéndose al arte de dirigir negocios, dice: "probablemente no hay otra actividad humana en la que sea mayor o más difícil de salvar, el abismo que separa el conocimiento y las realizaciones de las personas que se destacan, del conocimiento y las realizaciones de las que pertenecen al término medio". (9)

Es nuestro propósito referirnos a las técnicas de las que el hombre medio puede valerse rutinariamente para cumplir su objetivo de la forma que más se asemeje a aquéllos que por condiciones especiales se destacan.

#### 1 - La Función Gerencial :

En primer término, conviene analizar el alcance de la actividad gerencial; qué se espera de ella; y cómo se la diferencia de las otras funciones que dentro de la organización no alcanzan ese nivel.

Toda función gerencial, cualquiera sea el área donde se ejerza, tiene determinadas características que la distinguen :

---

(9) Peter F. Drucker, "La Gerencia de Empresas", Editorial Sudamericana, Bs. As., 1959; Prefacio.-

- la repercusión directa de su gestión en los resultados a alcanzar por la firma.-

- la permanente fijación de políticas que permitan alcanzar los objetivos prefijados.-

- la delegación de responsabilidades y la consiguiente supervisión; los logros de los supervisados serán su principal preocupación; la marcha del equipo de colaboradores toma importancia, relegando a un segundo plano la capacidad de trabajo personal.-

- la eficiencia se mide a través de logros; no de controles directos sobre lo actuado.-

- a este nivel interesa fundamentalmente, prever los problemas futuros y delinear la estrategia a seguir.-

## 2 - Entrenamiento de la Gerencia :

Los gerentes intuitivos están siendo desplazados por aquéllos que han adquirido conocimientos de métodos, organización, y en general, conocimientos técnicos en su especialidad.

Sin embargo, no creemos que todo puede resolverse mediante el "raciocinio", sobre todo cuando la gerencia debe formular políticas o tomar decisiones de importancia. Más bien creemos que lo óptimo sería reunir en el cuerpo de gerentes la natural predisposición para los negocios y la preparación racional para la toma de decisiones.

Sin capacidad natural, la gerencia no alcanzará gran vuelo, a lo sumo quedará en el nivel de una eficaz organización pautada y sujeta a normas administrativas. No se tiene la "chispa de los negocios" ni el "sentido de la oportunidad".-

Sin método y raciocinio se pueden lograr aciertos sorprendentes; pero en general, superado un cierto nivel problemático y cuantitativo de los negocios, las acciones deberían dejar de ser intuitivas. La magnitud de los negocios y el medio en que éstos se desenvuelven hacen necesarios otros puntos de apoyo amén de la mera intuición.

El mundo de los negocios, particularmente en esta segunda mitad del siglo que vivimos, requiere la capacitación para realizar tareas gerenciales : entrenarse para elegir entre distintas alternativas con diferentes riesgos; a diestrarse para conducir gente, para ser competentes en la toma de decisiones, etc.

### 3 - La Gerencia y la Toma de Decisiones :

Es común asociar al nivel gerencial con la toma de decisiones. Pero ¿es que todas las decisiones que se elevan a este nivel en una empresa son en realidad no delegables?

En toda actividad, el mayor número de decisiones a tomar revisten el carácter de "típicas" y pueden ser encasilladas en un pequeño número de categorías.

Todo gerente que ocupe su tiempo en decidir sobre asuntos delegables verá deteriorar el rendimiento de su gestión, desvirtuando su verdadera misión.

Para saber en qué nivel corresponde tomar una decisión, hay que analizar la naturaleza de la misma; y en esto vamos a apoyarnos en el criterio sustentado por Peter F. Drucker (10), para quien la naturaleza de cualquier decisión

---

(10) Peter F. Drucker, obra ya citada; pág. 260 a 263.

comercial queda determinada por cuatro características básicas :

a) Grado de actualidad de la decisión : o sea, por cuánto tiempo compromete a la compañía y con qué rapidez puede ser alterada. Cuanto menor sea el plazo del efecto de la decisión, ésta debe ser siempre "empujada" hacia el nivel de responsabilidad más bajo en que sea prudente tomarla.

b) Efecto de la decisión sobre otras funciones : si afecta a una sola función, es del orden más bajo; de lo contrario, tendrá que ser tomada en un nivel más alto, en el cual se pueda considerar el efecto en todas las funciones afectadas.

c) El carácter de una decisión queda determinado por el número de factores cualitativos que entran en ella : principios básicos de conducta, valores éticos, creencias políticas y sociales, etc. El nivel está aquí en relación directa al número de factores componentes.

d) La condición de repetirse periódicamente o ser raras, si no únicas. Las decisiones que se repiten exigen la fijación de una regla general, es decir, de una DECISION EN PRINCIPIO.

Pero la aplicación de la regla al caso específico se convierte en un asunto de rutina y se puede situar en un nivel muy inferior, apuntando a que las decisiones deben tomarse siempre en el nivel más bajo posible y tan cerca del lugar del hecho como sea posible.

Todo lo dicho hasta aquí tiene vigencia para cualquier área de la empresa; y por lo tanto también en particular para las decisiones sobre crédito.

Es fundamental que las decisiones que deba tomar el responsable del crédito no sean repetitivas y que a este tipo de decisiones las vea una sola vez hasta la definición, para que una vez resuelto sobre ellas, se transformen en "decisiones en principio", pasando a ser delegables en niveles inferiores dentro del departamento.

Es precisamente esto que acabamos de enunciar tal vez la propuesta última de este trabajo : analizar un riesgo crediticio en particular y una vez definido pormenorizadamente en los distintos factores y circunstancias que lo rodean, elaborar pautas de medición que posibiliten a los niveles inferiores de la organización la toma de una decisión racional semejante a la decisión a la que la gerencia misma hubiera arribado. En otras palabras, se trata de fijar pautas de medición que transformen a la decisión de crédito en una decisión racional, desvinculándola de aspectos subjetivos indetificables con el responsable que la ha tomado.

#### 4 - El Gerente de Créditos en la actualidad :

Cabe aquí también hacer una diferenciación entre el ámbito comercial y el ámbito de las Entidades Financieras; diferenciación que es necesario en general tener en cuenta en casi todos los enfoques que vamos tocando porque si bien el crédito es propio tanto de la empresa como del ente financiero, las modalidades de aplicación son distintas.

Hoy, en la empresa, la función de créditos ocupa, por lo general, el tercer nivel de decisiones, en este orden : Gerente General → Gerente Administrativo - Financiero → Responsable de la Gestión de Créditos. Aunque no es infrecuente el caso en que la función crediticia es absorbida por el segundo nivel; esto es, el Gerente Administrativo - Financiero la toma directamente a su cargo. Esto puede ocurrir circunstancialmente, en determinadas coyunturas críticas donde la política de créditos y cobranzas asume un papel de relevancia; o en aquellas empresas de estructura media donde la división de tareas no está suficientemente desarrollada.

En cualquiera de los dos supuestos - segundo o tercer nivel - en



la empresa comercial, la función queda en manos de funcionarios profesionales o no, pero normalmente muy conocedores del ramo y de quienes se mueven en él. Esto facilita la toma de decisiones. No obstante, creemos que a ellos también les sería de utilidad la aplicación de métodos racionales que facilitan la delegación.

En las Entidades Financieras, la función se hace mucho más compleja. La gerencia de créditos toma distintos niveles; de abajo hacia arriba, y generalmente la estructura viene dada por el gerente que mantiene contacto directo con clientes de determinada zona o de cierto sector de actividad; reporta a un supervisor zonal o supervisor por ramo de actividad. Luego la decisión pasará al responsable del área y en algunos casos será revisada por un comité de crédito.

¿Cómo se toman en la actualidad las decisiones en estos distintos niveles? : Por lo general, es común que se forme un legajo de antecedentes e informaciones internas y externas a la institución, sobre el que se apoyan quienes han de decidir; pero ¿la decisión final a la que se llega es única?; ¿es la misma a la que llegarían basándose en esos mismos antecedentes en otra institución de similar actividad?; ¿es la misma a la que llegarían otros funcionarios en la propia institución?. Entendemos que no, porque hasta ahora predomina el manejo subjetivo y consecuentemente el producto final de la decisión depende en gran medida de quienes la toman.

No es fácil analizar el proceso de la toma de decisiones, descomponerlo en sus distintos pasos y convertirlo en un sistema normalizado que tienda a eliminar de sus componentes gran parte de la subjetividad. Sin embargo creemos que es factible y significaría un gran avance en la gestión crediticia. Nos ocuparemos de este particular en un capítulo especial - La decisión de crédito - (Cap. V).

Examinando a la persona que decide : en la actualidad, en las En

tidades Financieras de nuestro medio, el perfil del hombre de crédito conceptualizado como eficaz, estaría dado por las siguientes características :

- Experiencia : asume las responsabilidades crediticias como culminación de su carrera en otras áreas operativas; es, por lo tanto, conocedor de las distintas funciones dentro de la organización;

- Formación : ha hecho carrera en la Institución o en otras de la misma naturaleza; con formación no necesariamente universitaria.

- Carácter : algunas cualidades específicas son el ser : extrovertido; "vendedor"; observador e intuitivo.

#### 5 - Perfil deseable de un "Profesional de Crédito" :

El hombre de crédito que se propone cumplir una gestión eficaz y con profesionalidad, será aquél que a las cualidades que le son propias - algunas de las cuales acabamos de mencionar en el punto anterior -, buscará en todo momento añadir formación que le permita perfeccionarse :

1.- Tomar cursos de entrenamiento para conocer y poder manejar las principales herramientas de la técnica crediticia;

2.- Permanente actualización de sus conocimientos sobre la coyuntura por la que atraviesa el país, sus clientes y la institución misma;

3.- Procurar en todo momento aumentar su conocimiento del cliente e implementar una política de seguimiento constante de la evolución del mismo;

4.- Emplear todas las herramientas que la gestión crediticia pone a su alcance para arribar a una decisión racional;

5.- Poseer una especial predisposición para evaluar uno de los rasgos determinantes de la calidad del cliente, cual es el "carácter del mismo".

En esto la evaluación es en parte intuitiva y analítica.

6.- Serán cualidades de real valía tener espíritu comercial y formación humana. "La función económica del crédito, su estrecha vinculación con la actividad económica en general y particularmente con la de las empresas, exigen del gerente un espíritu comercial que trascienda el específico de su propia empresa y lo coloque en condiciones de saber discernir con acierto y rapidez en situaciones que son esencialmente dinámicas". (11)

"La formación humana del gerente exigirá de él una compenetración de su responsabilidad como dirigente de una empresa, es decir, de un organismo que es esencial y fundamentalmente una comunidad de personas" (11). Lo ayudarán a ubicarse ante las distintas situaciones sobre las que deba decidir. Es sustancial la formación humana del gerente para saber comunicar los objetivos; seleccionar sus colaboradores y conformar equipos de trabajo integrados.

7.- La eficacia de su gestión estará en relación al grado de su preparación, sumado a su natural predisposición para este tipo de tareas. Ello se verá reflejado en la forma de manejar a sus clientes; en el éxito de sus negocios; y en la imagen que el gerente trasunta.

8.- Integridad : rasgo fundamental en toda función gerencial; y en particular cuando se trata de decisiones en materia de crédito;

9.- Deberá ser flexible para adaptarse a los constantes cambios del contexto en que se maneja;

10.- Es deseable que se conduzca con "método" preferentemente a "impulsos";

11.- Buscará simplificar tareas, convirtiendo en sistema lo que hasta ahora había sido intuición. Sustituirá el reconocimiento accidental de las varia-

---

(11) José Vicente Vitta, "La Función Gerencial en la Organización Bancaria". Suplemento Económico, Clarín.; 23/12/73. Pág. 20 y 21.

bles decisorias por un sistema lógico y coherente; pues "todos los progresos de la raza humana, toda la capacidad que ha adquirido para encarar nuevas tareas, se han logrado simplificando las cosas mediante sistemas" (12).

12.- Experiencia : es fundamental haberla vivido para aprender a calcular y asumir riesgos; para tomar decisiones; para prever el efecto del contexto sobre el cliente; y el futuro del negocio en un mercado determinado.

Quien cuenta en su patrimonio con una buena dosis de experiencia puede ser adiestrado intensivamente para cumplir su cometido de gerente, con la ventaja de que su experiencia le permitirá absorber el entrenamiento en óptimas condiciones y trasladar los conceptos teóricos a la realidad cotidiana.

## 6 - Funciones de la Gerencia de Crédito :

1.- Participación en la fijación de las políticas de crédito: a ellas nos hemos referido en particular en el Cap. III de este trabajo. Suscintamente podemos concluir que procurarán definir quiénes pueden ser clientes de crédito y en qué condiciones. En otras palabras, determinarán quiénes serán los prestatarios; su naturaleza jurídica; nacionalidad; domicilio, o área donde desarrollan sus actividades; actividad que desarrollan; tipo de préstamo; garantías; plazo de reembolso; interés a pactarse, etc.

### 2.- Administración del crédito :

2.1.- Planear : a través de la implementación de sistemas operativos que posibiliten la toma de decisiones en esta materia.

2.2.- Delegar : dentro de la gerencia habrá distintos niveles de funcionarios. Se procurará una efectiva delegación en la toma de decisiones, fi

---

(12) Peter F. Drucker, obra citada, pág. 486.-

jándose montos de riesgo en cada nivel de jerarquía; y reservándose cada nivel un control parcial sobre lo actuado por el nivel inferior. De esta manera se utilizará al máximo la fuerza y capacidad del equipo de trabajo; y los últimos responsables no verán trabado su accionar por decisiones de rutina, pudiendo ocuparse de las situaciones especiales o de casos de envergadura talque justifiquen una ingerencia directa del más alto nivel gerencial para su análisis.

Para que los resultados de la delegación sean positivos, el sistema deberá garantizar que las decisiones tomadas por los niveles inferiores tiendan a asemejarse en grado suficiente a las decisiones que hubieran tomado los responsables últimos de haber actuado en el caso en forma directa.

Todo ello se facilita definiendo en forma clara y minuciosa la metodología a seguir para valuar técnicamente al crédito; los elementos informativos de apoyo y las herramientas de análisis utilizables. Cuanto más normado, más se facilitarán las decisiones racionales en este campo.

2.3.- Controlar : la ejecución de lo programado mediante la revisión de algunos de los riesgos asumidos y la participación directa con funcionarios de su dependencia en el tratamiento de algunas solicitudes.-

## CAPITULO V

### LA DECISION DE CREDITO

#### 1 - Alcance del término "Decisión" :

En la vida humana prácticamente todo es DECISION, esto es, una elección deliberada. En el campo de la administración hay una literatura muy abundante y diversificada que procura analizar la naturaleza y el contenido del término DECISION.

En este aspecto, nosotros vamos a seguir a Luis Boulet (13) para quien la decisión "stricto sensu" se limita al acto de elección propiamente dicho; mientras que existe un proceso previo mucho más amplio -"el proceso decisorio" - que contribuye a preparar la decisión y que llama al análisis como a la síntesis, a la racionalidad como a la imaginación, al estudio específico como a la generalización.-

Lo que hasta no hace mucho tiempo se daba en llamar "el olfato del hombre de negocios" era una forma abreviada de la fase preparatoria. Aquél "sentía" los asuntos y determinaba su elección en función de una especie de premonición.-

Hoy día las técnicas modernas permiten racionalizar la fase de preparación; reemplazar en gran parte el "olfato" por un análisis lógico, coherente, complejo de parámetros, variables e incógnitas que entran en la composición de la decisión.

---

(13) Luis Boulet, "El Proceso de Decisión", Traducción del Instituto de Investigaciones Administrativas de la Fac. de C. Económicas de la UBA - 1973. Cuaderno N° 45.-

La decisión constituye en realidad un proceso en donde se distinguen dos etapas : la preparación de la decisión y el acto de elección; nos referiremos a las dos en profundidad :

a) La preparación de la decisión : en esta etapa el objetivo fundamental es reunir todas las informaciones útiles; en todo caso las más importantes; y tratarlas en vista de definir las opciones. O sea, se "busca" información para luego "tratarla". Para nuestros fines, el término INFORMACION refiere a "todo aquello que de cerca o de lejos puede tener una incidencia sobre la formulación de hipótesis y, por este conducto, sobre la decisión" (14).

a.1.- Búsqueda de la información : existen dos modalidades prácticas :

"constatar" la información existente; o "fabricarla". Se puede constatar los datos históricos (contables) de una empresa, o hacer una encuesta. Esta información tiene carácter de existencia cierta, incluso aunque no tenga una exactitud rigurosa. Pero hay otro tipo de información que es necesario fabricarla, pues su intervención en el proceso de decisión se ha convertido en indispensable. Se trata de las informaciones inferidas o deducidas y cuyo valor indicativo dependerá de la firmeza de los métodos utilizados (extrapolación, probabilidad, correlación, síntesis, reagrupación, etc.); siendo siempre conveniente determinar el margen de error posible.

a.2.- El tratamiento de la información : la información recogida, ya sea constatada o inferida, será elaborada para darle la forma de hipótesis decisionales.

---

(14) Luis Boulet, obra citada, pág. 28.-

Cuando los parámetros, datos o variables son numéricamente numerosos convendrá valerse de la tecnología electrónica para su tratamiento simultáneo. Si las variables no son tantas, la información se puede trabajar en forma racional y sistemática sin necesidad de computadoras.

- b) El acto de elegir : si bien es cierto que gracias a los progresos metodológicos y tecnológicos, la persona que toma las decisiones está en condiciones de apreciar más objetivamente los datos de los problemas a solucionar, la "elección política" continúa siendo el elemento esencial de la decisión.

Según la definición que da A. Lalande, "la decisión no existe sino en la medida en que un acto voluntario concluye una deliberación en determinación" (15).

Fundamentalmente de estos dos elementos constitutivos de la decisión : deliberación y elección, el segundo es el esencial y configura verdaderamente la decisión.

"Una decisión puede ser tomada sin deliberación previa, sin recurrir a la fase de preparación; es decir, intuitivamente. Pero, por el contrario, si el acto de elección no interviene, la fase preparatoria no constituye en sí misma una decisión" (15).

Veamos ahora como juega todo esto en relación con la decisión de crédito :

El responsable deberá decidir si asume un riesgo o no y en qué medida. Para ello deberá haberse preparado para esa decisión, analizando toda la información que habrá recibido previamente procesada.

---

(15) Luis Boulet, obra citada, pág. 37.-



Dentro de las decisiones hay dos tipos bien diferenciados : las decisiones de rutina y las decisiones de orientación. Las primeras son reite\_rativas y delegables una vez que la situación a la que hacen referencia ha sido suficientemente analizada como para producir una decisión inicial de orientación, reproducción de la cual serán las siguientes decisiones sobre el mismo asunto.

Las decisiones de orientación procuran dar solución a alter\_nativas producto de situaciones de novedad y cambio. Lo interesante es ir despla\_zando el acto de elección del análisis individual de cada caso al nivel del estable\_cimiento de normas.

Así, la verdadera elección habrá intervenido en el momento en que quedaron definidas las condiciones para aspirar a un crédito; a continuación, personal subordinado podrá verificar si los casos en particular encuadran dentro de normas.

En el caso en que la situación implicara una interpretación de la norma, o por alguna circunstancia especial no quedara claramente tipificada den\_tro de normas, el escalón desconcentrado será el mejor colocado para apreciar las circunstancias particulares y tomar consecuentemente una decisión más adaptada.

Así, mediante la reducción del campo de la verdadera deci\_sión, se tiende a reforzar el valor del acto voluntario, característica indiscutible de la decisión.

## 2 - El Método :

¿Cómo puede mejorar su actuación el hombre de crédito?.

Siendo la información la materia prima del proceso de decisión, debe aprender a distinguir con claridad qué información posee, cuál no posee y cómo puede obtener

la; y por último de qué manera puede utilizar toda la información de que dispone en la forma más ventajosa para arribar a una decisión acertada.

Para ello necesita un sistema ordenado para procesar la información, un sistema en que ciertas etapas sigan a otras en un orden fijo. -

El tomar la mejor decisión implica seguir una secuencia de procedimientos que se basa en los siguientes siete conceptos : (16)

- 1.- Establecer los objetivos de la decisión. -
- 2.- Clasificar estos objetivos conforme a su importancia, pudiendo distinguirse entre requisitos obligatorios y deseados. -
- 3.- Desarrollo de acciones alternativas. -
- 4.- Las alternativas se valoran respecto a los objetivos establecidos, tratando de determinar su capacidad de satisfacer objetivos prefijados.
- 5.- Se arriba a la decisión tentativa : aquella alternativa con mejor capacidad para lograr el mayor número de objetivos propuestos. -
- 6.- La decisión tentativa se examina para determinar las futuras consecuencias adversas posibles. -
- 7.- Una vez tomada la decisión final, habrá que asegurarse de que las acciones adoptadas se lleven a cabo (control). -

¿Qué aplicación práctica tienen estos pasos en la decisión de crédito?

Concretamente, esta secuencia de pasos sistemáticos conducentes a alcanzar una decisión racional es de utilidad en el terreno del crédito, a nivel de análisis de riesgos con sentido normativo. Lo que no excluye que la mente entrenada en este método de razonamiento bien puede hacer uso de él al estudiar

---

(16) Charles Kepner y Benjamín Tregoe, "El Directivo Racional". Libros Mc Graw-Hill de Mexico S.A. Traducción 1965. Impreso en Méjico. Pág. 59.-

casos individuales.

Ejemplificando, si el caso es definir cuál es un riesgo aceptable en un crédito comercial, la secuencia del proceso decisorio será aproximadamente así :

- 1.- Fijar los objetivos últimos que se pretenden alcanzar : mantener un nivel de producción; conquistar un mercado; mantener la estructura productivo-comercial vigente, evitando una expansión; reducir stocks; sanear la cartera de clientes, etc.
- 2.- Cuando se busque el logro de más de un objetivo, se procurará clasificarlos distinguiendo los "imprescindibles" de aquellos simplemente "deseables".
- 3.- Se analizan las diferentes posibilidades de riesgo, procurando definir el riesgo que cubra la mayor cantidad de los objetivos fijados.
- 4.- Se examina el riesgo propuesto estudiando sus efectos negativos. Si se han fijado condiciones muy estrictas, ello disminuirá las ventas . ¿Será conveniente para la empresa soportar las pérdidas presuntas que sobrevendrían de una política de créditos más concesiva?
- 5.- Si los efectos negativos no alcanzan a invalidarlo, el riesgo quedará definitivamente aceptado.
- 6.- Se procurará definir este modelo de riesgo en su expresión más precisa, buscando eliminar los casos de dudas. De presentarse éstos, recibirán tratamiento individual.
- 7.- Se implementará un sistema de control sobre el cumplimiento de las normas trazadas; esto es, verificar si el riesgo asumido está dentro del margen de aceptabilidad fijado al definir el riesgo deseado.

En realidad no existe un procedimiento mecánico infalible para tomar decisiones que supla la lógica y la reflexión; pero el método es valioso,

ayuda a quien debe decidir a emplear su experiencia de manera más productiva y a manejar nuevas situaciones en las cuales tenga poca o ninguna experiencia.

Reiterando, todas estas etapas de la toma de decisiones no sólo son aplicables a nivel de decisiones normativas; también puede ser de utilidad a quien decide, en sus operaciones diarias, ante elecciones sencillas y donde existe relativamente poca información. Se puede establecer los objetivos, asignarles "peso" según su importancia; considerar y evaluar las alternativas; y hacer todo esto mentalmente con bastante rapidez. Si el proceso de decisión es sencillo, el esquema puede ser mental. Pero siempre que el responsable de una decisión prevea que existe una probabilidad de confusión, de perder de vista un juicio en alguna parte del proceso, procurará bosquejar a lápiz y papel el proceso que toma lugar en su mente; esto le permitirá volver sobre sus pasos y hacer las correcciones necesarias.

Cada decisión tomada con método será aquella que brinde los máximos resultados al menor costo. "Se oye afirmar a menudo a directivos, a diplomáticos, a abogados, que están "corriendo un riesgo calculado", sin embargo en el 99% de los casos, estas personas no han calculado los riesgos que están asumiendo. En muchos casos es, ciertamente, imposible realizar tales cálculos; no obstante, en muchos otros, pueden efectuarse cálculos del riesgo implicado razonablemente precisos". (17).

El método no garantiza que la decisión tomada sea la óptima, porque gran parte de lo que integra la toma de decisiones es incierto y trata de probabilidades futuras.

Sí es útil procurar la óptima utilización de la información que

---

(17) F.A. Lindsay, "Técnicas Modernas de Gestión". Barcelona, 1966. Parte II.

se posee. Aún cuando se lograra reducir la incertidumbre inherente en toda decisión sobre cursos de acción futura, en una pequeña medida, mediante el empleo de un enfoque sistemático, pensamos que se ha ganado mucho.

### 3 - El Modelo y la Probabilidad Subjetiva :

Al referirnos a la decisión, o mejor aún, al proceso decisorio, no podemos soslayar el tema de "los modelos".

Jean-Jacques Lambin (18) define al modelo como "una descripción simplificada de la realidad, que reproduce las estructuras y los mecanismos esenciales propios de los fenómenos económicos estudiados".

El aporte del modelo al proceso de la toma de decisión concreta consiste en ayudar al responsable a prever lo que sucederá. Propone bases de reflexión susceptibles de reforzar el poder de análisis del dirigente, permitiendo juzgar sobre conceptos mejor definidos y presentados en un cuadro analítico válido.

Para Philip Kotler (19) son cuatro los factores que estimulan particularmente el creciente interés de los ejecutivos por los modelos mejorados para la toma de decisiones :

- 1) el hecho de que la moderna sociedad comercial esté llamada a tomar un número mayor de decisiones importantes en cada período, con un lapso de anticipación cada vez más corto;

---

(18) Jean-Jacques Lambin, "Información, Decisión y Eficacia Comercial" Ediciones Deusto-Bilbao, España 1968, pág. 160.-

(19) Philip Kotler, "Dirección de Mercadotecnia : Análisis, Planeación y Control". Editorial Diana, Mexico. 4° Impresión, 1971, Pág. 209.

- 2) la aparición de poderosos instrumentos matemáticos nuevos, que han aumentado la posibilidad de encontrar soluciones para algunos problemas muy difíciles;
- 3) la creciente disponibilidad de datos oportunos y precisos;
- 4) la creación de computadoras electrónicas de alta velocidad.-

La necesidad de previsión de acontecimientos futuros nos lleva a considerar un elemento que acompañará indefectiblemente a nuestros modelos de decisión : la INCERTIDUMBRE. Incertidumbre en cuanto al desenvolvimiento de los acontecimientos futuros. En el problema de decisión no se conocen todos los elementos y sin embargo el responsable está obligado a actuar; por eso procurará elegir el mejor curso de acción atendiendo a toda la información de que dispone en ese momento.-

Si la incertidumbre es un componente constante de nuestro modelo, surge que la racionalidad completa es impracticable; y también se desprende que una optimización total es imposible. Habrá, pues, que procurar alcanzar un grado razonable de suboptimización.

Frente a esta situación de convivencia con la incertidumbre cabe preguntarse si se debe descartar el hecho de expresar un juicio, aun cuando sea impreciso, en términos cuantitativos.

En los problemas de decisión comercial, las hipótesis de información perfecta son irreales; siempre habrá sucesos aleatorios. Estos hechos pueden obedecer a una ley de probabilidad; pero aplicar el criterio de la esperanza matemática sólo es posible en el caso de fenómenos sometidos a la ley de los grandes números, ya que dado el carácter reiterativo del fenómeno estudiado, la ganancia media tenderá a converger hacia el valor medio esperado. La esperanza matemática tiene un valor práctico bastante limitado, ya que la mayoría de las deci-

siones comerciales no tienen el caracter reiterativo que condiciona su empleo.

Por eso, como una forma de resolver problemas de decisión referidos a casos aislados, aparece el concepto de PROBABILIDAD SUBJETIVA.

Finetti, Halphen, Ramsey y Savage partiendo del caracter subjetivo de la probabilidad puesto en evidencia por Keynes y Borel han desembocado en el concepto de probabilidad subjetiva, que se apoya no sólo en frecuencias experimentales, sino también en factores psicológicos tales como la experiencia pasada del sujeto, su intuición, sus sentimientos, o cualquier otra información aunque no sea cuantitativa. (20)

Se trataría pues de analizar la validez de expresar numéricamente la información, la opinión y la intuición de que se dispone A PRIORI sobre los sucesos futuros, y emplear este coeficiente numérico como guía de una elección y posterior acción.

La probabilidad subjetiva actúa como la expresión numérica del grado de verosimilitud atribuido por una persona a un suceso.

Pero la probabilidad subjetiva no debe ser la única fuente de juicio para el responsable de una decisión, sino que debe pensarse en ella como la expresión de una opinión preconcebida; como una forma de puntualizar nuestro grado de información para poder decidir con mejor conocimiento de causa el recurrir a informaciones suplementarias antes de actuar.

Si bien como consecuencia de la utilización de factores subjetivos, no sería difícil que se atribuya diferentes probabilidades a un mismo suceso; en la práctica, cuanto más aumenta la calidad y la precisión de las informaciones reunidas, menos aparecerán estas divergencias de opinión.

---

(20) Jean-Jacques Lambin; obra citada; pág. 239.

"Las frecuencias relativas (a veces llamadas probabilidades objetivas) son ellas mismas producto de no poco juicio subjetivo de parte del analista. La diferencia consiste, principalmente, en que los datos sobre los cuales se basan y las reglas para el procesamiento de éstos son más explícitos". (21)

Para Jean-Jacques Lambin (22) es legítimo "expresar en forma de probabilidad el grado de verosimilitud que el centro de decisión reconoce personalmente a las situaciones susceptibles de afectar a las consecuencias de la elección que examina".

De esta manera "se conjugan el juicio y la intuición con observaciones experimentales, ya que estos dos tipos de información tienen ahora la probabilidad como común denominador".

Para Basil J. Moore (23) "el grado de confianza en las estimaciones probabilísticas subjetivas es función de la información a disposición del administrador y de su habilidad para interpretarla".

Los teóricos de la decisión sostienen que se puede llevar progresivamente a toda persona que razona a expresar en forma cuantitativa el grado de verosimilitud que atribuye a los sucesos que surgen de su experiencia cotidiana, de la misma forma en que un técnico puede estimar, por simple inspección visual, y con una precisión suficiente para las necesidades de la práctica, la dimensión de

---

(21) William Morris, "Sistemas de Decisión Financiera". Editorial El Ateneo. Bs. As. 1971. Pág. 33.

(22) Jean-Jacques Lambin; obra citada, pág. 244.

(23) Basil J. Moore, "An Introduction to the theory of Finance" - The Free Press, a Division of the Mc Millan Company, USA, 1968, 1st. Printing. Pág. 34.



una pieza, la cubicación de la mercadería en stock; el período de vida de una máquina, etc.

#### 4 - Utilización de la probabilidad subjetiva en el campo del crédito :

El vínculo deudor-acreedor implica una relación entre el presente y el futuro. Pero el riesgo que corre el acreedor de no recibir en un tiempo determinado el bien entregado hoy, o su equivalente en valor monetario, no siempre es el mismo; una serie de situaciones o factores pueden ser analizados en procura de alcanzar una medición estimativa del riesgo a correr.

Para ello, habrá que asignar grados de probabilidad de ocurrencia a los diferentes factores. Estos grados de verosimilitud tendrán, por cierto, la limitación de su subjetividad; pero cuanto más aumente la calidad y la precisión de las informaciones reunidas, serán menores las divergencias de opinión. En el límite, puede considerarse que dos individuos, que hayan tenido exactamente la misma experiencia y que manejen la misma información, asignarán probabilidades muy aproximadas a un mismo suceso.

Este sistema de la asignación de probabilidades subjetivas deberá constituir un circuito re-alimentable; llegado el tiempo de saldar la deuda deberá compararse la realidad con los supuestos; del análisis de los desvíos se extraerán conclusiones que irán puliendo la capacidad del hombre de crédito para medir la verosimilitud de los hechos ante nuevos análisis crediticios. En otras palabras, la forma de asegurar el éxito de las probabilidades subjetivas es sujetándolas a un continuo proceso de revisión.

Prescindiendo de cómo sea estimada la probabilidad de que ocurra un acontecimiento futuro, lo importante es que en todo momento se pondere

las implicaciones de un error probable en su estimación.

La combinación entre las probabilidades "a priori" de un suceso y la información experimental con que se cuenta es factible gracias a la aplicación del teorema de Bayes.

##### 5 - Aplicación del Análisis Bayesiano a los problemas de decisión :

El teorema de Bayes fue enunciado en el siglo XVIII por el Reverendo Bayes, pastor y estadístico inglés. Desde el principio, fue muy cuestionado, sobre todo en lo atinente a las probabilidades subjetivas cuya utilización propiciaba.

Recientemente, los teóricos de la decisión estadística han rehabilitado el concepto de probabilidad subjetiva y de esta forma el teorema de Bayes ha adquirido nuevamente actualidad.

Robert Schlaifer en su obra Probability and Statistics for Business Decisions muestra el interés que representa esta herramienta en materia de toma de decisiones en el campo de la gestión de empresas.

La fórmula general del teorema de Bayes es :

$$P'(E_j/Z_k) = \frac{P(Z_k \text{ y } E_j)}{P(Z_k)} = \frac{P(Z_k/E_j) \cdot P(E_j)}{P(Z_k)}$$

Esta fórmula significa que la probabilidad A POSTERIORI de un suceso  $E_j$ , sabiendo un resultado de prueba  $Z_k$ , se obtiene calculando la relación de la probabilidad compuesta del suceso "obtener un resultado de prueba  $Z_k$  y la situación  $E_j$ ", respecto a la probabilidad marginal del suceso "obtener un resultado de prueba tal como  $Z_k$ , cualquiera que sea la situación".

Se lo llama teorema de la probabilidad de las causas, ya que propone un procedimiento técnico que permite tener en cuenta probabilidades "a priori" de las diversas causas posibles de un suceso, y determinar cómo son modificadas estas probabilidades a priori cuando se ha seguido cierto número de observaciones experimentales, en el curso de las cuales el suceso considerado ha podido o no producirse.

En nuestra materia, el Teorema de Bayes significará para el responsable de la decisión crediticia contar con una herramienta valiosísima que le servirá de sustento científico para aplicar sus juicios de valor personales al conjunto de información reunida sobre un legajo, incluida en ella la experiencia histórica habida sobre el caso.

¿Es válido hablar de sustento científico en materia de gestión comercial?, cuando se están tratando problemas en los que se afrontan conjuntamente lo económico, lo psicológico, lo social, etc. Parece ser que esta ambición comienza actualmente a hallar su justificación debido a la analogía real entre el método de la investigación comercial y el método científico clásico: tanto uno como el otro tienen como dificultad común observar los hechos, deducir de los mismos hipótesis y luego comprobarlas, tratando de extraer de todo ello leyes o principios que describan relaciones estables en las cuales apoyar previsiones.

En el caso de la investigación comercial, pensamos que no se pretende alcanzar una certeza absoluta, sino poner a prueba una previsión intuitiva formulada a priori, tratando de asegurarle una base objetiva.

#### 6 - La comprobación experimental del modelo proyectado :

Formulada una hipótesis decisional, es fundamental que se com

pruebe su grado de verosimilitud, contrastándola con la realidad.

Esta fase del método científico es evidentemente lo que condiciona la validez de la experiencia; para ello se puede recurrir a varios procedimientos según sea la naturaleza del fenómeno en estudio : cuestionarios, tests, muestreo, etc.

Como un caso de aplicación práctica de los conceptos hasta aquí esbozados, en los últimos capítulos de este trabajo, nos propondremos formular un modelo de decisión en materia de riesgo crediticio; y seguidamente procuraremos determinar su grado de validez recurriendo a la comprobación experimental.

#### 7 - Ventajas y limitaciones en el uso de modelos :

El modelo reúne la información parcial que se obtiene por las vías tradicionales, la integra en un marco más general y la ordena secuencialmente para facilitar las conclusiones. De este modo el modelo constituye una herramienta para la toma de decisiones racionales.

La ventaja más obvia de un modelo estriba en que puede ser manipulado de diferentes formas, evitando el manipuleo de la organización a la que simula, hasta alcanzar la mejor solución. La organización real puede ser, de este modo, dirigida de la forma más adecuada con un mínimo de costosos experimentos y reajustes.

Es una restricción inherente a los modelos que ninguno de ellos puede reproducir exactamente la realidad.

Los factores que entran en juego en el análisis decisorio son la mayoría de las veces interdependientes, por lo cual se necesitan hipótesis sucesivas; los modelos se hacen complejos; y conviene acudir a ordenadores electróni-

cos que permitan manejar un número elevado de datos, realizar en forma rápida cálculos complejos e incluso proceder a experiencias por simulación.

No obstante la complejidad derivada del gran número de variables que lo componen y de las distintas relaciones entre ellas, el modelo debe ser fácilmente manejable para que sea de real practicidad. Además, las variables, las relaciones y los coeficientes considerados en el modelo deberán dar suficiente explicación del fenómeno en análisis, quedando fuera de consideración tan sólo variaciones residuales cuya omisión no altera la situación.

#### 8 - Construcción de un modelo :

En cuanto a los pasos a seguir para formular un modelo matemático representativo de un fenómeno estudiado, seguiremos a Philip Kotler (24):

- a) El primer paso consiste en definir el problema, los objetivos y los impedimentos : para entrar a analizar un problema, el punto de partida es que el problema esté correctamente definido.

A menudo, la empresa busca alcanzar más de un objetivo, siendo algunos o-  
puestos entre sí. Cuando los objetivos están en conflicto, quien toma la de-  
cisión puede elegir uno de ellos como el de mayor importancia; y puede ha-  
cer el intento de maximizarlo, sujeto a satisfacer niveles mínimos de los de  
más objetivos.

- b) Distinguir las principales alternativas para la decisión : si hay un solo cur-  
so de acción disponible, entonces no hay problema alguno de decisión. Todo  
problema de decisión implica alternativas, siendo éstas precisamente las que

---

(24) Philip Kotler, obra ya citada, pág. 212.-

ayudan a orientar la búsqueda de información y el carácter de la evaluación.

c) Identificar mediante conocimientos que se tengan del problema, las variables susceptibles de influir en los resultados. En forma general, se manifestarán tres tipos de variables :

- 1.- Variables que pueden ser controladas por el experimentador; o sea aquellas cuyo valor puede ser modificado a voluntad, en función de la hipótesis que se plantea. Técnicamente se las llama "tratamientos".
- 2.- Variables que no pueden ser controladas, pero cuya existencia es conocida por el experimentador; estas variables, que responden en el lenguaje estadístico al concepto de "bloqueo", se identifican con los factores de rodeo que se supone están en la base de las fluctuaciones importantes.
- 3.- Las variables cuya presencia y valor siguen siendo desconocidas, son todas las fuentes de variación no controladas y no identificadas que constituyen el "error experimental", o la dispersión residual.

La acción de cada una de estas variables, al igual que el juego de varias de ellas, puede ser representada por un parámetro, que se tratará después de valorar matemáticamente. El conjunto de los parámetros considerados constituye el modelo matemático básico del que se tratará de comprobar el carácter representativo.

d) Reunir datos congruentes : conviene que la búsqueda formal de datos quede pospuesta hasta que el problema esté cuidadosamente definido, al igual que las alternativas y las incógnitas. El motivo de ello es que la reunión de datos es muy costosa.

e) Calcular el valor de los resultados alternativos : la tarea de quien toma decisiones sería sencilla si cada alternativa produjese un resultado determinado.

Pero la realidad lo enfrenta con algunas limitaciones :

- Todo resultado es probable antes que determinado, ya que es una función conjunta de la decisión y de muchos acontecimientos que quedan fuera del control de la empresa ;
- Cada resultado tiene varias dimensiones : implicancias sobre los resultados; sobre las finanzas; sobre las relaciones con el personal; sobre la imagen de la empresa, etc.;
- El resultado se produce al correr del tiempo y no en un punto del tiempo. -

Quien toma decisiones deberá manejarse con simplificaciones arbitrarias : tales como restringir el examen de las consecuencias a algún período definido de tiempo. Este período, que se conoce con el nombre de HORIZONTE DE PLANEACION, puede ser dos o tres años, considerando que las consecuencias más allá de este período son demasiado especulativas.

Siempre que sea posible, lo deseable es atribuir a cada alternativa un rendimiento en dinero; formándose una MATRIZ DE COMPENSACION donde todos los resultados se han reducido al común denominador de las utilidades. Cada cifra representa el valor actual del flujo descontado de ingresos futuros que se espera.

- f) Elegir la mejor alternativa tal como la definan los objetivos :

Si se conociese con certeza los estados actuales de todas las variables aleatorias, sería fácil reconocer la mejor alternativa. Pero el estado de conocimiento perfecto no es el que se da en el campo económico. Por el contrario, la realidad económica se maneja con conocimiento imperfecto. Para hilar más fino, habría que diferenciar distintos grados de conocimiento

imperfecto. Así, y siempre apoyándonos en la obra de Philip Kotler (25) se puede distinguir por comodidad teórica tres estadios de conocimiento imperfecto : RIESGO; INCERTIDUMBRE e IGNORANCIA, sin que ello implique que la separación entre estos conceptos sea nítida y tajante; más bien el nivel de conocimiento imperfecto queda dentro de un continuo.

RIESGO : "es el estado de conocimiento imperfecto en el que quien toma decisiones capta los posibles resultados distintos de una decisión; y tiene la impresión de que conoce sus probabilidades".

INCERTIDUMBRE : "quien toma decisiones capta los posibles resultados diferentes; pero no tiene sensación alguna de cuales son sus probabilidades".

IGNORANCIA : "es el estado de conocimiento imperfecto en el que quien toma la decisión ni tan siquiera llega a poder captar los posibles resultados; y no digamos ya sus probabilidades".

Según sea el estadio del conocimiento imperfecto, se pueden utilizar diferentes criterios para seleccionar la mejor alternativa :

- 1.- Criterio del Valor Monetario Esperado : este criterio es por lo general adoptado en situaciones de riesgo; esto es cuando quien toma decisiones tiene la impresión que conoce las probabilidades de la ocurrencia de ciertos sucesos; eligirá la mejor alternativa en función de esas probabilidades a priori. Siendo el valor monetario esperado la sumatoria del resultado de cada alternativa por su respectiva probabilidad. Esto es :

$$V M E = R A_1 \cdot P_1 + R A_2 \cdot P_2 + R A_3 \cdot P_3$$

---

(25) Philip Kotler; obra ya citada, pág. 220.-



Siendo :

VME = Valor Monetario Esperado

R = Resultado

$A_1 ; A_2 ; A_3$  = alternativas

$P_1 ; P_2 ; P_3$  ; probabilidades de las alternativas 1, 2 y 3.

$$P_1 + P_2 + P_3 = 1$$

- 2.- Criterio de Optimismo : se emplea frente a situaciones de incertidumbre preferentemente a las de riesgo. Consiste en elegir el curso de acción que minimice la magnitud de la posible pérdida máxima. Obviamente la aplicación de este criterio responderá a los objetivos generales de la empresa.
- 3.- Criterio de Pesimismo : también es aplicable frente a situaciones de incertidumbre; es la antítesis del criterio optimista; y como en la utilización de aquél, los objetivos generales de la empresa indicarán el criterio a adoptar.

9 - Decisiones programables y no programables :

Si la decisión no se puede delegar, el responsable puede determinar si es de naturaleza suficientemente rutinaria para que justifique la inversión en la creación de un modelo para su resolución. Con el tiempo es probable que cada vez sea mayor el número de decisiones programables y que por adquirir ese carácter devendrán a su vez en decisiones delegables.

Nuestro trabajo es una propuesta de aplicación de un modelo a las decisiones rutinarias en materia de concesión de créditos (que presentaremos más adelante).

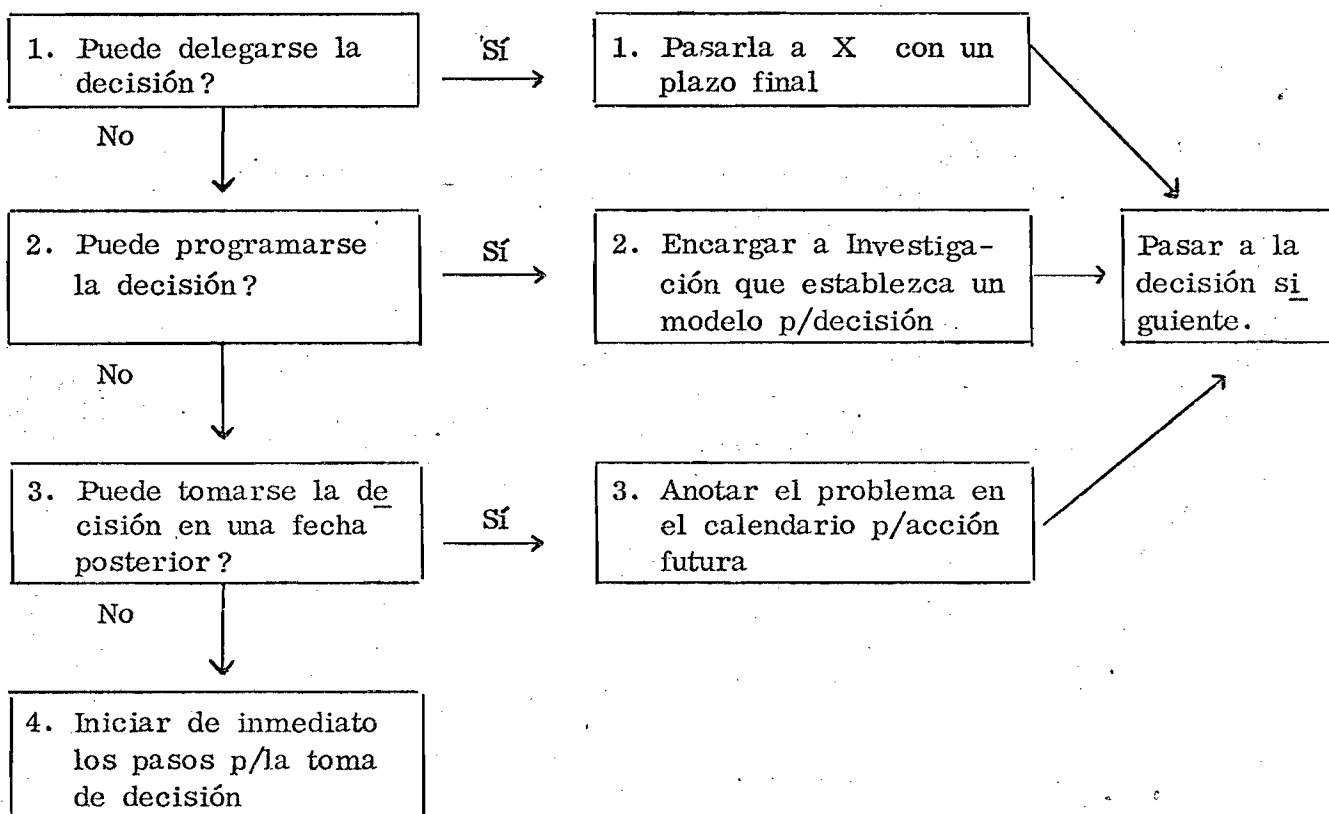
El modelo para la decisión puede cobrar la forma de una regla para decisiones, un diagrama de circulación lógica o un modelo matemático :

Regla para Decisiones : se trata de una declaración explícita del modo en que debe tomarse una decisión en un determinado tipo de situación.

Ej. : En materia de préstamos comerciales, una de las reglas a tener en cuenta puede ser : "sólo considerar solicitudes de peticionantes con más de 3 años de antigüedad en su comercio o industria".

Diagramas de Corriente Lógica : hacen explícitos y fáciles de comprender al sistema para la decisión, sin ningún conocimiento de matemáticas superiores. Ej. (26)

Comienzo :



Estos diagramas están siendo cada vez más utilizados para expresar rutinas normativas de la toma de decisiones y descripciones de comportamiento de los métodos mentales de quienes toman decisiones.

Modelos Matemáticos : se los utiliza cuando los problemas son complejos. Generalmente utilizando una computadora es posible traducir el modelo en un diagrama de corriente lógica.

Problemas No Programables :

El responsable de un área o sector, delegando determinadas decisiones y programando otras, podrá aumentar la cantidad de tiempo a dedicar a problemas no programables. Estos son los problemas nuevos, importantes y poco frecuentes para los que podrá construir un modelo original para la decisión.

En nuestra materia, un ejemplo de decisión no programable sería la fijación de nuevas condiciones de venta; cuáles serán los nuevos plazos y a partir de cuándo entrarán en vigencia. Se trata de una decisión no rutinaria, con enorme peso en las finanzas de la empresa y en varias otras áreas, como ser : ventas, producción, stocks, etc.

Este tipo de decisiones reclama una nueva estructuración en la formulación de las alternativas; en la identificación de incertidumbres o riesgos y en la evaluación de las distintas probabilidades.-

## CAPITULO VI

### EL RIESGO CREDITICIO

#### 1 - Alcance del significado del término "Riesgo Crediticio" :

En el capítulo anterior, al referirnos al conocimiento imperfecto de los hechos en análisis, decíamos siguiendo a Philip Kotler que cabía distinguir distintos grados dentro del conocimiento imperfecto; y uno de esos estadios era el denominado RIESGO; entendiéndose por tal "al estado de conocimiento imperfecto en el que quien toma decisiones capta los posibles resultados distintos de una decisión; y tiene la impresión de que conoce sus probabilidades". (27)

La seguridad de que un acontecimiento sucederá en el futuro no implica riesgo alguno en relación con el referido acontecimiento. El riesgo existe en la medida en que sea incierto que éste se produzca.

En el ámbito crediticio, para el acreedor el RIESGO nace del haber confiado al cliente la disponibilidad sobre una determinada porción de poder de adquisición.

En este aspecto, el riesgo está vinculado al concepto de "dinamismo" de la economía. Si la economía fuera estática, el crédito perdería parte de su carácter de riesgo, ya que el recupero de lo adelantado pasaría a depender de la posición económica del deudor y de sus cualidades morales; y por tanto ya no influirían del mismo modo las condiciones del mercado en el momento de la devolución.

Se desprende que el Riesgo Crediticio involucra en su concepto una serie de otros riesgos; o sea el alcance del significado de "Riesgo Crediticio" quedará determinado en la medida en que se vayan definiendo los distintos riesgos que lo componen :

---

(27) Philip Kotler; obra citada, pág. 220.-

Antes de entrar en el análisis individual de estos riesgos componentes, es necesario señalar la inter-relación existente entre todos ellos : Por ej., puede darse el caso de que el riesgo de producción en una firma de un determinado país sea considerablemente alto porque por causas políticas se pueden ver alterados los factores de la producción.

#### 1.- RIESGO EMPRESARIAL :

Es la imposibilidad de garantizar resultados ciertos en la explotación comercial.

1.1.- Así habrá un riesgo inherente a la producción, que puede darse toda vez que se alteren las condiciones normales del ciclo productivo, por desabastecimiento de insumos; fenómenos naturales; problemas laborales; desperfectos técnicos en las maquinarias; etc.-

1.2.- Un riesgo de mercado ; o sea que los pronósticos de venta no se cumplan; por ej., porque la competencia actuó de manera imprevisible; o porque se cierran mercados atendiendo a factores políticos o a acuerdos interregionales; o por la aparición de un producto alternativo; o porque el mercado en que tradicionalmente la firma se mueve se ve afectado por un ciclo recesivo.

1.3.- Riesgo de Conducción o Administración :

La plana mayor de la empresa, o lo que los americanos llaman "management", está sujeta a cambios. El acreedor puede tomar sus decisiones influenciado en alguna medida por la calidad del cuerpo de dirigentes de una firma. Todavía es frecuente en nuestro medio encontrar empresas que se han desarrollado bajo la acción dinámica y brillante de unas pocas personas, cuando no de una sola, cuya desaparición o separación de los negocios pro

duce un colapso.

1.4.- Riesgo Financiero : es otro de los riesgos que corre la empresa y que toma vigencia toda vez que ella no satisface todas sus necesidades de fondos con capital propio, sino que recurre a fuentes externas de financiación en niveles importantes.

En este caso el riesgo es la imposibilidad de poder asegurar la obtención de los fondos en la cantidad y en el momento preciso.

2.- RIESGO POLITICO :

La actividad económica es decididamente sensible a las medidas políticas de la autoridad gobernante. Así medidas de carácter político pueden repercutir en los precios de venta; en el margen de rentabilidad; en los sistemas de comercialización; en los costos— a través de la fijación por parte del estado de la política fiscal, de la política salarial, de regímenes especiales de promoción, etc.

De ello se desprende que estas variables, todas ellas de peso en el resultado final que persigue la empresa comercial, son susceptibles de ser influenciadas por medidas políticas.-

3.- RIESGO DE ALTERACIONES EN EL TIPO DE CAMBIO :

El riesgo de devaluación o revaluación está presente en la medida en que los activos en moneda extranjera no tengan un contrapeso igual en los pasivos de la empresa.

4.- RIESGO DE VARIACION EN EL PODER ADQUISITIVO DE LA MONEDA INTERNA :

Por ejemplo, en economías con altos índices de inflación - lo que comúnmente se denomina "hiper-inflación" -, debe procurarse un sistema de auto-protección contra los quebrantos producidos por el menor poder adquisitivo de

la moneda a lo largo del tiempo. Esto se logra a través de una adecuada estructura entre inversiones de fondos y canales de financiamiento.

5.- RIESGO DE CASOS FORTUITOS Y/O ACONTECIMIENTOS IMPREVISIBLES :

Siempre existe la posibilidad del deterioro o destrucción de la fuente de producción o de la cosa objeto del préstamo. Estos riesgos se ven atenuados, y de alguna manera controlados, mediante la cobertura de seguros. No obstante, se debe hacer frente al tiempo que demanda el proceso de recuperación y a los tramos de valores no cubiertos por las pólizas.

6.- RIESGO DEL TIEMPO :

En materia de riesgos, o sea, de posibilidad de ocurrencia de ciertos hechos, el tiempo es una variable siempre presente : a medida que el plazo de devolución sea mayor, proporcionalmente aumentan las posibilidades de ocurrencia de algunos de los riesgos hasta aquí enunciados.

7.- RIESGO DE INSOLVENCIA :

Es la consecuencia del acontecimiento de alguno o algunos de los riesgos antes expuestos. Se está frente a esta situación cuando el cliente no tiene los medios para pagar; o para hacerse de ellos debe recurrir a la liquidación de su patrimonio.

8.- RIESGO DE ILIQUIDEZ :

Si bien la responsabilidad de un cliente puede ser suficiente, en un momento determinado, puede ocurrir que no disponga de los medios de pago necesarios para reembolsar sus compromisos.

2 - Otras clases de riesgo :

Además de los diversos aspectos analizados, que componen lo que denominamos "riesgo crediticio", la forma en que se otorga un crédito hace variar el riesgo asumido, según se trate de :

- Créditos en cuenta corriente;
- Créditos con documentos a sola firma;
- Créditos con garantías personales, avales societarios o bancarios;
- Créditos en descuento de documentos de terceros; o con endoso de los mismos;
- Créditos con garantías prendarias o hipotecarias;
- Créditos con caución de títulos u otros valores;
- Asunción de compromisos de carácter eventual : sin desembolso de fondos, avalando el cumplimiento de alguna obligación de hacer, o el pago de una deuda futura.-



## CAPITULO VII

### MEDICION DEL RIESGO

Definido el alcance del término "Riesgo", trataremos ahora la médula de este trabajo; es decir, procuraremos enunciar los distintos factores que se analizan al considerar una solicitud de crédito para arribar al resultado último de riesgo aceptable o no.

Algunos de estos factores son comunes en el análisis de toda de ci si ó n crediticia; mientras que otros son propios del tipo de crédito de que se tra te. Por eso, desarrollaremos nuestro esquema centrándonos en un tipo de crédito en particular : el "crédito productivo", al que hemos hecho referencia en detalle en el Cap. II.-

Toda vez que llega una solicitud a la mesa de trabajo del hombre de crédito, éste inicia todo un proceso mental en procura de arribar a su de ci si ó n sobre la petición.

En nuestro medio, tanto en las entidades financieras como en las empresas, es común que este proceso sea mental y preponderantemente subjetivo, como lo son casi todas las tomas de decisiones dentro de las organizaciones comerciales. Recién en las últimas décadas se ha gestado una corriente propiciada ra de la utilización de herramientas cuanti-cualitativas tendientes a hacer más trans paren te a la decisión tomada, procurando una normalización en el procedimiento uti lizado.-

Estas técnicas se han venido aplicando al resolver en materia de inversiones de fondos en bienes de Activo Fijo; en problemas de "lay-out" de plan-

ta; en el manejo de stocks, esto es : fijación de niveles de producción, determinación de pedidos de compra óptimos, determinación de la mezcla óptima de producción en empresas elaboradoras de más de un producto; etc.-

Pero en cuanto a la aplicación de fondos que hacen las empresas en el rubro "Créditos" es usual que no se apliquen técnicas racionales en materia de decisiones. Ello se maneja en base a la experiencia de los responsables de la administración de este rubro, a las costumbres de la empresa, del ramo y del medio-ambiente económico en que se maneja; y tomando en cuenta algunas reglas de carácter general que se van transmitiendo a través de las distintas generaciones de funcionarios y que también aparecen en la bibliografía especializada en el tema de las Finanzas.-

A este estado de cosas obedece la realidad actual de que un mismo peticionante pueda ser atendido en márgenes y condiciones diferentes según quien sea el funcionario o la entidad que tome la decisión; y que el manejo del rubro "Créditos" no sea el racionalmente óptimo.

Nuestro propósito es normalizar este proceso de toma de decisiones con miras a :

- . reducir la subjetividad hasta ahora preponderante en el tratamiento de este tipo de decisiones ;
- . facilitar la delegación en la toma de decisiones, de forma que los niveles inferiores de la organización estén en condiciones de resolver todos los casos de carácter general ;
- . reservar a las jerarquías superiores tan solo aquellos casos que no encuadren en la generalidad, y que por lo tanto necesiten un análisis par-

ticular.

Estos casos podrán ser atendidos a este nivel con la dedicación suficiente y con el tiempo que generará la depuración propuesta por el sistema de delegación.

Para lograr nuestro objetivo, procuraremos :

1).- Llevar al papel el proceso mental seguido por el ejecutivo que toma la decisión; para lo que es necesario explicitar los diferentes factores que entran en juego.-

2).- Dimensionar el peso relativo de cada uno de los factores determinados.-

3).- Asignar distintas escalas de valores dentro de cada factor, según la modalidad de su presentación.-

4).- Fijar un coeficiente de aceptabilidad del riesgo sujeto a análisis.-

#### DESARROLLO DE LA PROPUESTA :

##### 1 - Determinación de los diferentes factores :

###### 1.1.- Situación Financiera :

Se entiende por tal a la relación entre compromisos contraídos y recursos existentes para hacer frente a ellos.

Es abundante la bibliografía a nuestro alcance en materia de Análisis de Estados Financieros que se refiere tanto a la situación fi

nanciera cuanto a la patrimonial y a la económica; a las que nosotros analizaremos más adelante. Inclusive, es fácil encontrar toda una serie de ratios o índices que tienden a facilitar el estudio y la evaluación de las distintas situaciones.-

Nosotros daremos por supuesto el conocimiento y manejo de estas herramientas básicas y enfocaremos su utilización como herramienta de evaluación de un potencial acreedor.

Normalmente se suele escuchar que la situación financiera de una empresa es buena ( u holgada ); es extendida; es comprometida, etc. ¿Cómo se llega a estas conclusiones?

Los recursos están básicamente compuestos por :

- a) - Las disponibilidades;
- b) - Las partidas a cobrar;
- c) - Los stocks de fácil realización;
- d) - Las inversiones de carácter transitorio y fácil realización;

En una palabra, todas las partidas del balance sujeto a análisis que puedan ser convertidas en medios de pago en un "cierto plazo", pueden considerarse "recursos" aptos para hacer frente a los compromisos.

Ese "cierto plazo" debería ser el ciclo normal de operaciones del negocio. Como el analista debe sacar conclusiones a partir de información de carácter sintético como son los balances, y en el mejor de los casos con la sola ayuda de algunos datos complementarios; en la práctica, se toma como plazo el período de un

año, a partir del criterio de "corriente" adoptado como forma de exposición en la Fórmula de Balances para Sociedades Anónimas.

Las partidas mencionadas en los rubros a) a d) deben ser depuradas a nuestros fines :

a) Disponibilidades : es el rubro que denota la mayor liquidez. Para medir su adecuación, se suele utilizar las siguientes relaciones:

- Porcentaje de disponibilidades respecto a ventas.
- Número de días-gasto : matemáticamente determinado por ej. mediante las siguientes igualdades :

$$a) \quad \frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Gastos totales - depreciación}} = Y$$

$$b) \quad Y \times 360 = \text{N}^\circ \text{ de días-gasto}$$

es una aproximación de la cantidad de días de gasto que la empresa puede cubrir con el nivel de disponibilidades que presenta.

También habrá que comparar la relación entre los recursos en disponibilidades y el resto de los recursos. Para el acreedor cuanto mayor sea esta relación, mejor será la calidad del riesgo. No obstante ésta no deja de ser una regla de carácter general, pues la magnitud de la inversión en el rubro Disponibilidades va a estar en estrecha relación con el tipo de empresa de que se trate. Por ej., no es igual la necesidad de mantener fondos en caja o en bancos en una industria que en un comercio; varía también en función del ramo de la firma. Por eso, una escasa proporción de disponibilidades no es siempre correlativo a dificultades financieras.

O sea que un nivel adecuado de disponibilidades puede fijarse tentativamente para empresas comparables en envergadura y actividad. -

b) Las partidas a cobrar : Para poder evaluar este rubro interesan dos aspectos :

b.1.- La CALIDAD; esto es los valores reales de conversión a efectivo o probabilidad de cobranza que se puede asignar a las partidas que componen el rubro.

Sólo deben tomarse en cuenta los saldos con alta probabilidad de cobro; por lo tanto se depurarán de :

- Deudores Incobrables : verificando la adecuación de las previsiones constituidas por este concepto; mediante el análisis de la antigüedad de la cartera; y de las partidas de significación consignadas como en mora o en gestión, tratando de determinar el estado de la gestión de cobranzas y su posibilidad de solución.

- Compañías Vinculadas : los saldos a cobrar de compañías del grupo sólo se tomarán como efectivos créditos comerciales si es de total evidencia que se trata de transacciones comerciales normales.

- Anticipos : siempre que existan saldos significativos, es interesante su análisis para determinar la verdadera naturaleza de los mismos. Los que implican un adelanto de gastos, caso típico de los anticipos para sueldos, deberán trasladarse como activos no corrientes. Lo mismo, los a-

delantos para compra de mercaderías o bienes de uso, los que deberán ser reclasificados dentro de los rubros a que corresponda la naturaleza de los bienes en vías de adquisición.

- Cuentas de Socios : en general, estos retiros se cancelan con utilidades; de ahí la conveniencia de la depuración.

Concentración : es interesante conocer el grado de concentración, tanto sea en materia de clientes, por actividad o por zonas geográficas.

Documentos Caucionados : deben quedar perfectamente determinados los créditos afectados al cumplimiento de obligaciones, desde el punto de vista de la restricción de su disponibilidad.

b.2.- ADECUACION DE LA INVERSION DE FONDOS : Algunos índices utilizados son :

- Rotación de créditos : 
$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de Créditos por Vtas.}}$$

- Período de cobranzas : 
$$\frac{360}{\text{Rotación de Créditos}}$$

Los que adquieren significación no en términos absolutos sino en comparaciones históricas con información de la firma de años anteriores; y en comparaciones horizontales, con datos de otras firmas del mismo ramo y de envergadu-

ra asimilable.

El nivel de la inversión dependerá principalmente de :

- la naturaleza del producto objeto de la fabricación y/o comercio;
- las condiciones del mercado;
- los objetivos especiales de la firma : penetración en un mercado; mantenimiento de un nivel de producción; realización de stocks; etc.-

c) Bienes de Cambio : al evaluar este rubro hay que tener en cuenta las siguientes consideraciones :

c.1.- La CALIDAD : La posibilidad de convertir los stocks en moneda dependerá de :

- la composición del rubro. En términos generales se puede decir que :

Las materias primas son de más fácil realización que los productos terminados; y éstos a su vez más fáciles de colocar que la producción en curso.-

- el tipo de producto : nuestro juicio sobre el stock; siempre preocupados por su valor de realización, variará según se trate de artículos de moda o no; bienes durables, semi-durables o de carácter perecedero; artículos de primera necesidad o suntuarios; de calidad alta, media o baja; su grado de especificidad.-



- La correcta valuación : se verificará la corrección del sistema de valuación aplicado.-
- Inventario pignorado : esto es si su disponibilidad ha sido afectada como garantía de alguna obligación.-

c.2.- La ADECUACION DE LA INVERSION :

A los efectos de evaluar el grado de movilización de los inventarios, son útiles las siguientes relaciones :

. el índice de rotación de stocks :

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Valores de Bienes de Cbio.}}$$

. y los días de stock :

$$\frac{360}{\text{Rotación de stocks}}$$

También en este caso vale la comparación horizontal con información de otras empresas del ramo que por su envergadura admitan el cotejo; y la comparación histórica con datos de ejercicios anteriores de la propia firma.

Habrá que considerar aspectos tales como :

- . La coyuntura económica : es fundamental no perder de vista el contexto en que se está desarrollando la firma en el momento del análisis, para que nuestras conclusiones respecto a la adecuación de la inversión de fondos de trabajo en el rubro adquieran validez práctica.

Así debemos informarnos acerca de una serie de factores

que condicionan el volumen de la inversión en Bienes de Cambio; algunos de los cuales pasamos a citar a manera de ejemplo :

- aprovisionamiento de materia prima : grado de fluidez de las entregas por parte de proveedores; en los casos de insumos importados, facilidades en las condiciones del comercio exterior.
- producción en curso : dificultades en la obtención de partes componentes del producto final que demoren la culminación de la producción; problemas laborales que entorpezcan el proceso.
- productos elaborados o mercaderías de reventa : se debe tener en cuenta la influencia de factores como las expectativas inflacionarias, que darán al analista externo una respuesta al interrogante sobre volúmenes abultados en este sub-rubro. De no tomarse en cuenta esta realidad, podrían inferirse interpretaciones no siempre ciertas como la de una situación de pesadez en las ventas. -

. El producto objeto de la fabricación y/o comercialización:

los volúmenes pueden estar condicionados por la moda o la estacionalidad en el consumo; no podemos perder de vista la influencia que tiene para con este rubro la época del año a que se refiera la información sujeta a análisis.

d) Inversiones de carácter transitorio y fácil realización :

Encuadran aquí las inversiones de fondos hechas con la intención y la posibilidad de convertirlas en medios de pago dentro del ejercicio. Para citar algunos ejemplos : las inversiones en títulos o letras de tesorería. También aquellos fondos inmovilizados circunstancialmente por disposiciones legales; como ser : depósitos previos de importación; depósitos por seguros de cambio, etc.

Nuestra preocupación en estos casos es cerciorarnos que todas estas partidas puedan ser efectivamente cancelables dentro del ejercicio.-

El haber de la posición financiera está constituido por el Pasivo, o sea, los compromisos contraídos.

En este caso, se parte del supuesto de la correcta inclusión en los estados contables de todas las obligaciones existentes; y la apropiada clasificación en los términos de "corriente" y "no corriente".

Entonces, nos ocuparemos de ver fundamentalmente :

- 1) Si hay deudas en moneda extranjera : cuál es la posición de cambios; esto es la relación entre activos y pasivos en moneda extranjera. Si hay cobertura a través de seguros de cambio, depósitos previos, o algún tipo de cauciones.-
- 2) La cuantía de las obligaciones de carácter comercial; su proporción respecto a las inversiones en Bienes de Cambio y Créu

ditos por Ventas; su relación con las compras del ejercicio.-

Un indicador sería =

$$\text{índice de días de pago} = \frac{\text{total de compras}}{\text{deudas comerciales}} = X$$

$$\frac{360}{X} = \text{días de pago}$$

Comparación con las condiciones de pago vigentes en plaza; y con las condiciones de pago informadas por los proveedores del cliente analizado.

En general, la práctica de dar documentos directos en pago de mercaderías no es preferida, aunque en ciertas industrias o para cierta clase de transacciones es muy legítimo.

Con estas excepciones, cuando se está en presencia de pagarés librados para pago de bienes de cambio en sumas considerables; ello indica una insuficiencia de capital de trabajo de la que es responsable o una sobre-expansión en ventas; o una insuficiencia de inversión en capital.

Si el rubro documentos a pagar por mercaderías es relativamente grande, obviamente los documentos a pagar a bancos no deberían serlo; y viceversa.-

- 3) La naturaleza de la asistencia financiera : si recurre al crédito bancario o al de otras instituciones (financieras, cooperativas de crédito, prestamistas, etc.). Ello reflejará el crédito que la firma tiene en el mercado financiero. Y dentro de este tipo de análisis, es interesante detenerse en conocer la mez

cla de los créditos a que tiene acceso nuestro cliente; esto es: si son ordinarios o de costo financiero mayor; y los tipos de contra-garantías que se le han requerido.

Conviene comparar el monto debido a los bancos con las líneas de crédito bancario no utilizadas por la firma. Esta información muestra al hombre de crédito con qué margen de seguridad se mueve su cliente. Siempre existe la posibilidad en caso de cifras que lo justifiquen, de verificar en forma directa con los bancos acreedores, los totales de deudas informados.-

- 4) Los compromisos sociales y fiscales : es un ítem de particular importancia en la evaluación de la posición financiera. En primer término conviene analizar la composición de las partidas que lo forman y la antigüedad de las mismas; o plazo de vencimiento, en el caso de compromisos regularizados.-
- 5) Remuneraciones pendientes de pago : es otro ítem útil como revelador del estado de las finanzas.-

Lo expuesto hasta aquí ha sido en función del análisis individual de cada rubro componente de la relación recursos/compromisos. Ello nos habrá permitido formarnos juicio sobre la calidad y la magnitud de cada uno de ellos; y esto precisamente será de gran valor para entrar en la segunda etapa de este análisis; con seguridad la más importante en el logro de nuestro objetivo : la evaluación de la situación de las finanzas.

Se trata ahora de establecer relaciones entre estos rubros:

- Relación entre el conjunto de medios de pago, derechos y bienes convertibles en medios de pago dentro del lapso del ejercicio; con respecto al conjunto de compromisos exigibles en igual término.

Es el llamado índice de liquidez corriente, cuya ecuación es :

$$\frac{\text{Disponibilidades} + \text{Créditos} + \text{Bienes de Cambio}}{\text{Compromisos}}$$

todos sus términos referidos a la clasificación de "corrientes".

De esta ecuación surgirá una cifra. ¿Cómo interpretarla?

Se suele considerar que el cociente ideal es un 2; pero esta es una aseveración muy superficial. No se puede atribuir valores universales a los índices de corriente. Sí, en cambio, puede hablarse de consideraciones generales.

Para el interés de un acreedor potencial, a mayor valor del índice corresponderá obviamente una mayor solidez financiera. De lo que se deduce que la dificultad está en la determinación del límite mínimo aceptable. Este va a estar dado por la conjunción de más de un factor :

- . tendencia seguida por el índice referido a datos de la empresa en ejercicios anteriores;
- . comportamiento del índice en empresas del ramo, siempre que la comparación sea admisible;
- . calidad de los rubros componentes del dividendo de la ecuación; y grado de movilidad o rotación de los mismos.

- Prueba Acida : su fórmula es la siguiente :

$$\frac{\text{Disponibilidades + Créditos}}{\text{Total de Compromisos}}$$

Todos sus términos referidos al período de "corriente".

Procura demostrar qué parte de los compromisos se pueden atender sin recurrir a los stocks; o lo que es lo mismo, con qué respaldo de medios de pago más líquidos se cuenta para hacer frente a las deudas.

En cuanto a las conclusiones derivables del valor numérico de este índice, caben las mismas consideraciones señaladas en el caso del índice de corriente.-

- Cociente entre stocks y capital líquido de operaciones :

Su fórmula es :

$$\frac{\text{Bienes de Cambio}}{\text{Activos Corrientes - Pasivos Corrientes}}$$

Nos está indicando cuánto capital en giro o de trabajo está inmovilizado en los stocks; en otros términos, el grado de liquidez para afrontar compromisos será inversamente proporcional a este coeficiente.

- Nivel de dependencia en el rubro Bienes de Cambio :

Cuando los recursos más líquidos : disponibilidades y créditos no son suficientes para afrontar las deudas, se dice que hay dependencia en el inventario. La proporción de inventarios que será menester realizar para equilibrar la situación, comparada con el total de los stocks, nos indica un porcentaje llamado "nivel de dependencia". Así el nivel de dependencia en bienes de cambio puede ser

un 20%; un 50%, un 80%, etc.

Este índice se considerará alto o bajo en función de cada caso en particular; habrá que tomar en cuenta el mercado que los productos tengan; el grado de especificidad de su utilización y en general las conclusiones a que se habrá arribado al analizar la "calidad" de los bienes de cambio.

- Inversión de Trabajo : (Working Investment) es una relación entre rubros del activo corriente y del pasivo corriente, cuyo objetivo es mostrar la cuantía de los fondos que deben ser provistos por los inversores o propietarios y/o ciertos acreedores, con el fin de mantener el ciclo de producción de la empresa.-

Su fórmula es :

Créditos + Bienes de Cambio - Deudas Comerciales - Pasivos Espontáneos

Se netean las deudas comerciales y los pasivos espontáneos porque están representando los fondos que normalmente están disponibles por el solo hecho de encontrarse la firma en marcha.

Mientras estos fondos son provistos por este grupo particular de acreedores, eliminan la necesidad de pagar los intereses que corresponderían a fondos prestados—asumiendo que en el caso de los créditos comerciales se utilicen los plazos en los que no se facturan costos financieros.

Antes de seguir adelante en estas consideraciones, conviene aclarar que el término "pasivos espontáneos" incluye partidas tales como : sueldos a pagar; gastos a pagar; impuestos y cargas so



ciales de término no vencido, o sea sin cargos financieros.

¿Qué valor interpretativo tiene la resultante de esta suma algebraica de la fórmula?

- Si es positiva : indicará cuáles son los fondos necesarios para mantener la empresa en giro; también permite analizar de qué manera se financia esta necesidad : a través del crédito bancario; extrabancario; del diferimiento en el cumplimiento de las obligaciones fiscales o sociales; de moras en el pago de los sueldos; o a través de capitales propios de los dueños.-
- Si es negativa : nos mostrará que la inversión para el giro normal de la empresa se auto-financia; no siendo necesario recurrir a otras fuentes; más aún, se están canalizando recursos operativos hacia otros usos : por ej., inversiones; bienes de uso, etc.-

Utilidad del Working Investment (W.I.) :

1) La mayor utilidad de esta relación tal vez sea la de motivarnos a profundizar nuestro análisis; llevándonos a considerar si es adecuado el resultado numérico que refleja, tanto en valores absolutos como en signo, para el tipo de empresa que nos ocupa.-

Así, a manera de ej., un valor alto para el W.I. a priori puede significar :

- . Que la empresa maneja sus finanzas con espíritu conser

vador, si conjuntamente con un W. I. alto, de signo positivo, se dan otros factores : ausencia de otras fuentes de financiamiento; bajo índice de endeudamiento; buen concepto y cumplimiento en plaza; esto es, que la no utilización de facilidades comerciales es consecuencia de una decisión interna de la empresa; y no una imposición de condiciones por parte de los proveedores.-

Y también aquí sería útil ir más allá en el análisis; y tratar de averiguar no sólo qué tipo de política financiera se está aplicando, sino juzgar sus consecuencias; para lo cual conviene relacionar este índice con otro, el LEVERAGE, que se considerará en detalle seguidamente.-

. Una posición financiera difícil, si paralelamente a un alto W.I. positivo, se da que las fuentes de financiación corresponden a la franja del financiamiento caro. Es decir, la estrechez financiera, la falta de capitales propios, ha presionado a buscar recursos que por el riesgo involucrado son de elevado costo. Razonamiento comprobable mediante la aplicación de la otra herramienta a la que hacíamos mención: el LEVERAGE.-

. Una relación de W.I. negativa.- ¿Cuál es su interpretación?. A primera vista, no hay necesidad de fondos para solventar el giro normal del negocio; más aún se están desviando fondos generados por el giro hacia otros fines.

En una segunda instancia, corresponderá ver lo acertado de

esta política \_ ¿se está utilizando alguna situación especial de preferencia?. Como sería el caso de la percepción de impuestos incluidos en el precio de venta y de significativa importancia en la composición de éste; cuya rendición al estado se hace con considerable postergación: caso que se ha dado en nuestro país en materia de comercialización de combustibles.

También puede darse la situación de que se difieran pagos para hacer inversiones alternativas. Corresponde preguntarse si esa política entraría dentro del marco de una acción agresiva de la gerencia financiera o escapa esa frontera entrando al campo de las políticas social y éticamente criticables, cual son el diferimiento del cumplimiento de compromisos sociales y/o fiscales o de pago de jornales, aprovechando el bajo costo cuando no nulo de estas fuentes de financiación.

Del ejemplo expuesto, se ve fácilmente que el W.I. más que una relación de resultados encasillables en conclusiones de carácter único, es un medio para el análisis, una herramienta de interpretación. -

2) También su valor radica en servir como herramienta de proyección: por ej. determinando el W.I. para el último ejercicio; comparándolo con el correspondiente a años anteriores, siempre sin ignorar las limitaciones que esta herramienta tiene, se puede llegar

a estimar cuál va a ser la necesidad de fondos de la empresa para un período próximo en materia de inversiones para el propio giro. -

¿A qué limitaciones nos referimos? . El W.I. ignora las rotaciones de los rubros componentes; esto es, no toma en consideración que el período de realización de los stocks, o el tiempo de hacer efectivas las cuentas a cobrar, o las condiciones de pago, pueda variar. -

De ahí que para que nuestro pronóstico sea válido, no habría que descuidar este aspecto : analizando cuáles han sido las rotaciones hasta el momento y cuáles son las expectativas de la firma y del mercado en el corto plazo. -

Así, conociendo las metas en materia de ventas, la relación W.I. /Ventas nos permitirá prever las necesidades de fondos de nuestro cliente. Y lo que es realmente importante, saber como potenciales proveedores de esos fondos, cuál es la verdadera naturaleza de la necesidad que vamos a cubrir - esto es, si se trata de fondos que serán repagados en el corto plazo (ciclo normal de operaciones); o si se trata de fondos que aunque requeridos para tal fin, en realidad van a cubrir una insuficiencia de capitales; es decir van a asumir la calidad de capitales semipermanentes, cuya devolución descansa en la generación de utilidades, la realización de otros bienes, la toma de préstamos de largo plazo o el incremento del capital propio -.

No escapa la importancia para un acreedor de una herra-

mienta que facilite tal distinción; en parte porque los riesgos que se corren son sustancialmente distintos. -

- Leverage : una de sus formas es que relaciona el costo de los fondos provistos a la empresa por terceros con los rendimientos obtenidos por los accionistas o dueños.

Sirve para calificar al haber de la estructura financiera; esto es, si la composición de las fuentes de fondos es la más conveniente.

Esto surge de comparar el rendimiento promedio de la inversión con el rendimiento del capital propio y/o con el costo de los fondos provistos por terceros.

Ejemplificando, supongamos el caso de una firma que presente la siguiente situación :

Pasivos totales	:	50
Patrimonio neto	:	50
Total de fuentes de fondos	:	100
Utilidad operativa neta	:	60
Intereses pagados	:	40

En este supuesto, tendríamos :

$$\text{Rendimiento medio de la inversión} = \frac{\text{Util.oper. antes de int.}}{\text{Total de fuentes de fdos.}} = \frac{60}{100} = 60\%$$

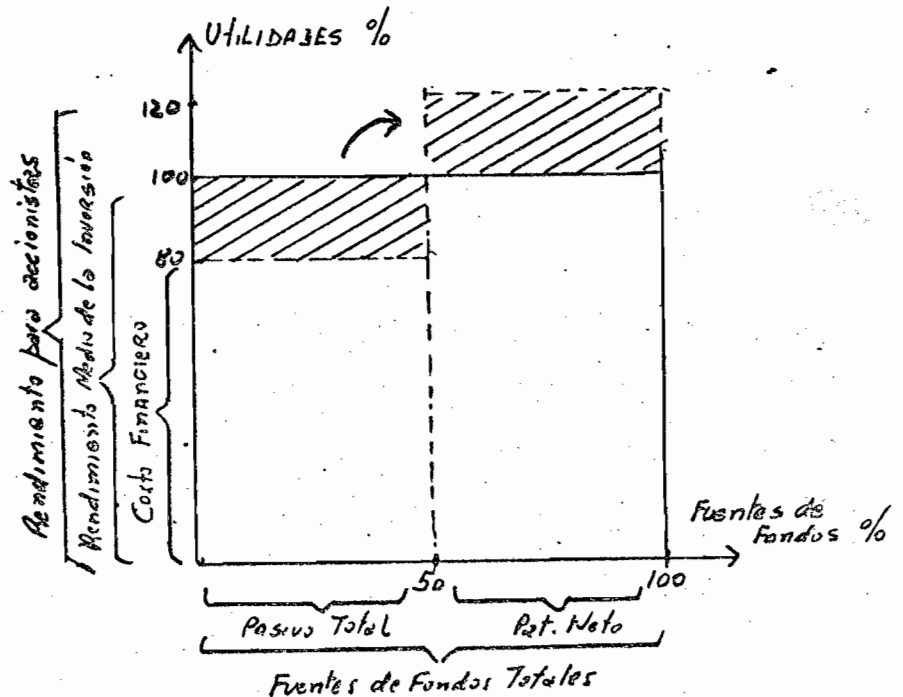
$$\text{Costo de los fdos. de terceros} = \frac{\text{Intereses pagados}}{\text{Pasivos totales}} = \frac{40}{100} = 40\%$$

$$\text{Rendimiento del capital propio} = \frac{\text{Util.operat. neta}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{60}{50} = 120\%$$

De estas relaciones surge que los accionistas han elevado en veinte puntos el producido de su inversión, como consecuencia de haber utilizado la empresa otras fuentes de financiación externas.

Si el total de las inversiones de nuestro ejemplo hubiera sido financiado con recursos propios, ello hubiera devengado un ré dito de 100% para los accionistas; en cambio, la estructura analizada arrojó un dividendo del 120%. -

Estamos frente a un efecto de palanca positivo, que en forma gráfica queda representado así :



Otro ejemplo : Supongamos que dada la misma estructura financiera del caso anterior, el costo de los fondos de terceros asciende a 60.-

Entonces :

- Rendimiento medio de la inversión :		100%
- Costo de los fondos de terceros :	$\frac{60}{50} =$	120%
- Rendimiento del cap. propio :	$\frac{40}{50} =$	80%

Aquí el efecto de palanca es negativo; lo que implica que la estructura de financiamiento no es la adecuada para el interés de los accionistas; se ha recurrido a fuentes externas de financiación más allá del punto adecuado. Está haciendo falta una inyección de capitales, que al disminuir el riesgo del negocio a la vista de los acreedores, reduzca paralelamente el costo de la financiación.

Estos ejemplos, si bien muy simplificados, son suficientes para dejarnos ver la importancia de esta relación como un elemento de juicio más en la valoración de la posición financiera de la firma.-

#### El movimiento de las cuentas bancarias :

Es una muestra pragmática que no debe dejar de tomarse en cuenta cuando se quiere formar juicio sobre las finanzas de una empresa. Su análisis revelará la holgura o estrechez con que se maneja el cliente. Sobregiros recurrentes están indicando una posición de caja no satisfactoria. Si se tratara de empresas pequeñas, los sobregiros son el primer síntoma de que la situación de la firma puede ser comprometida.-

La situación financiera y la exposición a la inflación :

Al analizar la situación financiera de nuestros clientes, no podemos ignorar una circunstancia especial que ha adquirido notable importancia en la coyuntura actual y que es la inflación.-

Esta, cuando adquiere el carácter de alta inflación, está presente en forma permanente en toda decisión comercial; de ahí que no sea ajena a los problemas financieros que nos ocupan.-

Si tomamos en cuenta este factor cuando estamos analizando críticamente una política financiera seguida, vamos a encontrar muchas justificaciones o explicaciones para esas políticas seguidas; así como las otroras situaciones financieras "ejemplares" por su conservadorismo, a la luz de una coyuntura gobernada por la inflación, dejan de ser el objetivo más deseable de un potencial acreedor; pasando a ser tal vez más tranquilizador una gerencia que se muestre hábil para convivir con este flagelo.-

Los activos monetarios son afectados por la inflación; de ahí que se presente una especie de incongruencia entre la mayor liquidez inmediata que todo acreedor desearía ver en los balances de sus clientes y la inconveniencia de mantener en épocas inflacionarias inversiones de fondos abultadas en estos rubros.

Por otra parte, era consenso general considerar a la relación entre el Patrimonio y las Deudas, tanto mejor cuanto mayor fuere su cociente. Lo que se vuelve aparentemente contradictorio cuando pensamos en la conveniencia de endeudarse en economías de inflación.-

En resumen, analizados todos estos factores, tanto en el



plano individual como sus interrelaciones, se podrá emitir juicio con propiedad sobre la situación financiera del cliente.

Así se la podrá calificar de estrecha o difícil; aceptable; buena o muy buena; asignándosele por ej., los siguientes valores : 1, 4, 7, 10, respectivamente.

A su vez a la posición financiera como uno de los factores de análisis se le asignará un valor relativo "£", el que se ponderrá con la calidad atribuída a esta posición, multiplicando el valor asignado "£" por el obtenido en la calificación interna del factor.

Suponiendo que luego del análisis se haya arribado a la conclusión de que la situación financiera de la empresa es buena, se multiplicará el valor "£" por 7; y el producto será el valor numérico con que la situación financiera concurrirá a la medición cuantitativa final del riesgo.-

#### 1.2.- Situación Económica :

Refiere a la rentabilidad de la empresa y al potencial de producir utilidades en el futuro.

Para su evaluación se consideran :

- a) Los ingresos : se analiza la evolución de las cifras de ventas, en términos absolutos y físicos. La posición que la firma ocupa en el mercado; si abastece sólo al interno o también exporta.

Si son varios los productos, cuál es la mezcla de ventas; y la contribución marginal de cada uno de ellos.-

Cuál es el punto de equilibrio de la empresa y grado de vulnerabilidad ante contracciones en los niveles de venta, en épocas recesivas.-

- b) Grado de eficiencia en materia de política de precios.-
- c) La estructura de costos y gastos : estudiar su comportamiento histórico; su evolución en relación con las ventas; su lógica en función comparativa con otras empresas del ramo (siempre que la comparación sea válida).- Ello facilitará la formación de juicio sobre el grado de racionalización de costos en sus diversos aspectos : administrativos, comerciales, financieros.-
- d) La utilidad neta en relación al capital aportado y a la inversión total en activos.-
- e) Si el grueso de los resultados son operativos o si existen ingresos de carácter extraordinario, debe tomarse en cuenta la discriminación, toda vez que estos últimos no hacen a la operatoria normal del negocio.-
- f) Relaciones entre las partidas del Cuadro de Resultados y los rubros del Estado Patrimonial permiten determinar con sus rotaciones la adecuación de las inversiones en los distintos activos o el costo de los fondos tomados de terceros.-

También los datos del Cuadro de Resultados combinados con

los que surgen del Balance, mediante la aplicación de herramientas tales como el "Cash Flow", permiten exponer con claridad cuáles han sido las fuentes financiadoras de fondos y qué uso se le han dado a éstos. Además la posibilidad de proyección del "Cash Flow" permite estimar para el futuro inmediato las necesidades de fondos de la empresa y la generación de los fondos que serán la fuente de reembolso de los préstamos que el acreedor ha facilitado.-

- g) Distribución de utilidades: el destino que la empresa da a los resultados obtenidos en el período es un índice indicativo para el analista. No sólo el destino de las utilidades del último ejercicio sino el de los anteriores. Las utilidades reinvertidas en el negocio son un inequívoco aval de confianza en la marcha de la firma por parte de sus dueños.-

### 1.3.- Capital :

El acreedor potencial procurará que su participación en la empresa tenga el carácter de apoyo para la consecución de determinados fines, como en el caso de la financiación de un proyecto de inversión; o de asistencia financiera en determinadas épocas del ciclo productivo; pero no convertirse en socio más o menos permanente de su cliente porque lo que en realidad ocurre tal vez es que los capitales aportados por éste son insuficientes.

- 1.3.1.- Es interesante determinar la suficiencia de capitales y el

grado de eficiencia de su utilización.

Estas determinaciones no son fáciles ni pueden establecerse de manera directa e indubitable. Las fuentes de información serán los Estados Contables suministrados por los clientes; la información obtenida en entrevistas; las inspecciones oculares del analista; las tasaciones efectuadas por idóneos, etc. -

Cómo puede estar invertido el capital propio?

- En capital de trabajo;
- En inversiones en bienes de uso;
- En inversiones ajenas al giro, tanto sea en participación en otras sociedades, inversiones mobiliarias de carácter no transitorio; préstamos entre sociedades; adelantos efectuados a socios, etc.;
- En gastos efectuados, cuyo descargo a través de costos operará en ejercicios futuros - Cargos Diferidos - ;
- En bienes intangibles o inmateriales. -

En nuestro país, la fórmula de balance de uso corriente, y obligatorio como forma de exposición en el caso de las sociedades por acciones, está concebida en cuanto al orden que siguen los rubros atendiendo a dos criterios : en el caso del Activo, en función de la liquidez; es decir, los rubros aparecen ordenados de mayor a menor posibilidad de realización. En el Pasivo, siguen el grado de exigibilidad; esto es, de mayor a menor perentoriedad en la cancelación de los compromisos.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, el analista tratará de determinar en primer término qué uso se ha dado a las fuentes de

fondos de terceros de largo plazo; para luego de despejar esta incógnita, abocarse a relacionar el capital propio con las restantes inversiones de fondos. -

Algunas deudas de largo plazo son fácilmente asignables a determinadas inversiones, en base a la naturaleza de las mismas; o profundizando un poco en el análisis, con el apoyo de datos complementarios. -

Así, las deudas bancarias de largo plazo se supone que financian maquinarias; hipotecas fueron contraídas para levantar una planta o comprar un edificio, etc. -

Una vez calzadas estas partidas fácilmente detectables, es lógico presuponer una relación de fuentes a inversiones, basadas en este principio : la fuente de mayor grado de exigibilidad financia la inversión de más fácil realización.

Así dadas las cosas, estas relaciones nos clarificarán en un aspecto : en la realización de qué bienes descansan los fondos correspondientes a los accionistas.

Vamos a suponer un ejemplo extremo :

La Cía. Z.Z. presenta los rubros sintéticos de su balance como sigue :

Activo Corriente	200	Pasivo Corriente	160
Bienes de Uso	50	Deudas Largo Plazo	90
Bienes Inmateriales	80	Patrimonio	100
Cargos Diferidos	20		
	<u>350</u>		<u>350</u>
	====		====

Capital de Trabajo : 40

A primera vista se observa que el capital en giro o capital de trabajo está siendo financiado con deudas de largo plazo.

Amén de las consideraciones financieras que esto nos merece, desde el punto de vista de la posición patrimonial es evidente que los terceros están soportando la inversión necesaria para que la empresa exista; esto es, la totalidad de las inversiones fabriles, y el capital de explotación. Los accionistas han solventado sólo la marcha y/o inversiones originales de puesta en marcha, que aparecen activadas como Bienes Inmateriales.

Este ejemplo un tanto exagerado sirve para poner de relieve algunos principios básicos :

- Los capitales propios deben ser por lo menos suficientes para afrontar los Activos no Corrientes. Esto en términos generales.

Para su comprobación se utiliza el índice : Activo no Corriente/Patrimonio Neto, que como dijimos es deseable que sea inferior a 1.-

- Normalmente no es aconsejable que el capital de trabajo esté financiado por fondos de terceros.-

- Es útil el cociente de endeudamiento, marcado por la relación : Patrimonio Neto/Deudas a terceros.

En nuestro ejemplo, el coeficiente es de 0,4; esto es, por cada peso que se debe a terceros, los dueños han colocado sólo cuarenta centavos; o en otros términos, existen obligaciones contraídas

que superan en dos veces y media los fondos genuinos aportados por los accionistas.

En síntesis, nuestro caso refleja una situación de insolvencia; llegado el caso extremo de una liquidación, los acreedores deberían recurrir a la realización de bienes del Activo Fijo para resarcirse; y los accionistas recuperarían su inversión de acuerdo al interés en plaza de los bienes intangibles.-

En otro orden de cosas, para determinar la adecuación de las inversiones practicadas en los distintos rubros de los Activos no Corrientes, es útil calcular el peso relativo de éstos respecto a la inversión total en Activos; observar su evolución histórica y sobre todo comparar, a su vez, los cocientes con los de otras empresas del ramo.

En el caso particular de las inmovilizaciones en Bienes de Capital es conveniente relacionarlas con las ventas para observar si la empresa está haciendo uso adecuado de su capacidad instalada.

Otra relación aplicable es el cociente entre Ventas y Capital Propio : procura determinar el grado de suficiencia del capital propio para el nivel de ventas con que se maneja la firma. Su fórmula es :  $\text{Costo de Ventas} / \text{Patrimonio Neto}$ .

De la relación surgirá si el volumen de los negocios se ajusta a las posibilidades reales de la empresa; o si en busca de incrementar las utilidades se ha hecho uso desmedido de crédito.-

1.3.2.- Otro aspecto a tener en cuenta es la CALIDAD de las inversiones no corrientes; o sea su valor de realización en el sentido de posibilidad de recupero de lo invertido por los accionistas.

a) Aquí hay que prestar atención al rubro Bienes de Uso; especialmente si la empresa analizada es una industria. Una serie de factores nos ayudarán a formar juicio :

- Con referencia a los inmuebles :

- . El edificio de la planta es de propiedad de la firma? ;
- . Antigüedad y calidad de la construcción;
- . Grado de funcionalidad conforme al ramo;
- . Ubicación : fundamental si se trata de un comercio. En el caso de fábricas, interesa relacionar la ubicación con las fuentes de provisión de insumos y la radicación de mano de obra;
- . Adecuación de su valuación;
- . Adaptación a otros usos, apuntando a la necesidad extrema de una liquidación;

- Con referencia a la maquinaria :

- . Está libre de gravámenes?;
- . Moderna u obsoleta; grado de avance tecnológico;
- . Adecuación de su valuación;
- . Grado de especificidad : aptitud para adaptarse a más de un uso. -

b) Rubro Inversiones : el analista centrará su atención en :

- . Valores asignados a las acciones y/o cuotas sociales. La



mayor o menor dificultad de esta evaluación dependerá de que medie cotización en mercado bursátil representativo; de que se tenga acceso a los balances de las sociedades vinculadas, etc.;

- . Perspectivas de las empresas en las que se tengan intereses; y del ramo a que éstas pertenezcan;
- . La rentabilidad actual de la inversión;
- . El grado de liquidez intrínseca.

c) Rubro Bienes Inmateriales : en general involucra partidas tales como patentes, derechos, licencias, diseños, marcas, secretos de fabricación, etc.; de relativo interés para nuestro objetivo.

Sólo en casos de excepción tiene real valor de realización; normalmente su valor se reduce al ámbito de los actuales inversores, o sea de la empresa en marcha.

De ahí que los Bienes Inmateriales se deducen del Capital Neto de la empresa, para fines de análisis.-

d) Rubro Cargos Diferidos : Por su propia naturaleza es un rubro sin peso práctico para el analista. En realidad, su destino próximo es la conversión en costos o gastos.-

#### 1.4.- Carácter :

Refiere a la determinación de pagar; es la integridad o cualidad moral que se traduce en honestidad en todas las transacciones comer-

ciales.

Se trata de valorar el comportamiento moral de la empresa y de sus directivos. Los antecedentes que puedan lograrse al respecto, deben ser cuidadosamente estudiados. Debe seguirse atentamente la conducta del cliente en forma integral, tanto sea con los bancos, con los proveedores, con los propios clientes, con el fisco, con el personal, etc. No es raro que créditos no cobrados hayan registrado como causa fundamental una falla de conducta por parte del cliente.

Sin la condición de "carácter", el riesgo se considera de segunda clase.

El concepto de carácter puede estar referido a naciones, a grupos de hombres colectivamente o a individuos.

Así, en créditos de envergadura, el hombre de créditos no sólo debe considerar el carácter del riesgo individual, sino que también debe tomar en cuenta la integridad del grupo o del país a que corresponde el individuo o entidad sujeta a análisis.-

#### 1.5.- Capacidad :

El hombre de créditos procurará formarse juicio sobre la habilidad comercial, experiencia y eficiencia del "management" o grupo dirigente de la firma en análisis.

Se trata de determinar la habilidad para llevar adelante la em-

presa acometida; esto es, el grado de profesionalidad con que se maneja el negocio.

Si la honestidad y las buenas intenciones no son complementadas por la habilidad comercial, el riesgo crediticio sería peligroso. No basta querer pagar; es necesario la aptitud de generar fondos para poder pagar.

A medida que la envergadura de la estructura económica de la empresa es mayor, la capacidad se torna cada vez más importante.

La capacidad de un propietario o de un grupo de directivos puede ser medida en función de los años de experiencia en el negocio; por los resultados logrados en todo ese tiempo; éstos se relacionarán con las ventas, los capitales invertidos; y a su vez se compararán con los índices promedio de esas relaciones para otros negocios del ramo.-

#### 1.6.- Colateral :

Este factor pasa a ser importante en caso de solvencia insuficiente. Cuando el solicitante tiene la capacidad apropiada, y también el carácter; pero no el capital necesario, el acreedor pedirá como refuerzo la caución de otros bienes : stocks, prendas sobre maquinarias, hipotecas sobre inmuebles, avales o fianzas.

Pero en lo que atañe a este aspecto, no se debe olvidar el carácter de accesorio o complementario que debería atribuirse siempre al colateral. Un crédito basado en la calidad de las garantías

ofrecidas no es un buen riesgo.-

1.7.- Grupo Económico - Vinculaciones :

Cuando existe más de una compañía interrelacionada a través de la comunidad de los tenedores de sus acciones, debe estudiarse siempre el conjunto, aunque nuestro interés se centre en una o só lo algunas de las empresas.

Un estudio individual puede inducirnos a engaños : en la práctica puede darse el caso de que el grupo esté sosteniendo a esta empresa o que ella salga en un momento determinado en apoyo de otras.

Para ello se utilizan herramientas tales como la consolidación de balances; estudio de mercado para el grupo; y en general es conveniente hacer extensivo a las empresas del conjunto, el estudio de todos los factores de riesgo que analizamos en nuestra potencial deudora, aunque en forma más somera.-

1.8.- Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información :

Antes de considerar la información que surge de los Estados Contables de la firma aanalizada, conviene evaluar el grado de verosimilitud que se puede asignar a los mismos.

En la formación de este juicio tiene peso :

- El estudio contable que audita los Balances : ciertos estudios, ge

neralmente de gran envergadura, gozan de una reputación especial en cuanto a su seriedad; y son muy conocidos en el círculo de los hombres de crédito.

Por otra parte, todo departamento de crédito bien organizado cuenta con un fichero de profesionales auditores, donde están identificados aquéllos asociados a balances no veraces.-

- El tipo de dictamen que acompaña a los Estados Contables : El valor que se dé a la veracidad de los mismos variará según se trate de un dictamen limpio; de un dictamen con opinión favorable pero con salvedades; de un dictamen con opinión adversa o un dictamen donde el profesional se abstenga de opinar.-

- La certificación : tiene un grado de valor muy distinto al dictamen. Su alcance es bastante restringido : sólo convalida que lo expuesto en los balances es el resumen de los movimientos efectivamente registrados en los libros rubricados de la contabilidad.-

#### 1.9.- Seguros :

El patrimonio afectado a la explotación deberá estar convenientemente protegido contra eventualidades.

El cliente proporcionará, en carácter de declaración jurada, una nómina de las pólizas contratadas, consignando el tipo de riesgo que cubre, los montos asegurados, el plazo de vigencia del seguro y la denominación del ente asegurador.

El analista verá la suficiencia de los seguros contratados, mediante el análisis de dos aspectos :

a) Cuantitativo : comparando los valores asegurados para cada tipo de activo con los respectivos valores consignados en los Estados Contables o en la manifestación de bienes presentada en su defecto.

En economías de alta inflación, como la existente en nuestro país en la coyuntura actual, la comparación debe hacerse con valores actualizados, especialmente en los rubros no monetarios.-

b) Cualitativo : en función del tipo de empresa de que se trate, se verá si los tipos de riesgos cubiertos son los adecuados; o lo que es igual, si los riesgos a los que la firma está más expuesta por la naturaleza de lo que produce o comercializa, están contemplados en las coberturas.-

#### 1.10.- Concepto en Plaza :

Este elemento es de peso sobre todo cuando quien ha de otorgar el crédito no es una institución financiera sino una empresa comercial.

En la mayoría de los casos, los hombres de crédito de los bancos centran su trabajo en los Estados Financieros; mientras que el hombre de crédito mercantil a menudo no cuenta con un balance; y por lo tanto le es virtualmente imposible un análisis minucioso del caso, dada la necesidad de despachar las solicitudes de crédito con

urgencia. Por eso, en el crédito mercantil, quien decide se apoya fundamentalmente en otras fuentes.

A qué fuentes se recurre para obtener información ? :

a) Los proveedores : es común que el solicitante presente un listado de proveedores a quienes solicitar referencias. Conviene no conformarse con esta consulta y pedir opinión a algunos de los acreedores que aparecen en la composición del pasivo del balance del cliente; en especial con saldos significativos.-

b) Agencias : existen agencias especializadas en el suministro de informes comerciales. También es útil recurrir a los centros de intercambio que nuclean a las empresas de un mismo ramo, suministrando la experiencia de otros acreedores, mediante ficheros actualizados que incorporan constantemente los casos de incumplimiento o mora dentro del sector.-

c) Los Bancos con los que opera : a través de la forma en que los bancos atienden al solicitante, tanto sea en los montos de crédito acordados como en la mezcla asignada, surgirá la imagen del solicitante para la banca.

Si quien analiza la información es un Banco, le interesará chequear el tratamiento dado por la competencia; si es una empresa, el dato le servirá de parámetro, sin olvidar la mayor estrictez con que se maneja el crédito bancario en relación al comercial.-

d) Los clientes del peticionante : la información proporcionada por éstos ayuda a integrar la imagen de aquél en plaza. De ahí se

conocerá si trabaja con seriedad en el cumplimiento de plazos de entrega; calidad de sus productos, etc.-

Además, la calidad de su clientela contribuirá a perfilar a nuestro potencial cliente.-

e) Competidores : la información de esta fuente, previa la depuración que el sentido común y la experiencia nos indican, resulta inestimable.-

f) Revistas económicas especializadas : son un valioso aporte para la comprensión de la actualidad económica de un país, un sector y aún hasta de una empresa en particular. También facilitan la elaboración de pronósticos de mercado y proyecciones de corto y mediano plazo.-

#### 1.11.- Condiciones del ramo o sector de actividad - Riesgos del negocio :

Un análisis efectivo de crédito debe ir más allá de la situación individual de la firma; debe analizar las condiciones económicas generales y en particular las del ramo donde ésta actúa.

En su trabajo, el hombre de crédito bancario analiza solicitudes de los ramos más variados, por lo que tiene oportunidad de adquirir una considerable masa de información con respecto a las condiciones generales; y esto, junto con otros indicadores, le será de gran utilidad.

Si, en cambio, el hombre de crédito está trabajando en una em-



presa, conocerá en grado minucioso el mercado de su cliente, sus modalidades y potencial.

#### 1.12.- La Organización y Controles :

Factor de gran valor para formar juicio sobre el cliente; pero de difícil captación, salvo que se recurra a una norma que debería ser de estricto cumplimiento : esto es, que toda resolución crediticia esté precedida por una visualización personal del cliente en su sede. Esta visita a la planta puede delegarse en los asistentes del hombre de crédito, que luego informarán detalladamente sobre lo actuado, refiriendo :

- . La organización en la empresa; la disciplina, el orden en su sentido completo : ejecución de tareas, mantenimiento de planta y oficinas, etc.;

- . Conocimiento del grado de cohesión existente entre las distintas áreas; dónde está el poder de decisión; si éste es compartido; si existe una estructura organizacional que prevé la delegación y los reemplazos o si los manejos se encaran en forma personal;

- . Los stocks, tanto sean de insumos como de producción acabada; si guardan relación con el tipo de empresa, su envergadura y naturaleza comercial. La adecuación de controles en materia de almacenes;

- . Visualizar el proceso productivo en marcha; el grado de tecnología con que se cuenta; la capacidad instalada utilizada;

- . El plantel de maquinarias y los edificios : antigüedad, estado de conservación, funcionalidad;
- . Las medidas de seguridad;
- . Los controles de calidad;
- . En general, verificar la veracidad de algún punto de la información reunida por el analista en su mesa de trabajo, a través de los diferentes canales que ya hemos tratado; y que por razones especiales llama su atención.

Sintéticamente, la importancia del punto queda reflejada en una realidad inobjetable : muchas solicitudes no serían aprobadas si se hubiera visitado al cliente en su lugar de trabajo; y muchas otras no se hubieran denegado de mediar dicha visita.-

1.13.- Antigüedad en el ramo :

En general, se tiende a desconfiar de los recién llegados a una actividad.

La trayectoria de una firma da seguridad al potencial acreedor; da evidencia de haber soportado distintas coyunturas; y prueba de su intención de continuidad.

Muchos acreedores desechan solicitudes de clientes cuya antigüedad en el ramo no supera los tres o cuatro años.

También en el caso de solicitudes de préstamos personales o

préstamos para el consumo, la antigüedad en la ocupación es requisito primordial para la viabilidad del crédito. -

1.14.- Factores propios del Crédito Comercial :

El analista de solicitudes de crédito de una firma comercial toma en consideración, además de los factores ya vistos, los siguientes :

- . La habilidad de su cliente en materia de créditos concedidos; y política de cobranzas;
- . Si utiliza o no los beneficios del descuento que otorga a sus clientes la empresa a la que el hombre de crédito pertenece. La experiencia indica que la utilización de descuentos comerciales convenientes es signo de solvencia;
- . La experiencia histórica en materia de calidad de los cheques y/o documentos endosados por los clientes para cancelar sus compromisos;
- . La forma en que ha dado cumplimiento a las condiciones de pago pactadas;
- . El hecho límite de ser proveedores únicos del solicitante puede llegar a justificar una atención crediticia especial. -

2 - Asignación de Valores Relativos a los factores que configuran el riesgo :

El peso que tiene cada uno de los factores que se han esbozado en el punto primero no es constante para cualquier crédito; será función de :

a) El otorgante : variará según que el acreedor sea una firma comercial o una entidad financiera.-

b) La naturaleza del crédito y/o su finalidad : si se trata de un crédito al consumo; un préstamo para financiar ventas o para inversiones de mediano plazo; un crédito agropecuario o el financiamiento de un proyecto a un ente estatal.-

En el Capítulo VIII, se dan ejemplos referidos a créditos otorgados por Entidades Financieras al sector industrial y comercial para financiar el ciclo evolutivo normal de operaciones.-

3 - Asignación de Valores dentro de cada factor :

Siempre con el fin último de normalizar el proceso decisorio en materia crediticia, a cada uno de los factores en que hemos descompuesto el concepto de riesgo, se le puede atribuir una escala de valores propios de acuerdo a la calidad con que ese factor aparezca al estudiar una solicitud en particular.

Tomemos por caso el factor llamado "Situación Financiera", ésta puede ser calificada del siguiente modo :

	<u>Escala</u>
Muy Buena	: 10
Buena o Normal	: 7
Regular o Aceptable	: 4
Comprometida	: 0

Esto significa que si la situación financiera es comprometida, al recibir cero de valor, anulará el peso que el factor tiene en forma relativa, en relación al conjunto de factores. Y si se trata de un factor de peso, repercutirá en la sumatoria total que determina la calidad del riesgo. -

También pueden adoptarse otras formas de calificación, de mayor o menor detalle; por ejemplo, para el factor "Capital", o "Situación Patrimonial" se puede trabajar con tres topes en lugar de cuatro :

	<u>Escala</u>
Optimo	: 10
Adecuado	: 5
Pobre o Insuficiente	: 0

En este enfoque nada es taxativo; en última instancia se busca volcar al papel lo que el hombre de crédito elabora intuitivamente en su mente. Estas clasificaciones y calificaciones que a primera vista podrían ser tildadas de subjetivas son las mismas que se dan en la mente del funcionario cada vez que debe decidir. Debemos convivir con ellas mientras la mente humana no descubra otra forma más perfecta para emitir juicios de evaluación.

4 - El Coeficiente de aceptabilidad o rechazo :

La sumatoria final de los valores ponderados de cada uno de los factores nos estará indicando la calificación que ha recibido la solicitud estudiada, en lo que a "riesgo" se refiere.

Entonces debemos categorizar también al "riesgo" y fijar límites entre lo aceptable y lo inaceptable. Los mayores valores asignados a los distintos factores componentes nos marcarán en nuestro modelo el valor del riesgo óptimo.

El límite entre lo aceptable y lo inaceptable es una cuestión de política crediticia; dependerá del volumen de negocios que se quiera conservar o ganar, del nivel de incobrables que la estructura de la empresa soporte, de la rentabilidad con que se maneje la firma, y en general, de las consideraciones a que hemos hecho referencia en el Cap. III al tratar de Política Crediticia. -

## CAPITULO VIII

### PROPUESTA DE UN MODELO DE MEDICION DEL RIESGO CREDITICIO

1 - Consideraciones sobre la utilidad de cuantificar la medición del riesgo :

- La valorización numérica de los riesgos, además de su primera función de operar como tamiz entre solicitudes a ser aprobadas o denegadas, es particularmente interesante en aquellas economías donde la tasa financiera se pacta libremente en función del tipo de riesgo.

- La distinción de los diferentes factores componentes del riesgo y su valoración facilitan el seguimiento de la evolución del cliente. Sólo bastará con prestar más atención a los factores detectados como débiles o problemáticos, observando con menor detenimiento la marcha del conjunto.

- En sucesivas elaboraciones de un mismo modelo en el tiempo, se va recogiendo la experiencia para adjudicar el peso relativo de cada factor y/o para eliminar o incorporar factores al modelo.

Así, si con un modelo dieron por aceptables riesgos que en la práctica resultaron difíciles de manejar, corresponderá un análisis de cada caso tendiente a determinar las causas de tal situación, lo que permitiría corregir el modelo.

- Los acreedores fundamentalmente interesados en reducir pérdidas, ven facilitado su objetivo con la ayuda del modelo de riesgos cuantificados. Una vez determinado el modelo que refleja la situación vigente, deberán introducirse las exigencias o restricciones necesarias para elevar

el standardde riesgo mínimo aceptable. De este modo, delineadas las características de sus clientes actuales, el acreedor está en condiciones de orientar sus políticas para reunir una cartera tan selecta como desee, en función de sus objetivos.

#### EL MODELO PROPUESTO :

El modelo que hemos elegido como ejemplo procura medir en forma de valores numéricos el riesgo que cada peticionante representa para su acreedor, sin perjuicio de la evaluación cualitativa.

Responde a las siguientes condiciones :

a) El acreedor es una entidad financiera; en nuestro caso, un Banco Comercial.-

b) En todos los casos analizados, la finalidad de la solicitud de crédito que determinó la condición de deudor y acreedor en la transacción, ha sido el financiamiento del ciclo normal de operaciones; o sea, este trabajo se circunscribe al CREDITO PRODUCTIVO.-

c) Los peticionantes son empresas comerciales o industriales, organizadas bajo cualquiera de las formas jurídicas permitidas por nuestra legislación. La envergadura de las firmas es variable; la muestra tomada incluye a firmas que encuadran dentro de las tres categorías en que normalmente se suele distinguir a las empresas : pequeñas, medianas y grandes.-

d) En cuanto al período de tiempo, se han estudiado créditos o-



torgados en un período de cinco años. Fue necesario remontarse a un lustro para ampliar la muestra en el caso de las experiencias negativas, muy escasas en número.

La distorsión producida por el factor tiempo, en especial a través de las distintas coyunturas económicas que debe enfrentar deudor y acreedor, es tomada en cuenta al analizar "las condiciones del ramo o sector de actividad".-

e) En la mayoría de los casos, las carpetas consultadas corresponden a solicitudes de créditos aprobadas, por lo menos una vez; en algunos casos las facilidades no fueron renovadas.

Las solicitudes acordadas cuyo re-pago fue normal y las solicitudes acordadas cuyo re-pago fue problemático permiten probar la validez de nuestro modelo.

No fue posible reunir más información referente a solicitudes con carácter de primera operación denegadas - sólo se citan tres casos -, lo que hubiera sido interesante para comprobar también a este nivel en qué medida nuestro modelo es capaz de operar selectivamente a manera del proceso decisorio que se desarrolla en la mente del hombre de crédito. -

f) Este tipo de modelo es aplicable no sólo en Bancos o Entidades Financieras; también puede ser de gran utilidad a las empresas que deben manejarse con carteras de clientes numerosas. -

2 - Pautas seguidas para la selección y tratamiento de factores de evaluación :

Dentro de nuestro modelo, hemos distinguido dos tipos de factores : determinantes y complementarios :

1) Factores determinantes :

Los factores determinantes son aquéllos que por sí solos definen la viabilidad o no de un crédito. Así, cuando el hombre de crédito estudia un caso y llega a la conclusión de que su potencial cliente carece de condiciones mínimas de integridad moral, (esto es, no se da una de las tres "C" tradicionales del crédito; en este caso, el "carácter"), no duda en denegar el requerimiento; pues es sabido que un cliente puede ser solvente y manejar un negocio próspero; pero si es mal intencionado puede hacer pasar momentos desagradables a sus acreedores. Por ello es que uno de los factores determinantes es el CARACTER. -

Esto que todo hombre de crédito conoce perfectamente, debe incorporarse al modelo con el mismo peso, para que al delegarse las decisiones de crédito en los niveles inferiores de la organización, las conclusiones tiendan a asemejarse a las que el propio responsable hubiera tomado.

Otro de los factores elegidos como determinantes es el CONCEPTO EN PLAZA : reunida la información proveniente de los diferentes canales de consulta a que nos referíamos en el Cap. anterior al tratar este punto, si se concluye que la imagen en plaza no es favorable, como norma ya no interesa profundizar en el estudio de otros aspectos.

Puede darse el caso de que una firma esté superando una si-

tuación comprometida; y que el acreedor, en conocimiento de esa circunstancia, adopte la decisión de apoyar a la empresa en su recuperación. El hecho de que el modelo rechace la solicitud no implica que el crédito sea irrevocablemente denegado; la gerencia al estar en conocimiento de que el caso quedó eliminado por el modelo; y de las causas de ese resultado, puede decidir darle tratamiento especial, fuera de las pautas del modelo; abocándose al estudio de ese caso en particular.-

EXPERIENCIA ANTERIOR : En la práctica es difícil que créditos con problemas de recupero sean "repetidos". No obstante el rechazo por parte del modelo, cabe siempre la instancia del tratamiento particular a que se hizo referencia en el párrafo anterior.

SEGUROS : El mejor de los riesgos puede convertirse en un problema para el acreedor si no se han tomado las debidas provisiones en materia de seguros. Por eso la cobertura suficiente toma el carácter de factor "sine qua non".-

## 2) Factores complementarios :

Si bien no son eliminatorios, cada uno contribuye a la calificación final del riesgo.

Nosotros hemos diferenciado diez factores de este tipo. Puede trabajarse con un número mayor o menor de factores, conforme al grado de detalle que se quiera manejar.

En nuestro caso, algunos factores resumen una gama de circunstancias. Por tratarse ésta de una propuesta en gran parte teórica y preparada en forma individual, no hemos podido extendernos en el alcance

del trabajo.

Además del grado de análisis elegido, el número de factores a considerar y la naturaleza de los mismos serán función del tipo de modelo que se busque : si el modelo es para una empresa comercial, para un banco, para una cooperativa de crédito al consumo, etc.; si refiere a facilidades para financiar el ciclo operativo normal o inversiones en planta y/o equipo, etc.-

En el capítulo anterior hemos hecho referencia pormenorizada de cada uno de los principales factores componentes del concepto de riesgo propuestos. Todos los factores incorporados a nuestro modelo fueron analizados en esa oportunidad; en cambio no todos los factores estudiados fueron incorporados a nuestro modelo por escapar a la naturaleza primordial de este trabajo.-

### 3) El Peso ponderado de los Factores :

A cada factor se le asigna un valor que denota el peso relativo del factor en cuestión dentro de la sumatoria final que cuantifica el riesgo.

¿Cómo se asigna el peso relativo y quiénes lo determinan?

Es una de las cuestiones más delicadas dentro del modelo; la eficacia de éste dependerá de la corrección de los factores elegidos y del peso asignado a cada uno de ellos.

La determinación de ambos parámetros debe ser responsabilidad directa e indelegable de los máximos responsables del área crediticia.

Una vez estructurado el primer modelo, cada uno servirá para ajustar y perfeccionar al siguiente; mediando entre el modelo y la experiencia real de su aplicación, semejante relación a la existente entre un presupuesto y su consiguiente control presupuestario.-

4) La calificación de cada factor :

Puede haber diversas formas de ponderación de los factores; todas válidas siempre que prueben ser lógicas y adecuadas a la envergadura y naturaleza del trabajo a realizar; y a los objetivos a alcanzar con éste.-

5) Determinación del Riesgo Mínimo Aceptable :

Es otra cuestión capital en la preparación de un modelo de este tipo. Es el límite que separa las solicitudes a ser aceptadas de las que serán rechazadas, a nivel de decisiones sistematizadas o normalizadas.-

Sólo las solicitudes rechazadas pasan al nivel superior, para analizar las causas del rechazo; y si se considera oportuno, proceder a un estudio particular de carácter extraordinario.

Las solicitudes aceptadas por el modelo significan créditos concedidos; de ahí la importancia del límite mínimo. La fijación de éste debe ser tomada al más alto nivel y observada constantemente para ir introduciendo correcciones toda vez que se considere propicio.

Un riesgo mínimo aceptable muy concesivo; esto es, por debajo de los niveles aconsejables para el caso en cuestión, puede significar la incorporación de un segmento de riesgos inesperado o no deseado; y pro

bablemente de consecuencias negativas para los objetivos perseguidos.-

Por el contrario, un límite mínimo riguroso o alto puede estar desechando negocios que aumentarían la riqueza de la empresa.

En el modelo, hemos fijado el riesgo mínimo aceptable aprovechando la situación especial de haber tenido participación directa en la evaluación cotidiana de los riesgos en la entidad donde se tomó la muestra. Por ello hemos tratado de utilizar la experiencia personal y de colegas, en procura de la determinación de un valor numérico que identifique el riesgo más pobre que la institución está dispuesta a correr consistente con su objetivo.

Este valor numérico debería ser equivalente a la calificación de "aceptado" que atribuyen los funcionarios. Mientras que el modelo debería resumir las distintas etapas de la decisión crediticia que hasta el momento configuran todo un proceso mental reglado por algunas pautas que se han constituido en lineamientos generales; y donde es significativa la experiencia de quien decide.-

Tabla 1

3.1. - FACTORES DETERMINANTES

3.1.1 - CARACTER	PROBO	Riesgo Aceptable ; pasa a consideración de restantes factores. -
	IMPROBO	Riesgo Inaceptable ; se rechaza solicitud sin más análisis. -
3.1.2 - CONCEPTO EN PLAZA	BUENO	Riesgo Aceptable ; pasa a consideración de restantes factores. -
	DUDOSO ó MALO	Riesgo Inaceptable ; se rechaza solicitud sin más análisis. -
3.1.3 - EXPERIENCIA ANTERIOR	POSITIVA	Riesgo Aceptable ; pasa a consideración de restantes factores. -
	NEGATIVA	Riesgo Inaceptable ; se rechaza solicitud sin más análisis. -
3.1.4 - SEGUROS	COBERTURA SUFICIENTE	Riesgo Aceptable ; pasa a consideración de restantes factores. -
	COBERTURA INSUFICIENTE	Riesgo Inaceptable ; se rechaza solicitud sin más análisis. -

Tabla 2

## 3.2. - FACTORES COMPLEMENTARIOS

ANALISIS	VALOR RELATIVO	Clase
3.2.01 - Situación Financiera	6	comprometida (C)
3.2.02 - Situación Económica	8	deficiente (De)
3.2.03 - Capital Más Colateral	10	insuficiente (I)
3.2.04 - Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información.	3	pobre (P)
3.2.05 - Grupo Económico	4	efecto negativo (EN)
3.2.06 - La Dirección - Capacidad	4	pobre (Po)
3.2.07 - Concepto en Plaza	5	bueno (B)
3.2.08 - Condiciones del Ramo ó Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	peligrosas (Pe)
3.2.09 - La Organización y Controles.	4	deficiente (De)
3.2.10 - Antigüedad en el Ramo (años).	4	0/2



DE CUANTIFICACION  
RIESGO

CALIFICACION

Puntos	Clase	Puntos	Clase	Puntos	Clase
- 2	aceptable (A <sub>C</sub> )	4	buena (B)	7	muy buena (MB)
- 2	regular (R)	4	buena (B)	7	muy buena (MB)
- 5	escaso (E <sub>S</sub> )	4	adecuado (A <sub>d</sub> )	7	muy solvente (MS)
- 1	media (M)	5	óptima (O)	10	
- 2	no hay grupo (G)	0	efecto positivo (EF)	10	
- 1	media (M)	5	sobresaliente (S)	10	
1	muy bueno (MB)	10			
- 4	normales (N)	4	dinámicas (D <sub>i</sub> )	7	excepcionales (E <sub>x</sub> )
- 1	bueno (B)	5	muy bueno (MB)	10	
- 2	2/5	3	5/10	7	> 10

		RIESGO OPTIMO	RIESGO MINIMO ACEPTABLE		
	Puntos		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
	10	60	A <sub>c</sub>	4	24
	10	80	R	4	32
te	10	100	A <sub>d</sub>	7	70
		30	M	5	15
		40	no hay G	0	0
		40	M	5	20
		50	B	1	5
es	10	60	N	4	24
		40	B	5	20
	10	40	2/5	3	12
		540			
			222		

4 - Comprobación empírica del modelo propuesto :

La validez de un modelo queda probada al contrastarlo con los casos reales.

Para ello hemos analizado 55 casos; de ellos, 36 con experiencia de repago positiva; 13 con experiencia de repago negativa y 6 operaciones iniciales.

El desarrollo completo de cada uno de los casos trabajados se incluye en un apéndice especial para no distraer nuestra atención del objetivo esencial del punto.

De un conjunto de 55 casos; 54 de ellos han sido favorables y 1 desfavorable. Este resultado global prueba el modelo.-

Además se procedió a un estudio más profundo del caso desfavorable, determinándose que se trataba de limitaciones propias del alcance dado al trabajo y no a falencias del modelo en sí.-

La confrontación del modelo no prueba aparentemente la consecución del objetivo de maximización de la riqueza de la empresa relevada. El hecho que induce a pensar esto radicaría en la inexistencia de fallas del modelo; en otras palabras, la estrictez del modelo denota un costo de oportunidad en la mayor ganancia a que se hubiera tenido acceso con requerimientos menores en los riesgos manejados.

Sin embargo esto es aparente, pues el modelo se aplicó en un período temporal especial caracterizado por un mercado financiero demandante de fondos donde la utilidad descada era alcanzable dentro de márgenes de riesgo insignificantes.-

## CONCLUSIONES

Con este ensayo dejamos abierta la puerta a la aplicación de técnicas cuantitativas al área de la gestión crediticia.

Ello marcará un cambio revolucionario en los resultados logrables, a dos niveles :

a) Como reducción de costos de administración del crédito, facilitando la delegación y los controles.

b) Como apoyo a la fijación de políticas de crédito dinámicas, gracias a las ventajas globales de la aplicación de modelos de riesgos cuantificados. La información metodizada y cuantificada referente a todas las solicitudes acordadas y denegadas permite conocer rápidamente los resultados de una política; aplicar aceleradamente las correcciones del caso; y estar a la vanguardia en los altamente competitivos mercados de la actualidad.-

En particular, cuando la gestión crediticia tiene como ámbito de aplicación una entidad financiera; amén de lo expuesto, la adopción de técnicas cuantitativas permitirá :

c) La utilización de tasas diferenciales conforme a riesgos; esto es, el costo del dinero se pactará además en función de la evaluación asignada al cliente; o sea, según la calidad del peticionante. Es cosa común en las plazas financieras de los países europeos y de los Estados Unidos el contar con tasas diferenciales por cliente.

d) En todo momento, el responsable del área crediticia tendrá

la "radiografía" completa de cada uno de sus clientes, tabulada en idioma universal, facilitándose así el seguimiento de su evolución.

e) La tabulación de la información de los créditos otorgados facilita la rápida confección de otros modelos; como por ej. : estudios de concentración por sectores de actividad; por categorización de calidad de riesgos, etc. A su vez de ellos se derivarán correcciones que al implementarse mediante nuevas políticas, corregirán los primitivos modelos de riesgo, auto-perfeccionando el sistema.-

## A P E N D I C E

### CONFRONTACION EMPIRICA DE LA VALIDEZ DEL MODELO

Aplicación histórica a créditos otorgados ó denegados con anterioridad y conclusiones que se pudieron haber obtenido de haberse aplicado previamente el modelo.

LA APLICACION DEL MODELO A LOS CASOS REVELA

INTERESANTES CONCLUSIONES :

Firmas que fueron atendidas crediticiamente, que de haberse aplicado el modelo hubieran resultado descalificadas, devinieron en la práctica en clientes malos. Casos Nros. : 2, 10, 17, 18, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 38, 55.-  
/25

En el mayor número de casos estudiados, el modelo confirma el criterio adoptado al conceder facilidades a las empresas analizadas. Se trata de aquellos casos identificados con un valor de riesgo mayor al numérico fijado como mínimo aceptable. Esto tiene una doble implicancia:

- a) Que el valor fijado como standardmínimo representa con razonable fidelidad el criterio selectivo imperante en la gerencia de crédito de la Institución.
- b) Que en la concesión de crédito se observaron los recaudos mínimos fijados por las políticas crediticias en vigencia.

Casos en que no ha habido experiencia aún sobre la devolución del préstamo. No obstante la decisión tomada al aprobar la solicitud de primera operación coincide con los resultados de la aplicación del modelo. Casos Nros. : 8, 9, 10.

Casos en que el riesgo cuantificado denota un riesgo particularmente bueno. Chequeado con la situación real de la firma se ha visto corroborado, lo que refuerza la validez del modelo : Ej. casos Nros. : 11, 15, 20, 45.

Casos como el número 16 y 25, ponen en evidencia la vulnerabilidad del pro

ceso decisorio en esta materia. Tanto para el modelo como para la mente humana, es difícil la definición acertada de algunos factores tales como el "carácter" del solicitante.

- . En la generalidad de los casos se observa la ventaja del modelo en el seguimiento de la evolución de los clientes, al abrirse los factores de análisis quedando expuestos los de mayor riesgo.
- . Casos en que se había rechazado la solicitud, se aplicó el modelo a los antecedentes en cuestión, resultando también rechazados por éste. Ej. casos Nros. : 39, 47, 48, 51, 53.



CASO N° ...1...

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Industrialización y fabricación de calzados .....

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Positiva .....

COMENTARIOS : Crédito solicitado con resolución favorable. El cliente hace uso parcial de las facilidades acordadas .....

**B - APLICACION DEL MODELO :****1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: Probo .....

1.2 - Concepto en Plaza: Bueno .....

1.3 - Experiencia Anterior: Positiva .....

1.4 - Seguros: Cobertura suficiente .....

**2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :**

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Aceptable .....	..4.	.24.
2.02 Situación Económica .	8	Buena .....	..7.	.56.
2.03 Capital + Colateral.	10	Adecuado .....	..7.	.70.
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Media .....	..5.	.15.
2.05 Grupo Económico.	4	No Hay .....	..0.	..0.
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media .....	..5.	.20.
2.07 Concepto en Plaza.	5	Muy Bueno .....	..10.	.50.
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio. .	6	Normal .....	..4.	.24.
2.09 La Organización y Controles.	4	Bueno .....	..5.	.20.
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	... >10 ...	..10.	.40.
				319

**C - RESULTADOS :** Riesgo Cuantificado > Riesgo Mínimo Aceptable ∴ el modelo queda comprobado. ....

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Fábrica de torres para enfriamiento de agua.

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Negativa

COMENTARIOS : Se dió traslado al Departamento de Recuperación de Créditos para gestionar cobranzas de facilidades acordadas. Con posterioridad se procedió al cierre de cuenta por aparecer incluida en el listado del BCRA. de firmas inhabilitadas para operar en Bancos.

**B - APLICACION DEL MODELO :****1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: Probo

1.2 - Concepto en Plaza: Bueno

1.3 - Experiencia Anterior: Buena

1.4 - Seguros: Cobertura Suficiente

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Comprometida	..2	..12
2.02 Situación Económica .	8	Buena.....	..7	..56
2.03 Capital + Colateral.	10	Escaso....	..4	..40
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Media.....	..5	..15
2.05 Grupo Económico.	4	No Hay....	..0	..0
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media.....	..5	..20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Buena.....	..1	..5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Normales.....	..4	..24
2.09 La Organización y Controles.	4	Buena.....	..5	..20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	0/2.....	..2	..8
				160

**C - RESULTADOS :** El Riesgo cuantificado es inferior al Riesgo Mínimo Aceptable.  
El modelo queda comprobado.

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Fabricación Baterías Eléctricas

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Positiva

COMENTARIOS :

**B - APLICACION DEL MODELO :**

**1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: Probo

1.2 - Concepto en Plaza: Bueno

1.3 - Experiencia Anterior: Positiva

1.4 - Seguros: Cobertura Suficiente

**2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :**

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Buena	7	42
2.02 Situación Económica .	8	Buena	7	56
2.03 Capital + Colateral.	10	Escaso	4	40
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Media	5	15
2.05 Grupo Económico.	4	De efecto negativo	-2	-8
2.06 La Dirección - Capacidad.	4	Media	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Normales	4	24
2.09 La Organización y Controles.	4	Buenos	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	+ 10	10	40
				254

**C - RESULTADOS :** Riesgo cuantificado > Riesgo Mínimo Aceptable . . . el modelo queda probado.

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Tintorería Industrial .....

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Positiva .....

COMENTARIOS : Los montos acordados fueron objeto de constante revisión, con incrementos de consideración. ....

**B - APLICACION DEL MODELO :****1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: Probo .....

1.2 - Concepto en Plaza: Bueno .....

1.3 - Experiencia Anterior: Positiva .....

1.4 - Seguros: Cobertura Suficiente .....

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Buena .....	7 ..	42 ..
2.02 Situación Económica .	8	Buena .....	7 ..	56 ..
2.03 Capital + Colateral.	10	Muy solvente .....	10 ..	100 ..
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Optima .....	10 ..	30 ..
2.05 Grupo Económico.	4	No hay .....	0 ..	0 ..
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Sobresaliente .....	10 ..	40 ..
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno .....	1 ..	5 ..
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio. .	6	Normal .....	4 ..	24 ..
2.09 La Organización y Controles.	4	Muy Bueno .....	10 ..	40 ..
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	+ 10 .....	10 ..	40 ..
				377

**C - RESULTADOS :** Riesgo cuantificado > Riesgo Mínimo Aceptable ... modelo queda comprobado. ....





CASO N° .....7.....

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Importación y Reventa de artículos de ferretería

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : No hubo

COMENTARIOS : Las facilidades acordadas fueron ampliadas.

**B - APLICACION DEL MODELO :****1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: Probo  
 1.2 - Concepto en Plaza: Bueno  
 1.3 - Experiencia Anterior: No hubo  
 1.4 - Seguros: Cobertura Suficiente

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Buena	7	42
2.02 Situación Económica .	8	Buena	7	56
2.03 Capital + Colateral.	10	Adecuado	7	70
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Media	5	15
2.05 Grupo Económico.	4	Efecto Positivo	10	40
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio .	6	Normal	4	24
2.09 La Organización y Controles.	4	Muy bueno	10	40
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	0/2	-2	-8
				304

**C - RESULTADOS :** Riesgo cuantificado > Riesgo Mínimo Aceptable . . . modelo queda comprobado.

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Fabricación de armazones para anteojos .....

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : No hay .....

COMENTARIOS : Facilidades acordadas en carácter de 1ra. operación. ....

**B - APLICACION DEL MODELO :****1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: Probo .....

1.2 - Concepto en Plaza: Bueno .....

1.3 - Experiencia Anterior: No hay .....

1.4 - Seguros: Cobertura Suficiente .....

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Aceptable .....	4	24
2.02 Situación Económica .	8	Buena .....	7	56
2.03 Capital + Colateral.	10	Adecuado .....	7	70
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Media .....	5	15
2.05 Grupo Económico.	4	Efecto Positivo .....	10	40
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media .....	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno .....	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio .	6	Normales .....	4	24
2.09 La Organización y Controles.	4	Buenos .....	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	5/10 .....	7	28
				302

**C - RESULTADOS :** El acuerdo de la primera operación comprueba el modelo en una 1ra. instancia, al ser el Riesgo cuantificado mayor que el Riesgo Mínimo Aceptable. La experiencia de repago nos dirá si la decisión adoptada fue la correcta y si el modelo queda nuevamente comprobado. ....



CASO N° ...9.....

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Manufactura de Conjuntos Eléctricos para la Industria Automotriz.

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : No hay.

COMENTARIOS : Facilidades acordadas como primera operación

**B - APLICACION DEL MODELO :****1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: Probo

1.2 - Concepto en Plaza: Bueno

1.3 - Experiencia Anterior: No hay

1.4 - Seguros: Cobertura Suficiente

**2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :**

	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Aceptable	4	24
2.02 Situación Económica .	8	Buena	7	56
2.03 Capital + Colateral.	10	Escaso	4	40
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Pobre	-1	-3
2.05 Grupo Económico.	4	Efecto Positivo	10	40
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Normales	4	24
2.09 La Organización y Controles.	4	Bueno	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	+ 10	10	40
				266

**C - RESULTADOS :**

El haberse acordado la 1ra. solicitud en 1ra. instancia comprueba el modelo al ser el Riesgo cuantificado > Riesgo Mínimo Aceptable.  
 La experiencia de re-pago nos dirá si la decisión adoptada fue la correcta y si el modelo queda nuevamente comprobado.

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Fábrica de máquinas para la industria metalúrgica.

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Positiva

COMENTARIOS : El crédito solicitado fue acordado.- Se canceló en término pero con pesadez. No se renovaron las facilidades.

**B - APLICACION DEL MODELO :**

**1 - FACTORES DETERMINANTES :**

- 1.1 - Carácter: Probo
- 1.2 - Concepto en Plaza: Bueno
- 1.3 - Experiencia Anterior: No hubo
- 1.4 - Seguros: Suficientes.

**2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :**

	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Comprometida	-2	-12
2.02 Situación Económica .	8	Buena	7	56
2.03 Capital + Colateral.	10	Insuficiente	-5	-50
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Media	5	15
2.05 Grupo Económico.	4	No hay	0	0
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Normal	4	24
2.09 La Organización y Controles.	4	Buena	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	2/5	3	12
				90

**C - RESULTADOS :**

Valor del Riesgo < aí Riesgo Mínimo Aceptable, el cliente devino en un riesgo pobre . el modelo quedó probado.  
 Al tratar la solicitud de repetición de facilidades, estudios más amplios del factor "Concepto en Plaza" dieron como calificación "dudosa". Por lo tanto se denegó el pedido de renovación.  
 Ateniéndose al riguroso análisis, el crédito en su origen no debió ser acordado.

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Fabricación de granallas y equipos para granallar.

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Positiva

COMENTARIOS : La firma no hace uso de las facilidades acordadas. Se destaca por la magnitud de sus saldos vista.

**B - APLICACION DEL MODELO :**

**1 - FACTORES DETERMINANTES :**

- 1.1 - Carácter: Probo
- 1.2 - Concepto en Plaza: Bueno
- 1.3 - Experiencia Anterior: Positiva
- 1.4 - Seguros: Cobertura Suficiente

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Muy buena	10	60
2.02 Situación Económica .	8	Muy buena	10	80
2.03 Capital + Colateral.	10	Muy Solvente	10	100
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Media	5	15
2.05 Grupo Económico.	4	No hay	0	0
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Sobresaliente	10	40
2.07 Concepto en Plaza.	5	Muy buena	10	50
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Dinámico	7	42
2.09 La Organización y Controles.	4	Muy bueno	10	40
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	+ 10	10	40
				467

**C - RESULTADOS :** Riesgo Cuantificado > Riesgo Mínimo Aceptable . . . modelo queda probado.

Revela ser uno de los mejores riesgos analizados, lo que se corroborará en la realidad.

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Fundición a presión y taller metalúrgico  
 EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Positiva  
 COMENTARIOS : Facilidades incrementadas a requerimiento del cliente.

**B - APLICACION DEL MODELO :**

- 1 - FACTORES DETERMINANTES :**
- 1.1 - Carácter: Probo
  - 1.2 - Concepto en Plaza: Bueno
  - 1.3 - Experiencia Anterior: Positiva
  - 1.4 - Seguros: Cobertura suficiente

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Buena	7	42
2.02 Situación Económica .	8	Buena	7	56
2.03 Capital + Colateral.	10	Adecuado	7	70
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Media	5	15
2.05 Grupo Económico.	4	No hay	0	0
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio. .	6	Normales	4	20
2.09 La Organización y Controles.	4	Bueno	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	+ 10	10	40
				288

**C - RESULTADOS :** Riesgo cuantificado > Riesgo Mínimo Aceptable . . modelo queda probado.



**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Elaboración especialidades medicinales.

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Positiva

COMENTARIOS : El apoyo crediticio fue siendo incrementado conforme a la evolución del cliente.

**B - APLICACION DEL MODELO :****1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: Probo

1.2 - Concepto en Plaza: Bueno

1.3 - Experiencia Anterior: Positiva

1.4 - Seguros: Cobertura suficiente

**2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :**

	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Buena	7	42
2.02 Situación Económica .	8	Regular	4	32
2.03 Capital + Colateral.	10	Adecuado	7	70
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Media	5	15
2.05 Grupo Económico.	4	No hay	0	0
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio .	6	Normales	4	24
2.09 La Organización y Controles.	4	Muy Buenos	10	40
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	...+ 10...	10	40
				288

**C - RESULTADOS :** Riesgo Cuantificado > Riesgo Mínimo Aceptable . . . modelo probado.

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : ..Fabricación Productos Químicos.....  
 .....  
 EXPERIENCIA DE RE-PAGO : ..Positiva.....  
 .....  
 COMENTARIOS : Hace uso de las facilidades acordadas sólo  
 .temporariamente.....  
 .....  
 .....

**B - APLICACION DEL MODELO :**

1.1 - Carácter: ..... Probo.....  
 1.2 - Concepto en Plaza: ..Bueno.....  
 1.3 - Experiencia Anterior: ..Positiva.....  
 1.4 - Seguros: ..... Cobertura Suficiente.....

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Pon- derada
2.01 Situación Financiera .	6	Buena .....	7 ....	42 ....
2.02 Situación Económica .	8	Muy Buena .....	10 ....	80 ....
2.03 Capital + Colateral.	10	Muy Solven- te.....	10 ....	100 ....
2.04 Confiabilidad de los Estados Conta- bles como fuente de información .	3	Media .....	5 ....	15 ....
2.05 Grupo Económico.	4	No hay .....	0 ....	0 ....
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media .....	5 ....	20 ....
2.07 Concepto en Plaza.	5	Muy Bueno .....	10 ....	50 ....
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Dinámico .....	7 ....	42 ....
2.09 La Organización y Controles.	4	Buenos .....	5 ....	20 ....
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	+ 10 .....	10 ....	40 ....
				409

**C - RESULTADOS :** Riesgo Cuantificado > Riesgo Mínimo Aceptable . . . modelo queda  
 probado.  
 El alto puntaje obtenido es coincidente con la situación real de la fir-  
 ma.  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Fábrica de Calzado  
 EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Negativa  
 COMENTARIOS : Se dio traslado al Depto. de Recuperación de Créditos para gestionar cobranzas de facilidades acordadas.

**B - APLICACION DEL MODELO :**

- 1 - FACTORES DETERMINANTES :**
- 1.1 - Carácter: Probo
  - 1.2 - Concepto en Plaza: Bueno
  - 1.3 - Experiencia Anterior: Buena
  - 1.4 - Seguros: Cobertura suficiente.

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Buena.....	7...	42..
2.02 Situación Económica .	8	Buena.....	7...	56..
2.03 Capital + Colateral.	10	Adecuado...	7...	70..
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Media.....	5...	15..
2.05 Grupo Económico.	4	No hay.....	0...	0..
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media.....	5...	20..
2.07 Concepto en Plaza .	5	Bueno.....	1...	5..
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio .	6	Normal....	4..	24..
2.09 La Organización y Controles.	4	Bueno.....	5...	20..
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	...0/2.....	-1...	-4..
				244

**C - RESULTADOS :** El Riesgo Cuantificado es superior al Riesgo Mínimo Aceptable no obstante la experiencia de repago fue negativa. El modelo queda refutado aparentemente; sin embargo el seguimiento posterior a la no cancelación en término revela : a) El cliente utilizó en su favor el cambio de funcionario actuante; b) El funcionario entrante no manejó la situación en la mejor forma; c) El cliente hizo fuerte su posición apoyándose en la coyuntura difícil particularmente para su ramo y dentro de éste para los exportadores; d) Una vez dado el traslado de antecedentes a Recuperación de Créditos; el cliente buscó un arreglo que lo benefició con mayores plazos, sin recargos; arreglo que cumplió estrictamente.

**CONCLUSIÓN :** En este cliente falló el requisito de "carácter"; pudiendo pagar no lo hizo prefiriendo hacer uso de ciertas circunstancias ven-



**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Fabricación y venta de Bolsas de rafia de poli-propileno

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Negativa

COMENTARIOS : El cliente no dió cumplimiento a las obligaciones contraídas. La deuda fue transferida a Recuperación de Créditos, donde se negoció una refinanciación, la que a la fecha se halla en curso.

**B - APLICACION DEL MODELO :**

**1 - FACTORES DETERMINANTES :**

- 1.1 - Carácter: Probo
- 1.2 - Concepto en Plaza: Bueno
- 1.3 - Experiencia Anterior: Positiva
- 1.4 - Seguros: Cobertura suficiente

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Comprometida	- 1	-12
2.02 Situación Económica .	8	Regular	4	32
2.03 Capital + Colateral.	10	Adecuado	7	70
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Pobre	- 1	- 3
2.05 Grupo Económico.	4	No hay	0	0
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Normales	4	24
2.09 La Organización y Controles.	4	Buenos	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	2/5	3	12
				168

**C - RESULTADOS :** Riesgo Cuantificado < Riesgo Mínimo Aceptable . . . el modelo queda probado.  
El crédito no debió haberse concedido en origen.

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Fábrica de volcadores, hidroelevadores, autobombas y equipos especiales.

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Negativa

COMENTARIOS : El saldo adeudado pasó al Depto. de Recuperación de Créditos para su recupero.

**B - APLICACION DEL MODELO :**

**1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: Probo

1.2 - Concepto en Plaza: Bueno

1.3 - Experiencia Anterior: Positiva

1.4 - Seguros: Cobertura suficiente

**2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :**

	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Aceptable	4	24
2.02 Situación Económica .	8	Buena	7	56
2.03 Capital + Colateral.	10	Escaso	4	40
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Pobre	- 1	-3
2.05 Grupo Económico.	4	No hay	0	0
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio .	6	Normales	4	24
2.09 La Organización y Controles.	4	Bueno	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	2/5	3	12
				198

**C - RESULTADOS :**

El riesgo cuantificado < Riesgo Mínimo Aceptable; el crédito no debió haberse dado en origen. El modelo queda comprobado.

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Tejeduría de Algodón  
 EXPERIENCIA DE RE-PAGO : No hay  
 COMENTARIOS : Facilidades acordadas en caracter de primera operacion.

**B - APLICACION DEL MODELO :**

1 - FACTORES DETERMINANTES :  
 1.1 - Carácter: Probo  
 1.2 - Concepto en Plaza: Bueno  
 1.3 - Experiencia Anterior: No hay  
 1.4 - Seguros: Cobertura suficiente

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Aceptable	4	24
2.02 Situación Económica .	8	Buena	7	56
2.03 Capital + Colateral.	10	Escaso	7	70
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Media	5	15
2.05 Grupo Económico.	4	No hay	0	0
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio .	6	Normales	4	24
2.09 La Organización y Controles.	4	Buenos	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	2/5	3	12
				246

**C - RESULTADOS :** Riesgo Cuantificado > Riesgo Mínimo Aceptable modelo queda probado.







**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Faenamiento de aves para el consumo.  
 EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Negativa  
 COMENTARIOS : La deuda se tornó morosa pasando a recuperación.  
 No hay información sobre curso de acción posterior.

**B - APLICACION DEL MODELO :****1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: Probo  
 1.2 - Concepto en Plaza: Buena  
 1.3 - Experiencia Anterior: Positiva  
 1.4 - Seguros: Cobertura Insuficiente

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Comprometida	- 2	- 12
2.02 Situación Económica .	8	Buena	7	56
2.03 Capital + Colateral.	10	Escaso	4	40
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Pobre	- 1	- 3
2.05 Grupo Económico.	4	No hay	0	0
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Buena	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Normal	4	24
2.09 La Organización y Controles.	4	Media	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	2/5	3	12
				162

**C - RESULTADOS :** Es de destacar la exposición a riesgos eventuales no cubiertos por seguros.  
 Además el caso refiere un riesgo pobre cuyo valor es < al Riesgo Mínimo Aceptable. El modelo queda probado.

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Empresa Constructora y Pavimentadora .....

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Negativa .....

COMENTARIOS : La Empresa no pudo cancelar en término sus compromisos. Los fondos anticipados se recuperaron a través de la gestión del Depto. de Recuperación de Créditos. ....

**B - APLICACION DEL MODELO :****1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: Probo .....

1.2 - Concepto en Plaza: Bueno .....

1.3 - Experiencia Anterior: Positiva .....

1.4 - Seguros: Cobertura Suficiente .....

**2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :**

	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Buena .....	7	42
2.02 Situación Económica .	8	Regular .....	4	32
2.03 Capital + Colateral.	10	Escaso .....	4	40
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Media .....	5	15
2.05 Grupo Económico.	4	No hay .....	0	0
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media .....	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno .....	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio. .	6	Peligroso ..	4	24
2.09 La Organización y Controles.	4	Bueno .....	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	5 / 10 .....	7	70
				220

**C - RESULTADOS :** El Riesgo Cuantificado no alcanzó el Riesgo Mínimo Aceptable. ....

La resolución crediticia no es objetable en origen, el problema devino por la situación general del ramo después de varias repeticiones. Obviamente si la calidad del riesgo total hubiera sido superior, la empresa probablemente habría estado en mejores condiciones para afrontar la situación coyuntural. Falló el seguimiento de la evolución del caso al momento de la repetición. El modelo queda probado. ....



**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Confección de Prendas de Tejidos de Punto para Hombres.

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Negativa

COMENTARIOS : Los Directores abandonaron el país luego de retirarse los fondos bancarios disponibles y los emergentes de sobregiros autorizados en algunos de los 30 bancos con los que operaban.

**B - APLICACION DEL MODELO :****1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: Improbable  
 1.2 - Concepto en Plaza: Bueno  
 1.3 - Experiencia Anterior: Positiva  
 1.4 - Seguros: Cobertura Suficiente

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Buena	7	42
2.02 Situación Económica .	8	Buena	7	56
2.03 Capital + Colateral.	10	Escaso	4	40
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Pobre	-1	-3
2.05 Grupo Económico.	4	Efecto Negativo	-2	-8
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Normales	4	24
2.09 La Organización y Controles.	4	Buenos	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	0/2	-2	-8
				188

**C - RESULTADOS :** Riesgo Cuantificado < Riesgo Mínimo Aceptable . . . modelo comprobado.

¿Porqué no debió haberse dado el crédito en origen?

- El estudio de la solicitud inicial no fue suficientemente profundo para detectar vinculación económica entre el solicitante y los firmantes de los documentos presentados en descuento o caución. Tampoco se reunió información referente a la calidad de los firmantes, hecho que hubiera revelado la falta de genuinidad de los referidos documentos.
- El crédito se otorgó en forma simultánea a la apertura de la cta. etc., cosa poco recomendable en clientes de poca trayectoria en plaza.
- Pero indudablemente el imponderable mayor queda dado por el factor "carácter" y la dificultad de evaluarlo a priori.

CASO N° 26

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Fabricación de equipos y maquinarias para la industria plástica.

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Negativa

COMENTARIOS : El grueso de los documentos entregados en caución del crédito acordado no fueron levantados por el firmante que se declaró en quiebra.

El cliente asumió su responsabilidad y pidió mora sin quita y finalmente canceló la deuda contraída.

**B - APLICACION DEL MODELO :****1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: Probo

1.2 - Concepto en Plaza: Bueno

1.3 - Experiencia Anterior: Positiva

1.4 - Seguros: Cobertura suficiente

**2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :**

	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Aceptable	4	24
2.02 Situación Económica .	8	Buena	7	56
2.03 Capital + Colateral.	10	Insuficiente	- 5	-50
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Media	5	15
2.05 Grupo Económico.	4	No hay	0	0
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Normales	4	24
2.09 La Organización y Controles.	4	Bueno	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	5/10	7	28
				142

**C - RESULTADOS :**

Riesgo Cuantificado < Riesgo Mínimo Aceptable . . . modelo probado. El cliente salió de la emergencia reafirmando el "carácter" y "concepto" atribuidos.

Si el riesgo no hubiera sido tan pobre en lo atinente a solvencia y condiciones financieras, hubiese soportado la eventualidad sin necesidad de trasladar a sus acreedores el problema de uno de sus clientes.

CASO N° . . . 27 . . . . .

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Empresa Constructora . . . . .

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Negativa . . . . .

COMENTARIOS : Se acordó crédito en forma simultánea a la vinculación del cliente. La primera renovación no fue cancelada en término; pasando el antecedente a recuperación, se obtuvo hipoteca en carácter de refuerzo de garantía. . . . .  
Se negoció la cancelación diferida del compromiso. . . . .

**B - APLICACION DEL MODELO :****1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: Probo . . . . .

1.2 - Concepto en Plaza: Bueno . . . . .

1.3 - Experiencia Anterior: Positiva . . . . .

1.4 - Seguros: No hay datos . . . . .

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Comprometida	- 2	- 12
2.02 Situación Económica .	8	Buena	7	56
2.03 Capital + Colateral.	10	Escaso	4	40
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Pobre	- 1	- 3
2.05 Grupo Económico.	4	No hay	0	0
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Peligroso	- 4	- 24
2.09 La Organización y Controles.	4	Desconocido		
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	+ 10	10	40
				122

**C - RESULTADOS :**

Riesgo Cuantificado < Riesgo Mínimo Aceptable . . . modelo probado.  
El riesgo pobre se suma al hecho de no haberse cubierto algunos de los factores determinantes. . . . .

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Pinturería  
 EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Negativa  
 COMENTARIOS : Se redujeron las facilidades acordadas debido a evolución de la firma.  
 Hubo dificultades en las cancelaciones; los antecedentes pasaron al Depto. de Recuperación de Créditos que gestionó un arreglo para cancelar el saldo.

**B - APLICACION DEL MODELO :**

**1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: Probo  
 1.2 - Concepto en Plaza: Dudoso  
 1.3 - Experiencia Anterior: Positiva  
 1.4 - Seguros: Cobertura suficiente

**2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :**

	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Aceptable	4	24
2.02 Situación Económica .	8	Buena	7	56
2.03 Capital + Colateral.	10	Escaso	4	40
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Pobre	- 1	- 3
2.05 Grupo Económico.	4	No hay	0	0
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media	5	20
2.07 Concepto en Plaza .	5	Dudoso		
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio .	6	Normales	4	24
2.09 La Organización y Controles.	4	Buena	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	+ 10	10	40
				221

**C - RESULTADOS :**

Riesgo Cuantificado < Riesgo Mínimo Aceptable . . . modelo probado.  
 Cuando se tuvo conocimiento del desmejoramiento de concepto en plaza, no se debieron renovar las facilidades; ya que había un clean - up de por medio.

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Fabricante de tejidos de punto  
 EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Negativa  
 COMENTARIOS : Facilidades acordadas en forma simultánea con la vinculación del cliente. Quince días más tarde se procedía a la no atención de cheques por libramiento sin fondos.  
 Saldo depurado por incobrabilidad total.

**B - APLICACION DEL MODELO :**

**1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: No hay antecedentes.  
 1.2 - Concepto en Plaza: No hay antecedentes.  
 1.3 - Experiencia Anterior: No hubo.  
 1.4 - Seguros: Se desconocen

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Desconocida	....	....
2.02 Situación Económica .	8	Desconocida	....	....
2.03 Capital + Colateral.	10	Desconocida	....	....
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	No hay elementos	....	....
2.05 Grupo Económico.	4	Desconocido	....	....
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	No se informa.	....	....
2.07 Concepto en Plaza.	5	No se buscó	....	....
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio .	6	Normales .	..4.	..24
2.09 La Organización y Controles.	4	No se informa.	....	....
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	No se informa	....	....
				24

**C - RESULTADOS :**

Riesgo Cuantificado < Riesgo Mínimo Aceptable . . . modelo probado.  
 El caso es ilustrativo de un crédito concedido sin observar recaudo alguno.

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Fabricación e instalación de tableros eléctricos de alta tensión.  
 EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Positiva  
 COMENTARIOS : Al momento del análisis; no hace uso de las líneas de crédito acordadas.

**B - APLICACION DEL MODELO :**

1 - **FACTORES DETERMINANTES :**  
 1.1 - Carácter: Probo  
 1.2 - Concepto en Plaza: Bueno  
 1.3 - Experiencia Anterior: Positiva  
 1.4 - Seguros: Cobertura Suficiente

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Buena	7	42
2.02 Situación Económica .	8	Buena	7	56
2.03 Capital + Colateral.	10	Adecuado	7	70
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Media	5	15
2.05 Grupo Económico.	4	No hay	0	0
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Sobresaliente	10	40
2.07 Concepto en Plaza.	5	Muy bueno	10	50
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Normales	4	24
2.09 La Organización y Controles.	4	Bueno	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	+ 10	10	40
				357

C - **RESULTADOS :** Riesgo Cuantificado > Riesgo Mínimo Aceptable . . . modelo probado.

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Fabricación de productos químicos, hidrófugos, masillas, etc.  
 EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Positiva  
 COMENTARIOS : Las facilidades fueron ampliadas de acuerdo con la evolución de la firma.

**B - APLICACION DEL MODELO :**

- 1 - FACTORES DETERMINANTES :**
- 1.1 - Carácter: Probo
  - 1.2 - Concepto en Plaza: Bueno
  - 1.3 - Experiencia Anterior: Positiva
  - 1.4 - Seguros: Cobertura Suficiente

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Buena	7	42
2.02 Situación Económica .	8	Buena	7	56
2.03 Capital + Colateral.	10	Adecuado	7	70
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Media	5	15
2.05 Grupo Económico.	4	No hay	0	0
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Normales	4	24
2.09 La Organización y Controles.	4	Bueno	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	+ 10	20	40
				292

**C - RESULTADOS :** Riesgo Cuantificado > Riesgo Mínimo Aceptable . el modelo queda probado.





**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Hilandería .....

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Positiva .....

COMENTARIOS : Solicitó incremento de las facilidades acordadas, lo que se denegó por problemas de rentabilidad. ....

**B - APLICACION DEL MODELO :**

**1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: Probo .....

1.2 - Concepto en Plaza: Bueno .....

1.3 - Experiencia Anterior: Positiva .....

1.4 - Seguros: Cobertura Suficiente .....

**2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :**

	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Aceptable .....	4 .....	24 .....
2.02 Situación Económica .	8	Buena .....	7 .....	56 .....
2.03 Capital + Colateral.	10	Adecuado .....	7 .....	70 .....
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Media .....	5 .....	15 .....
2.05 Grupo Económico.	4	No hay .....	0 .....	0 .....
2.06 La Dirección - Capacidad.	4	Media .....	5 .....	20 .....
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno .....	1 .....	5 .....
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Normales .....	4 .....	24 .....
2.09 La Organización y Controles.	4	Bueno .....	5 .....	20 .....
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	5/10 .....	7 .....	28 .....
				262

**C - RESULTADOS :**

Riesgo Cuantificado > Riesgo Mínimo Aceptable . . . modelo probado. Se observa que el valor cuantificado corresponde al tiempo en que se trató la renovación de facilidades. En la actualidad el modelo indica que ha de observarse muy de cerca la evolución de este cliente atento al desmejoramiento de uno de los factores componentes "las condiciones del ramo".

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Fabricación de productos químicos para galvanotecnía y galvanoplastia.

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Positiva

COMENTARIOS : Al momento del análisis, el cliente dejó de ser atendido por razones de rentabilidad.

**B - APLICACION DEL MODELO :**

**1 - FACTORES DETERMINANTES :**

- 1.1 - Carácter: Probo
- 1.2 - Concepto en Plaza: Bueno
- 1.3 - Experiencia Anterior: Positiva
- 1.4 - Seguros: Cobertura Suficiente

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Aceptable	4	24
2.02 Situación Económica .	8	Buena	7	56
2.03 Capital + Colateral.	10	Escaso	4	40
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Optimo	10	30
2.05 Grupo Económico.	4	No hay	0	0
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Dinámico	7	42
2.09 La Organización y Controles.	4	Bueno	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	2/5	3	12
				249

**C - RESULTADOS :**

Riesgo Cuantificado > Riesgo Mínimo Aceptable . . . modelo probado. El cliente revela ser un riesgo pobre; el acreedor aumenta el nivel de exigencias en cuanto a garantías y costo de financiación. Ello explica el desentendimiento habido en la relación.



**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Reparación de telares.  
 EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Positiva  
 COMENTARIOS : El cliente solicitó facilidades, le fueron acordadas; las canceló en término no requiriendo repetición.

**B - APLICACION DEL MODELO :**

**1 - FACTORES DETERMINANTES :**  
 1.1 - Carácter: Probo  
 1.2 - Concepto en Plaza: Bueno  
 1.3 - Experiencia Anterior: No hubo  
 1.4 - Seguros: Cobertura Suficiente

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Buena	7	42
2.02 Situación Económica .	8	Buena	7	56
2.03 Capital + Colateral.	10	Adecuado	7	70
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Pobre	- 1	- 3
2.05 Grupo Económico.	4	No hay	0	0
2.06 La Dirección - Capacidad.	4	Media	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio. .	6	Normales	4	24
2.09 La Organización y Controles.	4	Buenos	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	+ 10	10	40
				274

**C - RESULTADOS :** Riesgo Cuantificado > Riesgo Mínimo Aceptable . . . modelo probado.



**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Herrería de obra.

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Positiva

COMENTARIOS : El fallecimiento de unos de los socios produjo un problema legal que inmovilizó la cuenta y trabó el desarrollo de la firma.

**B - APLICACION DEL MODELO :****1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: Probo

1.2 - Concepto en Plaza: Bueno

1.3 - Experiencia Anterior: Positiva

1.4 - Seguros: Cobertura Insuficiente.

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Aceptable	4	24
2.02 Situación Económica .	8	Buena	7	56
2.03 Capital + Colateral.	10	Adecuado	7	70
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Pobre	- 1	- 3
2.05 Grupo Económico.	4	No hay	0	0
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Normales	4	24
2.09 La Organización y Controles.	4	Buenos	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	2/5	3	12
				228

**C - RESULTADOS :**

Riesgo Cuantificado > Riesgo Mínimo Aceptable . . . modelo probado . .  
 El crédito no debió haberse dado en origen, por insuficiencia de uno de los factores determinantes, sumado a la pobreza del riesgo.

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Taller metalúrgico  
 EXPERIENCIA DE RE-PAGO : No hubo  
 COMENTARIOS : El cliente solicitó facilidades; las que le fueron denegadas.

**B - APLICACION DEL MODELO :**

1 - **FACTORES DETERMINANTES :**  
 1.1 - Carácter: Se desconoce  
 1.2 - Concepto en Plaza: Bueno  
 1.3 - Experiencia Anterior: No hubo  
 1.4 - Seguros: Cobertura Suficiente

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Comprometida	- 2	- 12
2.02 Situación Económica .	8	Deficiente	- 2	- 16
2.03 Capital + Colateral.	10	Insuficiente	- 5	- 50
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Pobre	- 1	- 3
2.05 Grupo Económico.	4	No hay	0	0
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Desconocida		
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Dinámico	7	42
2.09 La Organización y Controles.	4	Desconocido		
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	+ 10	10	40
				6

**C - RESULTADOS :** Riesgo Cuantificado < Riesgo Mínimo Aceptable . . . modelo probado.

CASO N° 40

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Fábrica de resortes, repuestos y asientos de conductores

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Positiva

COMENTARIOS : Las facilidades fueron incrementadas conforme evolución de la firma.

**B - APLICACION DEL MODELO :****1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: Probo

1.2 - Concepto en Plaza: Bueno

1.3 - Experiencia Anterior: Positiva

1.4 - Seguros: Cobertura Suficiente

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Aceptable	4	24
2.02 Situación Económica .	8	Regular	4	32
2.03 Capital + Colateral.	10	Adecuado	7	70
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Pobre	- 1	- 3
2.05 Grupo Económico.	4	Efecto Positivo	10	40
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Peligroso	- 4	- 24
2.09 La Organización y Controles.	4	Buenos	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	+ 10	10	40
				224

**C - RESULTADOS :** Riesgo Cuantificado > Riesgo Mínimo Aceptable . . . modelo probado.





**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Fabricación máquinas embotelladoras y tapadoras.  
 EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Positiva  
 COMENTARIOS : Las facilidades acordadas no fueron repetidas conforme a evolución.

**B - APLICACION DEL MODELO :**

1 - **FACTORES DETERMINANTES :**  
 1.1 - Carácter: Probo  
 1.2 - Concepto en Plaza: Bueno  
 1.3 - Experiencia Anterior: No hubo  
 1.4 - Seguros: Asumió compromiso de tomar seguros sin cumplimentario

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Acceptable	4	24
2.02 Situación Económica .	8	Buena	7	56
2.03 Capital + Colateral.	10	Escaso	4	40
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Media	5	15
2.05 Grupo Económico.	4	No hay	0	0
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Normales	4	24
2.09 La Organización y Controles.	4	Buenos	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	2/5	3	12
				216

**C - RESULTADOS :** Riesgo Cuantificado < Riesgo Mínimo Aceptado . modelo probado.  
 La firma se negó a cubrir con pólizas los riesgos eventuales por lo que se desestimó una renovación del crédito.  
 El crédito no debió darse en origen por no alcanzar el riesgo mínimo aceptable. Además la contratación de seguros debió haber sido previa a cualquier resolución.

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Fabricación de telas no tejidas de fibras naturales o sintéticas.

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Positiva

COMENTARIOS : Las facilidades acordadas fueron sustancialmente incrementadas conforme a evolución.

**B - APLICACION DEL MODELO :**

**1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: Probo

1.2 - Concepto en Plaza: Bueno

1.3 - Experiencia Anterior: Positiva

1.4 - Seguros: Cobertura Suficiente

**2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :**

	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Buena	7	42
2.02 Situación Económica .	8	Buena	7	56
2.03 Capital + Colateral.	10	Adecuado	7	70
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Media	5	15
2.05 Grupo Económico.	4	Efecto Positivo	10	40
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Muy Bueno	10	50
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Peligroso	4	24
2.09 La Organización y Controles.	4	Bueno	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	2/5	3	12
				301

**C - RESULTADOS :** Riesgo Cuantificado > Riesgo Mínimo Aceptable . . . modelo probado.

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Fabricación artículos de limpieza .....

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Positiva .....

COMENTARIOS : Cliente muy antiguo; de trayectoria homogénea; atendido en forma gradualmente creciente conforme a su evolución. ....

**B - APLICACION DEL MODELO :****1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: Probo .....

1.2 - Concepto en Plaza: Bueno .....

1.3 - Experiencia Anterior: Positiva .....

1.4 - Seguros: Cobertura Suficiente .....

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Buena .....	7	42
2.02 Situación Económica .	8	Buena .....	7	56
2.03 Capital + Colateral.	10	Adecuado .....	7	70
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Media .....	5	15
2.05 Grupo Económico.	4	No hay .....	0	0
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media .....	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Muy Bueno .....	10	50
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Normales .....	4	24
2.09 La Organización y Controles.	4	Buenos .....	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	+ 10 .....	10	40
				337

**C - RESULTADOS :** Riesgo Cuantificado > Riesgo Mínimo Aceptable . . . modelo probado. ....

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Fabricación de cierres de goma, aluminio o plástico para la industria farmacéutica.

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Positiva

COMENTARIOS : Las facilidades fueron incrementadas conforme a su evolución.

**B - APLICACION DEL MODELO :**

**1 - FACTORES DETERMINANTES :**

- 1.1 - Carácter: Probo
- 1.2 - Concepto en Plaza: Bueno
- 1.3 - Experiencia Anterior: Positiva
- 1.4 - Seguros: Cobertura Suficiente

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Aceptable	4	24
2.02 Situación Económica .	8	Buena	7	56
2.03 Capital + Colateral.	10	Adecuado	7	70
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Optimo	10	30
2.05 Grupo Económico.	4	Efecto Positivo	10	40
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Sobresaliente	10	40
2.07 Concepto en Plaza.	5	Muy Bueno	10	50
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Dinámico	7	42
2.09 La Organización y Controles.	4	Muy Bueno	10	40
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	+ 10	10	40
				432

**C - RESULTADOS :**

Riesgo Cuantificado > Riesgo Mínimo Aceptable . . . modelo probado. Revela ser un riesgo muy bueno. El factor más expuesto, la situación financiera, se ve en parte justificado por la eficiencia de la conducción de la empresa.

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Distribuidora de papel  
 EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Positiva  
 COMENTARIOS : Facilidades ampliadas conforme a evolución.

**B - APLICACION DEL MODELO :****1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: Probo  
 1.2 - Concepto en Plaza: Bueno  
 1.3 - Experiencia Anterior: Positiva  
 1.4 - Seguros: Cobertura Suficiente

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Comprometida	- 2	- 12
2.02 Situación Económica .	8	Muy Buena	10	80
2.03 Capital + Colateral.	10	Adecuado	7	70
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Optimo	10	30
2.05 Grupo Económico.	4	No hay	0	0
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Sobresaliente	10	40
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Normales	4	24
2.09 La Organización y Controles.	4	Muy Buenos	10	40
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	5/10	7	28
				305

**C - RESULTADOS :**

Riesgo Cuantificado > Riesgo Mínimo Aceptable . . . modelo probado.  
 Entre todos los factores analizados se destaca la situación financiera con signo desfavorable. La conducción de la firma se maneja con criterios de eficiencia óptimos, los que aplicados al terreno financiero no armonizan con las expectativas que son deseables a sus acreedores.

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Fábrica de Resortes y Espirales de Acero.

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Positiva

COMENTARIOS : Solicitó incremento de facilidades, lo que se denegó; produciéndose la desvinculación.

**B - APLICACION DEL MODELO :****1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: Probo

1.2 - Concepto en Plaza: Bueno

1.3 - Experiencia Anterior: Positiva

1.4 - Seguros: Cobertura Suficiente

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Aceptable	4	24
2.02 Situación Económica .	8	Buena	7	56
2.03 Capital + Colateral.	10	Escaso	4	40
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Media	5	15
2.05 Grupo Económico.	4	No hay	0	0
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Normales	4	24
2.09 La Organización y Controles.	4	Buenos	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	2/5	3	12
				216

**C - RESULTADOS :** Riesgo Cuantificado < Riesgo Mínimo Aceptable . . . modelo probado.

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Ingeniería electrónica para industrias.

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Positiva

COMENTARIOS : Las facilidades no fueron renovadas atento a evolución de la firma.

**B - APLICACION DEL MODELO :****1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: Probo

1.2 - Concepto en Plaza: Bueno

1.3 - Experiencia Anterior: Positiva

1.4 - Seguros: Cobertura Suficiente

**2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :**

	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Aceptable	4	24
2.02 Situación Económica .	8	Buena	7	56
2.03 Capital + Colateral.	10	Insuficiente	- 5	- 50
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Media	5	20
2.05 Grupo Económico.	4	No hay	0	0
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Dinámico	7	42
2.09 La Organización y Controles.	4	Buenos	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	2/5	3	12
				149

**C - RESULTADOS :** Riesgo Cuantificado < Riesgo Mínimo Aceptable . . . modelo probado.



**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : .. Carpintería metálica. ....

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : .. Positiva .....

COMENTARIOS : .. En estudio una nueva calificación. ....

**B - APLICACION DEL MODELO :****1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: .. Probo .....

1.2 - Concepto en Plaza: .. Bueno .....

1.3 - Experiencia Anterior: .. Positiva .....

1.4 - Seguros: .. Cobertura Suficiente .....

**2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :**

	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Aceptable .....	4	24
2.02 Situación Económica .	8	Buena .....	7	56
2.03 Capital + Colateral.	10	Adecuado .....	7	70
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Pobre .....	- 1	- 3
2.05 Grupo Económico.	4	No hay .....	0	0
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media .....	5	20
2.07 Concepto en Plaza .	5	Bueno .....	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Normales .....	4	24
2.09 La Organización y Controles.	4	Buenos .....	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	+ 10 .....	10	40
				256

**C - RESULTADOS :** .. Riesgo Cuantificado > Riesgo Mínimo Aceptable .. modelo probado. ....

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Herrería de Obra  
 EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Positiva  
 COMENTARIOS : Las facilidades solicitadas no fueron acordadas.

**B - APLICACION DEL MODELO :****1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: Probo  
 1.2 - Concepto en Plaza: Bueno  
 1.3 - Experiencia Anterior: Positiva  
 1.4 - Seguros: Sin Cobertura

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Muy Buena	10	60
2.02 Situación Económica .	8	Muy Buena	10	80
2.03 Capital + Colateral.	10	Muy Solvente	10	100
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Pobre	- 1	- 3
2.05 Grupo Económico.	4	No hay	0	0
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Muy Bueno	10	50
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Dinámico	7	42
2.09 La Organización y Controles.	4	Buenos	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	+ 10	10	40
				409

**C - RESULTADOS :**

Solicitud denegada por incumplimiento de uno de los factores determinantes . . . modelo probado.

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Fabricación de tuercas, esparragos y piezas especiales.

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Positiva

COMENTARIOS : Facilidades solicitadas no fueron acordadas.

**B - APLICACION DEL MODELO :**

**1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: Probo

1.2 - Concepto en Plaza: Bueno

1.3 - Experiencia Anterior: Positiva

1.4 - Seguros: Cobertura Suficiente

**2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :**

	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Aceptable	4	24
2.02 Situación Económica .	8	Buena	7	56
2.03 Capital + Colateral.	10	Escaso	4	40
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Pobre	- 1	- 3
2.05 Grupo Económico.	4	No hay	0	0
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Normales	4	24
2.09 La Organización y Controles.	4	Buenos	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	5/10	7	28
				214

**C - RESULTADOS :** Riesgo Cuantificado < Riesgo Mínimo Aceptable . . . modelo probado.

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Ferreteria Industrial

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Positiva

COMENTARIOS : Cliente desvinculado por desentendimiento a nivel operativo.

**B - APLICACION DEL MODELO :****1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: Probo

1.2 - Concepto en Plaza: Bueno

1.3 - Experiencia Anterior: Buena

1.4 - Seguros: Cobertura Suficiente

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Buena	7	42
2.02 Situación Económica .	8	Buena	7	56
2.03 Capital + Colateral.	10	Adecuado	7	70
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información.	3	Pobre	- 1	- 3
2.05 Grupo Económico.	4	No hay	0	0
2.06 La Dirección - Capacidad.	4	Media	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Dinámico	7	42
2.09 La Organización y Controles.	4	Buenos	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	+ 10	10	40
				292

**C - RESULTADOS :** Riesgo Cuantificado > Riesgo Mínimo Aceptable . . . modelo probado.

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Fábrica de máquinas y herramientas.

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : No hubo

COMENTARIOS : El crédito solicitado se denegó por no estar los riesgos de eventualidades cubiertos convenientemente.

**B - APLICACION DEL MODELO :****1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: Probo

1.2 - Concepto en Plaza: Bueno

1.3 - Experiencia Anterior: No hubo

1.4 - Seguros: Cobertura Insuficiente

**2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :**

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Aceptable	4	24
2.02 Situación Económica .	8	Muy Buena	10	80
2.03 Capital + Colateral.	10	Adecuado	7	70
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Media	5	15
2.05 Grupo Económico.	4	No hay	0	0
2.06 La Dirección - Capacidad.	4	Media	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Normales	4	24
2.09 La Organización y Controles.	4	Buenos	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	+ 10	10	40
				298

**C - RESULTADOS** Crédito no acordado por incumplimiento de factor determinante . . . modelo probado.

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : .. Fábrica de tintas y barnices gráficos .....

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : .. Positiva .....

COMENTARIOS : .. Las facilidades acordadas no se renovaron por deficiencia en la rentabilidad del paquete. ....

**B - APLICACION DEL MODELO :****1 - FACTORES DETERMINANTES :**

1.1 - Carácter: .. Probo .....

1.2 - Concepto en Plaza: .. Bueno .....

1.3 - Experiencia Anterior: .. No hubo .....

1.4 - Seguros: .. Cobertura Suficiente .....

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Aceptable .....	4 ....	24 ....
2.02 Situación Económica .	8	Buena .....	7 ....	56 ....
2.03 Capital + Colateral.	10	Adecuado .....	7 ....	70 ....
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Media .....	5 ....	15 ....
2.05 Grupo Económico.	4	No hay .....	0 ....	0 ....
2.06 La Dirección - Capacidad .	4	Media .....	5 ....	20 ....
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno .....	1 ....	5 ....
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Normales .....	4 ....	24 ....
2.09 La Organización y Controles.	4	Buenos .....	5 ....	20 ....
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	2/5 .....	3 ....	12 ....
				246

**C - RESULTADOS :** Riesgo Cuantificado > Riesgo Mínimo Aceptable .. modelo probado. ....

**A - CARACTERISTICAS :**

ACTIVIDAD : Matricería; trabajos de torno, fresa y rectificado.

EXPERIENCIA DE RE-PAGO : Positiva

COMENTARIOS : Las facilidades acordadas no fueron renovadas al hacerse revisión de los riesgos acordados.

**B - APLICACION DEL MODELO :**

**1 - FACTORES DETERMINANTES :**

- 1.1 - Carácter: Desconocido
- 1.2 - Concepto en Plaza: Bueno
- 1.3 - Experiencia Anterior: Positiva
- 1.4 - Seguros: No registra

2 - FACTORES COMPLEMENTARIOS :	Valor Relativo	CALIFICACION		
		Clase	Puntos	Calificación Ponderada
2.01 Situación Financiera .	6	Comprometida	- 2	- 12
2.02 Situación Económica .	8	Buena	7	56
2.03 Capital + Colateral.	10	Escaso	4	40
2.04 Confiabilidad de los Estados Contables como fuente de información .	3	Media	5	15
2.05 Grupo Económico.	4	No hay	0	0
2.06 La Dirección - Capacidad.	4	Media	5	20
2.07 Concepto en Plaza.	5	Bueno	1	5
2.08 Condiciones del Ramo o Sector de Actividad - Riesgo del Negocio.	6	Normales	4	24
2.09 La Organización y Controles.	4	Bueno	5	20
2.10 Antigüedad en el Ramo (años)	4	2/5	3	12
				180

**C - RESULTADOS :** Riesgo Cuantificado < Riesgo Mínimo Aceptable . . . modelo probado.  
Riesgo mal acordado en origen.

## INDICE BIBLIOGRAFICO

American Institute of Banking. "Credit Management" New York City, 1931.

Blank, Flora. "Otorgamiento de Créditos". Seminario de Administración y Técnicas Bancarias de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Profesor : A. Micelle. 2° Cuat., 1965.

Bolsa de Comercio de Buenos Aires. "Terceras Jornadas para Dirigentes de Bancos", 1967.

Boulet, Luis. "El Proceso de Decisión". Traducción del Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Cuaderno N° 45, 1973.

Bustos Angeloz, J.C. "Funciones y Deberes de la Gerencia de Créditos de un Banco". Gestión : Editorial Coyuntura, Agosto-Setiembre 1973. N° 2, pág. 22-30.

Cañellas, Marcelo G. "Economía y Política Bancaria". Selección Contable. Buenos Aires, 1967.

Cañellas, Marcelo G. "Riesgos Bancarios". Selección Contable, 1946.

Croteau, John. "La Unión de Crédito y su Economía". Editorial Roble.

Cupelli, Rodolfo José. "Organización de Créditos y Cobranzas". Edición reducida; uso exclusivo de la Facultad de Ciencias Económicas, 2° Cuatrimestre, 1968.



- Cyert, Richard y March, James. "Teoría de las Decisiones Económicas en la Empresa". Herrero Hermanos Sucesores, S.A. Editores. Mexico, 1965.
- Chorafas, D.N. "Nuevos Métodos de Análisis Económico. Su aplicación a los Problemas de Dirección". Ediciones Deusto. Bilbao. España, 1965.
- Depallens, G. "Gestión Financiera de la Empresa". La Ley S.A. Editora e Impresora. Buenos Aires, 1966.
- Depallens, G. "Financiación de Empresas". Deusto. Serie E. 2° Edición. Tomo IV, 1968.
- Dresdner, Mario; Evelson, Abel y Dresdner, Eduardo. "Técnicas Cuantitativas Aplicadas a las Decisiones en la Economía de Empresas". Editorial El Coloquio, 1973.
- Diccionario de Contabilidad. Ediciones Leconex. Buenos Aires, 1968.
- Diccionario Enciclopédico Salvat. Tomo IV. Edición 1964.
- Drucker, Peter. "La Gerencia de Empresas". Editorial Sudamericana. Buenos Aires, 1959.
- Durand, David. "Risk Elements in Consumer Instalment Financing". Financial Research Program of the National Bureau of Economic Research. Studies in Consumer Instalment Financing. Number eight. Printed in U.S.A. by The Haddon Graftsmen, Inc., Camden, 1941.
- Enciclopedia OMEBA de Contabilidad, Finanzas, Economía y Dirección de Empresas. Editorial Bibliográfica Argentina S.R.L., 1967.

- Escudero, Laureano. "La Estadística aplicada a la Empresa". Tomo I. Iberico Europea de Ediciones, S.A. Madrid. España, 1968.
- Ettinger Richard y Golieb David. "Crédito y Cobranzas". Compañía Editorial Continental, S.A. Traducción de la 5a. Edición. Méjico, 1974.
- Farrar, Donald. "The Investment Decision Under Uncertainty". Prentice-Hall, Inc. 3rd. Printing. USA, 1964.
- Ferrari, Alberto. "La Gestione del Credito". Officine Grafiche Principato. Milano, 1947.
- Forstmam, Albrecht. "Dinero y Crédito" Tomo I. El Ateneo, Buenos Aires, 1960.
- Fowler Newton, Enrique. "El Muestreo Estadístico aplicado a la Auditoría". Ediciones Macchi, 1972.
- Frischknecht, Federico. "La Gerencia y la Empresa, Teoría de la Organización". El Ateneo. 2° Edición, 1969.
- Hierche, Henri. "Técnicas Modernas de Gestión de Empresas". Traducción del francés por Luis Cuervo. Aguilar S.A. de Ediciones. Madrid. España, 1969.
- Johnson, Robert W. "Administración Financiera". Compañía Editorial Continental S.A. 2° Reimpresión de la 3° Edición. Méjico, 1968.
- Kepner, Charles y Tregoe, Benjamín. "El Directivo Racional". Libros Mc. Graw-Hill de Mexico S.A. Traducido en 1965 de la 1° Edición del original publicado en inglés. Méjico.

- Kotler, Philip. "Dirección de Mercadotecnia : Análisis, Planeación y Control". Editorial Diana. 4° Impresión. Mexico, 1971.
- Lair, Louis. "Análisis de Balances Industriales y Financieros". Aguilar S.A. Madrid, 1952.
- Lambin, Jean Jacques. "Información, Decisión y Eficacia Comercial". Traducción de M. del Carmen Balzategui. Ediciones Deusto-Bilbao. España, 1968.
- Lestard, Gaston H. "El Crédito Bancario". Librería de Antonio G. Santos. Buenos Aires, 1929.
- Lestard, Gastón H. "Técnica y Práctica Bancaria". Librería de Antonio G. Santos. Buenos Aires, 1928.
- Lindsay, F.A. "Técnicas Modernas de Gestión". Traducción de R. Companys Pascual. Mc Graw-Hill, Inc. USA, 1958.
- Mason, R.D. "Estadística Comercial y Económica". Editorial El Ateneo. Buenos Aires, 1973.
- Moore, Basil J. "An Introduction to the Theory of Finance". 1st. Printing. The Free Press, a Division of the Mac Millan Company. USA, 1968.
- Morris, William , "Engineering Economy". Editorial Richard D. Irwin, Inc., 1960.
- Morris, William. "Sistemas de Decisión Financiera". Editorial El Ateneo. Buenos Aires, 1971.
- Muratti, Natalio. "Elementos de Ciencia y Técnica Bancarias". Tomo II. El Ateneo. Buenos Aires, 1942.

Robichek, Alexander A. y Myers, Stewart C. "Decisiones Optimas Financieras".

Herrero Hermanos Sucesores, S.A. Editores. Mexico, 1968.

Steiner, William Howard. "Mercantile Credit". Longmans, Green and Co. New

York, 1936.

Timms, Howard L. "Sistemas de Decisión Gerencial". Editorial El Ateneo. Buenos

Aires, 1970.

Vitta, José Vicente. "La Función Gerencial en la Organización Bancaria". Suplemen

to Económico del Diario Clarín. Pág. 20-21 del 23-12-73.

Young, Ralph A., and Associates. "Personal Finance Companies and their Credit

Practices". Financial Research Program. Studies in Consumer

Instalment Financing N° 1. National Bureau of Economic Research.

New York. USA, 1939.