

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES**

**MASTER EN ADMINISTRACION Y
MARKETING ESTRATEGICO**

**“EL CREDITO: UN ANALISIS DE ASPECTOS
LEGALES Y OPERATIVOS, SUS ETAPAS Y
LOS PROCEDIMIENTOS SUGERIDOS”**

Dr. GUSTAVO A. RICHARDSON

**Buenos Aires
Agosto de 2002**

A mi esposa Carolina y mis hijos,
Bárbara, Martín, Andrés y Angeles,
quienes han sufrido mi falta de
dedicación pero me han sostenido
con sus afectos, para lograr mi objetivo.

Un especial reconocimiento y
agradecimiento a mi maestro del Derecho
Bancario y Económico,
Dr. Carlos Gilberto Villegas.

INDICE

INTRODUCCION	pág. 5
OBJETIVOS	pág. 5
HIPOTESIS	pág. 6
AUTODIAGNOSTICO	pág. 7
EL CIRCUITO DEL DINERO	pág. 10
EL CREDITO	
➤ Concepto de crédito	pág. 13
➤ Importancia del crédito en la economía capitalista	pág. 14
➤ Mercados de crédito	pág. 15
➤ Clasificación del crédito	pág. 15
➤ Recursos Humanos del Sector	pág. 16
➤ Recursos Tecnológicos	pág. 17
➤ Evaluación	pág. 19
EL CICLO DEL CREDITO	
➤ Liquidez	pág. 20
➤ Solvencia	pág. 20
➤ Eficacia	pág. 21
➤ Eficiencia	pág. 21
➤ Rentabilidad	pág. 22
➤ Políticas de crédito	pág. 23
➤ Ciclo del Crédito	pág. 24
➤ Evaluación	pág. 26
LA PRIMERA ETAPA	
➤ Solicitud del crédito	pág. 27
➤ El solicitante y sus garantías	pág. 30
➤ Fraudes crediticios externos	pág. 32
➤ Seguimiento y Control	pág. 34
➤ Ejemplo de Solicitud de crédito	pág. 36
➤ Evaluación	pág. 40
LA SEGUNDA ETAPA	
➤ La formación del legajo de crédito	pág. 41
➤ Concepto de riesgo	pág. 42
➤ Planificación del Riesgo	pág. 43
➤ Análisis de riesgo crediticio – elementos.	pág. 44
➤ Cuantificación del riesgo	pág. 46
➤ Plan de analisis de riesgo	pág. 54

- Seguimiento y Control pág. 55
- Evaluación pág. 56

LA TERCERA ETAPA

- Bases jurídicas del crédito pág. 57
- Instrumentación del crédito pág. 58
- Administración del crédito-revisión pág. 59
- Detección temprana de problemas-indicadores pág. 60
- Las Entidades Intermedias pág. 61
- Fraude crediticio interno pág. 64
- Control y Prevención de lavado de dinero pág. 66
- Seguimiento y Control pág. 66
- Evaluación pág. 68

LA CUARTA ETAPA

- El pago del crédito pág. 69
- Cobranzas, su especial importancia pág. 70
- Diferentes estadios de la cobranza pág. 71
- Procesos de Cobranzas pág. 75
- Cobranzas extrajudiciales-in company pág. 77
- Out-sourcing de la cobranza pág. 80
- Cobranza extrajudicial por Agencias Externas pág. 81
- Cobranza Judicial por Estudios Jurídicos pág. 82
- Esquema de auditorías de Estudios Jurídicos pág. 83
- Seguimiento y Control pág. 84
- Evaluación pág. 85

ANEXOS

MODELOS PARA SER EMPLEADOS CON AGENCIA EXTERNAS DE COBRANZAS Y / O ESTUDIOS JURIDICOS.

- a) Oferta de Servicios pág. 86
- b) Renuncia de honorarios profesionales pág. 92
- c) Carta de Intimación de pago tipo comercial pág. 93
- d) Carta de Intimación de pago al domicilio particular pág. 94
- e) Carta de Intimación de pago al domicilio laboral pág. 95
- f) Pagaré, a la vista, sin protesto pág. 96
- g) Reconocimiento de deuda y convenio de pago pág. 97
- h) Fianza General pág. 99
- i) Carta Documento de intimación de pago pág. 101
- j) Instructivo de rendición de cobranzas pág. 102

CONCLUSIONES pág. 105

BIBLIOGRAFIA pág. 110

INTRODUCCION

Las empresas, en el actual ambiente competitivo, enfrentan diversos desafíos con vistas a obtener mayores ganancias para sus accionistas. Es así que en su diario quehacer, desarrollan una serie de acciones que les permitan acceder a una mayor participación en sus respectivos mercados.

Entre otras de las acciones que deben tomar las empresas y, que revisten especial consideración, se destacan la gestión comercial, financiera y, particularmente, su relación con los clientes. En tal sentido, se hace imprescindible contar con un *adecuado conocimiento* de los clientes a fin de establecer en forma precisa los niveles de beneficios que tal relación pueda generar. Para que la gestión resulte exitosa, una de las herramientas, idónea y necesaria, es **el crédito**.

Sin embargo, en el desarrollo de esta operatoria se ha observado la existencia de ciertas deficiencias, que finalmente afectan la rentabilidad esperada.

El ciclo del crédito se conforma de una serie de etapas. El **Seguimiento y Control** es parte integrante de cada una de ellas y por lo tanto, debe estar presente en las restantes en forma permanente. En efecto, ya sea en la solicitud, durante el análisis de riesgo, la instrumentación, la administración como en la cobranza, es imprescindible su presencia.

Tal necesidad, encuentra su origen en que el crédito cuenta con un **ciclo de vida permanente**, por lo que el ambiente donde se decidió su desarrollo, debe ser especialmente observado. Ello, por cuanto con el correr del tiempo existen cambios en las condiciones, no sólo en el tomador y su entorno, sino en las garantías aportadas o bien en los procesos que se han establecido para su administración.

OBJETIVOS

El *objetivo general* que se persigue es proporcionar, revisar y reforzar los *conocimientos básicos* sobre el crédito con base en aspectos legales, económicos y operativos, así como las etapas que componen su ciclo y los procedimientos que se sugieren para cada una de ellas a fin de obtener resultados eficaces de manera eficiente.

El *objetivo específico* del presente análisis, es establecer los aspectos básicos para el *seguimiento y control* en cada una de las etapas que compone el ciclo del crédito, como condición necesaria para contribuir con un resultado exitoso de la gestión integral del crédito.

Los conceptos y las herramientas que aquí se emplean, van dirigidas a los responsables de la planificación e integrantes del área comercial como de administración crediticia, que tienen a su cargo la gestión integral de las cuentas, partiendo de la premisa **“conozca a su cliente”**, siguiendo por el análisis de riesgo crediticio, el control, y finalizando con la cobranza de dichos activos.

HIPOTESIS

Durante la última década he tenido la oportunidad de conocer la vigorosa expansión del crédito en nuestra economía y su espectacular incidencia en el desarrollo de la Argentina.

En el ejercicio profesional, como abogado, en mis intervenciones inicialmente orientadas al análisis de decisiones crediticias y en forma posterior, al asesoramiento en Entidades Financieras y otras Empresas profesionales en la asistencia crediticia, han acrecentado mi experiencia en esta disciplina y, de manera especial, me han permitido obtener conclusiones sobre las diferentes causas que han hecho fracasar un importante universo de créditos otorgados.

Por los recientes acontecimientos que vivimos en nuestro país, lamentablemente, la tradicional intermediación bancaria se verá seriamente afectada, al menos, en el mediano plazo.

En este contexto, las empresas deberán aprender a gestionar eficientemente el crédito durante todo su ciclo, y los empresarios deberán actuar con imaginación y creatividad, para diseñar formas de crédito que faciliten la colocación de sus ventas tanto en el público general como en las empresas adquirentes a fin de dar ganancias a sus accionistas.

En virtud de la situación expuesta, el presente trabajo persigue la siguiente finalidad:

“Demostrar que con el uso de herramientas adecuadas, legales y operativas, existentes y disponibles para el empresario común, se puede ejercer el debido seguimiento y control de la totalidad de las actividades que componen el ciclo del crédito, con el propósito de obtener un resultado eficaz y eficiente en la gestión.”

AUTODIAGNOSTICO

Se ha confeccionado un listado de preguntas, que si bien no son un número clausus o también denominado cerrado, se adicionan a las de *Autoevaluación*, que son acompañadas al final de cada capítulo.

En efecto, a través de la calificación resultante, permitirán eleborar un *Autodiagnóstico* de la situación en la que se encuentra la organización, para satisfacer las exigencias del ciclo del crédito.

El resultado obtenido podrá ser mejorado, como consecuencia de los conceptos y herramientas vertidos a lo largo del presente análisis bajo los enfoques jurídico y operativos.

- | | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. ¿Conoce el ciclo de vida y la rentabilidad de cada producto? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 2. ¿Se ha desarrollado un modelo para revisar las normas de aprobación, cobranzas y castigos? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 3. ¿Cada producto tiene especificados sus términos y condiciones(tasas plazos, montos, pagos, etc.) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 4. ¿El sistema de solicitud de crédito se ajusta a la normativa vigente? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 5. ¿El sistema de aprobación de créditos es validado continuamente contra la experiencia y los resultados? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 6. ¿Los sistemas le proveen información de clientes como para analizar la rentibilidad y el comportamiento por distintos segmentos? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 7. ¿Existe una política para la aprobación de excepciones? ¿Se monitorea su aplicación y los resultados obtenidos? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 8. ¿Se validan las normas de aprobación contra los resultados, en forma regular y periódica? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 9. ¿Se ha desarrollado alguna metodología para detectar y reducir errores en la aprobación de créditos? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 10. ¿Existe una base formalmente establecida para la aprobación de límites de asistencia crediticia? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 11. ¿Tiene la solicitud de crédito suficiente información para su uso posterior por el sector de cobranzas? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |

12. ¿Existe un buen sistema para actualizar y mantener la información de los clientes/deudores?	5	4	3	2	1	0
13. ¿Se han establecido niveles de gasto/endeudamiento por cliente?	5	4	3	2	1	0
14. ¿Existe un procedimiento rutinario para verificar los datos que proporciona el cliente en la solicitud?	5	4	3	2	1	0
15. ¿Existe un sistema para tomar la decisión de renovar los créditos y con qué límites?	5	4	3	2	1	0
16. ¿La variación de los límites a un cliente responde a un seguimiento de su comportamiento?	5	4	3	2	1	0
17. ¿Existen controles sobre los límites que autorizan los funcionarios responsables?	5	4	3	2	1	0
18. ¿Cuándo hay un problema de cobranza, se puede conocer si es un problema de otorgamiento o de cobranza?	5	4	3	2	1	0
19. ¿En la medida de la mora, se puede aislar el efecto volumen?	5	4	3	2	1	0
20. Se cuenta con información como para analizar la mora por distintos atributos: ramo, zona, fecha otorgamiento, ciclo, etc..	5	4	3	2	1	0
21. ¿Existe una política para refinanciar préstamos o para realizar arreglos con clientes con problemas financieros?	5	4	3	2	1	0
22. ¿Existen matrices para el análisis de la mora para el manejo diario de la cobranza?	5	4	3	2	1	0
23. ¿Puede aislar el efecto de estacionalidad en la cartera morosa?	5	4	3	2	1	0
24. ¿Analiza el momento óptimo o el verdadero beneficio obtenido enviando cuentas a cobrar a agencias de cobranza?	5	4	3	2	1	0
25. ¿Mediante el análisis de la mora puede pronosticar los resultados de su negocio?	5	4	3	2	1	0
26. ¿Tiene la capacidad de medir el riesgo de cada cuenta morosa en la cartera, y ajustar el rendimiento de cobranza contra ese riesgo?	5	4	3	2	1	0
27. ¿Puede medir y aislar la efectividad de cada cobrador, incluyendo el efecto de agregar / quitar cobradores, variar horarios, usar distintas estrategias?	5	4	3	2	1	0

28.¿Existe una política de castigos basada en los pronósticos de morosidad?	5	4	3	2	1	0
29. Tiene un sistema para el seguimiento de las cuentas en gestión mediante agencias y abogados, con medida de resultados vs objetivos.	5	4	3	2	1	0
30.¿La gerencia emplea algún sistema de análisis de resultados para interpretar la situación del sector de créditos y tomar decisiones?	5	4	3	2	1	0
31.¿Existe en su organización alguna persona con la responsabilidad de producir e implantar las políticas de autorización, cobranzas, castigos, entrenamiento y otros aspectos de la administración de créditos?	5	4	3	2	1	0
32.¿La estructura de la organización preve el trabajo en grupo y coordinado entre marketing, créditos, operaciones y control financiero?	5	4	3	2	1	0
33.¿ Conoce la normativa vigente sobre lavado de dinero?	5	4	3	2	1	0
34.¿ Ha suscripto convenios con agencias externas de cobranzas ?	5	4	3	2	1	0
35. ¿ Cuenta con modelos de intimación de pago o de rendición de las cobranzas efectuadas por terceros?	5	4	3	2	1	0

NOTA:

El valor de cada nota responde a:

5.: Si

4.: En gran medida

3.: En parte

2.: Muy poco

1.: No

0.: No es aplicable

Luego de la contestación de cada una de las preguntas planteadas, se obtendrá una calificación que facilitará conocer su posición respecto del tema que nos ocupa. También podrán agregarse otras, que a juicio de quienes tengan participación, sirvan para ayudar a gestionar debidamente el ciclo de crédito.

Los conceptos que intervienen en el desarrollo de los próximos capítulos, brindarán herramientas que mejorarán la situación actual del autodiagnosticado.

EL CIRCUITO DEL DINERO

Antes de dar inicio al desarrollo del tema propuesto, es necesario precisar la forma en que interactúan las diferentes relaciones en los mercados de bienes y servicios, con la existencia de un sistema financiero y sin él.



Como puede advertirse, *con Sistema Financiero*, la intervención de los Bancos no sólo facilita la actividad de consumo de los individuos sino que también permite al comercio en general, incrementar sus operaciones de venta y obtener beneficios por depositar el dinero en esas Entidades.

A su vez éstas, mediante los encajes que depositan en el Banco Central, facilitan los préstamos que éste hace a otros Bancos del Sistema, favoreciendo de éste modo el crédito.

Sin Sistema Financiero, la intervención de los Bancos se vé limitada a efectuar una pocas transacciones, y cada uno de los actores de los diferentes mercados trata de proteger sus recursos de la mejor forma posible. Los individuos consumen lo que necesitan, con ciertas restricciones, pero no depositan sus excedentes sino que adquieren monedas duras para mantener el valor de sus reservas.

Por su parte, los comercios hacen lo mismo que los individuos, y compran mercaderías para reponer sus stocks. No existe el crédito entre particulares y tampoco entre los Bancos.

Los bancos son intermediarios financieros: reciben fondos de los individuos y de las empresas y los utilizan mayormente, para hacer préstamos, entre otras operaciones.

En épocas de ausencia de la intermediación financiera, los empresarios deberán actuar con imaginación y creatividad, para diseñar formas de crédito que faciliten la colocación de sus ventas tanto en el público general como en las empresas adquirentes y brinden beneficios a sus accionistas.

Entre otras, deberán ser consideradas las alternativas que ofrecen las tarjetas de crédito cerradas, los círculos de ahorro previo o bien el mercado de capitales, a través de los Valores a Corto Plazo-VCP's, y aún, los fondos de inversión en moneda extranjera, para otorgar asistencia crediticia según sean el tipo de negocio y el tomador involucrados.

Por otra parte, incentivando el consumo mediante instrumentos adecuados, comenzará así la actividad productiva, y éste factor generará un efecto multiplicador con los beneficios que tal circunstancia trae aparejados.

UNA OPINION SOBRE LA FALTA DE CREDITO

Clarín

Año LVII N° 20.371
Piedras 1733 Buenos Aires (C1110ABK)
República Argentina

UN TOQUE DE ATENCION PARA
LA SOLUCION ARGENTINA DE
LOS PROBLEMAS ARGENTINOS

Fundado por Roberto Noble
el 28 de agosto de 1915
Directora Ernestina Herrera de Noble

EDITORIALES

La falta de crédito y sus consecuencias

Uno de los principales problemas con que se encuentran las actividades productivas y comerciales es la falta de crédito, lo cual afecta incluso a la exportación.

Varios elementos se conjugaron, en los últimos tiempos, para provocar una virtual desaparición del mercado de crédito. El primero es la imposición del corralito, que puede haber sido indispensable para evitar el derrumbe de muchos bancos, pero que generó una fuerte desconfianza de ahorristas e inversores en las entidades. Este tipo de temores se mantendrá en el futuro debido al previsible cierre y reestructuración de entidades bancarias.

En consecuencia, los bancos no están recibiendo prácticamente más depósitos que los destinados a pagos de sueldos o los que las empresas y particulares tienen que mantener para realizar sus operaciones habituales. Paralelamente, se está produciendo un progresivo drenaje de los depósitos a plazo atrapados por el corralito. De este modo, la capacidad de las entidades de dar crédito se ha reducido drásticamente.

Por otra parte, existe una fuerte incertidumbre sobre el futuro de las empresas y de los ingresos de los particulares, lo cual contribuye a reducir, tanto la oferta como la demanda de crédito.

En tales condiciones las empresas han debido volver a prácticas habituales en el pasado, como el funcionamiento en base a sus ingresos de caja y, en los casos extremos, a la toma de crédito en cantidades reducidas a tasas de interés muy elevadas.

Este tipo de restricciones afecta, en primer lugar a la inversión, para la cual es indispensable el financiamiento de largo plazo, pero también a las exportaciones, ya

que los potenciales vendedores no pueden prefinanciar la producción destinada al exterior. En los últimos tiempos han aparecido algunas alternativas, como la compra de certificados de exportación por parte de entidades financieras del exterior. De este modo, algunas empresas consiguieron un tipo de financiamiento que hasta hace pocos meses era de carácter habitual, pero en condiciones más onerosas. La falta de crédito contribuye a explicar que, a pesar de la fuerte devaluación, las exportaciones no hayan crecido.

La falta de financiamiento afecta, también, a los consumidores, que deben restringir sus compras al ingreso disponible o ahorrar, si quieren comprar bienes de valor elevado.

El crédito es un componente esencial de una economía mercantil por lo cual la situación presente, en la medida que dificulta y encarece las transacciones más elementales, posterga la recuperación de la economía.

El impacto de esta situación no es, por otra parte, igual para todos los sectores o empresas. Las de capital extranjero tienen mayores posibilidades de recurrir al financiamiento externo. Entre las locales, el acceso a esa fuente es más fácil para las que tienen una mayor proporción de sus ingresos en divisas. En términos generales, las empresas más chicas tienen y tendrán que afrontar las mayores dificultades en esta materia.

De allí la importancia de devolver cuanto antes la credibilidad al sistema bancario y desarrollar formas de financiamiento alternativas que contribuyan a revitalizar la actividad económica.

FUENTE: CLARIN 25 DE JUNIO DE 2002

EL CREDITO

1. Concepto de crédito

Con el propósito de dar una visión más amplia de lo que significa el crédito se han establecido diferentes conceptos según sea su enfoque, a saber:

-Noción Económica

En este sentido, “*el crédito significa el cambio de un bien o servicio presente por un bien o servicio futuro*”, como ha dicho Ludwig von Mises¹. En efecto, se puede inferir que debido a la presencia del crédito se puede contar con un plazo para cumplir con las obligaciones que tengan origen a ese cambio de bien o servicio.

Por otra parte, con la misma línea de pensamiento, como lo expresa Villegas², basado en un análisis de Shumpeter el crédito se anticipa a la producción y en este ámbito el empresario requiere de él, antes de tener un derecho en la corriente social de bienes, por cuanto aún nada a producido.

Desde el punto de vista de Albrecht Forstman³, “el crédito puede ser llamado un proceso de tráfico en el cual, debido a seguridades ideales y reales, 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 por la transferencia”. Como se advierte tanto la idea del tiempo como del costo de la transferencia o sea el interés, son elementos indispensables en oportunidad de analizar la conveniencia de otorgar o tomar un crédito.

-Noción Jurídica

Para Villegas,⁴ la palabra crédito, deriva del latín *credere*, de creer, es decir “tener fe” que significa tener confianza. Por ello el elemento psicológico “confianza” aparece siempre ligado al crédito. El prestamista-acreedor “confía”, “tiene fe”, “cree” en el prestatario deudor. Sobre la base de tal confianza, le transfiere “hoy” una suma de dinero que espera que el prestatario le devolverá “mañana”. Esta consideración ha sido vivida por nuestro país, en un pasado muy reciente, al negociar nuevos fondos ante los organismos internacionales de crédito, no obteniendo un resultado favorable por la falta de confianza.

También el Dr. Villegas⁵, ha expresado que “el crédito es la transferencia temporal de poder adquisitivo a cambio de la promesa de reembolsar éste más sus intereses en un plazo

¹ Ludwig von Mises, *Teoría del dinero y crédito*. De. Zeus, Barcelona, 1961, p. 289.

² Carlos Gilberto Villegas, *El crédito bancario*, Ed. Depalma, Buenos Aires, 1988, p. 2.

³ Albrecht Forstman, *Dinero y crédito*, El Ateneo, 1960, p. 243

⁴ Carlos Gilberto Villegas, Tarjeta de crédito-Ley 25.065, Ed. Jurídicas Cuyo, 1999, p. 99

⁵ Carlos Gilberto Villegas, *El crédito bancario*, Ed. Depalma, Buenos Aires, 1988, p. 3.

determinado y en la unidad monetaria convenida” . De aquí se desprende que deben estar presentes acreedor y deudor para que dicha transferencia sea posible, y que el deudor haga efectivo el reembolso en la forma y tiempo indicado, tanto del capital como del interés pactado. Este último, será la medida del riesgo que ha asumido el acreedor en la operación de transferencia de poder adquisitivo.

2. Importancia del crédito en la economía capitalista

Dentro del concepto macroeconómico de mercado, las empresas desarrollan sus actividades comerciales en un ambiente altamente competitivo. En tal sentido, el crédito cuenta con un rol de relevancia en razón de su despliegue geográfico y por la multiplicidad de actividades que involucra con su presencia, dando origen a los denominados “mercados de crédito”.

El gran desarrollo de las economías capitalistas está fundado en el crédito. Sólo el crédito permite incorporar a la corriente de bienes existentes, bienes aún no producidos y servicios aún pendientes de prestarse.”

En tal sentido, Leticia Topa⁶ ha enumerado, entre otras, algunas de sus funciones más destacables:

Enriquece el proceso productivo en las etapas de elaboración y distribución, permitiendo a las empresas incrementar el volumen de sus operaciones.

Estimula el consumo, actuando sobre la demanda. De esta manera ayuda la sostenimiento de los niveles de producción.

Permite que pequeños ahorristas participen del sistema económico obteniendo una renta de sus fondos disponibles.

Cumple una función social al ayudar a la obtención de la vivienda y /o movilidad a vastos sectores de la población.

Facilita la ejecución de proyectos de inversión que necesiten un volumen de financiación imposible de reunir con el capital propio exclusivamente.

En la actualidad, en los sistemas económicos de los países desarrollados y en vías de desarrollo, los bancos y entidades financieras, son por excelencia quienes ejercen la función de otorgar créditos. A través de los cientos de miles de depósitos que los bancos toman a corto plazo, “*permiten la financiación de emprendimientos económicos de largo plazo*”. A raíz de las recientes medidas tomadas por las autoridades nacionales, en estos días nuestro país, es la excepción en cuanto la función aludida.

Queda expuesto entonces, que el gran desarrollo de las economías modernas encuentra su fundamento principal en el crédito, por cuanto satisface necesidades no sólo de origen económico y social sino también de orden político.

⁶ Leticia E. Topa, La gestión de créditos (bancaria y mercantil), Ed. Depalma, 1979, p. 12

En razón de que no es el propósito del presente trabajo, no se profundizará sobre las consecuencias que se producen por la aparición del crédito en la actividad económica actual ni sobre el rol protagónico del sistema bancario en su expansión.

3. Mercados de crédito

A los contratos de créditos se los puede instrumentar mediante títulos transferibles, que facilitan el mejor funcionamiento de la financiación de la actividad productiva. Este proceso se denomina *titulización o securitización*, y permite transformar créditos en instrumentos financieros homogéneos negociables en los mercados.

Para expresarlo de una manera más sencilla y simple, la titulización consiste en agupar pequeñas deudas de similares características y transferirlas a un fondo fiduciario. Este fondo luego emite un título que garantiza y coloca entre los inversores en el mercado financiero o bursátil.

En tal sentido, como expresa Villegas⁷, “...Es preciso disponer de instrumentos que permitan a los prestamistas conservar cierto grado de liquidez individual. De allí la existencia de los títulos de crédito, que son representativos de esos créditos, de fácil transferibilidad..., que permiten al prestamista reducir su riesgo, al diversificar sus inversiones financieras adquiriendo derechos contra varios deudores diferentes.”

Estos títulos que representan créditos, pueden ser negociados en un mercado, donde se trafica con ellos y son transferidos. Dependiendo del plazo de los títulos, el mercado puede ser a corto (no más de 180 días) y largo plazo (más de 180 días). El primero se denomina *mercado financiero* mientras que el segundo es el conocido *mercado de capitales*. Como se puede advertir, en ambos mercados se “*anticipa poder adquisitivo*” o “*poder de compra*”

La transferibilidad de los títulos de crédito en los mercados, genera la capacidad de anticipar fondos y permite a los productores efectuar inversiones y contar con capital de giro, de modo tal que contribuye a su desenvolvimiento empresarial.

Otro método de titulización es el que se utiliza a través de los Fondos Cerrados de Créditos, en donde la composición de sus activos son un portfolio de créditos a las empresas.

4. Clasificación del crédito

Varios son los autores que han establecido diversos criterios para clasificar al crédito pero siguiendo al maestro Villegas⁸, se pueden considerar los siguientes, en función de los elementos que integran el concepto de crédito:

⁷ Carlos Gilberto Villegas, *El Crédito Bancario*, Ed. Depalma, 1988, p. 4

⁸ Carlos Gilberto Villegas, *Operaciones bancarias*, Tomo I. Ed. Rubinzal-Culzoni , Bs. As, 1996, p. 228/230.

El *otorgante*, es decir el acreedor. *Público o Privado* y dentro de éstos pueden ser *Bancario o Empresario*

El *tomador* o sea el deudor. Público o Privado y dentro de éstos pueden ser Bancario o Empresario o Consumidor

El *destino* del crédito o sea la finalidad que persigue, pueden ser de *consumo, para evolución comercial y de inversión.*

El *objeto* del crédito, que es el dinero o los títulos públicos o los derechos representativos del dinero.

El *tiempo* del crédito o sea el plazo. Corto, Mediano y Largo plazo

El *precio* del crédito o sea el interés aplicado. Se distinguen con interés *anticipado* o interés *vencido.*

También se pueden clasificar bajo otros criterios tales como:

El *tipo de amortización* o sea la forma en que se produce su devolución. Pueden ser de vencimiento *único o periódicos*

El tipo de garantía empleada o sea la fuente alternativa de pago del crédito. Preferidas y otras garantías. Dentro de las primeras se tienen: hipotecarios e prendarios con registro en primer grado, prendarios sobre ciertos activos (dinero-divisas-oro - certificados de depósitos entre otros) y; respecto de las segundas, se consideran los créditos que tienen fianzas, avales, prendas con registro flotantes y prendas comerciales sobre otros bienes.

Cabe aclarar que los diferentes tipos de créditos que surgen de la clasificación anterior, tendrán una modalidad de instrumentación particular según el tipo de contrato que se emplee como vehículo de otorgamiento del crédito.

5. Recursos Humanos

Los integrantes de la organización o sector dentro de ella, que sean los responsables de gestionar decisiones, administrar y controlar la asistencia crediticia brindada, deben reunir una serie de requisitos que configuran un perfil especial deseable, que para ser considerados eficaces deben contar con experiencia pero además deben:

* Contar con capacidad para planear, delegar y /o controlar según corresponda a sus respectivos roles,

* Contar con actitudes sanas que le permitan trabajar en equipo,

* Incrementar su aptitud mediante la capacitación permanente en nuevas técnicas de comercialización y administración crediticia.

* Incrementar el conocimiento del ambiente en donde se desarrollará la actividad de asistencia crediticia.

* Incrementar su conocimiento sobre el cliente y su probable evolución.

Los conceptos de modelos de pensamiento estratégicos más modernos aconsejan adoptar criterios de selección de individuos con cultura fuertemente emprendedora y altamente comprometida con los objetivos de la empresa. En tal sentido, aparecen los denominados Entrepreneurs y los Intrapreneurs. Los primeros *“son los empresarios emprendedores, que inician un negocio con una alta dosis de visión y de acción”* mientras que los segundos *“son los gerentes emisarios generalmente con las características del entrepreneur.”*⁹

Como resultado, se han delineado las características que debe reunir una cultura emprendedora, y básicamente son: Percepción de oportunidades, logro de resultados y gente con actitud exitosa.

Como consecuencia de las experiencias conocidas en los últimos años, se advierte la necesidad de conformar los conocidos **“Comité de Créditos”**. Estos se conforman colegiadamente y, en general, son integrados por personas pertenecientes a las áreas de créditos, comercial, administrativa y financiera, entre otros. Tal organización, permite efectuar un análisis de la información evaluada desde distintos ángulos y su conclusión, aportará la decisión con menor probabilidades de error.

El Sector de créditos será responsable del riesgo crediticio concedido por la empresa a sus clientes. En este sentido, deberá:

- a) Efectuar la clasificación crediticia de los mismos
- b) Seguir la situación económico-financiera y controlar la condición jurídica del tomador
- c) Instrumentar las operaciones
- d) Efectuar el seguimiento y el control de las operaciones

Como dice Eliseo Santandreu¹⁰, *“En definitiva, todo un proceso de tareas que tienen como objetivo minimizar el riesgo y asegurar la calidad del mismo, sin que ello suponga un obstáculo para cubrir los objetivos de la empresa, ni un freno para la actividad comercial de la empresa.”*

En efecto, se deberá conservar un delicado equilibrio entre los conceptos de administración de los riesgos y el desarrollo comercial de la empresa. Lo importante es recordar que *“un buen crédito es aquel que una vez otorgado se ha cobrado en su totalidad en las condiciones que se pactaron originalmente.”*

6. Recursos Tecnológicos

Los avances en materia de tecnología aplicados a la ciencias de la información, han

⁹ Jorge Hermida, Roberto Serra y Eduardo Kastika, Administración & Estrategia, Ed. Macchi, 1992, p. 443

¹⁰ Eliseo Santandreu, Gestión de créditos, cobros e impagados, Ed. Gestión 2000 S.A., 1994, p. 98

permitido el desarrollo de nuevos sistemas que facilitan la obtención de datos y/o cruzamiento de bases de éstos que, debidamente analizadas, permiten apoyar las decisiones en materia de asistencia crediticia en sus diferentes etapas.

También, “esta evolución de la tecnología tiene una incidencia directa en la política de producto y esto conduce a la empresa a replantear la estructura de su cartera de productos a un ritmo mucho más rápido que antes. Esta dependencia creciente respecto al entorno tecnológico exige, pues, un reforzamiento de las funciones de análisis y de vigilancia de los mercados.”¹¹

En este sentido, expresa Villegas¹²: “El uso de métodos estadísticos en el análisis de riesgos se ve ahora facilitado... así como en la colocación de nuevos créditos, al ofrecimiento de nuevos productos y la determinación de nuevos mercados objetivos”.

Por otra parte, cabe agregar que la cobranza de los créditos ya sea en situación normal como en mora, ha recibido un gran apoyo mediante la incorporación de sistemas específicos con aplicación de indicadores, que permiten el adecuado seguimiento de las cuentas ya sea en forma individual o por cartera, según sea el método de segmentación de mercado objetivo seleccionado.

¹¹ Jean Jaques Lambin, Marketing Estratégico, Ed. Mc. Graw-Hill, 1998, p. 24

¹² Carlos Gilberto Villegas, *El crédito bancario*, Ed. Depalma, Buenos Aires, 1988, p. 18

EVALUACION

Se acompañan preguntas, cuyas respuestas plasmadas en una calificación, permitirán conocer la situación en la que se encuentra la organización para satisfacer las ***exigencias iniciales de la actividad crediticia***.

- | | |
|--|-------------|
| 1. ¿Conoce el concepto de crédito, tanto en sus aspectos económicos como jurídicos ? | 5 4 3 2 1 0 |
| 2. ¿ Ha efectuado un análisis del mercado en donde desarrollará sus actividades de asistencia crediticia ? | 5 4 3 2 1 0 |
| 3. ¿Conoce las Fortalezas y Debilidades de su Organización ? | 5 4 3 2 1 0 |
| 4. ¿ Conoce las Oportunidades y Amenazas del ambiente externo a su Organización ? | 5 4 3 2 1 0 |
| 5.¿ Ha definido la misión, la visión y las estrategias de la organización | 5 4 3 2 1 0 |
| 6. ¿ Las políticas de crédito que ha establecido, contemplan los aspectos relacionados con la eficacia, eficiencia, riesgo, liquidez, solvencia y rentabilidad ? | 5 4 3 2 1 0 |
| 7. ¿ Ha fijado las políticas de crédito por escrito en forma clara y uniforme para su cumplimiento por los responsables de la toma de decisiones ? | 5 4 3 2 1 0 |
| 8. ¿ Los recursos humanos cuentan con capacidad para planificar, delegar y controlar la gestión que tienen asignada dentro de la organización? | 5 4 3 2 1 0 |
| 9. ¿Cuentan con actitudes sanas que le permitan trabajar en equipo? | 5 4 3 2 1 0 |
| 10.¿ Ha desarrollado un programa de capacitación de los RRHH? | 5 4 3 2 1 0 |
| 11.¿ Quienes toman las decisiones de asistencia crediticia, conocen a sus clientes y el medio en donde éstos se desenvuelven? | 5 4 3 2 1 0 |
| 12. ¿ Ha conformado el comité de crédito de su organización? | 5 4 3 2 1 0 |
| 13. ¿Ha establecido las responsabilidades que le competen al comité de créditos? | 5 4 3 2 1 0 |
| 14. ¿ Los recursos tecnológicos del con que cuenta la organización son adecuados para la gestión crediticia en todo su ciclo? | 5 4 3 2 1 0 |
| 15. ¿ Ha previsto efectuar tareas de benchmarking, para esta etapa ? | 5 4 3 2 1 0 |

EL CICLO DEL CREDITO

Antes de incursionar en las etapas que componen el ciclo del crédito, quienes desarrollan sus actividades en forma habitual o bien incursionan esporádicamente en el negocio de la asistencia crediticia, deben conocer aspectos fundamentales y básicos del mismo. En este sentido, cabe destacar la importancia de los siguientes componentes que integran la empresa:

1. Liquidez

Desde el punto de vista “estático”¹³, se hace referencia a la capacidad de la empresa para hacer frente a las obligaciones corrientes inmediatas. En el caso de las Entidades Financieras, deben asumir además el retiro de los depósitos de los ahorristas. Por otra parte, el aspecto “dinámico”¹⁴ implica que no se detenga el proceso de otorgamiento de préstamos.

El dinero efectivo y otros activos de rápida transformación en líquidos, son los componentes de primera línea que integran la liquidez de una empresa. Los índices de liquidez normalmente orientan el accionar crediticio en el corto plazo.

Dentro de la política de créditos, se deben considerar los plazos para el otorgamiento por cuanto éstos marcarán distintos niveles de liquidez. Por otra parte es de vital importancia la dispersión del riesgo o sea evitar la concentración de la capacidad prestable en unos pocos tomadores.

Uno de las etapas que mayor preocupación genera, a quien opera en la oferta de créditos, es la cobranza o bien el recupero de los capitales prestados. En este sentido, una baja recuperación de los activos hace crecer la mora provocando entre otros aspectos la caída de los índices de liquidez.

2. Solvencia

La solvencia es la capacidad de los activos de una entidad para hacer frente al pasivo contratado. Se refiere a la posibilidad de hacer frente a los pasivos pero prescindiendo de que su relación sea o no inmediata.

En efecto, el maestro puntano hace referencia a diferentes grados de respuestas. Como se ha visto, en el caso de la liquidez se deben satisfacer las obligaciones corrientes e inmediatas pero en el de la solvencia la respuesta es indistinta y se debe estar preparado para las obligaciones corrientes y no corrientes. En tal sentido, se evidencia la relación con los plazos, que en el caso de la solvencia se orientan al mediano y largo plazo.

¹³ Carlos Gilberto Villegas, Operaciones Bancarias, Tomo I, Ed. Rubinzal-Culzoni, Bs. As., p.42

¹⁴ Carlos Gilberto Villegas, Ob. Cit. p. 42

Aquí surge la clara necesidad de extremar las acciones que comprenden el Seguimiento y Control de los créditos otorgados, ya que redundarán en un claro beneficio para la Entidad. En efecto, al disminuir su índice de morosidad contribuirá a sanear su activo, con claras consecuencias favorables hacia la liquidez, su solvencia y finalmente en la rentabilidad.

Algunos de los aspectos que inciden en la fortaleza de las entidades de asistencia crediticia y que las hacen fuertemente solventes son:

- Un alto grado de actualización de los niveles de decisión de otorgamiento
- Estricto seguimiento de las políticas de crédito
- Elevado nivel de tecnología para seguimiento y control crediticio
- Aplicación de indicadores de modelos de supervisión en sectores críticos
- Detección temprana de créditos con dificultades.
- Capacidad de reacción inmediata para el recupero de los activos.

3. Eficacia

Según el Diccionario Mayor de la Lengua Castellana¹⁵, eficacia es: “*carácter de lo que produce el efecto deseado*”. Como se advierte el concepto alude al **logro de un objetivo o resultado**.

En la empresa de asistencia crediticia el logro del resultado será, la obtención de beneficios mediante la colocación de préstamos. Pero no siempre los beneficios se encontrarán en el máximo nivel de lo que se puede obtener. En efecto, quizás para el logro del resultado o efecto deseado se hayan empleado inadecuadamente los recursos disponibles.

Este concepto se encuentra estrechamente relacionado con la eficiencia.

4. Eficiencia

Según el Diccionario Práctico Larousse de español moderno¹⁶, el concepto se refiere a “*Acción con que se logra un efecto determinado*”. **Alude la forma en que el recurso es empleado**. También ha sido definida como “*...la importancia relativa de los gastos fijos respecto de diversos agregados del activo o del pasivo*”¹⁷.

Dentro de este concepto, se encuentran comprendidos los aspectos que la integran, a saber:

- **Eficiencia Operativa** que es la que mide la diferencia entre los ingresos y los gastos de operación,
- **Eficiencia de Asignación** mide los gastos en que incurren las entidades por la calidad de sus activos, las provisiones y castigos,

¹⁵ Diccionario Enciclopédico Mayor de la Lengua Castellana, Madrid, p. 447

¹⁶ Diccionario Práctico Larousse de español moderno, Bogotá, 1993, p. 186

¹⁷ Carlos Gilberto Villegas, Control Interno y Auditoria de Bancos, Ed. Osmar D. Buyatti, 1996, p. 36

- **Eficiencia Productiva** mide cuan bien se combinan los factores de apoyo a la gestión de la entidad.
- **Eficiencia Total** es el índice que mide el cumplimiento de los objetivos de la entidad y comprende los tipos anteriores.

Este último concepto puede ser considerado similar al de eficacia, que ya fue definido con anterioridad.

Como puede advertirse, la eficiencia, es condición necesaria de la empresa de asistencia crediticia. De ella depende su capacidad de competir y la permanencia en el mercado de que se trate.

En este sentido, se expresan Charles W. Hill y Gareth R. Jones¹⁸, *“La eficiencia se mide por el costo de los insumos necesarios para generar un producto. Cuanto más eficiente sea una organización, menor será el costo de los insumos requeridos de crear cualquier producto. Por consiguiente, la eficiencia ayuda a que una firma logre una ventaja competitiva de bajo costo.”* . Estos conceptos deben ser considerados dentro de una política de calidad total de los servicios. No se debe afectar la calidad para favorecer la eficiencia.

5. Rentabilidad

Ha sido definida como *“la aptitud o capacidad para producir renta, es decir beneficios o ganancias. Es el resultado de la diferencia entre los ingresos y sus gastos, en su relación con el capital accionario”*¹⁹.

Se expresa mediante la siguiente fórmula:

$$R = \frac{I - CP - CD - G - T}{C}, \text{ donde}$$

R = Rentabilidad
 I = Ingresos
 CP= Costo de Préstamos e inversiones
 CD= Costo del dinero
 G = Gastos generales
 T = Impuestos
 C = Capital accionario

Como puede advertirse, se puede incrementar la rentabilidad mediante un aumento de los ingresos (intereses, comisiones por servicios y otras ganancias), por una reducción de los costos y los gastos o una combinación de todos ellos.

Como consecuencia de lo expresado se infiere la enorme importancia que existe entre la eficacia y la eficiencia, y éstas con la rentabilidad. Recién ahora nos encontramos en condiciones de analizar el ciclo del crédito.

¹⁸ Charles W. Hill y Gareth R. Jones, *Administración Estratégica*, Ed. Mc Graw-Hill, 1997, p. 109

¹⁹ Idem, p. 33

6. Políticas de crédito

Los resultados obtenidos luego del análisis macroeconómico efectuado por quienes sean partícipes del mercado de crédito, permitirán conocer la oportunidades y amenazas que el mismo ofrezca y sumado a éstos los factores de fuerza y debilidad de la organización, permitirán establecer las diferentes estrategias para lograr el cumplimiento adecuado de la misión corporativa.

En tal sentido, las políticas de crédito son aquellos lineamientos de carácter generales y en ocasiones específicos, que buscan orientar la actividad de asistencia crediticia determinando su magnitud, calidad y las circunstancias que lo rodean, preservando siempre los aspectos relacionados con: *eficacia, eficiencia, riesgo, liquidez, solvencia y rentabilidad*, los que serán analizados más adelante.

En particular considerarán la determinación del volumen de asistencia crediticia, para lo que se deberán conocer las necesidades de financiamiento de la comunidad y la capacidad para satisfacer dicha demanda de crédito.

Estas políticas ser siempre fijadas “*por escrito por cuanto de ese modo, por que sólo de ese modo pueden deben ser comprendidas de una manera clara y uniforme*”²⁰ por los funcionarios que sean los responsables de las tomas de decisiones para la asistencia crediticia.

En sí la política de crédito, es la estrategia fundamental que emplea el más alto nivel de la organización que decide otorgar créditos para administrar la asistencia crediticia, atender al tomador del crédito y delinear los futuros negocios. Esta política *debe ser cumplida por todos los niveles involucrados* en la operatoria crediticia.

Cabe aclarar, que los cambios de la realidad son permanentes por lo tanto se deberán considerar los ajustes que sean necesarios a fin de adecuar las políticas a dichos vaivenes y de éste modo, contar con la adecuada libertad de acción para no afectar el proceso de toma de decisiones.

Existen ciertos conceptos claves relativos al proceso de planificación de la asistencia crediticia, que deben ser considerados. Ellos son, entre otras: a) Establecimiento de metas u objetivos, b) Desarrollo de planes estratégicos y operativos, c) Desarrollo de acciones específicas de control distribuídas cronológicamente, d) Establecer directrices de operación por objetivos.

Los aspectos salientes que se deben considerar en una buena política de créditos, son los siguientes:

- Adecuada diversificación de los créditos.
- Privilegiar la liquidez al considerar el otorgamiento.
- Adecuado seguimiento y control post otorgamiento.

²⁰Howard Crosse/George Hempel, Administración *Bancaria*, El Ateneo, Bs. As, 1984, p. 178.

- Asunción de riesgos controlables y rentables.
 - Acabado conocimiento del destino del crédito
- Financiación de un porcentaje en los proyectos de inversión
Eficacia y eficiencia en la cobranza de los créditos

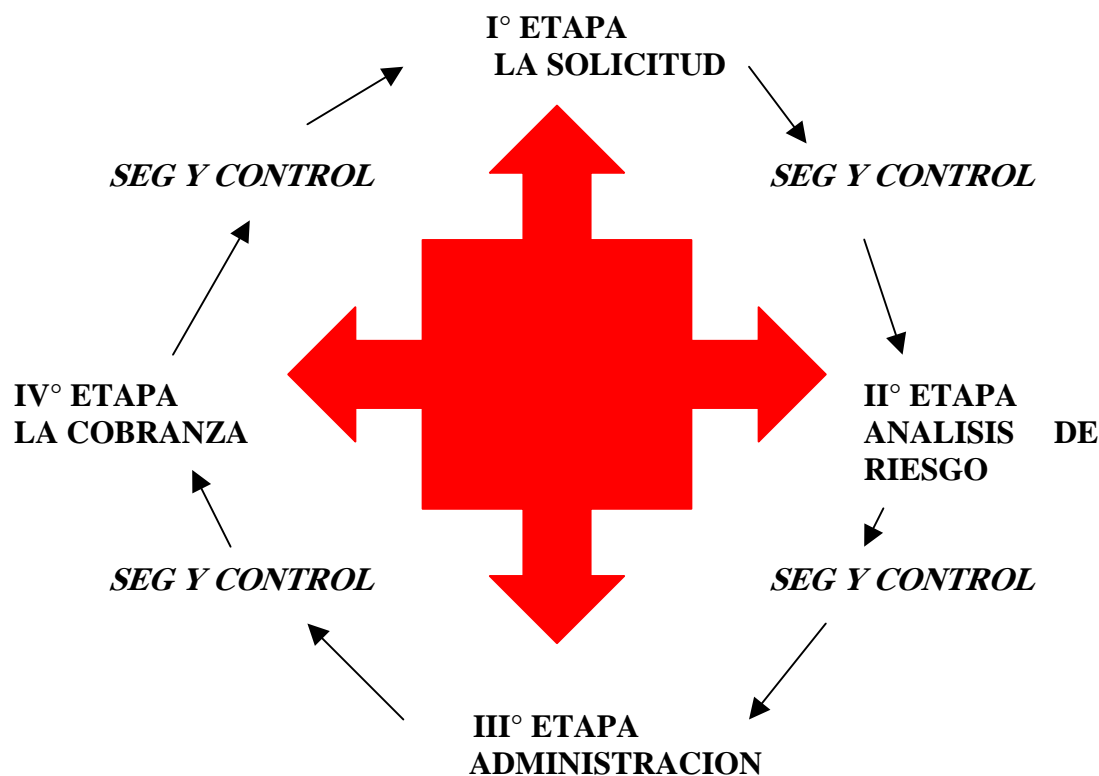
7. El ciclo del crédito

La generación del crédito cuenta con un proceso cíclico de carácter continuo. En efecto, el crédito tiene un ciclo de vida conformado por varias etapas y dentro de éstas existen prácticas o procesos específicos.

En tal sentido, se pueden considerar cuatro etapas generales, a saber:

- ***La solicitud del crédito***
- ***El análisis del riesgo crediticio***
- ***La administración del crédito***
- ***La cobranza del crédito***

Todas y cada una de estas etapas deben ser desarrolladas dentro de un marco de **seguimiento y control**, de modo que no se vea alterada la política de créditos y la planificación de riesgos dispuestos a asumir, establecidas por la entidad de asistencia crediticia.



Es importante destacar, que dentro de cada una de las etapas del ciclo del crédito, se deberán desarrollar una serie de **prácticas**, las que serán analizadas en los siguientes capítulos de este trabajo.

EVALUACION

Se acompañan preguntas, cuyas respuestas plasmadas en una calificación, permitirán conocer la situación en la que se encuentra la organización para satisfacer las ***exigencias básicas antes de iniciar la actividad crediticia.***

1. ¿Conoce el concepto de liquidez en sus aspectos estático y dinámico? 5 4 3 2 1 0

2. ¿ Cuenta con liquidez suficiente como para brindar la asistencia crediticia en el mercado objetivo seleccionado y el crecimiento esperado? 5 4 3 2 1 0

3. ¿Ha tomado en cuenta la necesidad de contar con suficiente solvencia en su organización como para hacer frente a posibles contingencias ? 5 4 3 2 1 0

4.¿ Los activos que conforman su organización y que responderían eventualmente por su solvencia, son fácilmente liquidables ? 5 4 3 2 1 0

5.¿ Conoce su organización el concepto de eficacia y la relación con el concepto de eficiencia? 5 4 3 2 1 0

6.¿Ha medido la eficiencia operativa de su organización ? 5 4 3 2 1 0

7.¿Ha medido la eficiencia de asignación en su organización? 5 4 3 2 1 0

8.¿ Conoce la eficiencia productiva de su organización? 5 4 3 2 1 0

9. ¿Ha medido la eficiencia total de su organización? 5 4 3 2 1 0

10.¿Conoce la rentabilidad de cada uno de los productos de asistencia crediticia que ofrece su organización ? 5 4 3 2 1 0

11.¿ Ha trazado las políticas de crédito considerando las variables macro-económicas, y los aspectos antes señalados ? 5 4 3 2 1 0

12.¿ Quienes toman las decisiones de asistencia crediticia conocen en profundidad las etapas del ciclo del crédito. 5 4 3 2 1 0

LA PRIMERA ETAPA

1. La Solicitud del Crédito

En esta etapa comienza propiamente la vinculación del posible tomador del crédito con la entidad de asistencia crediticia. En tal sentido, es de gran importancia que la planificación de su contenido sea efectuada con sumo detenimiento por cuanto, será la “**carta de presentación**” para que la entidad pueda conocer quien será su cliente, su negocio, la historia de cumplimientos, su situación patrimonial así como las referencias que cuente en el mercado donde es participante y en el de la asistencia crediticia.

En principio, se debe tener presente qué es una solicitud y que como tal, manifiesta la voluntad de peticionar de una parte -solicitante -. Por otra, se encuentra la receptora del pedido –oferente- que tiene el derecho de aceptar o no la petición formulada.

Las alternativas posibles, el otorgamiento o no del crédito, dependen del cumplimiento de los requisitos exigidos por el oferente. En efecto, aún cumpliendo acabadamente la totalidad de los requisitos por el solicitante, su otorgamiento dependerá del grado de *confianza* que genere el solicitante en el oferente.

Los principales aspectos que debe contener la solicitud de crédito, deben estar relacionados con el precepto “**Conozca a su Cliente**”. En tal sentido, los más importantes son los siguientes:

➤ **Identificación:** Según sea el caso:

1. **Personas Jurídicas:** deberá requerirse la documentación que permita conocer si son personas del Derecho Público (Estado Nacional, Estados Provinciales, Municipios, Entes Autáquicos, etc) o del Privado (Asociaciones Civiles, Fundaciones, Mutualidades, Cooperativas, Sociedades Civiles, Sociedades Comerciales y dentro de éstas el tipo de social, Sociedades Irregulares, Sociedades constituídas en el extranjero, Grupos Económicos, etc..
 - En los casos relacionados con *personas jurídicas del derecho público*, deberá solicitarse la ley o acto administrativo de creación, en donde se podrán obtener las facultades, que sean propias de los órganos y qué le permiten efectuar a los funcionarios responsables de esos órganos administrativos. Por otra parte, se deberá requerir el acto de designación del funcionario que desempeñará sus funciones en el órgano que se trate.
 - En los casos de *personas jurídicas del derecho privado*, se les deberá requerir los documentos que acrediten su creación, sus estatutos o bien el objeto social o fundacional, según corresponda. Además, deberán

acompañar las actas de esas entidades, en las que se designan las autoridades que las representan y sus respectivas facultades.

2. **Personas físicas:** deberá requerirse la documentación que permita su clara individualización considerando a los nacionales y extranjeros.

En el acto de presentación, las copias que se entreguen deberán ser confrontadas con los originales.

- **Domicilio:** En todos los casos, además de ser denunciado, debe ser probado mediante el acompañamiento de una factura de un servicio, impuesto, título de propiedad o contrato de locación, que no dejen dudas al respecto.
- **Actividad económica:** Como indica Villegas²¹, “...el cliente debe expresar la actividad económica que desarrolla y probarla...”. Según sea el caso, si el cliente es trabajador en relación de dependencia, profesional independiente, comerciante o bien una sociedad, asociación, cooperativa, etc. Deberá acompañar la totalidad de la documentación, que permita conocer detalladamente el negocio o la actividad económica que desarrolla el posible tomador del crédito, por cuanto ésta será la fuente de los recursos que le permitan cancelar las obligaciones que contraiga con la entidad de asistencia crediticia. *La determinación precisa de la actividad que realiza el cliente es de importancia en orden a la posibilidad o no de acceso a determinados tipos o líneas de crédito.*
- **Estado Civil:** Las personas físicas deben declarar su estado civil y probarlo. Tal presentación facilitará el conocimiento de la realidad legal a la que están sometidos los bienes que posea el posible tomador, la realidad de las firmas que se necesitan y la forma de instrumentar adecuadamente las garantías que se exijan.
- **Capacidad legal:** Se debe tener presente, que conforme nuestra legislación salvo expresas excepciones que se establecen, la mayoría de edad se alcanza a los 21 años de edad, y con ella la plena capacidad para contratar.

Es a partir de dicha edad que el solicitante puede contraer obligaciones. Las excepciones son habilitadas tanto en nuestro Código de Comercio como en el Código Civil y aún en leyes especiales.

Aquellas personas físicas que sean incapaces deberán ser “representadas” por otras que se encuentran debidamente autorizadas por orden judicial, específicamente para realizar la gestión y aún para contratar el crédito. Los “mandatarios” serán aquellos quienes mediante un contrato o bien por un poder otorgado- “apoderado”-podrán gestionar, si las facultades le permiten contratar la obtención del crédito solicitado.

- **Antecedentes:** siguiendo a Villegas quien indica que el carácter “*hace referencia a la “persona” del cliente, a sus antecedentes en el mercado en cuanto al cumplimiento de*

²¹ Carlos Gilberto Villegas, *El crédito bancario*, Ed. Depalma, 1988, p. 112

las obligaciones asumidas”²², apreciamos que se debe considerar muy especialmente la historia de quien pretende recibir el apoyo crediticio, “*de modo que sólo se analizarán las carpetas de clientes con buen grado de cumplimiento.*”

En este sentido, agrega el maestro puntano, que “*...a los efectos de la evaluación cualitativa se deberán analizar los siguientes elementos: Antecedentes morales y profesionales de los integrantes de la firma, socios, directivos y gerentes; idoneidad y experiencia en el ramo en que actúa; referencias actualizadas bancarias y comerciales*”²³

Por otra parte, se deberá obtener información sobre los proveedores y los clientes del posible tomador del crédito. Esta, permitirá conocer con mayor precisión no sólo el perfil del solicitante sino también su forma de actuar en la actividad a que se dedique.

- ***Flujos de fondos/ ingresos:*** esta información es imprescindible por cuanto está directamente vinculada a la capacidad de pago, que es el aspecto fundamental para una correcta decisión crediticia. En tal sentido, se deberá presentar la documentación que acredite los importes declarados.
- ***Situación patrimonial:*** se refiere a la situación de balance o de stock, reviste gran importancia en el procesos de decisión del otorgamiento del crédito, por cuanto será demostrativo de la solvencia del posible tomador. En tal sentido, el patrimonio opera como un respaldo, brindando seguridad ante la interrupción de las obligaciones de pago. Deberá ser requerida la documentación que respalde los estados contables y /o bienes, que sean aportados por las empresas o personas físicas, en sus caso, como demostración de su situación.
- ***Destino del crédito:*** En los casos de las Entidades Financieras las regulaciones que emanan del Banco Central de la República Argentina así como de la Administración Federal de Ingresos Públicos, establecen la obligatoriedad de declarar el destino de los fondos solicitados por cuanto en función del mismo serán aplicables diferentes aspectos impositivos.

En aquellos créditos que sean solicitados a empresas proveedoras de insumos o bienes de capital, el destino quedará establecido por la naturaleza de la adquisición, dependiendo de la posición que el solicitante tenga frente al Impuesto al Valor Agregado.

Por otra parte, a la hora de analizar los riesgos, deberán ser considerados los créditos para consumo o producción como los que serán destinados al giro del negocio y los destinados a la inversión. En este sentido, tal como indica Villegas²⁴, “*...debe evaluar el destino por que él determina muchas veces las condiciones de amortización del crédito*”

²² Carlos Gilberto Villegas, *Tarjeta de crédito Ley 25.065*, Ed. Jurídicas Cuyo, 1999, p. 105

²³ Ob. Cit. p. 306

²⁴ Ob. Cit p. 79

➤ **Plazo de pago**

El tiempo que el solicitante del crédito ha sugerido para su devolución, será de fundamental importancia para ser considerado durante la etapa del análisis de riesgo crediticio y en la fijación de la tasa de interés o sea el precio de la prestación.

Con los aspectos que se han indicado más arriba, se establecen las bases para un conocimiento inicial del posible tomador del crédito.

2. El solicitante y sus garantías

➤ *La segunda fuente de pago*

*No existen créditos sin riesgos,...este es un axioma de la ciencia y la práctica de las instituciones profesionales del crédito; como también lo es la necesidad de asegurarse la **existencia de más de una fuente de pago***²⁵

Se hace imprescindible la existencia de la segunda fuente de pago por cuanto la presencia de una sola sólo puede considerarse si ésta es “...*muy segura, tener un valor muy definido y ser rápidamente convertible en efectivo.*”²⁶

Por otra parte, como dice el autor chileno Bulnes Zegers, “*la fuente de pago secundaria actúa como un seguro ya que ésta debe ser en lo posible independiente de la fuente de pago primaria, ya que se utilizará en la eventualidad que ésta última falle*”

En este sentido, Villegas agrega que “...*ningún acreedor debe dar crédito por las garantías. Así sólo estará comprando un juicio. Y, al menos en nuestro país, eso no es un negocio rentable. La garantía no es sino un medio para disminuir el riesgo del crédito. Su efecto es transferir el riesgo del crédito del prestatario al garante*”.²⁷

Como ya se dijo, es impensable afirmar la existencia de créditos sin riesgos. Por el contrario, existen diversos factores de riesgo que inciden en la vida del crédito tales como el plazo, el tipo de crédito, la modalidad operativa o contractual, la calidad del tomador, el mercado donde se desenvuelve el tomador, el país, entre otros.

Con relación al riesgo (el que más adelante será considerado) que el acreedor está dispuesto a asumir, se planteará la exigencia de garantías que deberá aportar el tomador.

En efecto, *los garantes o garantías del crédito* que hayan sido presentados por el posible tomador, *deberán ser analizados del mismo modo que el tomador en sí mismo*. Deben ser considerados como personas y/o patrimonios *independientes* del tomador.

²⁵ Carlos Gilberto Villegas, *Las Garantías del crédito*, Ed. Rubinzal-Culzoni, 1993, p. 20

²⁶ José Miguel Bulnes Zegers, *Análisis de Riesgo de Crédito*, Ed. Jurídica, República de Chile, 1989, p. 15

²⁷ Carlos Gilberto Villegas, *Las Garantías del crédito, Seg. Edición Act.* Ed. Rubinzal-Culzoni, 1998, p. 79

La finalidad que persigue aportar una garantía, ya sea por el deudor o un tercero, *es reducir o limitar el riesgo del acreedor con motivo de una operación de crédito.*

➤ *Tipos de Garantías*

Tradicionalmente, se reconocen las denominadas garantías personales y reales, según que se vean integradas por la totalidad del patrimonio o bien con alguno o ciertos bienes del garante.

- ◆ *Garantías Personales:* siguiendo a Villegas, “*son otorgadas por una persona distinta del deudor, que compromete todo su patrimonio en seguridad del cumplimiento de una o más obligaciones del deudor*”. Por otra parte, agrega: “*...son producto de la voluntad de las partes y nacen del contrato o acuerdo entre ellas.*”²⁸

Las garantías personales más comunes son la fianza y el aval. En este sentido, la fianza garantiza cualquier tipo de obligación que haya asumido el deudor mientras que el aval se encuentra circunscripto a las obligaciones cambiarias.

- ◆ *Garantías Reales:* Tal como dice el maestro Villegas, “*...son aquellas que engendran un derecho de carácter real a favor del beneficiario..., en efecto todo derecho real se caracteriza porque confiere a sus titular los derechos de “persecución” y “preferencia”...*”²⁹.

En este sentido, hace referencia al derecho de perseguir la cosa con independencia de quien la posea y el derecho de ejecutar esa cosa y cobrar el crédito que se ostenta con preferencia a otros acreedores.

Dentro de estas, se encuentran la hipoteca, la anticresis, la prenda con o sin desplazamiento y el warrant.

También aparece otra clasificación de garantías, que normalmente se emplean en el ambiente financiero, pero que no son excluyentes de ser aplicadas por aquellos que brinden asistencia crediticia sin ser entidades financieras. Estas son:

- ◆ *Garantía Específicas:* que cubren un cierto crédito;
- ◆ *Garantías generales:* cubren todos los créditos que el tomador haya recibido de la entidad de asistencia crediticia.

➤ *Parámetros de análisis*

²⁸ Carlos Gilberto Villegas, *Las Garantías del crédito*, Ed. Rubinzal-Culzoni, 1993, p. 78

²⁹ Ob. Cit. p. 79

En todos los casos que sean consideradas las garantías que presente el deudor, deberán ser especialmente analizados ciertos parámetros, tales como:

- *“liquidez de la garantía”*. En efecto, es la capacidad con que cuenta la garantía para ser convertida rápidamente en dinero, de modo tal que permita cancelar la obligación que se encuentra garantizada. La operatoria involucrada normalmente no agrega costos para el acreedor. Entre éstas, la más importante es el dinero, y en menor medida los depósitos en dinero y aún los títulos públicos, con la expresa mención de la necesidad de un exhaustivo análisis previo a su aceptación.
- *“Información actualizada”*: Como ya se expresó, es de fundamental importancia el conocimiento profundo y continuo del patrimonio afectado como garantía. Su seguimiento y control resulta indispensable para una adecuada fortaleza del recuperador del crédito.
- *“Instrumentación”*: La formalidad jurídica que se adopte deberá ajustarse al tipo de garantía que se trate. En tal sentido, junto a la instrumentación del crédito deberá realizarse la de la garantía que lo ampare, empleando las formas y cláusulas contractuales que se ajusten a la mejor defensa de los intereses del acreedor.

3. Fraudes crediticios externos

Como dice Comer³⁰, Regla 1: *“La esencia de todo fraude bien conseguido es que las personas honradas no sospechen”* Regla 1ª: *¿Qué personas honradas?.* Agrega el autor, *“El fraude puede definirse como aquel comportamiento por el que una persona trata de aprovecharse de otra sorprendiéndola en su honradez”*.

Para Villegas³¹, fraude es *“cualquier engaño o maniobra ardidosa destinada a producir un beneficio al agente y una pérdida (daño) a la víctima. De modo que involucramos tanto a actos aislados como a un conjunto de actos concatenados para producir el aludido efecto.”*

En razón de la conducta ética de las personas, es esperable que la mayoría de las empresas deban afrontar riesgos muy especiales y de diversa naturaleza, por lo que pueden sufrir pérdidas fraudulentas relacionadas con su actividad.

Inicialmente, efectuaremos un análisis del llamado *“fraude externo”*, al que aludimos como proveniente del entorno externo de la organización que se trate. Hemos ubicado su análisis en esta etapa por cuanto suele ser la *“puerta de entrada”* y comienzo de la actividad de fraude en contra de la empresa.

En este sentido, el alcance del fraude en una empresa constituye un reflejo de la capacidad gerencial de su dirección.

³⁰ Michael J. Comer, El Fraude en la Empresa, Manual para sus detección y prevención. Deusto.1993. p.17

³¹ Carlos Gilberto Villegas, Control Interno y Auditoría de Bancos, Ed. Osmar D. Buyatti. 1996. P 617.

Siguiendo a Comer³², la experiencia indica que la dirección no ejerce el control adecuado por alguno de los siguientes motivos:

- *La dirección no comprende los riesgos,*
- *Eso nunca nos pasará a nosotros,*
- *No podemos permitirnos el gasto que suponen los controles,*
- *La dirección carece de confianza en los controles,*
- *La seguridad no es buena para la moral del personal*
- *Nuestros auditores detectarían el fraude.*

Es importante considerar que el falseamiento o la manipulación de la información puede ser una forma de preparar la comisión de un fraude. En nuestro caso, al presentar la documentación que se acompaña con la solicitud de crédito.

Cabe aclarar que “...mientras la manipulación se centra en la falsificación de cuentas, el falseamiento hace referencia a un engaño que afecta las realidades físicas, comerciales o personales y puede tener lugar antes, después o al mismo tiempo que el acto de sustracción. Puede emplearse también como un medio para cometer el fraude o como procedimiento para ocultarlo³³.”

Con relación a las posibles acciones que se pueden presentar, orientadas a la comisión de fraudes desde el exterior de la organización de asistencia crediticia, se pueden enunciar, entre otros:

1. Empleo de documentos de identidad falsos,
2. Poderes generales y/o especiales adulterados y falseados en la identidad del apoderado y / o del poderdante.
3. Acreditación de domicilios mediante facturas de servicios públicos que ha sido adulteradas en su domicilio y/o nombre del usuario y/o el importe de los consumos.
4. Contratos de locación de vivienda y / o locales comerciales que no se corresponden con la realidad por haber sido falseado el domicilio y las partes intervinientes .
5. Acreditación de solvencia mediante el aporte de escrituras públicas falseadas en cuanto al titular del dominio y /o el Notario interviniente.
6. Acreditación de ingresos mediante declaraciones juradas de ganancias que han sido adulteradas no sólo en el titular sino en su realidad económica.
7. Acreditación de ingresos mediante recibos de haberes falseados en la identidad, cargo , empleador , importes percibidos, entre otros.
8. Referencias comerciales “*preparadas*” para brindar información sobre el tomador y o sus garantías.
9. Certificaciones de firmas bancarias mediante el empleo de sellos apócrifos y de funcionarios inexistentes.
10. Certificaciones de balances con firmas y sellos apócrifos del contador y /o Consejo Profesional interviniente. En este sentido, en ciertos matutinos aparecen rubros en la

³² Ob. Cit. p. 23

³³ Michael J. Comer, El Fraude en la Empresa, Manual para sus detección y prevención. Deusto.1993. p. 166

sección de clasificados en donde se ofrecen profesionales contadores para certificar ingresos de todo importe mediante un honorario accesible.

11. Garantías personales fraguadas del mismo modo que los solicitantes, no sólo en cuanto la identificación como a su capacidad de pago.
12. Garantías reales adulteradas en cuanto a su autenticidad, ya sea en el titular del dominio como en el Notario interviniente.

Existen en nuestro país numerosas organizaciones delictivas que operan constantemente a fin de producir el fraude.

En tal sentido, normalmente, cuentan con elementos que obtienen la información, quienes desarrollan verdaderas tareas de inteligencia para tal fin, luego otros son los elementos que procesan, analizan y encuentran aquellas debilidades de los sistemas de protección y / o de los procesos.

Finalmente, montan sus operaciones fraudulentas, y habitualmente son desarrolladas por otros elementos, ajenos a las actividades anteriores y especialistas en operaciones de campo.

4. Seguimiento y Control

Como hemos expresado en nuestra Introducción, el *ciclo del crédito* se conforma de una serie de etapas. El **Seguimiento y Control**, es parte integrante de cada una de ellas y por lo tanto debe estar presente en forma permanente.

Tal necesidad, encuentra su origen en que el crédito cuenta con un **ciclo de vida permanente**, por lo que el ambiente donde se decidió su desarrollo, debe ser especialmente observado. Ello, por cuanto con el correr del tiempo existen *cambios en las condiciones*, no sólo en el tomador y su entorno, sino en las garantías aportadas o bien en los procesos que se han establecido para su administración y recupero.

Como dice Villegas³⁴, en el prólogo de su obra, “*Establecer un sistema de control interno que actúe preventivamente sobre toda la gestión de la empresa bancaria, es la única forma de contar con un mecanismo apto de prevención, no sólo de fraudes y delitos en perjuicio de la entidad, sino como defensa adecuada contra la ineficiencia que impida alcanzar los objetivos trazados por la dirección.*”

En nuestro caso, para la primera etapa del ciclo o sea a *La Solicitud del Crédito*, se tienen que considerar ciertos aspectos para el seguimiento y control de la información aportada por el solicitante y su posterior verificación por la empresa de asistencia crediticia.

En este sentido, es necesario la elaboración de un *Manual de Procedimientos* a seguir luego que el solicitante a aportado la documentación. Como consideraciones generales, deberá contener, como mínimo, entre otras:

³⁴ ³⁴ Carlos Gilberto Villegas, Control Interno y Auditoria de Bancos, Ed. Osmar D. Buyatti. 1996. P 7

- Responsable de las acciones de seguimiento y control.
- Rutinas, que podrán ser cuatrimestrales, para la comprobación de la información disponible en el legajo.
- Listado de chequeo de la secuencia a seguir en el control de la información.
- Informes de los chequeos telefónicos efectuados, correspondencia enviada, visitas realizadas.
- Resumen de los resultados obtenidos por las tareas de seguimiento y control.
- Incorporación al Legajo de Crédito de las novedades obtenidas.
- Notificación de las novedades obtenidas al sector de Análisis de Riesgo.
- Responsable de verificar que se haya efectuado el control y seguimiento.

Por razones de seguridad, no es conveniente que las personas del sector que realizan la recepción de la información para la conformación del legajo de créditos, sean las mismas que produzcan su seguimiento y control. Es necesario un trabajo dual, de modo tal que el trabajo de una sea verificado por la otra.

El Listado de Chequeo en la 1era. Etapa – Solicitud de Crédito, deberá contener como mínimo, entre otros:

1. Autenticidad y vigencia de los documentos de identidad,
2. Autenticidad y vigencia de las actas de constitución y / o designación de autoridades.
3. Vigencia de los Poderes generales y /o especiales.
4. Comprobación de la existencia de los tomadores en los domicilios declarados.
5. Relevamiento de escrituras públicas en cuanto al titular del dominio tanto en el solicitante como de los garantes ofrecidos.
6. Verificación de los ingresos del tomador y su realidad económica.
7. Verificación con el empleador de la permanencia laboral del solicitante.
8. Comprobación de permanencia, ubicación y capacidad de pago de la garantías personales aportadas.

SOLICITUD DE CREDITO

CONDICIONES GENERALES

Sres.

EMPRESA DE ASISTENCIA CREDITICIA

Presente

Por mi propio derecho, el suscripto (en adelante *el titular") solicita a EMPRESA DE ASISTENCIA CREDITICIA (en adelante "EAC S.A.") tenga a bien aceptarlo como cliente, incorporándolo a su base de datos, de forma tal que absolutamente todas las sucesivas y próximas compras y transacciones que efectúe en los próximos años con Uds., queden regidas por los siguientes

PRIMERA: En el caso de que EAC S.A. acepte la presente solicitud, el titular autoriza al mismo a emitir a su nombre una 'credencial de identificación', cuya única finalidad será precisamente identificarlo como cliente titular en cualquier Casa y/o Sucursal de EAC S.A. Dicha credencial será propiedad de EAC S.A., quien se la podrá entregar al titular en forma provisoria o definitiva, en comodato, para su uso personal, exclusivo e intransferible. Dicha credencial contendrá los siguientes datos y/o los que en el futuro disponga EAC S.A.: nombre del titular, número interno de identificación y fecha de emisión, y contendrá un espacio para su rúbrica. Podrá ser reemplazado o anulado por EAC S.A. en cualquier momento y sin aviso previo. En caso de extravío, robo o hurto de dicha credencial, el titular se compromete a informar de inmediato y por medio fehaciente a EAC S.A. dicha circunstancia, obligándose a responder de todas las consecuencias derivadas del uso de dicho plástico hasta que dicho aviso fuera efectuado. Dentro de las 48 hs. de formulado el aviso premencionado, el titular se obliga a entregar a EAC S.A. una copia de la denuncia policial en cuestión. Dispuesta por cualquier medio V/o circunstancia la extinción de la relación contractual con EAC S.A., el titular se obliga a devolver esta credencial dentro del plazo de 24 hs. de producida aquélla. Ante cada compra o transacción, el titular deberá presentar ante EAC S.A. la credencial conjuntamente con su Documento Nacional de Identidad, sin el cual aquella no tendrá valor alguno. La credencial premencionada no es una tarjeta de compra ni de crédito o débito, ni ninguna otra similar.

SEGUNDA: Por cada compra y/o transacción que efectúe el titular en cualquier Casa y/o Sucursal de EAC S.A., ésta última emitirá la correspondiente factura por el precio total de dicha compra y/o transacción. Al mismo tiempo, y en aquellos supuestos en que el pago del producto adquirido se convenga en cuotas, el titular suscribirá un pagaré a la orden de EAC S.A., también por la suma total de la compra.

TERCERA: EAC S.A. a su sólo criterio, establecerá un límite cuantitativo mensual a las compras y/o transacciones efectuadas por el titular bajo este sistema, el cual podrá ser aumentado y disminuido en cualquier momento, también a exclusivo criterio de EAC S.A.

CUARTA: El importe de cada compra, es decir el importe de cada deuda, será abonado por el titular en la cantidad de cuotas mensuales y consecutivas, y con el importe, fechas de vencimiento e interés que en cada caso se fije, suscribiéndose al efecto una planilla con los datos esenciales. En caso de no especificarse en la planilla respectiva la tasa de interés que

regirá la operación, la misma será la utilizada por el Banco de la Nación Argentina para sus operaciones ordinarias de descuento de documentos a 30 días, con mas puntos. Si por razones ajenas a las partes, el día pactado para el vencimiento de las cuotas fuera no laborable, la obligación será exigible al primer día hábil posterior al de cada vencimiento.

QUINTA: El importe de cada deuda, devengará el interés que en cada caso se acuerde conforme lo expresado en la cláusula anterior.

SEXTA: El titular se obliga a abonar, en el domicilio de EAC S.A., y/o donde EAC S.A. notifique en el futuro, las cuotas mensuales correspondientes a las operaciones realizadas, mas los gastos generados por dichas operaciones, impuestos, tasas, costos de las notificaciones conteniendo el aviso de vencimiento de la cuota del mes en curso, y demás erogaciones.

SEPTIMA: En caso de Incumplimiento de pago por parte del titular de una sola de las cuotas acordadas, se producirá la mora y la caducidad de los plazos en forma automática, de pleno derecho y sin necesidad de intimación judicial o extrajudicial alguna. En tal caso, EAC S.A. podrá exigir la totalidad de las sumas adeudadas, incluyendo los intereses compensatorios fijados, mas todos los gastos erogados, honorarios profesionales y todos y cada uno de los accesorios que correspondan.

OCTAVA: En caso de mora, EAC S.A. podrá encomendar la cobranza de toda deuda a un Estudio o Empresa de cobranzas externa. En este caso el titular deberá pagar los gastos y honorarios al Estudio o Empresa en cuestión.

NOVENA: Si la deuda se contrajera en. Dólares Estadounidenses Billete, las partes consideran como condición esencial, la cancelación efectiva de las deudas, única y exclusivamente en dicha moneda. No obstante, en caso de impedimento jurídico no imputable al titular, tal como eventuales normas de control de cambios, resultara imposible al mismo el pago efectivo en Dólares Estadounidenses Billete, podrá liberarse de la obligación afectada por el Incumplimiento, abonando su equivalente en moneda de curso legal según el tipo de cambio que permita a EAC S.A. adquirir en la plaza de Buenos Aires, Zurich o Montevideo, los Bonos Externos de la República Argentina, o cualesquiera otros a elección de EAC S.A., que resulten necesarios para que con el producido de su venta en las plazas de Nueva York, Zurich o Montevideo, a elección de EAC S.A. codeudor dentro de las 48 hs. de; hecho. EAC S.A. se reserva el derecho de aceptar o no al nuevo codeudor propuesto: y en su caso podrá exigir otro a su entera satisfacción.

DECIMO CUARTA: El titular y codeudores declaran que los datos personales y otros, consignados en esta solicitud son correctos y ciertos, que no se encuentran concursados, inhabilitados y que no cuentan con más bienes que los denunciados.

DECIMO QUINTA: El titular y codeudores se obligan a no realizar actos que puedan modificar la situación patrimonial por ellos denunciada, y tenida en cuenta por EAC S.A. al momento de; otorgamiento de; presente crédito, tales como endeudamientos de importancia, disminución notoria de sus activos, etc.

DECIMO SEXTA: Los términos de la presente solicitud redactados en singular se entenderán en plural, cuando los titulares solicitantes, y codeudores, sean mas de una persona.

DECIMO SEPTIMA: EAC S.A. podrá en cualquier momento, y sin necesidad de previa autorización o conocimiento de; titular, ceder todos y cada uno de sus créditos por cualquiera de los medios previstos por la ley, Inclusive por la ley 24.441.

DECIMO OCTAVA: Los abajo firmantes en calidad de “Codeudores” declaran conocer y aceptar la totalidad de las cláusulas precedentes y se constituyen irrevocablemente en fiadores y codeudores solidarios, lisos, llanos y principales pagadores de todas y cada una de las obligaciones asumidas en este acto y/o en el futuro por el titular, renunciando a los beneficios de excusión y división, de todas las sumas adeudadas por el "titular", con mas sus intereses, gastos, honorarios y demás accesorios que correspondan.

DECIMO NOVENA, Los codeudores declaran que su firma en la presente solicitud Implica su adhesión solidaria a todas las cláusulas que anteceden, las que se consideran extensivas a todos los firmantes. Es decir que todos los codeudores se encuentran obligados en los mismos términos y condiciones que el titular.

VIGESIMA: EAC S.A. se reserva el derecho de verificar por cualquier medio y en cualquier momento, la veracidad y vigencia de los datos denunciados por el titular y/o codeudores.

VIGESIMO PRIMERA: El titular y/o codeudores aceptan expresamente que EAC S.A. requiera de cualquier entidad pública o privada toda Información que considere necesaria para el otorgamiento de; crédito, siempre que no estuviera prohibida por la Ley 25.326, y que suministre toda Información que tuviera sobre los mismos y sobre todas las circunstancias de la relación entre las partes a cualquier entidad pública y/o privada, manifestando que no consideran esto en lo absoluto como violación al derecho a la Intimidad y/u otro, que se obra en un todo de acuerdo con lo prescripto en el artículo 5* de la Ley 25.326, y que le ha sido provista toda la Información indicada en el artículo 6* y 11* de la mencionada ley.

VIGESIMO SEGUNDA: EAC S.A. se reserva el derecho de aceptar o rechazar la presente solicitud, o dejar sin efecto en cualquier momento la ya aceptada, sin necesidad de ningún tipo de conformidad de; titular y/o codeudores.

VIGESIMO TERCERA: Todo lo dichó obviamente los es sin perjuicio de las compras que efectúe el titular al contado, las que se registrarán por la ley y usos y costumbres de plaza.

VIGESIMO CUARTA: En caso de cualquier controversia, las partes se someten a la Jurisdicción de con renuncia a cualquier otro fuero o jurisdicción que les pudiere corresponder.

VIGESIMO QUINTA: Las partes renuncian al derecho de recusar sin causa al Sr. Juez que intervenga.

VIGESIMO SEXTA: A todos los efectos extrajudiciales y judiciales, tanto EAC S.A. como el titular y los codeudores constituyen domicilios especiales en los indicados en la presente, teniéndose por válidas todas las notificaciones que se cursen en los mismos.

VIGESIMO SEPTIMA: En caso de haber contratado garantía adicional sobre alguno de los productos, será expresa causa; de rescisión de la misma la falta de pago de una o mas cuotas del crédito convenido.

VIGESIMO OCTAVA: Confiero mandato y autorizo irrevocablemente a ...D.N.Ia comprar a EAC S.A., por mi cuenta y orden y en mi representación, todos los productos que el mismo comercialice, hasta un límite de \$. (Pesos), asumiendo el suscripto la responsabilidad propia del mandante, por tales actos. Autorizo a EAC S.A. a emitir una credencial de identificación a su nombre, a los previstos fines.

VIGESIMO NOVENA: En el caso de que quien suscribe el presente tenga entre 18 a 20 años de edad, el mismo declara bajo juramento que trabaja legalmente en la República Argentina, y acredita tal circunstancia ante EAC S.A. adjuntando copia de los documentos respectivos que manifiesta son auténticos. Asimismo declara que las compras que efectuará a EAC S.A. las abonará con el dinero producido por su trabajo declarado."

FIRMA TITULAR: FIRMA COTITULAR FIRMA COTITULAR

FIRMA CODEUDOR FIRMA MANDATARIO

NOMBRE: NOMBRE: NOMBRE: NOMBRE: NOMBRE:

DNI: DNI: DNI: DNI: DNI:

DOMICILIO. DOMICILIO DOMICILIO: DOMICILIO: DOMICILIO

EVALUACION

Se acompañan preguntas, cuyas respuestas plasmadas en una calificación, permitirán conocer la situación en la que se encuentra la organización para satisfacer las *exigencias de la primera etapa del ciclo del crédito*.

1. ¿El diseño y contenido de la solicitud de crédito responden a las necesidades de los sectores de riesgo crediticio, administración y cobranzas? **5 4 3 2 1 0**

2. ¿ Responde la solicitud al concepto “conozca su cliente”? **5 4 3 2 1 0**

- 3.¿Ha capacitado convenientemente a los RRHH para el debido control de la conformación de la solicitud con relación a los aspectos legales? **5 4 3 2 1 0**

- 4.¿Conoce los antecedentes crediticios del posible tomador? **5 4 3 2 1 0**

- 5.¿Ha verificado la factibilidad del destino del crédito en función de la normativa impositiva vigente? **5 4 3 2 1 0**

- 6.¿Efectuó un profundo análisis de las garantías aportadas? **5 4 3 2 1 0**

- 7.¿Ha medido la posible liquidez de la garantía aportada? **5 4 3 2 1 0**

- 8.¿Qué controles ha adoptado para evitar el fraude en su organización proveniente del entorno externo? **5 4 3 2 1 0**

9. ¿Ha presentado la auditoría externa un plan de seguimiento y control para evitar el fraude externo? **5 4 3 2 1 0**

- 10.¿Ha capacitado convenientemente a los RRHH para la detección de los intentos de fraudes externos? **5 4 3 2 1 0**

- 11.¿ Ha capacitado convenientemente a los RRHH para la verificación de documentación pública y privada que aporten los solicitantes de crédito y sus respectivas garantías? **5 4 3 2 1 0**

- 12.¿ El responsable de seguimiento y control de la primera etapa ha desarrollado el listado de chequeo de la secuencia a seguir con el control de la información? **5 4 3 2 1 0**

LA SEGUNDA ETAPA

1. Formación del Legajo de Crédito

La información que ha presentado el solicitante para otorgamiento del crédito, debe ser incorporada en un legajo de crédito.

En tal sentido, siguiendo a Villegas, este legajo “*debe ser la base de información de cada cliente de crédito y debe permitir a cualquier directivo...una rápida idea de la situación patrimonial, económica y financiera del cliente, de sus antecedentes de cumplimiento de otros créditos y de sus dificultades o problemas.*”³⁵

A la información aportada por el posible tomador, se le debe agregar aquella que se encuentre producida por la Empresa que otorgará el crédito. En efecto, se deberán incorporar los **resultados de las verificaciones** practicadas sobre:

- ◆ La documentación aportada sobre la identificación, domicilio, estado civil, capacidad legal, poderes, mandatos;
- ◆ La documentación y firmas aportadas en los respaldos de las declaraciones sobre la situación patrimonial, relacionados a los balances, estado de resultados y manifestación de bienes;
- ◆ Visitas a los bienes que el solicitante ha ofrecido como posibles garantías.
- ◆ Visitas realizadas al domicilio comercial o laboral del solicitante;
- ◆ Visitas a los principales clientes del solicitante que concentren la facturación del cliente.
- ◆ Los antecedentes financieros y los principales proveedores del solicitante.
- ◆ Posicionamiento en el establecimiento empleador o en su caso, los antecedentes del solicitante en el mercado en donde participa con la producción de bienes y servicios.
- ◆ Información obtenida como consecuencia de la actividad de Seguimiento y Control, que corresponda aplicar según sea el ciclo en donde se encuentre la actividad de verificación.
- ◆ Resultado de la evaluación de riesgo crediticio y la asignación del límite de asistencia determinado por el comité de crédito.
- ◆ Anotaciones sobre el grado de cumplimiento de cada una de las asistencias recibidas.
- ◆ Resultados obtenidos por las verificaciones realizadas sobre las garantías
- ◆ Resultados obtenidos sobre las cuestiones de orden jurídico.

³⁵ Carlos Gilberto Villegas, *El crédito bancario*, Ed. Depalma, 1988, p. 128

A posteriori, también se deben agregar las visitas que efectue el tomador por cuanto brindarán una historia de sus presentaciones, actitudes asumidas y decisiones que haya tomado el acreedor.

El legajo debe contener la historia detallada de todas y cada una de las operaciones solicitadas, efectivamente realizadas, su modo de cumplimiento, y aún, las que han sido rechazadas.

En síntesis, debe contener la totalidad de la información que la empresa requiera a fin de verificar la calidad de sus activos y el modo en que pueden verse afectados, por la forma en que pueden haber variado las condiciones desde su otorgamiento.

Una vez que se ha compilado y verificado la información contenida en el Legajo de Crédito, el sector correspondiente se encuentra en condiciones de iniciar la 2da. Etapa del Ciclo de Crédito, el *Análisis de Riesgo de Crédito*.

1. Concepto de riesgo

Philip Kotler, ha definido el riesgo como *“el estado de conocimiento imperfecto en el que, quien toma decisiones, capta los posibles resultados distintos de una toma de decisión; y tiene la impresión de que conoce sus probabilidades”*³⁶

De aquí se desprende que, es condición necesaria e imprescindible conocer acabadamente la situación en la que se encuentra el solicitante, por quien toma decisiones. En tal sentido, ese grado de conocimiento le permitirá desarrollar, un proceso de toma de decisiones lo más ajustado a la realidad imperante en el ambiente que se trate. En nuestro caso, deberá considerarse el ambiente en donde se dará inicio al crédito y su posterior desenvolvimiento.

Es en virtud de ese grado de conocimiento, que se puede *“arriesgar”* la probabilidad de ocurrencia del fenómeno que se trate y así anticipar el éxito o una gran parte de él. El desconocimiento traerá aparejado el seguro fracaso de la totalidad de la gestión crediticia.

Como dice Villegas³⁷, *“...es en la actividad económica donde el riesgo aparece como un elemento fundamental ya que el mundo de los negocios es al fin y al cabo tomar riesgos y evaluar incertidumbres.”*

En este sentido, *“...el elemento tiempo introduce el riesgo de incumplimiento del deudor (default), por lo que la empresa prestamista se ve obligada a realizar un análisis pormenorizado de ese riesgo en cada operación de crédito...”* y agrega más adelante, *“...se debe tener en cuenta que el riesgo del crédito está en directa relación con el tiempo de crédito. Cuanto mayor sea el plazo de repago, mayor es el riesgo que asume el acreedor.”*

³⁶ Philip Kotler, ob. Cit. p. 220

³⁷ Carlos Gilberto Villegas, *Las Garantías del Crédito*, Ed. Rubinzal-Culzoni, 1998 p. 9

De acuerdo a lo expuesto sobre *el tiempo y la incertidumbre*, es absolutamente imprescindible la *planificación del riesgo*, la que debe estar en consonancia con la *política de créditos* de la entidad de asistencia crediticia.

Como ha expresado, Campos³⁸ “*Prácticamente, todas las decisiones en el mundo de los negocios se fundamentan en un acontecer futuro, y por consiguiente, involucran de una manera u otra la incertidumbre, es decir, la posibilidad de que las expectativas no se cumplan.... La colocación de fondos en operaciones de crédito implica entonces asumir el riesgo de que dichos fondos no sean recuperados de acuerdo con lo pactado, con las consiguientes repercusiones en la liquidez y en la rentabilidad.*”

2. Planificación del Riesgo

Como ya hemos dicho es necesario contar con adecuadas *políticas de crédito*, tales como:

- Adecuada diversificación de los créditos.
- Asunción de cuotas de riesgo por cliente.
- Privilegiar la liquidez al considerar el otorgamiento.
- Adecuado seguimiento y control post otorgamiento.
- Asunción de riesgos controlables y rentables.
- Acabado conocimiento del destino del crédito.
- Financiación de un porcentaje en los proyectos de inversión.
- Adecuada eficacia y eficiencia en la cobranza de los créditos.
- Segregar el análisis de créditos de la gestión comercial

Mientras ciertas condiciones en el acreedor, permiten adoptar una política de créditos “abierta”, entre otras:

- Situación financiera en equilibrio
- Necesidad de obtener recursos para hacer frente a obligaciones próximas
- La operación con importantes márgenes sobre el punto de equilibrio de sus productos
- Interés en participar con mayor presencia en sus respectivos mercados
- La rentabilidad es alta.

Otras, generan la aparición de una política de créditos restrictiva, entre otras:

- Indecuada situación financiera
- Escasez de capital de trabajo para abastecer demanda
- Contar el control total del mercado
- Contar con productos de escasa o baja rentabilidad
- Elevados costos de producción

³⁸ Alberto Luis Campos, *Decisiones en el crédito bancario*, Ed. Roberto Guido, pág. 1

Dentro de este contexto, para arribar a una correcta “*planificación del riesgo*”, es necesario, entre otros aspectos:

- a) “*Identificar*” el riesgo o los riesgos que de algún modo puedan afectar el normal desenvolvimiento de la asistencia crediticia.
- b) “*Medir*” el riesgo al puede estar expuesta la actividad de asistencia, tratando de conocer en qué medida afectará el negocio, por cuanto con su aparición generará pérdidas.
- c) “*Controlar*” el riesgo en forma permanente. Es imprescindible su control mediante el establecimiento y análisis de indicadores que permitan acciones de prevención.

3. Análisis de Riesgo Crediticio- Elementos

Antes de iniciar el proceso de análisis de créditos, se deben considerar las siguientes aspectos generales:

- Es imprescindible que todo crédito solicitado, pase por el análisis respectivo;
- El crédito lleva implícito la existencia de un riesgo;
- El análisis persigue disminuir la incertidumbre futura;
- En las decisiones se debe actuar con criterio y sentido común.

Como dice Villegas,³⁹ siguiendo a Joseph Sinkey “...*Este procedimiento se conoce como análisis crediticio. Su propósito es la determinación del riesgo del crédito. El análisis crediticio determina ya sea o no si un préstamo debe ser hecho, cuál debe ser el precio del mismo, tasa de interés a cobrar y otras cláusulas a incluir.*”

Para evaluar el riesgo crediticio es necesario contar con información, que permita elaborar un estado de situación de la empresa ya sea pasada, presente y futura, de cuyo análisis se pueda evaluar la capacidad de repago del potencial cliente, en función de los riesgos detectados.

Especialmente, se deben considerar aspectos relevantes en la evaluación, conocidos como las cinco “C”:

- 1) **Carácter:** También conocida como seriedad o moralidad del solicitante del crédito. Alude a la determinación de pagar, de hacerse cargo y finalmente honrar sus compromisos financieros.

Es de fundamental importancia el conocimiento de la historia pasada y reciente del solicitante, pero sobre todo relacionada con el grado de cumplimiento del repago de los créditos.

³⁹ Carlos Gilberto Villegas, *Control Interno y Auditoria de Bancos*, Ed. Osmar Buyatti, 1996 p. 74

Es importante considerar información complementaria. El Analista de Créditos, debe contar con informes que le permitan “ampliar” y/o “verificar” su *conocimiento* del solicitante del crédito. En este sentido, los de origen comercial, le brindarán, entre otros, los siguientes:

- La historia comercial de la empresa o persona solicitante
- Su conducta y/ o la de los directivos
- Atrasos e incumplimientos en diferentes pagos
- Antecedentes judiciales
- Libramiento de cheques sin fondos-cierres de cuentas corrientes
- Validación de su nombre o razón social, documento, domicilio y CUIT o CUIL.
- Certificaciones de ingresos, aportes jubilatorios, cumplimientos fiscales.
- Autenticidad y legitimidad de títulos de propiedad de bienes registrables
- Nivel de endeudamiento en Entidades Financieras y su cumplimiento.

Existen numerosas empresas de información comercial que contribuyen a completar el necesario conocimiento del solicitante. Esta información debe ser útil, oportuna y confiable, de lo contrario será de ninguna utilidad.

2) Capacidad: se refiere a la capacidad de pago del crédito, a la generación de flujos futuros como producto de la actividad en que actúa el solicitante. Al respecto la Dra. Topa⁴⁰ indica: “...Si la honestidad y las buenas intenciones no son complementadas por la habilidad comercial, el riesgo crediticio sería importante. No basta querer pagar; es necesario la aptitud de generar fondos para poder pagar.”

3) Capital: Es aspecto alude al patrimonio del solicitante. En este sentido, la información debe ser tomada de los documentos que aportó. Cabe aclarar que a dichos datos se los debe combinar para en las diferentes “razones matemáticas” a fin de obtener la realidad financiera del posible tomador.

4) Colaterales: Alude a la calidad de las garantías ofrecidas por el solicitante. Villegas⁴¹, expresa: “Aparecen así las garantías como seguridades por las cuales el deudor o un tercero aportan bienes o patrimonio, a fin de reducir el riesgo del acreedor con motivo de una operación de crédito.”

5) Condiciones: Se refiere al “ambiente de riesgos” que rodean a la operación partiendo desde el riesgo país, pasando por el del mercado y hasta el propio de la operación. En efecto, existen diversos *tipos de riesgos*, sobre los que quien brinda asistencia crediticia debe actuar, por cuanto rodean las *condiciones* del posible tomador, entre ellos se encuentran:

- *Riesgo país:* vincula las variables macroeconómicas del país en donde se desarrolla la actividad crediticia.

⁴⁰ Leticia Topa, La Gestión de Créditos, Ed. Depalma, 1979 p. 56

⁴¹ Carlos Gilberto Villegas, *Control Interno y Auditoría de Bancos*, Ed. Osmar Buyatti, 1996 p. 75

- *Riesgo político*: se relaciona con las decisiones que afectarán la economía y la seguridad jurídica, entre otros.
- *Riesgo del mercado*: se consideran las oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado en donde se desenvuelve la actividad comercial.
- *Riesgo empresario*: comprende las fortalezas y debilidades de la organización empresaria y su management.
- *Riesgo financiero*: atiende las debilidades relacionadas con la liquidez y eventualmente con la solvencia.
- *Riesgo cambiario*: considera los vaivenes de la moneda y su relación con monedas fuertes o de referencia, con relación a la actividad de la empresa y a sus ingresos y endeudamientos, entre otros aspectos.
- *Riesgo inflacionario*: advierte sobre los cambios del nivel de precios relativos, en especial si la actividad del tomador se ve expuesta en procesos recesivos.
- *Riesgos de siniestros*: alude a los hechos imprevistos y la cobertura que deben tener a los efectos de permitir el recupero del crédito.
- *Riesgo de la operación*: cada operación lleva implícito un riesgo que deberá ser analizado detenidamente.
- *Riesgo de las garantías*: se advierte sobre los riesgos a los que se encuentran sujetas las garantías que se hayan tomado.

4. Cuantificación del riesgo

El manejo de información completa y confiable, y un profundo conocimiento del cliente posibilitarán correctas decisiones crediticias. En efecto, un adecuado conocimiento del ciclo operativo del cliente ya sea persona física o una empresa, del ciclo económico del sector en donde se desenvuelve y aún sobre el país en general permitirán establecer el *límite del riesgo* que se está dispuesto a asumir o bien el *límite de la asistencia crediticia*.

Actualmente, existen diferentes métodos para la cuantificación del riesgo. Algunas van desde los análisis de las variables económico-financieras hasta la asignación de puntajes mediante los denominados *credit scoring*.

Con relación al análisis que se puede efectuar, sobre la base de la información que brinda el solicitante, para el caso que este sea una persona jurídica, se deberán considerar:

a) *Análisis Patrimonial*

Evaluar patrimonialmente implica *medir* el grado de inmovilización y la proporción en que se han invertido los capitales propios y ajenos en la explotación.

En tal sentido, ciertas relaciones permiten obtener información sobre:

INDICE DE SOLVENCIA : ActivoTotal / Pasivo Total.

Expresa la relación entre la inversión total del activo y la proporción de éste que es diferencia por terceros

INDICE DE ENDEUDAMIENTO: Pasivo Total /Patrimonio Neto.

Mide la relación entre capital ajeno y propio.

INDICE DE INMOVILIZACION : Activo No corriente./Patrimonio Neto.

Mide la política de financiación de los activos no corr. (bienes de uso) con el capital propio.

INDICE DE RESPONSABILIDAD PROPIA: Patrimonio Neto/Pasivo Total.

Mide la participación de los propietarios y terceros permitiendo evaluar en la financiación de la inversión total de la empresa.

b) Evaluación Financiera

Permite analizar la capacidad de la empresa para cumplir en término con sus compromisos.

LIQUIDEZ CORRIENTE:Activos Corrientes/Pasivos Corrientes.

Muestra el número de veces que el activo corriente excede el pasivo corriente, evaluando la capacidad para cumplir sus compromisos en el corto plazo.

PRUEBA ACIDA: Disponibilidades+Créditos+Inversiones/Pasivos Corrientes.

Es un complemento de la liquidez. Revela qué incidencia tienen los bienes de cambio y cómo hace la empresa para hacer frente sus compromisos con sus activos más líquidos.

INDICE DU PONT: Permite evaluar la forma en que se combina el margen de ventas y la rotación de activos en función de las ventas.

$$I = \text{Resultado Final} / \text{Ventas} \times \text{Ventas} / \text{Activo Total}$$

(Margen de ventas) (Rotación Activos)

c) Evaluación Económica

Muestra el rendimiento de la explotación y la capacidad de la empresa para producir ganancias y acrecentar sus valores patrimoniales.

RESULTADO OPERATIVO NETO: Resultado Operativo/Patrimonio Neto

Refleja la capacidad operativa para obtener ganancias y en qué medida se está alcanzando el objetivo de una buena productividad

RENTABILIDAD SOBRE VENTAS: Resultado Final / Ventas

Revela la contribución que tiene la empresa por el conjunto de sus operaciones.

RENTABILIDAD ECONOMICA: Resultado Final/Activo Total

Refleja la tasa de rendimiento del activo total y constituye una medida de eficiencia económica en el uso de la inversión total (Activo)

RENTABILIDAD FINANCIERA: Resultado Final/Patrimonio Neto

Refleja tasa de retribución de los capitales aportados por los propietarios

EFFECTO PALANCA: Rentabilidad Financiera / Rentabilidad Económica

Leverage- Permite analizar la posibilidad de incrementar la rentabilidad del capital propio mediante el uso del capital ajeno.

Por otra parte, el *credit scoring*, es una técnica basada en la aplicación de índices correctores, que atribuidos a ciertos datos reales de la persona o empresa solicitante, culmina en una clasificación. Este resultado se aplicará sobre una tabla que brindará el criterio a seguir. Cada Empresa de asistencia crediticia, deberá realizar un estudio de aplicación del *Credit Scoring al segmento objetivo sobre el que ha decidido actuar*.

Siguiendo el criterio objetivo, en cuanto a la necesidad de lograr la mayor despersonalización posible de la decisión crediticia, por cuanto la posición subjetiva suele llevar a la comisión de graves errores en la asistencia, es que se aconseja la aplicación de ciertos modelos que permiten obtener una “*calificación*” del solicitante.

A modo de ejemplo, se agrega a continuación, el denominado ***Informe de Capacidad Teórica de Crédito***, que ha sido elaborado por una empresa de antigua data en el mercado de informaciones comerciales para créditos, tal es ***DUN & BRADSTREET S.A.*** perteneciente a ***THE DUN & BRADSTREET CORPORATION***, quien opera en nuestro país desde 1902, contiene lo siguiente:

- I. ***Evalauación de riesgo***, mediante la asignación de un puntaje que va desde 1 a 6 puntos.
- II. ***Tabla de definición de niveles de riesgo***, que indica desde un mínimo hasta el más alto riesgo.
- III. ***Resumen de puntos importantes***, en donde se asientan aquellos aspectos que pueden ser considerados fortalezas o debilidades del solicitante y aún las oportunidades y amenazas que le ofrece el ambiente externo en donde se desenvuelve.
- IV. ***Capacidad teórica resultante***, es la asignación máxima de crédito o sea hasta que importe se puede asistir al solicitante.
- V. ***Resumen de puntuaciones de riesgo de las 12 aéreas***, es de aplicación a las empresas. Las áreas definidas son:

	Area	Puntaje	Valor Asig.	Puntaje Neto
A	Pagos (*)	1	20,0 %	0,20
B	Tendencias de venta	6	7,5 %	0,45
C	Estructura legal (*)	3	10,0 %	0,30
D	Demandas (*)	1	12,5 %	0,13
E	Tiempo Operando	2	5,0 %	0,10
F	Utilidad neta s/ ventas	3	7,5 %	0,23
G	Anteced. de los directivos	2	5,0 %	0,10
H	Tendencias en utilid. Neta	6	2,5 %	0,15
I	Tenden. en Patrim. Neto	6	2,5 %	0,15
J	Crecim. en cap. de trab.	6	2,5 %	0,15
K	Liquidez corriente	1	10 %	0,10
L	Patrimonio neto (*)	1	15,0 %	0,15
TOTAL				2,20
PUNTUACION DE RIESGO PROMEDIO				2,20

(*) Areas críticas

Las doce áreas son previamente estudiadas a fondo por el analista quien las califica con una nota de 1 a 6, correspondiendo su inclusión en la columna de **“Puntaje”**.

La columna **“Valor Asignado”** se encuentra preestablecida en sus porcentajes. Dicho porcentaje resulta de estudios que han aconsejado dicha participación en la composición de las áreas críticas.

Finalmente, el **“Puntaje Neto”**, es el que determina la incidencia real de cada área crítica sobre la que se estudia la empresa.

Para una mayor información sobre la forma de operar con las tablas arriba descritas se sugiere la respectiva consulta a la empresa señalada.

Se puede considerar que el *scoring* presenta las siguientes ventajas:

- Standariza la evaluación
- Permite mayor rapidez en la resolución del crédito
- Disminuye los costos de evaluación
- Procesa grandes volúmenes con un criterio semejante

La evaluación por *scoring* arroja tres resultados posibles: *Conceder, Dudoso o Denegar el crédito.*

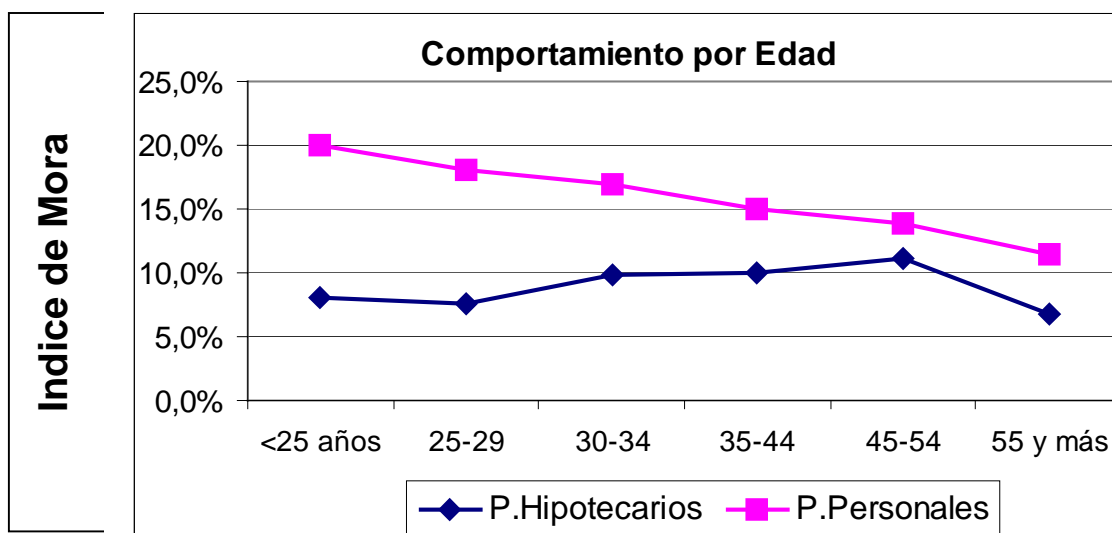
¿Cómo se determina el *scoring en el caso de un cliente individual?*

El *scoring* considera las distintas variables del perfil del cliente, como su edad, estado civil y profesión, entre otras, y les asigna un valor en relación a las variables asociadas al producto solicitado, como el monto, el plazo y la relación cuota/ingreso, entre otras.

El puntaje que el *scoring* asigna a cada variable se obtiene en base al comportamiento histórico de dicha variable en la cartera de la Entidad de Asistencia Crediticia: es la población misma de la cartera de clientes de la Entidad de Asistencia Crediticia la que provee la información necesaria para la construcción de los *scorings*.

Por ejemplo, si los registros indican que la mora disminuye con la edad en el producto considerado, entonces los mayores recibirán un puntaje mejor que los jóvenes en este producto.

Ahora bien, dado que cada cliente presenta una diferente combinación de variables, el puntaje final será el resultado de la combinación de todas ellas, y por ende, no hay una en particular que determine ese puntaje final. Pero además, como *el comportamiento de cada variable se analiza por producto*, el impacto de cada variable de perfil en el puntaje final puede diferir de un producto a otro.



Veamos el gráfico que representa el comportamiento de la variable “edad” en relación a dos productos diferentes (préstamos hipotecarios y préstamos personales), donde se ilustra lo que se acaba de exponer: no sólo difiere dicho comportamiento entre los dos productos, *sino que se comporta en forma inversa* hasta el rango 45-54 años.

Y también puede suceder que una operación con alguna característica de alto riesgo puede resultar aprobada si es compensada con una de riesgo bajo. Por ejemplo, menor de 25 años en Préstamos Personales (alto riesgo) podría compensarse con empleado en relación de dependencia o con importante antigüedad laboral.

Todos los puntajes se obtienen del análisis de la cartera mediante la aplicación de **modelos estadísticos**.

¿ Qué hacen los Modelos Estadísticos?

Los modelos estadísticos analizan los comportamientos de las distintas variables del *scoring*

- ✓ referidas a características de perfil
- ✓ para cierto producto,
- ✓ durante un período de tiempo,

para establecer los puntajes adecuados para cada una.

La evaluación conjunta de estos puntajes indica ***el riesgo asociado a un perfil de cliente para ese producto***. Este riesgo se indica en porcentaje, el cual estima la probabilidad que tiene un cliente que responde a ese perfil de caer en mora. Ese porcentaje se compara con la mora media de la cartera total para el producto, y si es mayor a la media, es probable que el *scoring* lo rechace.

Ahora bien, los modelos estadísticos permiten identificar los grupos de riesgo, pero no pueden prever cuáles clientes de esos grupos caerán efectivamente en problemas de pago.

Es por eso que la Entidad de Asistencia Crediticia, debe definir cuál será el porcentaje de solicitantes de cada producto que será rechazado para asegurar la rentabilidad del producto involucrado, o por presentar una probabilidad de mora inaceptable. A ese porcentaje así determinado se le denomina “*punto de corte*”.

Este punto de corte definido para cada producto, tendrá incidencia tanto en la venta como en la mora, porque a medida que se baja el punto de corte se limitarán las ventas (más carpetas serán rechazadas por el *scoring*) y simultáneamente se reducirá la mora esperada, ya que las carpetas que se rechacen serán las de mayor probabilidad de mora.

Por el contrario, si se eleva el punto de corte, se incrementará la tasa de aprobación de carpetas, y con ello crecerá también la mora esperada de la cartera.

La aprobación depende entonces de este punto de corte así definido, el que puede a su vez modificarse por zona geográfica, por coyunturas económicas, o por políticas propias de la Entidad de Asistencia Crediticia.

¿Cómo afecta el ingreso de datos al scoring y a los modelos estadísticos?

De todo lo antedicho surge claramente que la utilidad de los modelos estadísticos depende de la correcta carga de datos, ya que una variable mal cargada distorsionará:

1. La evaluación de la operación solicitada. Si a un solicitante que es inquilino, se le carga como propietario, la probabilidad de mora de esa operación aparecerá inferior a la real.

Esto, a su vez, conducirá a

- un aumento encubierto de la mora esperada de la cartera
- una disminución de la rentabilidad del producto
- un desconocimiento de las características reales de la población cliente.

2. El proceso de construcción futura de nuevos *scorings*, ya que la base de datos no reflejará la mora real que presenta cada variable.

Existen otras empresas que brindan información diversa sobre las personas físicas y jurídicas. En tal sentido, entre otras, **NOSIS S.A. o bien ORGANIZACIÓN VERAZ S.A.**, han desarrollado una importante herramienta que se encuentra configurada por el cruzamiento de diferentes bases de datos. Específicamente, **NOSIS S.A.**, ha presentado, alguna de la bases de datos consultadas son:

- Padrón de AFIP para validación de CUIT, CUIL, CDI.
- Central de Información Crediticia (Credit Bureau)
- Ultimo informe de endeudamiento obtenido on line del BCRA
- Inhabilitados para operar cuentas corrientes
- Deudores de Entidades Liquidadas
- Comunicaciones del BCRA
- Juicios comerciales, concursos y quiebras
- Informes de juicios por solicitud especial
- Cheques rechazados informados por el BCRA
- Padrón de importadores y exportadores
- Sociedades
- Transferencias de fondos de comercio

En definitiva, la aplicación de las diferentes metodologías para cuantificar el riesgo persiguen establecer ***qué tipos de riesgos y cuánto riesgo agregado se puede aceptar.***

Se debe considerar como información trascendente, aquella que permita evaluar el riesgo crediticio y no otra que carezca de entidad para el fin propuesto.

Las fuentes de información normalmente son:

- Documentación económico financiera,
- Visita a la empresa o planta de producción,
- Proveniente de ciertos listas de chequeo
- El medio en donde se desenvuelve el posible tomador.

Luego de transitar por la *II Etapa del ciclo del crédito*, se ha arribado a la conclusión sobre la conveniencia o no de asumir un cierto nivel de riesgo con el solicitante.

El resultado de este análisis, debe ser contrastado contra la política de créditos explicitada por la empresa oferente o bien contra la normativa que rige la actividad crediticia de las empresas institucionales de crédito. Esta evaluación debe ser realizada por el **comité de crédito** o cuerpo colegiado de decisión.

El Comité de Créditos recibe el legajo, analiza la propuesta y puede:

- Aprobarla sin cambios;
- Modificar el monto, plazo, garantías u otras consideraciones;
- Proceder a desecharla.

En caso de aprobarla, con modificaciones o no, la asienta en el Libro de Actas del Comité de Créditos, y manifiesta la decisión de la empresa mediante el denominado **“acuerdo de crédito” o “límite de crédito”**. El Area de Créditos deberá:

-Verificar que el formulario de "Calificación" esté correctamente intervenido por los sectores intervinientes en el proceso detallado precedentemente.

-Dar de alta en el Sistema de Clientes, cargando las características de la asistencia potencial que podrá otorgarse al cliente.

-Adecuar al sistema para que controle automáticamente que las asistencias no superen dicho límite.

-Archivar el legajo por orden alfabético.

En caso contrario o sea que no sea aprobado por el Comité de Créditos, el legajo se remite al responsable del Area de Créditos, para su archivo definitivo y notificar al solicitante.

Este resultado, deberá ser incorporado al *Legajo de Créditos del Cliente*, a fin de que el sector correspondiente notifique al solicitante la asignación crediticia y se inicie el proceso de instrumentación.

5. Plan resumido de análisis de riesgo

Con el propósito de facilitar el método de trabajo de los analistas se sugiere el siguiente plan resumido, el que lógicamente podrá ser modificado en virtud de las necesidades de cada empresa o entidad de asistencia crediticia.

a) Aspectos Generales

- Situación económica del mercado y sector
- Condic. Pers. Administr. y propietarios
- Concepto en plaza y cumplimiento de obligaciones
- Ubicación geográfica y Dimensión
- Organiz. interna y relación con RRHH
- Análisis de competidores
- Perspectivas económ. de la empresa en f (merc) y situación general

b) Modalidad Operativa

- Características de producción y aprovechamiento de Equipos
- Política de ventas y promociones
- Análisis de clientela

c) Análisis de los estados contables

- Determinación de la situación patrimonial
- Determinación de la situación económica
- Determinación de la situación financiera

6. Seguimiento y control

Las actividades desarrolladas durante la presente Etapa deben ser seguidas y controladas como parte del proceso continuo que se desarrolla en el ciclo del crédito. La función de seguimiento y control es de considerable importancia en esta etapa, por cuanto se han analizado los riesgos y por lo tanto, se hace necesario su permanente análisis, de modo tal que se pueda actuar en forma preventiva.

En tal sentido, la información que produce el sistema informático o manual será fundamental para que el seguimiento pueda ser efectuado, no sólo por el responsable del sector sino por aquellos que en parte asumieran funciones de supervisión y / o control por oposición y, obviamente, los que integran el Comité de Créditos. En este sentido, es necesario la elaboración de un *Manual de Procedimientos* que indique los pasos a seguir luego que el solicitante fue notificado del acuerdo de crédito otorgado.

Como consideraciones generales, deberá contener, como mínimo, entre otras:

- Designación del responsable de las acciones de seguimiento y control de los riesgos asumidos.
- Agendas de seguimientos de acuerdo a los tipos de calificación crediticia y sus fechas de vencimientos.
- Análisis de los informes sobre los excesos en los límites de crédito asignados provenientes de Administración de Crédito.
- Listado de chequeo de la secuencia a seguir en el control de la información y establecimiento de alertas.
- Informes de los chequeos efectuados, correspondencia enviada, visitas realizadas.
- Actualización de análisis por sectores económicos o institucionales involucrados en los riesgos asumidos.
- Resumen de los resultados obtenidos por las tareas de seguimiento y control.
- Incorporación al Legajo de Crédito de las novedades obtenidas.
- Notificación de las novedades obtenidas -alertas en sus caso- al sector de Administración de Créditos.
- Responsable de verificar que se haya efectuado el control y seguimiento

El proceso se encuentra al inicio de la III° Etapa del ciclo del crédito, la ***Administración Crediticia***.

EVALUACION

Se acompañan preguntas, cuyas respuestas plasmadas en una calificación, permitirán conocer la situación en la que se encuentra la organización para satisfacer las *exigencias de la segunda etapa del ciclo del crédito*.

1. ¿El Legajo de Crédito responde a las necesidades de los sectores de riesgo crediticio, administración y cobranzas? **5 4 3 2 1 0**

2. ¿Ha efectuado las verificaciones e incorporado sus resultados en el Legajo de Crédito? **5 4 3 2 1 0**

3. ¿Ha capacitado convenientemente a los RRHH para el debido control de la información brindada por el cliente ? **5 4 3 2 1 0**

4. ¿Conoce los costos asociados a las verificaciones efectuadas sobre el posible tomador y las garantías ofrecidas? **5 4 3 2 1 0**

5. ¿Conoce en profundidad el concepto de riesgo y en especial el riesgo que se presenta en el mercado por Ud. seleccionado? **5 4 3 2 1 0**

6. ¿Ha planificado convenientemente su riesgo, en consonancia con la política de crédito definida? **5 4 3 2 1 0**

7. ¿Conoce los elementos que componen el Análisis de Riesgo Crediticio y los aplica en cada una de sus operaciones de asistencia? **5 4 3 2 1 0**

8. ¿Qué herramientas ha adoptado para cuantificar el riesgo de las operaciones de asistencia crediticia? **5 4 3 2 1 0**

10. ¿Ha designado el responsable de seguimiento y control de los riesgos asumidos por su organización? **5 4 3 2 1 0**

11. ¿Ha planificado convenientemente la agenda de seguimientos en función de los diferentes riesgos asumidos? **5 4 3 2 1 0**

12. ¿Con qué frecuencia se efectúan revisiones de los Legajos de Créditos y quien es el responsable de informar las novedades? **5 4 3 2 1 0**

12. ¿Se han producido las notificaciones al sector de Administración del Crédito sobre las novedades obtenidas en la presente Segunda Etapa? **5 4 3 2 1 0**

LA TERCERA ETAPA

1. Bases jurídicas del crédito

En razón de la importancia que revisten los aspectos jurídicos del crédito, se arriba a la necesidad de fijar algunas precisiones, en forma previa al comienzo de la *Administración Créditicia* y su antecesor la *Instrumentación*.

En tal sentido, el contrato de crédito es el vehículo que será utilizado para dar el andamiaje jurídico al negocio en sí mismo.

Al respecto, Vivante ha definido al **contrato** como el “*acuerdo de dos o más declaraciones de voluntad*”⁴² y agrega Villegas: “*...capaces de producir efectos jurídicos*”⁴³. A lo expresado por ambos maestros, antecede nuestro Código Civil que en su art. 1137 expresa: “*Hay contrato cuando varias personas se ponen de acuerdo sobre una declaración de voluntad común, destinada a reglar sus derechos.*”

Es evidente que la declaración que aquí se presenta, es la relacionada con una **operación económica**, como lo es el crédito. Así, nos enmarcamos en la **contratación mercantil** ya sea por el acto en sí mismo o bien por cuanto las partes o una de ellas es un comerciante, tal como lo define el art. 8 del Código de Comercio Argentino.

La **autonomía de la voluntad** de las partes, es creadora de relaciones jurídicas y el ordenamiento jurídico se limita a reconocer a los particulares la facultad de dar vida, a situaciones aptas para **crear vínculos entre ellos**. Esta libertad tiene sus límites en la moral, las buenas costumbres, y lógicamente descarta todo tipo de abusos en el ejercicio del derecho de las partes.

En este orden, la Ley N° 24.240 de Defensa del Consumidor, acentúa la **transparencia** como obligación recíproca de las partes para proveer información sobre el contrato, y el principio rector es la **buena fe** que debe imperar en ellas.

En efecto, el contrato de crédito, con independencia de la forma que adopte para su puesta en marcha - mutuo o préstamo, apertura de crédito, descuento, crédito documentario, tarjeta de crédito, leasing, factoring, underwriting - entre otros, “*debe cumplir con una función socialmente digna. Es decir, requiere que el contrato tenga una función económica apreciable socialmente por ser razonable, digna, seria equilibrada y oportuna para el negocio del caso*”⁴⁴.

⁴² Trattato di Diritti Commerciale, volume IV, Le Obligazioni, 5° Edición, Milano 1926, n° 1508, p. 5

⁴³ Carlos Gilberto Villegas, *Tarjeta de Crédito, Ley N° 25.065*, Ediciones Jurídicas Cuyo, 1999, p. 135

⁴⁴ Atilio Aníbal Alterini, “*Contratos*”, Ed. Abeledo-Perrot, 1998, p. 257

En este sentido, señala Villegas⁴⁵: “La **causa del contrato es objetiva y por lo tanto independiente de la voluntad de los contratantes.**”. **En nuestro caso, la causa es siempre la operación financiera o de asistencia crediticia que se encuentra subyacente.**

Ha sido definida la causa, pero es necesario distinguirla del **objeto** del contrato, que son las prestaciones debidas por las partes y que se traducen en obligaciones de dar, de hacer o de no hacer, tal como indica el art. 495 del Código Civil Argentino. **En nuestro análisis, el objeto de los contratos es siempre el crédito.**

En razón de estar presentes ante un contrato de asistencia crediticia, es de fundamental importancia su instrumentación. En efecto, la debida evaluación jurídica del crédito, debe ser efectuada en forma simultánea a la del resto de las evaluaciones que preceden la *IIIº Etapa* del ciclo del crédito o sea la *Administración del Crédito*, por cuanto las operaciones de crédito implican también un riesgo jurídico.

El proceso de administración cuenta como paso previo a la debida *instrumentación* de la operación crediticia.

2. Instrumentación del crédito

Ampliando los aspectos informativos que se requieren en la Solicitud de Crédito, se deberán considerar los siguientes:

- **Capacidad para obligarse**, tanto en las *Personas Físicas* como en las *Personas Jurídicas*
- **Representación invocada para obligarse crediticiamente.** Deberá considerarse especialmente la representación *legal* como la *convencional*, la primera otorgada por la ley mientras que la segunda será por un contrato o convención.
- **Redacción contractual.** Se debe tener presente que la redacción del contrato que dará el “traje jurídico” al negocio de asistencia crediticia, estará sujeto a ciertas reglas, entre otras:
 - La buena fe contractual
 - Las cláusulas ambiguas, oscuras o confusas son en contra de quien las redactó.
 - Los actos que se reputan como válidos prevalecen sobre su invalidez
 - Los actos y conducta de las partes resultan gravitantes
 - La interpretación de las cláusulas nos se hace en forma aislada
 - Las cláusulas especiales prevalecen sobre las generales
 - Las no impresas prevalecen sobre las impresas
 - Las dudas se resuelven a favor del deudor – *In dubio pro debitoris*

Si es una persona física o aún una persona jurídica, la solicitante del crédito, reviste especial consideración la Ley 24.240 de Defensa del Consumidor, por cuanto protege a la

⁴⁵ Ob. Cit. p. 151.

parte más débil de la contratación, evitando abusos y se orienta a darle transparencia a todos los aspectos del negocio.

La correcta instrumentación permite:

- Dar certeza a la voluntad de las partes
- Determinar cada obligación, sus alcances y responsabilidades
- Probar la existencia del negocio
- Facilitar la interpretación del contrato
- Encuadrar técnica y normativamente la operación
- Brindar seguridad jurídica
- Reforzar las acciones de cobro
- Proteger los intereses de terceros

Cor relación a las garantías que hayan sido ofrecidas deberán pesar las mismas consideraciones de instrumentación que para la operación principal. En este sentido, no se debe olvidar que cuando éstas se definan deberán contener tres aspectos fundamentales.

- Valor comercial o sea valor de realización en plaza
- Valor jurídico o sea que cumplan correctamente todos los recaudos legales pertinentes
- Posibilidad de depreciación o sea aquellos factores que puedan alterar la calidad de la cobertura que se ha tomado.

Por otra parte, es necesario tener especial cuidado con ciertos problemas que se pueden presentar con las garantías, los más usuales, entre otros son:

- Constitución a posteriori del desembolso del crédito – cuidado con el período de sospecha.
- Otorgadas por sociedades sin que se cuenten con las respectiva actas de autorización o bien negadas por sus contratos constitutivos
- Demoradas en sus registraciones por ante los respectivos registros públicos.
- De menor valor al que correspondería para cubrir el crédito otorgado.
- Vencidas con anterioridad a la finalización del crédito otorgado.
- Inexistencia de autorizaciones conyugales (CCA art. 1276 y 1277)

Una vez finalizado el proceso de la instrumentación del crédito, surge la liquidación del mismo. En efecto, la efectivización del crédito se lleva a cabo de acuerdo a como lo solicite el cliente, destacando que los desembolsos de dinero por financiaciones superiores a un mil (\$ 1.000,00) deben efectuarse mediante el libramiento de cheques.

2. Administración del crédito-Revisión

La III° Etapa del Ciclo del Crédito, comienza a desarrollarse con toda su capacidad, por lo que su eficiente y eficaz gestión permitirá proteger los intereses de la empresa de asistencia

crediticia. En efecto, los recursos humanos que conformen el equipo de administración crediticia, deberán:

- *Planificar*: es decir establecer los objetivos y determinar las actividades a efectuar para el logro de esos objetivos.
- *Organizar*: es establecer la estructura y relaciones entre estas actividades
- *Controlar*: implica evaluar y regular las actividades durante su desempeño o después de ello a fin de asegurar el logro del objetivo
- *Liderar*: Implementar el plan, la organización y el sistema de control.

Uno de los aspectos fundamentales de la gestión es la ***Segmentación*** de la cartera de clientes. En efecto, en toda cartera, siempre hay distintas clases de clientes en función de su importancia. El nivel de importancia debe ser analizado en función de la capacidad de compra o bien de tomar crédito que éstos tienen.

La ley descubierta por el economista *Pareto*, quien establece que el control del 20 % de una determinada población, en realidad permite obtener información que representa el 80 % de dicha población, facilita la tarea de la administración de un gran volumen de cartera de clientes. En este sentido, aplicando dicho concepto a la administración crediticia, se establece que controlando al reducido grupo que representa el mayor valor de riesgo, se incrementa la eficiencia en la administración y supervisión de la totalidad de la cartera.

Otro de los objetivos que persigue la administración del crédito es la ***Clasificación continua de los riesgos***. Particularmente deberá establecer los criterios y la frecuencia de la clasificación. Además, es imprescindible la ***registro de los riesgos de manera centralizada***.

El ***límite de crédito*** deberá ser “revisado” periódicamente o bien cuando ciertas circunstancias lo aconsejen y especialmente cuando se produzcan:

- Aumento de las compras
- Aumento de precios
- Aumento de los plazos de pago
- Demoras en los pagos sin justificación
- Devoluciones de las adquisiciones en forma reiterada
- Informaciones negativas sobre el cliente

El resultado obtenido deberá ser coordinado con el sector de Análisis de Riesgos, de modo tal que se verifiquen los controles cruzados ante una eventual variación de los riesgos considerados inicialmente.

3. Detección temprana de problemas- Sistemas de indicadores

La “*velocidad de reacción*” es la llave que permitirá defender los intereses de la empresa, actuando de manera preventiva y sin demora a fin de no correr por detrás de la situación que se nos presenta con cierto grado de peligrosidad.

Como se ha adelantado, se pueden presentar ciertos indicadores que facilitarán la detección temprana de problemas. Entre los de mayor importancia se encuentran:

- Deterioro en el flujo de caja (cash-flow)
- Atrasos en los plazos de pago
- Cambios sustanciales en las políticas de créditos y ventas
- Incrementos inusuales de cuentas a cobrar
- Incremento del stock en forma inusual
- Rotación de stocks en forma más lenta
- Prolongación de los plazos en los activos corrientes
- Acortamiento de los plazos en los pasivos corrientes
- Prolongación de los plazos en los pasivos no corrientes
- Decrecimiento de la inversión en activos fijos
- Revalúo de activos con fines de modificar la contabilidad
- Aparición de gravámenes con fines de garantía sobre activos
- Elevado endeudamiento sobre capital
- Inusual crecimiento de los costos
- Incremento de los resultados en pérdidas por incobrabilidad
- Incremento de los activos totales sobre utilidades
- Incremento de los activos totales sobre las ventas.

4. Las Entidades Intermedias

A raíz de la sanción de la Ley de Convertibilidad que posibilitó la estabilidad de nuestra moneda, se generó un importante cambio en las expectativas del público, derivando en un considerable incremento del consumo y por lo tanto de la demanda del crédito.

Dentro de este ambiente económico, ciertas Entidades de Asistencia Crediticia, elaboraron *estrategias de colocación de sus productos a través de Entidades Intermedias* (Asociaciones Civiles), tales como Mutuales, Cooperativas e incluso Sindicatos, quienes mediante la aplicación de sus códigos de descuento efectuaron la cobranza de los activos.

Contrario sensu, salvo escasas excepciones, este tipo de organizaciones no cuentan con recursos humanos y tecnológicos adecuados como para gestionar eficientemente sus propios activos y el descontrol administrativo-financiero enmarca su diario accionar.

En efecto, éstas circunstancias, entre otras, contribuyen a incrementar los riesgos contingentes de la operatoria y en muchos casos hasta generan graves situaciones de mora e incobrabilidad. Dentro de esta operatoria, se ha observado la existencia de ciertas deficiencias, que finalmente afectan la rentabilidad esperada.

El Seguimiento y Control es de fundamental importancia en esta modalidad de negocios crediticios. En la actualidad, como consecuencia del escenario macroeconómico que se

presenta, será muy difundida y especialmente considerada como una herramienta necesaria e imprescindible para el recupero de los activos.

Como parte de las medidas de **Seguimiento y Control**, se deben realizar una serie de acciones así como el establecimiento de indicadores, que permitirán contar con los preavisos que anuncian la presencia de los factores que luego, normalmente, concluyen en situaciones de mora e incobrabilidad.

En tal sentido, las acciones proactivas brindarán la posibilidad de diagnosticar con anticipación tales aspectos disfuncionales y así disminuir la concentración de riesgo, con *claras consecuencias favorables hacia la liquidez, su solvencia y finalmente en la rentabilidad.*

Las Entidades Intermedias: En éstas Asociaciones, es conveniente la realización de una Auditoría que permita conocer el estado inicial y luego su actualización mediante controles de carácter periódico.

a) Situación Inicial. Si bien el contacto con las Asociaciones pudo haberse materializado por adquisiciones de carteras de tomadores de créditos también puede presentarse como un primer negocio. En tal caso, es necesario obtener un acabado conocimiento que comprenda como mínimo los siguientes aspectos:

- **Sobre la situación jurídica**
 - Estatutos de constitución
 - Inscripción en INAES
 - Actas de Asambleas de Socios
 - Actas de distribución de cargos y vigencia de los mandatos
 - Poderes vigentes
 - Códigos vigentes por Organismos
 - Titularidad y estados de dominio
 - Garantías potenciales
 - Cuestiones judiciales pendientes

- **Sobre los estados contables**
 - Análisis de la situación económica
 - Análisis de la situación financiera a corto plazo
 - Análisis de la situación financiera a largo plazo
 - Flujo de fondos
 - Liquidez
 - Inmovilización
 - Rentabilidad
 - Cumplimientos art. 9 Ley 20.321

- **Relaciones con Bancos, Proveedores y Empleadores descontantes**

- Endeudamiento
- Grado de cumplimiento
- Garantías Ofrecidas
- Cesiones de Códigos
- Contratos con Entidades Financieras
- Contratos con Empleadores descontantes

▪ **Visita a la Asociación**

- Ubicación y características
- Directivos de la Asociación
- Organización y Gestión
- Políticas de la Asociación
- Estrategias de incorporación de socios
- Tecnología disponible
- Dispersión de lugares de captación de socios

▪ **Conclusiones y Apreciación**

Se deberá incluir un resumen final y la apreciación de la evolución probable en función de los elementos obtenidos en el análisis inicial.

b) Controles Periódicos

Se aconseja la realización de controles trimestrales sobre:

- Aspectos que hayan sido detectados como debilidades y / o amenazas en el análisis inicial
- Índices Económicos y Financieros
- Variaciones de los Organos de Dirección y Fiscalización
- Relaciones con otras Entidades Financieras y proveedores
- Opiniones de los socios en forma selectiva.

c) La cartera de créditos. En efecto, mediante una adecuada selección de los tomadores, se deberá evaluar mediante un trabajo de campo, la continuidad de las condiciones originales con que fuera asignado el crédito en cuestión.

El análisis deberá comprender, entre otros, los aspectos relacionados con la situación patrimonial del tomador y su capacidad de pago, *tendientes a disminuir el estado de exposición* de quien ha concedido el crédito teniendo en miras una situación inicial.

Se deben considerar los siguientes parámetros:

- Cantidad de tomadores
- Capital prestado por área geográfica

- Entidad intermedia relacionada
- Combinación de cantidad de tomadores, capital prestado por área geográfica y Entidad intermedia relacionada.

4. Fraude crediticio interno

Las defraudaciones y estafas representan, según estadísticas internacionales, un grave problema para todo tipo de organización moderna.

Según informaciones de la Consultora Internacional, *Price WaterHouse-Coopers*, brindada en oportunidad de la conferencia sobre “*El fraude en Entidades Financieras*”, llevada a cabo el 3 de julio de 2001, organizado por la “*Association of Certified Fraud Examiners*” de Austin – Texas, estudios de asociaciones profesionales en la materia, establecen que las pérdidas promedio por fraude para diferentes tipos de empresas constituyen un 6% de sus ingresos anuales.

Agrega que, el 75 % de los actos delictivos son cometidos por hombres y un 25 % por mujeres. Por otra parte, las pérdidas causadas por gerentes son 4 veces mayores a las causadas por empleados y las originadas por ejecutivos 16 veces superiores. También indica que el defraudador tipo posee educación universitaria y que las metodologías más utilizadas para la ejecución de un fraude, son la apropiación indebida de bienes, la realización de informes fraudulentos y por último el soborno y la corrupción.

Lo expuesto, demuestra que cualquier tipo de organización es vulnerable a la posibilidad de sufrir maniobras fraudulentas. Los riesgos son altos: pérdidas económicas, deterioro de la imagen y reputación, conflictos internos y contingencias legales no deseadas, son algunos de los costos con mayor posibilidad de ocurrencia.

La Association of Certified Fraud Examiners, ha definido el fraude como “*El uso de una posición legítima en una organización, para el enriquecimiento personal, a través de la utilización indebida de bienes y recursos de dicha entidad*”

Siguiendo a Villegas⁴⁶, “...este tipo de riesgo se combate con una combinación de medidas efectivas que llevan a disminuir sus intensidad pero nunca se podrá eliminar porque resultan ilimitados los modos y actos de fraude.”. Por otra parte, aconseja tomar medidas de control interno, tales como:

- División de funciones
- Controles duales o cruzados
- Controles físicos

Algunos hechos de naturaleza fraudulenta de carácter interno, son los siguientes:

- No ingresos de una cobranza o depósito
- Sustracción de cheques y /o valores
- Liquidación de créditos a personas inexistentes o de identidad adulterada

⁴⁶ Carlos Gilberto Villegas, Control Interno y Auditoria de Bancos, Ed. Osmar Buyatti, 1996, p. 618

- Incorporación de intereses a la cuenta del cliente que no se acreditan a la empresa.
- Duplicidad de información sobre una cuenta
- Aprobación de carpetas con datos falsos sobre identidad, solvencia, domicilios, etc.

Para tener en cuenta, a modo de ejemplo, se cita un hecho producido por personas carente de toda lealtad a su empleador. En efecto, una empresa local de asistencia crediticia, efectuó la promoción de una tarjeta de crédito, con la sola condición de presentar una tarjeta de crédito otorgada por otra entidad. Con dicho requisito cumplido, se daba la preaprobación del crédito con un límite de asistencia no superior a los \$ 300.

La promotora cursó el pedido correspondiente para que se diera el alta del crédito. Una vez aprobado, recibió el respectivo plástico para que luego fuera entregada al solicitante. Tal cuestión no sucedió, por cuanto la promotora se quedó con la tarjeta emitida a nombre del cliente y a éste a su vez le indicó que había sido rechazado su pedido.

Efectuó extracciones de efectivo, a través de cajeros automático, mediante la colocación de una clave nueva.

Se puede advertir entonces, la sumatoria de errores en los procedimientos, los controles y aún en la selección de personas para tareas de cierta responsabilidad.

Ante tales circunstancias las empresas de asistencia crediticia debe contar con una clara política de selección de sus recursos humanos. En tal sentido, el precepto “**Conozca a su empleado**”, cobra una particular importancia. Se deben tomar recaudos especiales tanto al ingreso como para el egreso del empleado, con especial consideración de su ambiente socioeconómico.

Por lo expuesto, se hace imprescindible la implementación *códigos de ética* de la empresa y en ciertos puestos de responsabilidad, poner en práctica los conocidos *Compromisos de Confidencialidad*, a fin de dar respuesta a las necesidades preventivas de la organización.

A modo de Check-List, se presentan una serie de cuestiones que, en caso de ser resueltas, redundarán en una mejor protección de la empresa, entre otros:

- ¿ Se conocen las pérdidas que nos puede generar ser víctima de fraudes internos o externos ?,
- ¿ Existe conciencia de los costos que puede significar la pérdida del buen nombre y reputación como consecuencia de un control inadecuado?,
- ¿ Posee la organización una clara estrategia corporativa para controlar y prevenir maniobras de fraude ?,
- ¿ Se han implementado principios comerciales sólidos y un código de ética acordes con los riesgos a los cuales se ve expuesta la organización ?,
- ¿ Se encuentra la empresa lo suficientemente protegida de los riesgos de ser víctima o partícipe involuntario de maniobras delictivas ?

- ¿ Se poseen planes y programas de repuesta al fraude realmente efectivos ?
- ¿ La política de recursos humanos se encuentra correctamente instrumentada ?
- ¿ Se cuenta con la capacidad de disuadir a quienes pretenden efectuar operaciones de fraude con recursos de la empresa ?

5. Control y prevención del lavado de dinero

La legitimación de activos provenientes de ilícitos, comunmente conocida como “lavado de dinero”, es un proceso en virtud del cual los bienes de origen delictivo se integran en el sistema económico legal con apariencia de haber sido obtenidos de forma lícita.

Existen normas legales y administrativas a nivel nacional que regulan la actividad financiera en este tema.

Existe un amplio marco de recomendaciones realizadas por los foros internacionales que tratan el tema a las que nuestro país se encuentra comprometido en cumplimentar. La Ley 25.246 de reciente promulgación, establece nuevas figuras y sanciones penales y administrativas tanto para las personas físicas como a las jurídicas.

En caso que no se apliquen correctas medidas de prevención, las entidades de asistencia crediticia corren serios riesgos. En tal sentido, éstas medidas deberán estar orientadas a:

- ◆ Evitar riesgos reputacionales, protegiendo y manteniendo el buen nombre de la institución.
- ◆ Evitar responsabilidades de tipo penal, civil y comercial tanto para la institución cuanto para los funcionarios que la integran.
- ◆ Cumplir con las normas legales vigentes en la materia, como asimismo con las que en el futuro puedan ser establecidas.
- ◆ Cumplir con los estándares exigidos a nivel internacional de permanente actualización y profundización.
- ◆ Dificultar el accionar de la delincuencia organizada.

6. Seguimiento y Control

Durante el proceso de administración del crédito, éste se encuentra en pleno desarrollo y por lo tanto es particularmente necesario adecuar su gestión mediante la aplicación severas medidas de seguimiento y control.

En este sentido, deben ser especialmente seguidos y controlados aquellos créditos:

- *Con calificaciones vencidas:* El vencimiento de las calificaciones genera un grado de incertidumbre sobre la situación general del tomador del crédito, es en definitiva lo que obliga a efectuar una revisión del crédito no sólo en cuanto a su aptitud de recibirlo sino en cuanto a su importe.

En la revisión, el nivel de crédito a conceder a un cliente se determinará por:

- El volumen de compras del cliente
 - Las condiciones reales de pago
 - El nivel de solvencia resultante de su valoración de riesgo
- *Con excesos en los límites acordados:* La importante señal del exceso en los límites acordados, es un anticipo de la posible situación futura de moroso de quien ostenta el crédito. Este hecho revelador, deberá disparar un alerta a fin de no concentrar más riesgo en ese deudor y simultáneamente analizar su situación, la que permita establecer si se suspende la asistencia crediticia, se incrementa el límite acordado y solicitan más garantías.
 - *Con plazos de repago vencidos:* la situación de mora deberá ser analizada dentro de los lineamientos de la política de cobranzas. Se debe generar el alerta respectivo para poner en funcionamiento los medios de cobros.

Para esta Tercera Etapa del ciclo o sea *La Administración del Crédito*, se tienen que considerar ciertos aspectos para el seguimiento y control de la vida del crédito y su permanente verificación por la empresa de asistencia crediticia.

En este sentido, es necesario la elaboración de un *Manual de Procedimientos* a seguir luego que el solicitante ha recibido el crédito. Como consideraciones generales, deberá contener, como mínimo, entre otras:

- Responsable de las acciones de seguimiento y control.
- Establecimiento de indicadores de alerta para la detección de problemas.
- Rutinas de verificación de los alertas.
- Listado de chequeo de la secuencia a seguir ante la presencia de alertas.
- Resumen de las medidas adoptadas y resultados obtenidos por el seguimiento y control.
- Incorporación al Legajo de Crédito de las novedades obtenidas.
- Notificación de las novedades a los sectores de Análisis de Riesgo y Comercial.
- Responsable de verificar que se haya efectuado el control y seguimiento.

Por razones de seguridad, no es conveniente que las personas del sector que realizan la administración de créditos sean las mismas que produzcan su seguimiento y control. Es necesario un trabajo dual, de modo tal que el trabajo de una sea verificado por la otra.

Completada la Etapa de Administración del Crédito, inevitablemente se pasa a la ***Cuarta Etapa “La Cobranza del Crédito”***.

EVALUACION

Se acompañan preguntas, cuyas respuestas plasmadas en una calificación, permitirán conocer la situación en la que se encuentra la organización para satisfacer las *exigencias de la tercera etapa del ciclo del crédito*.

- 1.¿ Se ha asesorado acerca de las bases jurídicas que se encuentran presentes en la contratación relacionada con el crédito? **5 4 3 2 1 0**
- 2.¿ Ha tenido en cuenta la ley de defensa del consumidor, la legislación específica de su producto y las de orden impositivo? **5 4 3 2 1 0**
- 3.¿Ha capacitado convenientemente a los RRHH involucrados, para la debida instrumentación del crédito y sus garantías? **5 4 3 2 1 0**
- 4.¿Responde la redacción de los respectivos contratos a la realidad económica de su negocio y defiende convenientemente sus intereses? **5 4 3 2 1 0**
- 5.¿Ha establecido los diferentes roles de quienes integran el team de administración crediticia? **5 4 3 2 1 0**
- 6.¿Se han establecido los respectivos controles de los límites de crédito asignados, con que frecuencia se efectúan , a quién se informa? **5 4 3 2 1 0**
- 7.¿Qué sistema ha adoptado para la detección temprana de problemas? **5 4 3 2 1 0**
- 8.¿Qué controles ha establecido a fin de evitar la producción de fraudes internos? **5 4 3 2 1 0**
- 9.¿Ha establecido correctamente la asignación de roles, considerando la división de funciones, controles duales y físicos? **5 4 3 2 1 0**
- 10.¿Ha capacitado convenientemente a los RRHH para la detección de los intentos de fraudes internos? **5 4 3 2 1 0**
- 11.¿ Ha producido un manual de procedimientos para la administración de los créditos que ha otorgado su organización? **5 4 3 2 1 0**
- 12.¿ El responsable de seguimiento y control de la tercera etapa ha desarrollado el listado de chequeo de la secuencia a seguir con el control de la información sobre la vida del crédito y sus sistemas de alertas ? **5 4 3 2 1 0**
- 13.¿ Ha desarrollado medidas de prevención para evitar que la organización o sus funcionarios sean sujetos de maniobras de lavado de dinero? **5 4 3 2 1 0**

LA CUARTA ETAPA

1. El pago del crédito

Como dice el maestro puntano⁴⁷, “...la obligación básica del cliente es pagar...el importe del crédito tomado con más sus accesorios.”, y agrega: “...el cliente debe pagar...en los plazos estipulados”.

En este sentido, deben considerarse los créditos de pago único, con vencimiento fijo y aquellos sin vencimiento fijo, renovables, con plazo máximo o bien de los amortizables en cuotas. Cada uno de ellos cuenta con una modalidad para su cumplimiento, las que deberán ser tenidas en cuenta no sólo cuando se efectúa la instrumentación sino muy especialmente en la Cuarta Etapa del ciclo, la Cobranza.

El pago de intereses debe ser pactado en el momento previo del otorgamiento y su determinación será especificado en el contrato que se trate. Allí será el momento de fijar la *tasa* y la forma en que serán percibidos, *adelantados o vencidos*.

Serán *compensatorios*, cuando los intereses se refieran al precio de la cantidad de dinero que durante un cierto tiempo se ha transferido al solicitante. Se hablará de interés *punitorio o moratorio*, cuando se la obligación no sea cumplida en el plazo previsto. Este tipo de interés se adiciona al compensatorio y es conveniente que sea pactado con anterioridad (*ex-ante*) en razón de su naturaleza punitiva o sancionatoria. De todos modos nuestro Código Civil en su art. 622 define claramente este aspecto.

Como regla general, el *lugar de pago* debe ser el que se designó en la obligación, en tanto que el *plazo de pago* será el del vencimiento de la obligación. Existen diversas modalidades que son consideradas por nuestra legislación, para uno y otro parámetro, pero escapan al análisis del presente trabajo.

La forma de acreditar el pago es mediante el *recibo de pago* que ha sido extendido por el acreedor. Este deberá expresar la imputación del importe, sino indica nada la misma será aplicada a la deuda más onerosa para el deudor.

Luego de las conceptos generales expresados con relación al pago, se plantea la necesidad de esclarecer qué sucede cuando se produce el incumplimiento de la obligación, es decir cuando el deudor incumple su obligación de pago. Nace el concepto de *mora*. En efecto, Villegas⁴⁸ la define como “...el retardo culpable en el cumplimiento de una obligación” y agrega: *para que haya mora se requieren tres elementos:*

- a) *retardo en el cumplimiento de la obligación*
- b) *dolo o culpa del deudor, es decir, un retardo que le sea imputable; y*
- c) *que medie constitución en mora.*

⁴⁷ Carlos Gilberto Villegas, El crédito bancario, Ed. Depalma, 1988, p. 229.

⁴⁸ Ob. Cit. p. 247

Por otra parte, se refiere a los *efectos* más importantes que genera la situación de mora, y son:

- *Determina la situación del deudor*
- *Pone a cargo del deudor la responsabilidad por pérdida o deterioro de la cosa*
- *Es condición para resolver los contratos con prestaciones recíprocas*
- *Inhabilita al contratante constituido en mora para aducir la mora de la contraparte*
- *Una vez constituido en mora, para consignar válidamente, el deudor debe incluir los intereses punitivos y perjuicios.*

En tal sentido, el art. 512 del Código Civil establece que la culpa de deudor al no cumplir una obligación, consiste *en la omisión de aquellas diligencias que exigiere la naturaleza de la obligación y que correspondiesen a las circunstancias de las personas, del tiempo y del lugar.* En particular debe tenerse en cuenta que la fuerza mayor se considera como excluyente de la mora del deudor.

Se han establecido los conceptos más importantes que rodean al pago y a su incumplimiento y, en este sentido, las consecuencias que las acciones u omisiones traen parejadas para las partes involucradas.

2. Cobranzas, su especial importancia

Al comenzar *la IV° Etapa del Ciclo del Crédito, La Cobranza*, se comprende la necesidad de haber cumplido eficazmente los aspectos fundamentales que involucran las Etapas anteriores.

Es decir, se advierten los aciertos o errores cometidos por los miembros de la organización por cuanto *la hora de la verdad* se manifiesta en el momento de la cobranza o visto del lado del deudor o tomador, el pago de la obligación.

Dentro de la política de créditos, la *misión de cobranzas*, es asegurar la calidad de los activos de riesgo y en tal sentido, se deberá considerar cómo será la *estrategia de cobranzas* y qué *modos de acción* se deberán desarrollar para lograr el objetivo deseado, cual es recuperar los activos normales y de riesgo de la entidad que ha otorgado asistencia crediticia.

Las actividades a realizar son:

- Planificar los recuperos y castigos por producto y segmento
- Seguir a todos los clientes morosos
- Mantener los clientes que sean recuperables comercialmente
- Verificar la buena fe de los clientes con problemas y segmentar el riesgo
- Apoyar a todas las unidades de negocio clasificando los riesgos
- Realimentar al ciclo de crédito mediante la revisión de la cartera

La política de cobros debe centrarse en una actitud rigurosa y firme, con el propósito de no dilatar más de lo estrictamente necesario el crédito otorgado a terceros.

En este sentido, se deberá innovar permanentemente en *metodologías* e incrementar la creatividad para desarrollar *tácticas de cobro*, aprovechando la importante tecnología de informática disponible en el mercado.

3. Diferentes estadios de la Cobranza

En otro orden de la etapa en análisis, la cobranza se divide en tres estadios, según el tiempo transcurrido desde el inicio de la situación de mora y el mecanismo de cobranza

❖ *Cobranza temprana*

Es el proceso de gestión de la cobranza en los primeros tramos de deuda, hasta el pase de la cuenta a la gestión prejudicial. Se la denomina también “Cobranza Amigable”.

-Tipos de gestión de la cobranza temprana

La gestión de la cobranza temprana se puede organizar de distintas maneras, según diversos criterios:

1. Asignación de cuentas por grupo de gestores o por gestor
2. Asignación de cuentas por zona geográfica: centralizada o descentralizada
3. Asignación de cuentas por producto o por cliente

-Herramientas para gestionar esta cobranza

La tarea de gestionar la cobranza se apoya en distintas herramientas, tecnológicas e informativas.

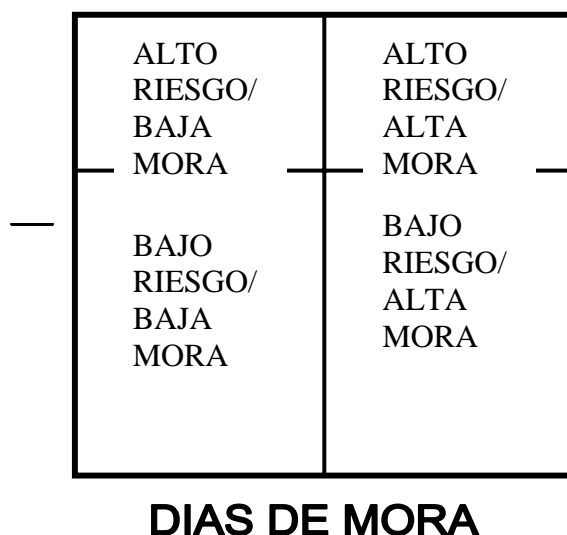
- *Listados de deudores*: Se utilizan para segmentar la cartera y de esta manera poder detectar cuentas dentro de determinados parámetros de riesgo, a fin de efectuarles un seguimiento más personalizado.
- *Carmelito*: Es un discador predictivo que automatiza el flujo de llamados del grupo de cobradores, optimizando los tiempos de discado y filtrando todos aquellos intentos de contactos que no sean efectivos (teléfono ocupado, no contesta, líneas congestionadas, etc.)
- *Agenda*: Es el sistema que se encarga de la administración de los clientes en mora. Su principal función es almacenar todas las acciones de cobranza que se realizan sobre un cliente (llamados, cartas, contactos personales, etc.), aconsejando en base a las gestiones anteriores cuál es la acción que se debería realizar, la que a su vez está basada

en una estrategia predefinida en el corazón del programa. Esta estrategia puede ser adaptada a los cambios del mercado, con sólo modificar ciertas tablas.

-Pasos de la cobranza temprana

El proceso de la cobranza temprana se puede dividir también en tres momentos

1. *Segmentar la cartera*: En este paso se agrupan los clientes morosos dividiendo la cartera según ciertas variables de riesgo; esto permite gestionar la cobranza de forma más eficiente. Por ejemplo, una estrategia de segmentación direccionada según riesgo, cruza las variables Días de Mora y Saldo, obteniendo así cuatro grupos:



En este caso el mayor esfuerzo en la gestión de la mora se focaliza en los clientes ubicados en el cuadrante de Alto Riesgo/Alta Mora, asignándole más recursos, con más insistencia, y un seguimiento intenso.

2. *Comunicar el reclamo al cliente*: La comunicación con el cliente es continua durante toda el proceso de gestión de cobranza, no importa la etapa en que se encuentre. Lo que cambia en cada caso es el tono: primero es un recordatorio, luego un reclamo y finalmente una intimación.

Puede hacerse mediante:

- Llamada telefónica
- Comunicación escrita
- Citación y atención personal
- Visita a domicilio

Ventajas y desventajas de cada tipo de comunicación

	Ventajas	Desventajas
Llamada telefónica	Gran volumen. Muy efectiva.	Costo alto
Comunicación escrita	Menor costo	No hay garantía de recepción: el cliente no las lee o se acostumbra a recibirlas.
Citación y atención personal	Posibilidad de acuerdo con mayor facilidad por atenderlo en persona	Requiere recursos de espacio y personal. No es eficiente
Visitas	Alto impacto. Efectiva	Alto costo. Difícil de controlar

3. Monitorear el compromiso de pago

Este proceso se realiza automáticamente por medio del sistema “Agenda”: cuando un cliente no cumple el pago pactado con un cobrador en la fecha que concertaron, el sistema lo identifica como un cliente con promesa rota, y recomienda las acciones a seguir por el cobrador.

Por otro lado, cuando el pago es cumplido según lo acordado, el sistema inactiva al cliente de su base de morosos.

❖ Cobranza prejudicial

Es el proceso de gestión de la cobranza de aquellas cuentas que por distintas circunstancias (financieras, económicas, disconformidad, etc.) no fueron regularizadas en la etapa anterior, en el cual se intenta llegar a un acuerdo entre las partes para evitar su reclamo por vía judicial. El momento del pase de una a otra etapa de cobranza depende del producto y de la garantía asociada; el tiempo estándar está entre 60 y 120 días.

-Tipos de gestión

- *Centralizada/descentralizada.*
- *Interna/ tercerizada.*

-Herramientas de cobranza prelegal (curing)

En el momento de negociar con el cliente, el cobrador puede utilizar alguna de las siguientes herramientas

- **Quitas** (intereses o capital): en determinados casos es posible realizar reducciones de la deuda, facilitando la cancelación total del saldo.
- **Convenios de pago:** acuerdos que se hacen con el cliente para que cancele su deuda en cuotas. Pueden ser de dos tipos:
 - a) El cliente permanece como moroso, y va pagando su deuda al estudio gestor de la cobranza hasta cancelarla.
 - b) Se le otorga un nuevo préstamo por la deuda, y debe pagar las cuotas del mismo, con lo que deja de ser moroso. Si bien abona las cuotas en el estudio, en realidad se trata de una refinanciación.

-Acciones

Las mismas que en la cobranza temprana, pero más intensas: atención personalizada, cartas documento, intensificación de visitas.

❖ *Cobranza judicial*

Es la demanda por vía judicial de las deudas no recuperadas en los procesos anteriores.

-Tipos de gestión

- Interna o externa.

La Entidad de Asistencia Crediticia la realiza en forma interna a través de su Departamento de Deudores en Gestión.

- Asignación por producto o por cliente.

-Vía judicial según la naturaleza del producto

Existen dos tipos de juicios, que se diferencian, entre otras cosas, por los requerimientos previos y por los plazos: son los juicios ordinarios y los juicios ejecutivos.

Ordinarios: son aquellos juicios en los que se debe probar que la deuda reclamada pertenece a la persona demandada. Es necesario pasar por un período de prueba, hasta que se reconoce o rechaza la deuda. Esto alarga el juicio, y lo hace más costoso.

Ejecutivos: se habilitan directamente cuando existe documentación que, en principio, compromete a la persona demandada. Es el caso de documentos firmados, prenda, hipoteca, etc. Como no requiere período de prueba, es más rápido y con menores costos.

Dentro de los juicios ejecutivos, aquellos garantizados, como los hipotecarios y prendarios, otorgan al acreedor que posee dicha garantía privilegio respecto de otros posibles acreedores.

Los productos bancarios, como la cuentas corrientes y los préstamos personales se tramitan por vía ejecutiva. Las tarjetas de crédito, que hasta ahora requerían de juicio ordinario, a partir de la nueva legislación se pueden gestionar por vía ejecutiva.

4. Proceso de cobranzas

En el proceso de cobranzas se deben considerar los siguientes pasos:

a) *Elaborar un estado de situación de deudores:* La cartera de deudores debe ser analizada en cuanto a la deuda que concentra cada tomador. De este modo, se podrá advertir quienes son los principales deudores de la entidad de asistencia crediticia y los importes de cada uno.

Por otra parte, este cuadro de situación permitirá establecer el grado de cumplimiento de las obligaciones de cada tomador. La deuda podrá ser clasificada por categorías, en forma similar a las que rigen a las Entidades Financieras. En tal sentido, la calificación es:

1. *Situación /Cumplimiento Normal:* El tomador empresa/individuo, atiende sus compromisos, tiene capacidad de pago alta y es puntual en el pago de sus obligaciones.
2. *Con riesgo potencial/ Cumplimiento inadecuado:* El tomador empresa/individuo, puede atender sus compromisos pero sus flujos de fondos tienden a deteriorarse. Presenta atrasos reducidos y ocasionales.
3. *Con problemas / Cumplimiento deficiente:* El tomador empresa/individuo, tiene problemas para atender normalmente sus compromisos, se advierte un progresivo deterioro en el flujo de fondos. Cuenta con refinanciaciones reiteradas de capital aún cuando abone los intereses.
4. *Con alto riesgo de insolvencia / De difícil recuperación:* Es altamente improbable que el tomador cumpla con todos sus compromisos, tiene un alto nivel de endeudamiento. Se ha solicitado concurso preventivo o quiebra. Cuenta con reinanciaciones de capital e intereses con quitas de capital y la entidad debió aceptar bienes en pago de parte de obligaciones.
5. *Irrecuperable / Irrecuperables:* Las deudas se consideran incobrables. Existe suspensión de pagos, quiebra decretada o pedido de su propia quiebra.
6. *Irrecuperable por disposición técnica:* Se trata de deudores que, a su vez, son morosos de ex - entidades financieras, pues registran con éstas atrasos superiores a 180 días.

b) *Servicio al Cliente:* Se debe poner énfasis para confirmar la información disponible, también se buscará hacer referencia a los contactos previos que se han mantenido y asegurarse que el cliente entiende y en todo caso llegar a un acuerdo.

- c) **Seguir todas las cuentas:** El seguimiento de la totalidad de la cartera deberá contemplar inicialmente aquellas cuentas que sean las que integren la mayor concentración de deuda, recordando los postulados indicados por el economista Pareto, quien manifestó que mediante el seguimiento del 20 % de la cartera se puede efectuar el control del 80% restante. Luego deberán seguirse las restantes cuentas, en función del riesgo que represente para la organización, el incumplimiento de su obligación de pago.
- d) **Agotar todos los medios para contactar al cliente deudor:** En efecto, la información disponible en el legajo del cliente sobre los lugares y /o medios para su contacto, nos permitirá su ubicación inmediata. Es aquí donde cobra especial importancia la continua actualización de la información del solicitante. En tal sentido, se considerarán desde los simples llamados telefónicos, las cartas certificadas o bien las cartas documento hasta las visitas a sus domicilios.
- e) **Tener un menú de alternativas:** Cuando se produzcan los contactos, habrá que contar con diferentes opciones para que, una vez aceptadas por el deudor, éste genere el pago o su promesa de pago. En este sentido, las diferentes variantes deberán ser previamente analizadas desde el punto de vista operativo y legal, a fin de no presentar posibles vulnerabilidades en la posición futura de la empresa de asistencia crediticia, con relación a la deuda o el deudor.
- f) **Convertir los contactos en pagos o promesas de pago:** Una vez que han sido ubicados, por los medios que fuesen, es necesario que se produzcan los pagos o bien que éstos queden notificados de forma tal que queden firmes sus promesas de pago. No es buena política de cobranzas aceptar excusas o dilaciones en los pagos, por cuanto los deudores pueden asumir que su conducta es aceptada por el acreedor y de ésta forma de actuar hace su rutina normal, afectando los intereses de la empresa.
- g) **Registrar todas las gestiones realizadas:** La historia detallada de cada una de las gestiones que se lleven a cabo para el recupero de los activos es de fundamental importancia. Cualquier diligenciador de cobranzas, que deba efectuar gestiones de cobro, podrá conocer las acciones llevadas a cabo con anterioridad, las respuestas dadas por el deudor y los resultados obtenidos, así como las medidas de control posteriores.
- h) **Analizar cada caso en forma particular.** Se debe considerar que la situación de cada deudor es diferente, aunque pueda ser parecida. El análisis del riesgo de crédito y la historia reciente luego del otorgamiento, deben permitir conocer la situación particular y la probable evolución del tomador. Tal circunstancia, facilitará la adopción de la medida más adecuada para ese deudor.
- i) **Generar instrumentos al actualizar la deuda:** En todos los casos se debe considerar la instrumentación de la deuda actualizada. En tal sentido, en función de la forma en que ha sido suscripto el crédito y sus respectivas garantías, deberán ser actualizados en sus importes y aspectos legales.

j) Explicar al deudor qué pasa sino paga – el juicio: En la totalidad de las gestiones, siempre es aconsejable que se le transmita al tomador del crédito que si no paga deberá enfrentar las consecuencias de una acción judicial, con todo lo que tal medida trae aparejado, en cuanto a costos, desprestigio de imagen e imposibilidad de acceso futuro al crédito.

Los resultados de una *gestión eficiente y eficaz*, producen:

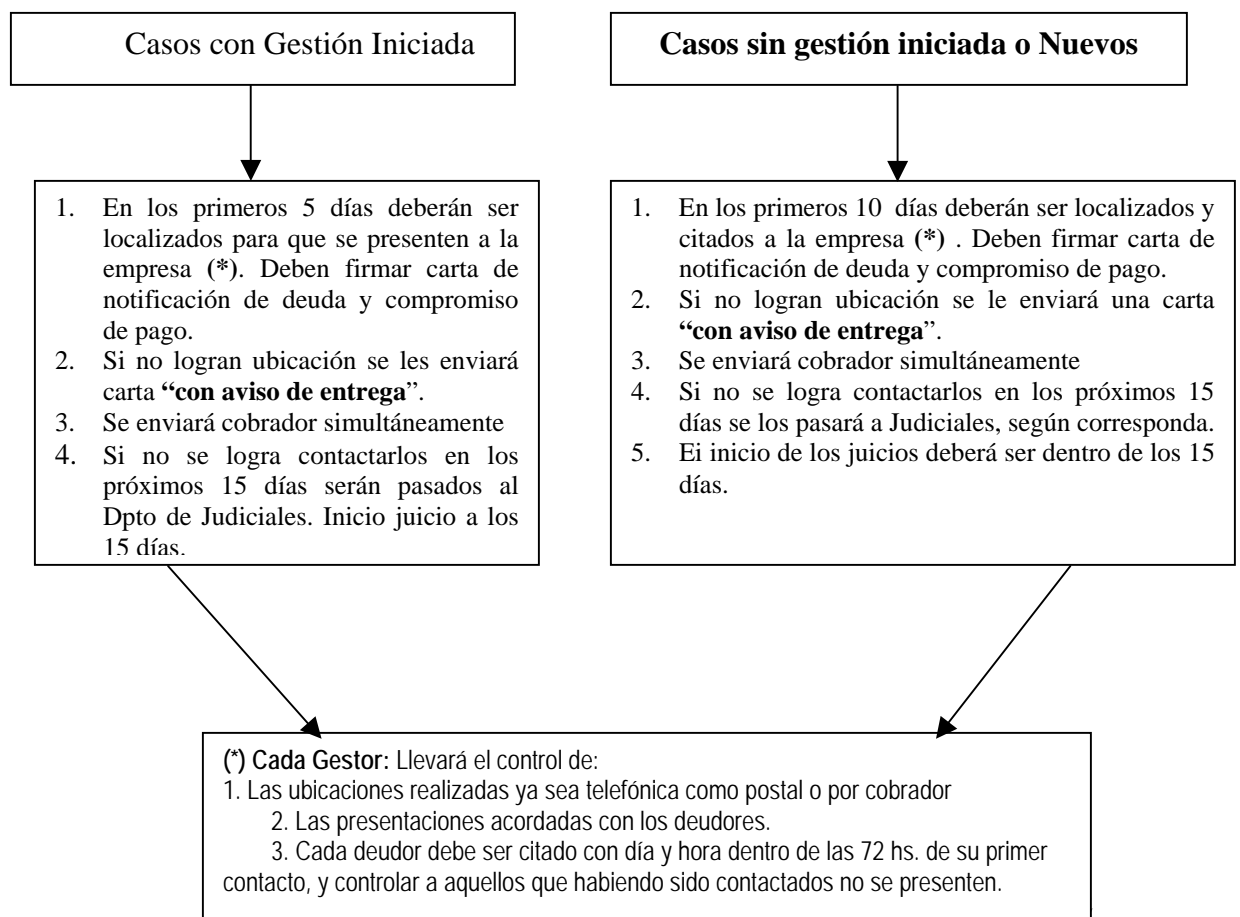
- Incremento de *liquidez* en la empresa
- Fortalece la posición de *solventia*
- Asegura los niveles de *rentabilidad* esperados.

5. Cobranzas extrajudiciales in company

En el tratamiento de las cuentas en mora, la empresa de asistencia crediticia deberá contar con un procedimiento que le permita la gestión de manera constante y eficiente. Se desarrollan a continuación los procedimientos para Gestión Extrajudicial, según la diferente antigüedad de la mora así como el tratamiento para la negociación de las cuentas una vez que se presentan los deudores.

a) *Mora antigua*

Se denominará de esta forma a todos los casos que cuenten con más de 180 días de mora. Se adoptará el siguiente procedimiento:



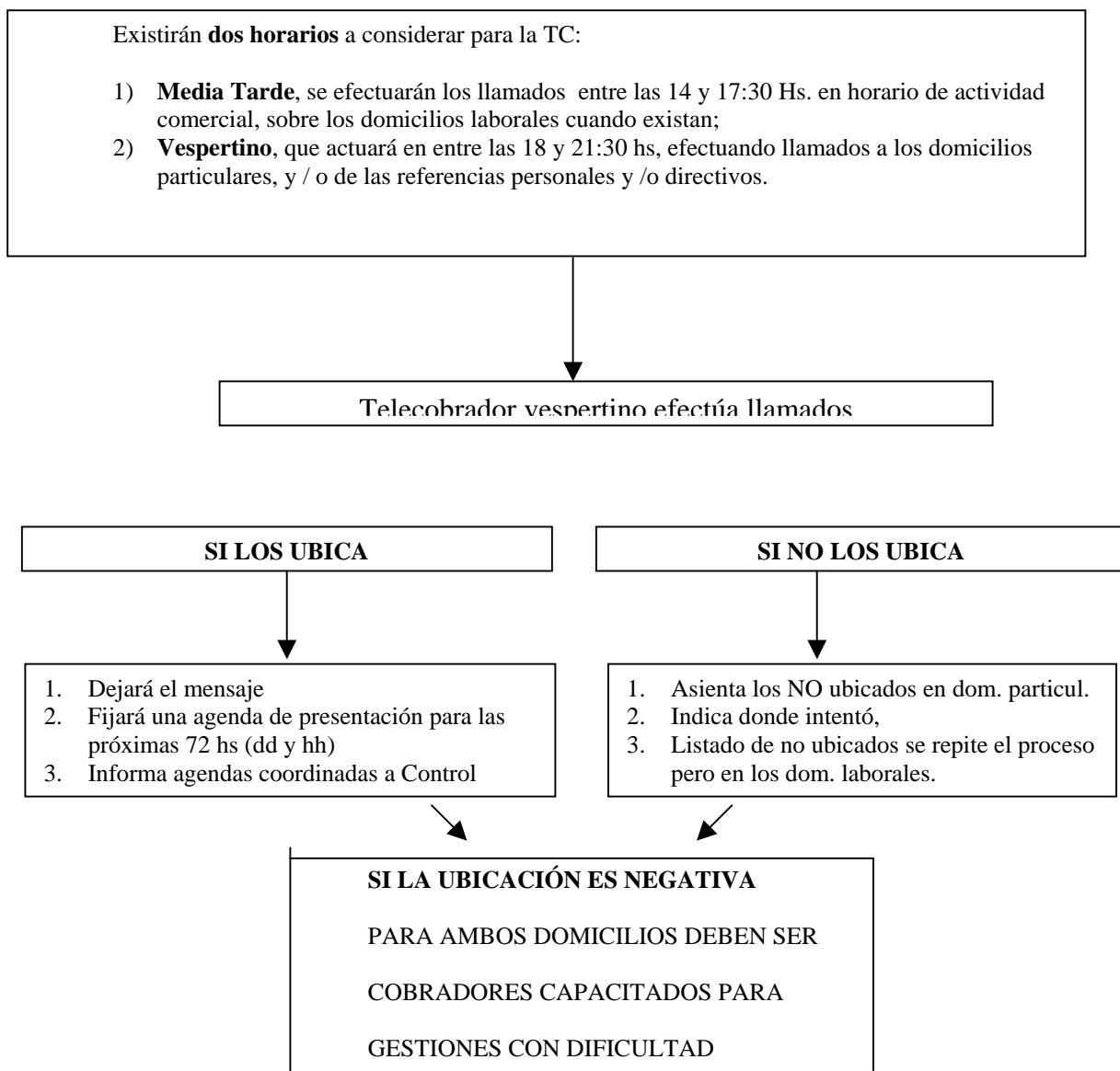
Responsable de G.E. Deberá:

1. Efectuar el control de las acciones llevadas a cabo por los gestores.
2. El seguimiento de las fechas pactadas para las presentaciones y / o pagos con o sin convenio.
3. Supervisar cada uno de los convenios suscriptos y la forma en que se instrumenten

b) Mora temprana

Se denominará de esta forma a todos los casos que sean ingresados al Dpto de Cobranzas y que su antigüedad esté entre 90 y 180 días.

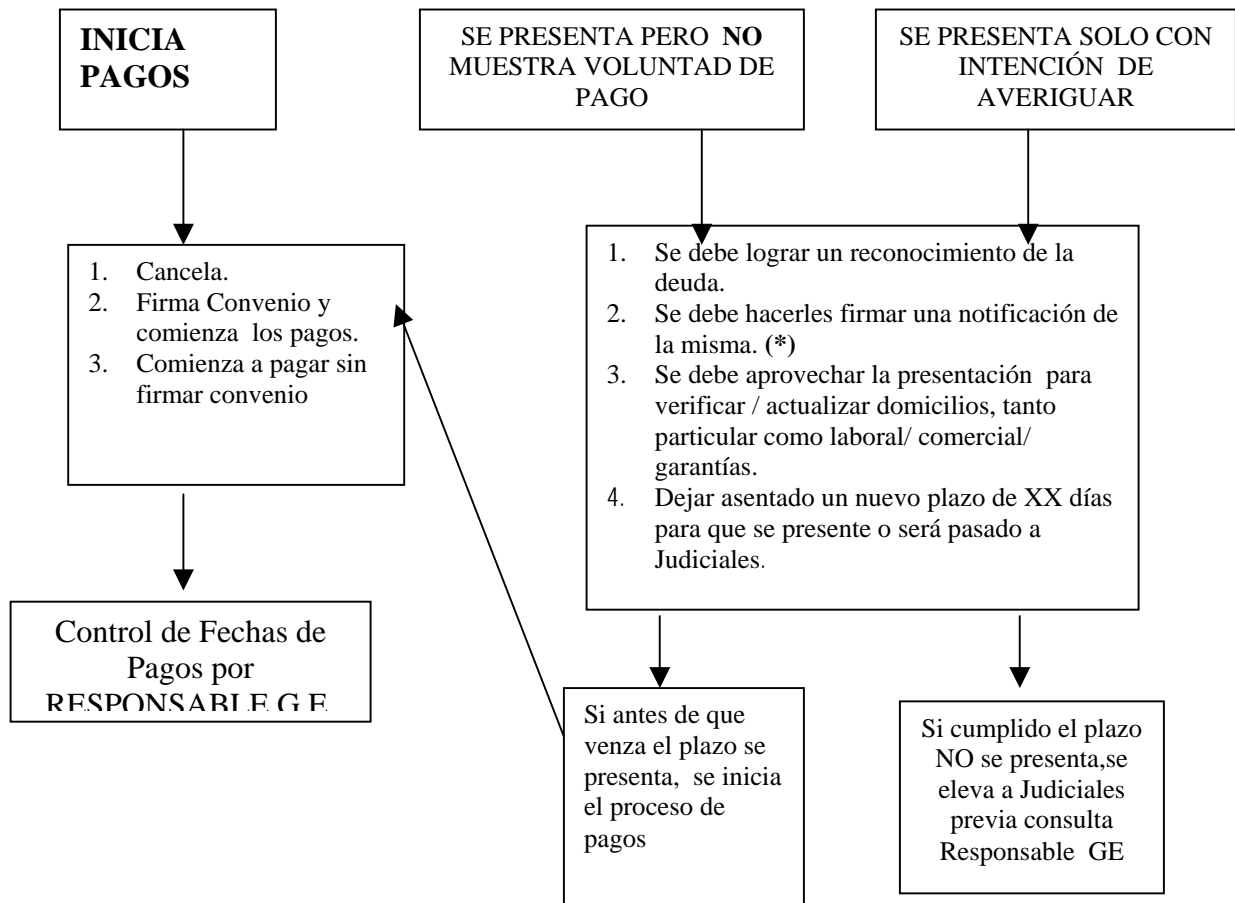
Todos estos casos serán gestionados mediante Telecombranzas y cobradores. Para todos estos casos se adoptará el siguiente procedimiento:



Objetivo:

- a) Se debe asentar la totalidad de la información requerida por el sistema.
- b) Conformar la agenda.
- c) Presentar a la responsable de extrajudiciales los contactos no obtenidos distinguiendo domicilios particulares de los laborales.

c) ***Negociación con los deudores que se presenten a la empresa***



Como consecuencia de los procesos que se han presentado, es necesario destacar que el *índice de morosidad* produce ciertos efectos, entre otros:

- Pone de manifiesto el nivel de su propia gestión en función de la evolución de este índice a través del tiempo, el que para dar resultados óptimos debe acercarse a cero.
- Indica el porcentaje de riesgo potencial sobre el global de fondos negociados y además mide la eficacia del control de gestión en materia de créditos.

- Permite establecer el grado de dureza y seguimiento de los que producen créditos y cobranzas, tanto en gestión interna como externa.
- Contribuye al mantenimiento de un adecuado cash flow en la empresa.
- Permite disponer de fondos para continuar el otorgamiento de créditos.

6. Out-sourcing de cobranzas

Dentro de las actividades previstas por el Dpto. de Cobranzas, debe ser considerada la tercerización del servicio de cobranzas cuando se dan ciertos presupuestos, tales como:

- a) Existe un marcado crecimiento del volumen de cuentas en mora,
- b) Aparecen cuentas en mora fuera de la zona de influencia de la empresa
- c) Se han efectuado una importante cantidad de contactos con el deudor pero la tasa de pagos es muy baja,
- d) El deudor contactado ha demostrado mala voluntad para asumir la deuda,
- e) Existe una baja tasa de contactos con los deudores
- f) El deudor hizo promesas pero nunca comenzó a pagar.

Los *elementos* que permiten tomar decisión para la tercerización de la cobranza extrajudicial e incluso judicial, entre otros, son:

- *Menores Costos:* La gestión externa permitirá bajar los costos internos en personal administrativo, en tiempos de dedicación a problemas de cobranzas y del cuerpo de cobradores.
- *Agresividad:* El tratamiento que se le brinda al deudor si bien es agresivo debe ser tal que le permita entender la ventaja de pagar y controlar una situación que ya le es adversa.
- *Presión sobre el cliente y el entorno:* La modalidad de trabajo de las agencias de cobranzas, incluye la generación de gestiones tanto sobre el cliente como sobre las garantías, proveedores y aún ciertos miembros de su familia.
- *Planes alternativos:* Se ofrecen planes para el repago, que no pueden ser aceptados en forma interna por cuanto se corre el riesgo de que se generalice la actitud de otros deudores.
- *Documentar la deuda:* La obtención de la documentación que permita obtener una posición jurídica favorable, para el caso de una resolución del conflicto mediante la iniciación de acciones judiciales.

La elección de esta metodología de recuperar la deuda requiere una vasta actividad de *supervisión*, así como se efectuará la *segmentación* de la deuda y se deberá pactar la remuneración de las agencias, basadas en los *resultados* y la *productividad* obtenida.

Luego de agotadas las instancias de gestión extrajudicial, se deberán dar inicio a las *acciones judiciales*. La decisión, normalmente se basará en los siguientes aspectos, entre otros:

- *Deuda documentada vencida*: La etapa de gestión extrajudicial ha logrado que el deudor suscriba un documento útil para la persecución de la deuda, pero se encuentra vencido e impago.
- *Costo / efectividad*: Es importante analizar si los costos que asuma la empresa para el recupero de la deuda serán compensados por la efectividad de los resultados obtenidos.
- *Activos recuperables*: Se deberá analizar si existen activos que sean recuperables como para que cubran al crédito impago, y si su realización / venta arrojará los resultados necesarios para el recupero.
- *Deudor con ingresos*: El cash flow que se advierta en el deudor permitirá advertir si la medida a iniciar tendrá pronto resultados o será en el largo plazo.
- *Mala voluntad*: La actitud demostrada por el deudor será un elemento determinante para el inicio de las acciones. Es atendible quien no posee medios para pagar pero cuenta con buena voluntad pero la negativa por sí misma debe ser atacada con la fortaleza que brinde la legislación vigente.
- *Garantías útiles*: Para el caso de la inexistencia de ciertos activos o flujos de caja por parte del deudor, se deben considerar las garantías disponibles y su empleo como fuente alternativa de pago.

7. Cobranza extrajudicial de los créditos por agencias externas

Los servicios de cobranzas aportados por agencias externas, deben permitir incrementar substancialmente la eficiencia y la efectividad del Area de Cobranzas. Para ello deben contar con la estructura, tecnología, personal especializado y el respaldo en recursos necesarios para absorber responsablemente la gestión encomendada por la empresa de asistencia crediticia.

En los períodos de inexistencia del crédito proveniente de Entidades Financieras, que tiene su origen en variables macroeconómicas adversas, se hace imprescindible contar con un sistema de cobranzas aggiornado a dicha realidad. Es decir, se deben optimizar de modo tal que se produzca un significativo acortamiento del lapso entre el vencimiento de la obligación –factura, pagaré, etc.-y su efectiva cobranza.

De este modo la empresa se libera de la excesiva dependencia del oneroso crédito bancario y del permanente procesos de negociación con los proveedores.

Las consideraciones sobre los beneficios que brinden los servicios de agencias externas, deben contemplar:

- *Aceleración significativa del ciclo de cobranza,*
- *Menores costos en recursos humanos dedicados a la gestión administrativa,*
- *Menores tiempos dedicados a problemas de cobranzas y su administración,*
- *Mejor información sobre los deudores y sus saldos.*

En términos generales, la gestión externa deberá incluir, como mínimo:

- Gestión de cobranza diaria,
- Intimaciones Postales
- Intimaciones Telefónicas
- Retiro de valores y emisión de recibos, mediante diligenciador externo.
- Depósito de valores o su entrega el cliente,
- Administración de la documentación,
- Listados de control de gestión y su rendición diaria,
- Informes de gestión.

8.Cobranza judicial de los créditos por Estudios Jurídicos

En el proceso de selección de los Estudios Jurídicos que sean requeridos para gestionar judicialmente la cartera deberán considerarse al menos los siguientes aspectos de carácter general:

- Adecuado nivel profesional
- Antecedentes en materia de gestiones judiciales similares
- Infraestructura acorde al tipo de cartera a gestionar,
- Adecuados sistemas informáticos con aceptable nivel tecnológico,
- Recursos Humanos debidamente capacitados,
- Capacidad de actuación en la zona de influencia de la Empresa
- Capacidad de actuación en las zonas de concentración de los clientes de la Empresa
- Costos de las respectivas gestiones.

La vinculación de cada uno de los Estudios Jurídicos que se contraten, es recomendable que sea efectuada mediante nota cursada hacia la Empresa de asistencia crediticia en donde se detalle cada uno de los servicios, sus costos y la modalidad informativa que deberán cumplir durante todo el procesos de gestión.

Al final del presente capítulo, se agrega una nota modelo que puede ser empleada a esos efectos.

Con el propósito de brindar una orientación sobre los tipos de gestión, herramientas y acciones a emprender en las diferentes etapas de la cobranza, se adjunta el siguiente cuadro:

Etapas	Tipo de gestión	Herramientas	Acciones
Cobranza temprana	<i>Por grupo de gestores, centralizada y por producto</i>	<i>Listado de deudores Melita Agenda</i>	<i>Segmentar la cartera Reclamar al cliente Monitorear el compromiso</i>
Cobranza intermedia o <i>curing</i>	<i>Centralizada, tercerizada</i>	<i>Convenios de pago Quitas</i>	<i>Idem pero más intensas</i>
Cobranza judicial	<i>Centralizada o tercerizada</i>	<i>Facturas, pagarés, reconocimientos de deuda</i>	<i>Juicios ordinarios y ejecutivos</i>

9. Esquema de auditoria de Estudios Jurídicos

Básicamente la labor a realizar se divide en tres etapas, a saber:

a) *Evaluación a desarrollar “in company”:*

1. Respecto a la información y documentación del demandado previos al inicio de la acción correspondiente.
2. Estudio en la confección y seguimiento del legajo - tanto en la carpeta física como en el sistema administrativo-.
3. Análisis de la confección los escritos judiciales, como asimismo los correspondientes tiempos procesales del proceso en cuestión.
4. Evaluación de las medidas cautelares y el diligenciamiento de la mismas. Obtención de información alternativa.

b) *Evaluación en los tribunales*

1. Análisis del inicio procesal. Traslados. Medidas cautelares. Aperturas a prueba. Pericias Tiempos judiciales – tiempos reales.
2. Valoración de la presentación del demandado. Respuesta efectiva del actor en la correspondiente contestación.

c) *Información*

1. Cotejo y análisis de la observación de a) y b).
2. Elaboración de un informe detallado con la debida conclusión del auditor.

El resultado analítico logrado le brindara una visión global de la performance del estudio jurídico tanto en las distintas etapas del proceso judicial como así también en la administración y gestión interna que este mismo efectúa por cuenta y orden de Uds.

10.Seguimiento y Control

Las actividades de cobranza desarrolladas durante la presente Etapa, deben ser especialmente seguidas y controladas, tal como sucede con el resto del proceso continuo que se desarrolla en el ciclo del crédito.

En tal sentido, la información que produce el sistema informático o manual será fundamental para que el seguimiento de los pagos efectuados por el tomador del crédito, no sólo por parte del responsable del sector sino por aquellos que en parte asumieran funciones de supervisión y / o control por oposición.

En este sentido, es necesario la elaboración de un *Manual de Procedimientos* que indique los pasos a seguir para el recupero del crédito otorgado.

Como consideraciones generales, deberá contener, como mínimo, entre otras:

- Designación del responsable de las acciones de seguimiento y control de las cobranzas.
- Agendas de seguimientos de acuerdo a los tipos de segmentación de deuda y sus fechas de vencimientos.
- Análisis de los informes sobre los atrasos en los pagos percibidos y no percibidos.
- Listado de chequeo de la secuencia a seguir en el control de la información y establecimiento de alertas.
- Informes de los contactos telefónicos, intimaciones cursadas y visitas realizadas por los cobradores.
- Resumen de los resultados obtenidos por las tareas de seguimiento y control.
- Incorporación al Legajo de Crédito de las novedades obtenidas.
- Notificación de las novedades obtenidas -alertas en sus caso- al sector de Administración de Créditos.
- Inventarios de deudores que han sido pasados a gestión extrajudicial externa.
- Informes obtenidos de las Agencias de cobro externo.
- Inventarios de deudores que han sido pasados a gestión judicial.
- Informes obtenidos de Estudios Jurídicos asignados a la Gestión Judicial.
- Responsable de verificar que se haya efectuado el control y seguimiento.

EVALUACION

Se acompañan preguntas, cuyas respuestas plasmadas en una calificación, permitirán conocer la situación en la que se encuentra la organización para satisfacer las ***exigencias de la cuarta etapa del ciclo del crédito.***

- 1.¿Ha sido claramente establecidos los intereses compensatorios y en su caso los intereses punitivos? **5 4 3 2 1 0**
- 2.¿ Los RRHH que son los responsables de la Cuarta Etapa, son idóneos, cuentan con habilidades para obtener resultados en forma eficiente? **5 4 3 2 1 0**
- 3.¿Ha capacitado convenientemente a los RRHH involucrados, para la debida gestión de la cobranza de sus activos? **5 4 3 2 1 0**
- 4.¿Las estrategias de cobranzas responden a los tipos de producto y al mercado objetivo seleccionado para la asistencia crediticia? **5 4 3 2 1 0**
- 5.¿Ha establecido los diferentes roles de quienes integran el team de cobranza? **5 4 3 2 1 0**
- 6.¿Se han establecido los respectivos procedimientos para la gestión de créditos con dificultades in company? **5 4 3 2 1 0**
- 7.¿Qué sistema ha adoptado para la gestión de la cuentas con mora temprana y antigua? **5 4 3 2 1 0**
- 8.¿Qué sistema ha establecido para la fin de evitar la producción de fraudes internos? **5 4 3 2 1 0**
- 9.¿El responsable de negociación con los deudores que se presentan en la empresa obtiene un resultado acorde con el proyectado? **5 4 3 2 1 0**
- 10.¿Se mide correctamente el índice de morosidad de los clientes de la organización y sus efectos? **5 4 3 2 1 0**
- 11.¿Ha considerado los presupuestos que se presentan para tercerizar la cobranza extrajudicial y judicial de su organización? **5 4 3 2 1 0**
- 12.¿ El responsable de seguimiento y control de la cuarta etapa ha desarrollado un correcto sistema de información interno y externo de las gestiones realizadas para la cobranza y los resultados obtenidos, midiendo la performance de cada integrante o Agencia de cobro? **5 4 3 2 1 0**

ANEXOS

MODELOS PARA SER EMPLEADOS CON AGENCIA EXTERNAS DE COBRANZAS Y / O ESTUDIOS JURIDICOS.

a) *OFERTA DE SERVICIOS*

RRRRRRRRRRRR & ASICIADOS ABOGADOS

Lugar y fecha

Señores
EMPRESA ASISTENCIA CREDITICIA - EAC
Presente

De nuestra consideración:

El que suscribe, XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, en mi calidad de titular del Estudio Jurídico ***RRRRRRRRRR & Asociados-Abogados***, con domicilio en la Av. Bbbbbbbbbb N° VVV Piso . “Q” de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, tengo el agrado de dirigirme a Uds. a fin de presentarles la Oferta que contiene los términos y condiciones en los cuales, de ser aceptada, el Estudio ***RRRRRRRRRR & Asociados-Abogados***, en adelante el ESTUDIO, prestará a **EMPRESA ASISTENCIA CREDITICIA**, en adelante **EAC** y ambas en conjunto las PARTES, el servicio referido en las cláusulas que siguen:

GENERALIDADES

PRIMERA

La presente oferta tiene por objeto regular las relaciones entre las PARTES con relación al servicio de cobranza prelegal y judicial de la cartera morosa de EAC, en adelante el SERVICIO, ofrecido por el ESTUDIO a la última. Las PARTES dejan constancia que la eventual aceptación de la presente oferta en modo alguno importa compromiso de exclusividad de EAC a favor del ESTUDIO, ni de asignar una cantidad mínima de cuentas para gestionar, ni de mantener un flujo de asignación determinado.

SEGUNDA

En caso de ser aceptada la presente oferta, el SERVICIO habrá de prestarse en relación a la cartera de mora perteneciente a la región de

TERCERA

A los fines de la prestación del SERVICIO, EAC proveerá al ESTUDIO un listado, archivo o legajo, según corresponda, en adelante las CUENTAS ASIGNADAS, de los créditos emergentes originados en _____ o de cualquier otra operación crediticia que EAC resuelva asignar al ESTUDIO a fin de que preste el SERVICIO. EAC se reserva el derecho de solicitar en cualquier momento al ESTUDIO la restitución de las CUENTAS ASIGNADAS, sin que ello genere derecho a reclamo y/o indemnización y/o comisión alguna a favor del ESTUDIO.

CUARTA

El ESTUDIO rendirá, todos los viernes o el día hábil siguiente, en caso de ser éstos feriados, a EAC la totalidad de las sumas percibidas correspondientes a las cobranzas realizadas.

QUINTA

Será atribución exclusiva de EAC la determinación de las condiciones de cobro en orden a las quitas, esperas, refinanciaciones o cualquier otra facilidad de pago que pudiera otorgarse a los deudores.

SEXTA

El ESTUDIO se compromete por sí, por su personal y por los terceros contratados por El ESTUDIO a mantener absoluta reserva, a tratar en forma totalmente confidencial y a no revelar ningún tipo de información a la que haya accedido relativa a EAC y a sus clientes, ya sea en relación a base de datos, organización, funcionamiento o de cualquier otro carácter sea durante o después de la expiración del término de vigencia de la presente Oferta. La divulgación total o parcial de la información considerada confidencial por EAC como el uso de la misma para cualquier fin distinto al previsto en la presente Oferta, ocasionará el cese de su vigencia y hará procedente contra el ESTUDIO y/o el personal y/o los terceros afectados a la prestación del SERVICIO la promoción de las acciones a que hubiere lugar.

SEPTIMA

El ESTUDIO presta conformidad para ser auditado por EAC en las oportunidades que estime convenientes y asegurará la disponibilidad de terceros contratados por el ESTUDIO para ser auditados por EAC en las mismas condiciones.

OCTAVA

La presente Oferta se considerará aceptada cuando EAC asigne cuentas al ESTUDIO para la prestación del servicio.

NOVENA

A todos los efectos derivados de la presente Oferta, el ESTUDIO constituye domicilio en el indicado al comienzo y EAC en el referido en el encabezamiento, a los que deberán ser cursadas todas las notificaciones que pudieran motivarse en la presente, acordando también las PARTES someter cualquier divergencia sobre la interpretación de sus términos y condiciones a la jurisdicción y competencia exclusivas de los Tribunales Ordinarios de la Ciudad de

DECIMA

La presente Oferta, de ser aceptada, se mantendrá vigente por un plazo de doce (12) meses a partir de su aceptación, renovándose automáticamente por períodos similares, salvo que cualquiera de las PARTES comunicara a la otra por medio fehaciente su voluntad de dejarla sin efecto, con una anticipación de treinta (30) días corridos a la fecha del efectivo cese de su vigencia. Tal decisión no generará derecho a reclamo y/o indemnización alguna. En tal caso y dentro de los quince (15) días hábiles de cesada la vigencia de la oferta las PARTES se obligan a rendirse cuentas de lo actuado hasta ese momento y, en el supuesto del ESTUDIO, a devolver dentro del plazo estipulado anteriormente la totalidad de los comprobantes, legajos y toda otra documentación que le hubiera sido remitida por EAC a los fines del cumplimiento del SERVICIO.

GESTION PRELEGAL

DECIMA PRIMERA

El ESTUDIO dispondrá de un plazo máximo de sesenta (60) días a contar desde la fecha de asignación de las cuentas para cumplimentar la etapa Prelegal del SERVICIO, finiquitado el término dispuesto en el presente, El ESTUDIO deberá presentar un informe mediante el cual determine que cuentas son susceptibles de iniciar acciones legales o de continuar con la gestión prelegal o bien dictaminar su incobrabilidad.

Sin perjuicio de ello, dentro de los primeros cinco (5) días hábiles de cada mes, el ESTUDIO suministrará un informe a EAC, el que deberá consignar los datos que se expresen el estado de avance de la gestión.

Aquellas cuentas que EAC no haya recibido informe de gestión en un lapso máximo de sesenta días (60) corridos, contados desde la fecha de asignación o bien desde la fecha del último informe recibido sobre las mismas, serán automáticamente desasignadas sin excepción, tal decisión no generará derecho a reclamo de ningún tipo a favor de El ESTUDIO.

DECIMA SEGUNDA

Por el cumplimiento de este tramo del SERVICIO, EAC reconocerá al ESTUDIO una comisión del XX (00) por ciento sobre las sumas efectivamente recuperadas, las que serán

abonadas por EAC mensualmente sobre las cobranzas realizadas hasta el último día del mes, con más las sumas a que hubiere lugar en concepto de IVA dentro de los 15 (quince) días corridos de la fecha de presentación de la factura por el ESTUDIO, la que deberá cumplir con todas las normas fiscales vigentes, en especial la Resolución General N° 3419/DGI y sus normas complementarias y modificatorias.

No obstante el ESTUDIO, se reserva el derecho a percibir honorarios de los deudores, hasta el XXX por ciento (00%) de las sumas efectivamente recuperadas.

Una vez cancelada la acreencia de EAC por el deudor, el ESTUDIO se reserva el derecho de percibir del deudor la diferencia de honorarios existente entre el xxxx (xxx %) cobrado y hasta el límite fijado por la Ley.

Queda entendido que EAC no deberá reintegrar los gastos en que hubiera incurrido el ESTUDIO como consecuencia de las gestiones realizadas, ni los honorarios que el ESTUDIO no pudiera percibir del deudor. En caso de Refinanciaciones, EAC reconocerá al ESTUDIO una comisión del xx % sobre los anticipos y sobre las sumas efectivamente recuperadas.

GESTION JUDICIAL

DECIMA TERCERA

Las PARTES acuerdan que será facultad exclusiva de EAC resolver la iniciación de acciones legales en contra de sus deudores, para las que habrá de otorgar, a favor de los profesionales del ESTUDIO, un mandato general para asuntos judiciales.

Una vez iniciadas las acciones judiciales el ESTUDIO remitirá un informe a EAC consignando fecha de iniciación de las mismas, tribunal de radicación de la causa, importe, producto demandado y tipo de juicio.

Sin perjuicio del informe consignado en el párrafo anterior y cada sesenta (60) días, el ESTUDIO proporcionará un informe a EAC sobre el grado de avance de la totalidad de las causas en trámite, debiendo consignar los datos que permitan una adecuada verificación en cuanto a eficiencia y eficiencia de la gestión.

DECIMO CUARTA

Sin perjuicio de lo establecido en la cláusula siguiente, en aquellas circunscripciones judiciales en las que resultara obligatorio el trámite de Mediación con carácter previo al judicial propiamente dicho, EAC reconocerá a favor del ESTUDIO una comisión similar a la establecida en la cláusula DECIMO SEGUNDA sobre las sumas efectivamente recuperadas con motivo del presente trámite, observándose para su cobro las pautas establecidas en la cláusula citada.

DECIMO QUINTA

Por la etapa judicial del SERVICIO, el ESTUDIO participará de un porcentual del XXXXX (xx %) de las sumas efectivamente recuperadas. No obstante el ESTUDIO, se reserva el derecho de percibir honorarios de los deudores, hasta el xxx (xx %) de las sumas

efectivamente recuperadas. Una vez cancelada la acreencia de EAC por el deudor, el ESTUDIO se reserva el derecho de percibir del deudor la diferencia de honorarios existente entre el xxxxxx (xx%) de lo cobrado y hasta el importe regulado por el juez. Queda entendido que EAC no deberá reintegrar los gastos en que hubiera incurrido el ESTUDIO como consecuencia de las gestiones realizadas, ni los honorarios que el ESTUDIO no pudiera percibir del deudor.-

DECIMO SEXTA

En virtud de lo pautado en la cláusula precedente, las PARTES acuerdan que la totalidad de los gastos causídicos relacionados o que tuvieran su origen en una acción judicial serán soportados por el ESTUDIO.

INCUMPLIMIENTO

DECIMO SEPTIMA

El incumplimiento atribuible a El ESTUDIO de los plazos pactados en la cláusula CUARTA de la presente Oferta, facultará a EAC a rescindir la presente oferta y reclamar al ESTUDIO el resarcimiento por el perjuicio causado.

RELACIÓN CON TERCEROS

DECIMA OCTAVA

Si el ESTUDIO necesitara utilizar servicios de terceros (agencias, estudios, personas) para realizar total o parcialmente la gestión de cobranza extrajudicial o judicial deberá informar a EAC a fin de que esta preste su conformidad respecto del tercero y del contrato entre las partes antes de cualquier asignación o mandato para gestionar. En caso de que EAC autorice la Subcontratación del servicio ofrecido, El ESTUDIO se obliga a poner a disposición de EAC copia certificada de los contratos que suscriba con quienes habrán de prestarle servicios.

Previo a cambios operativos o contractuales entre el ESTUDIO y los terceros contratados, se deberá notificar a EAC con un plazo de antelación no menor a sesenta (60) días a la fecha en que se producirán dichos cambios; producida una desvinculación entre el ESTUDIO y el tercero, se deberá comunicar a EAC por medio fehaciente dicho acontecimiento, también con sesenta (60) días de antelación al hecho, salvo acuerdo con EAC en abreviar dicho plazo.

Los contratos con terceros para prestar servicios al ESTUDIO en la gestión de cobranzas de EAC deben tener como condición esencial una fecha de cesación anterior a la fecha de terminación de la oferta de servicios suscripta por El ESTUDIO con EAC.

DECIMA NOVENA

El ESTUDIO y a través de sus titulares signatarios de la presente, se compromete a mantener indemne a EAC por los eventuales reclamos que en concepto de honorarios pudieran efectuar a la última los demás profesionales que se encuentren en relación de dependencia, asociados o contratados por el ESTUDIO a los que EAC les hubiera otorgado o no mandato para asuntos judiciales. Los terceros contratados por El ESTUDIO deberán firmar la Carta Renuncia de Honorarios que se adjunta a la presente como Anexo "A".-

El ESTUDIO proporcionará a EAC una nómina y un registro de firmas del personal que firmará la documentación de EAC y lo mantendrá actualizado, informando altas y bajas.

QUIEBRAS Y CONCURSOS PREVENTIVOS

VIGESIMA

Cuando EAC encomiende al ESTUDIO la tramitación de una verificación de Créditos en una Quiebra o Concurso Preventivo, el ESTUDIO percibirá en concepto de honorarios, el Diez (10%) por ciento del importe efectivamente recuperado. El ESTUDIO deberá informar cada sesenta (60) días el estado de la Quiebra o Concurso Preventivo. EAC soportará el gasto del arancel que demande la Verificación de Créditos.-

Sin otro particular, saludamos a Uds. atentamente.

b) RENUNCIA DE HONORARIOS PROFESIONALES

ANEXO "A"

Sres.
EAC
Presente

De nuestra consideración:

Tenemos el agrado de dirigirnos a Uds. en nuestro carácter de mandatarios para asuntos judiciales de EAC, calidad que resulta del testimonio de la Escritura de Poder otorgada a favor de quienes suscriben la presente, a fin de manifestarles que en forma irrevocable cedemos a EAC los honorarios que pudieran ser regulados a favor de los suscriptos y cuyo cobro pudiera ser reclamado a Uds. en las causas judiciales en las que intervengamos en vuestra representación, ya sea en calidad de letrado apoderado y/o patrocinante.-

Sin otro particular, saludámosles atentamente.

P/ **RRRRRRRR & Asociados**
Abogados

c) CARTA DE INTIMACION DE PAGO

ULTIMA GRAN
OPORTUNIDAD

Estimado Sr.: RRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRR

En representación de **EAC S.A.** y ante su incumplimiento, nuestro cliente nos ha encomendado promover las acciones judiciales correspondientes en su contra a fin de perseguir el cobro de la deuda de \$ XXXXXXXX, que Ud. mantiene por el uso PPPPPPPPPPPPPPPPPPP.

A fin de evitar las gravísimas consecuencias y los mayores gastos que generará el inicio de las acciones judiciales, que incluirán el embargo sobre todo tipo de bienes de su titularidad (sueldos, cuentas bancarias, inmuebles, automotores, maquinarias, etc) o su inhibición general de bienes, lo invitamos a nuestro Estudio Jurídico sito en la Av. BBBBBBBB N° xxx Piso n° Dpto "D" de la CCCCCCCCCCCCCCCCCCCCde lunes a viernes en el horario de 12 a 18 hs, por esta única vez, con el objeto de solucionar extrajudicialmente su deuda.

Para ello, E A C. S.A., ha puesto a su disposición una serie de beneficios que hasta el día DD de MMMM de 200N, le posibilitarán una manera muy accesible de regularizar su situación.

Dejaremos la mitad de su deuda para el final, y **CONGELADA!!!!**
El saldo podrá ser cancelado en **12** cuotas de **\$83,77ó** en **24** cuotas de **\$52,97**, a su elección.
Por otra parte toda suma que Ud. anticipe tendrá una quita del 10%.
Asimismo, si aporta un Garante Adicional, le regalamos una cuota y si cumple perfectamente con los pagos le regalamos otra.

Sin otro particular, y aguardando su presencia en nuestro Estudio Jurídico, lo saludamos atentamente.

P/ RRRRRRRRRRRR & Asociados
Abogado

d)_ **CARTA DE INTIMACION DE PAGO DOMICILIO PARTICULAR**

RRRRRRRRRR & ASOC.
Abogados

UNICO AVISO DE PAGO

Buenos Aires,

Sr/a.

.....

Presente

Ref.: Notificación y citación

De nuestra consideración:

En representación de **EAC S.A.**, ante su incumplimiento **INTIMOLE A QUE EN EL PLAZO DE 48 HS. DE RECIBIDA LA PRESENTE ABONE EN ESTE ESTUDIO EL IMPORTE TOTAL ADEUDADO**, con más los intereses, gastos y honorarios correspondientes, sito en la AV. BBBBBBBB N° NNN PISO PP ° DPTO. "DD" de CCCCCCCC, **TE TTTTTTTTTT**.

En caso de no concurrir en el plazo de indicado, consideraremos que no hará uso de la negociación extrajudicial por lo que sin más aviso se accionará judicialmente contra Ud. requiriéndose los **EMBARGOS Y OTRAS MEDIDAS CAUTELARES**, sobre inmuebles, automotores, maquinarias y otros bienes de sus propiedad así como la traba de embargos sobre sus sueldos y demás beneficios que percibe en la empresa que presta servicios, a la que también se notificará de su situación de moroso en la Entidad que represento.

Sin otro particular, atentamente.

P/ RRRRRRRRRRR & ASOCIADOS

NOTA: SI USTED A EFECTUADO PAGOS CANCELATORIOS Y/O REFINACIACION. DEJE SIN EFECTO LA PRESENTE NOTIFICACION. EN EL CASO DE HABER CANCELADO COMUNIQUELO AL ESTUDIO.

e) INTIMACION DE PAGO A DOMICILIO LABORAL

**RRRRRRRRRR & ASOC.
Abogados**

UNICO AVISO DE PAGO

Buenos Aires, @162

Sr/a.

@038

Presente

Ref.: Notificación y citación

De nuestra consideración:

Informamos a Ud. que el **EAC S.A.**, ha encomendado a nuestro Estudio Jurídico la cobranza de su crédito moroso, que tiene origen en DDDDDDDDDDDDDDDDD.

Tal como Ud. indicara en la solicitud de crédito respectiva, hemos enviado intimación de pago a su domicilio particular pero la pieza postal ha sido devuelta.

En tal sentido, nos vemos obligados de notificarlo a su domicilio laboral declarado por Ud. a fin de agotar la gestión encomendada.

A fin de regularizar su situación sirvase comunicarse previamente con nosotros y así establecer una entrevista, en nuestro domicilio de la AV. BBBBBBBBBBBB N° NNN PISO PP° DPTO. "DD" de CCCCCCCCC, TE TTTTTTTTTTTTT.

En caso de no concurrir en el plazo de 48 hs. posteriores a la recepción de esta notificación, consideraremos que no hará uso de la negociación extrajudicial por lo que informaremos sobre su situación al Sistema Bancario, con la consiguiente afectación de la posibilidad de obtener futuros créditos y, luego pasaremos su caso a la gestión judicial de cobranza, siendo pasible de embargos o inhibiciones.

Sin otro particular, atentamente.

P/ RRRRRRRRRRR & ASOCIADOS

NOTA: SI USTED A EFECTUADO PAGOS CANCELATORIOS Y/O REFINANCIACION. DEJE SIN EFECTO LA PRESENTE NOTIFICACION EN EL CASO DE HABER CANCELADO EN EAC COMUNIQUELO AL ESTUDIO.

f) PAGARÉ SIN PROTESTO A LA VISTA

Pagaré a la vista

Buenos Aires, 07 de noviembre de 2001

A la vista y SIN PROTESTO, pagaré/mos a EAC S.A. o a su orden la suma de pesos DOS MIL SEISCIENTOS NOVENTA Y NUEVE (\$2699) por igual valor recibido a nuestra entera satisfacción, dejando expresa constancia en mi/ nuestro carácter de libradores que de conformidad con lo previsto en el art. 36 del decreto-ley 5965/63, amplío/amos el plazo de presentación hasta cinco años desde la fecha de libramiento de este pagaré.

La cantidad indicada devengará intereses compensatorios a razón de N % efectivo mensual. En caso de mora, además de ellos, se aplicará un interés punitivo de hasta el 50 % de la tasa pactada como interés compensatorio.

Se establece que el domicilio de pago será Av. BBBBBBBB N° NNN piso PP° dto. "DD", de la Ciudad de mmmmmmmmmmm.

LIBRADOR

COLIBRADOR

ACLARACION

ACLARACION

Tipo y Nro. DOCUM.

Tipo y Nro. DOCUM.

Calle .

Calle.....

Localidad

Localidad

Teléfono

Teléfono:

6. Jurisdicción: Para el caso de ejecución judicial, el presente documento se someterá a la jurisdicción de los tribunales ordinarios del fuero comercial de la Ciudad de Buenos Aires, o los que en el futuro los sucedan, con renuncia a cualquiera otra.

En prueba de conformidad se labran y firman dos ejemplares de un mismo tenor en la Ciudad de Buenos Aires, a los del mes de de 2001.

P/EAC S.A.

Aclar.
DNI

EL DEUDOR

Aclar.
DNI

g) FIANZA GENERAL

FIANZA GENERAL A FAVOR DE EAC S.A.

Por la presente, los abajo firmantes, cuya identificación y domicilio se indica al pie, denominados en adelante los GARANTES o FIADORES, se constituyen en fiadores principales pagadores, lisos y llanos, de todas las obligaciones de cualquier naturaleza con EAC SA tenga contraídas o contraiga en el futuro MMMMMMMMMMMM, con domicilio en XXXXXXXXXXXX representada para este acto por LLLLLLLLLLLLLL en adelante la DEUDORA, todo de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA: Los garantes se obligan a pagar en forma directa e incondicional, el importe íntegro de todas las obligaciones de la deudora a sus respectivos vencimientos, en sus montos y con sus todos sus accesorios, hasta un monto límite total equivalente a

.....
(\$ / u\$s) PESOS / DOLARES DE LOS EEUU de Norteamérica

SEGUNDA: Esta fianza cubre todas las obligaciones del deudor, pasadas, presentes y futuras, cualquiera sea su causa, sean simples o modales, líquidas o ilíquidas, vencidas o a vencer, con todos sus accesorios, gastos y honorarios profesionales extrajudiciales o judiciales que se devenguen por exigir su cumplimiento; y permanecerá en vigencia hasta que los fiadores notifiquen por medio fehaciente la revocación de ella con un preaviso indefectible de quince días corridos de anticipación. En este caso, la revocación sólo tendrá efecto respecto de las obligaciones que el deudor aún no haya contraído. La vigencia de ésta se extenderá hasta vencidos los quince días indicados precedentemente.

TERCERA: El hecho de que exista otro tipo de garantías simultáneamente con la presente, sean personales o reales, en nada afectará la presente fianza, sea que aquéllas hayan sido contraídas con anterioridad o posterioridad a la fecha, ni dará derecho a los garantes para reclamar que previamente se exija el cumplimiento de tales otras garantías.

CUARTA: La presente fianza comienza su vigencia a partir de la fecha sin que sea necesaria una aceptación expresa por EAC S.A., la que se reputa existente desde el momento mismo en que este instrumento fuere recibido por ella sin observaciones.

QUINTA: Esta fianza sólo se considerará extinguida por el pago íntegro de todas las obligaciones del deudor que estén comprendidas en su amparo o por la revocación de aquélla en los términos previstos en la cláusula segunda parte final. En consecuencia, queda expresamente entendido que ninguno de los garantes podrá invocar en su beneficio quita, espera o prórroga de plazo, remisión, transacción, novación o renuncia alguna que EAC SA pueda acordar con la deudora o con cualquiera de los garantes. Tampoco perjudicará a la fianza la no iniciación del juicio de cobro por parte de EAC SA, aún cuando esta circunstancia haya contribuido a permitir o agravar la insolvencia de la deudora, salvo mala fe.

SEXTA: El pago de las obligaciones afianzadas deberá ser hecho en forma puntual en la sede de EAC SA y al primer requerimiento a que ella formule sin necesidad de notificación o interpelación previa, incluso cuando haya derecho al cobro anticipado conforme las condiciones pactadas en aquéllas.

SEPTIMA: Los garantes, en caso de promoverse acciones con motivo del cumplimiento de la presente: 1) renuncian expresamente a recusar sin causa al juez que intervenga; 2) se someten a la jurisdicción de los tribunales ordinarios de la Capital Federal, con renuncia a todo otro fuero o jurisdicción que les pudiere corresponder; 3) en caso de subasta de cualquiera de sus bienes aceptan que el martillero sea designado por EAC SA y que la base de aquélla sea, a opción de la acreedora, la del capital o la del capital más intereses y costas.

OCTAVA: Todas las comisiones, gastos e impuestos que correspondieren en razón de la presente fianza serán a cargo de los garantes, como también todos los gastos y honorarios judiciales y extrajudiciales que se originen en cualquier juicio que se promueva con motivo del cumplimiento de las obligaciones principales afianzadas o de la presente, incluso costas que hayan podido ser impuesta a EAC SA salvo su culpa grave pues debe entenderse que, en sus acciones de cobro, sólo compromete sus mejores esfuerzos. Queda incluido en los términos de esta cláusula los cables, llamadas telefónicas, fotocopias, franqueos, viáticos de personal y, en general, todos aquéllos gastos que EAC SA realice con el motivo indicado incluyendo los gastos y honorarios por tramitación de exhortos aún por cifra mayor a la que eventualmente se regule judicialmente.

NOVENA: A todos los efectos de esta fianza, los garantes se someten a la jurisdicción de los Tribunales Ordinarios de la Capital Federal y renunciando a todo otro fuero que les pudiera corresponder e individualizan su identificación y constituyen domicilio conforme con lo que a continuación se indica a la derecha de cada uno de sus nombres:

Nombre y Apellido	Doc. Identidad	Domicilio
.....
.....

LA PRESENTE SE CONSIDERARA REDACTADA EN SINGULAR EN TANTO FUERE FIRMADA POR UNA SOLA PERSONA.

En Buenos Aires, a los. días del mes de de 2002.

i) CARTA DOCUMENTO DE INTIMACIÓN DE PAGO

TEXTO DE CARTA DOCUMENTO DE INTIMACIÓN DE PAGO

Buenos Aires, 10 de Diciembre de 2001

En mi carácter de apoderado de EAC S.A., conforme poder otorgado con fecha _____, mediante escritura publica n° _____, pasada ante el registro notarial n° _____ de la capital federal, a su disposicion, por expresas intruccion de nuestro mandante, nos vemos en la necesidad de informarle que conforme a los antecedentes obrantes en nuestros registros, el crédito del que Ud., es titular se encuentra en mora, por los motivos expuestos, requerimos efectue las gestiones necesarias a fin de que dichos importes sean depositados en el plazo de 48 hs. esperando su inestimable colaboracion debemos informarle que de continuar el credito en situacion de mora no nos haremos responsables de las afectaciones personales y / o patrimoniales que tal omision pueda acarrearle. Saludamos Ud. con distinguida consideración. p/ EAC S.A..

cccccccccccccccccccc

Apoderado

DNI

j) INSTRUCTIVO DE RENDICION DE COBRANZAS

PROCEDIMIENTO PARA LA RENDICIÓN DE LA COBRANZA DE CUENTAS EN GESTIÓN DE ESTUDIO JURÍDICO.

El Estudio Jurídico designado para gestionar la cobranza de cuentas en cada Región realizará la rendición de anticipos de refinanciaciones o la cobranza de cuentas en gestión judicial y Extrajudicial en el **Sector Recupero de cada Región**

a) Depósito de la recaudación.

El Estudio Jurídico designado para gestionar la cobranza (judicial – extrajudicial) de cuentas realizará, en forma diaria, la rendición de los fondos recaudados en el Sector Recupero de cada Región a través de la presentación de una boleta de depósito a la cuenta bancaria designada para el depósito de dichos fondos (Cuenta NNNNbank N° xxxxxxxx o cuenta de Banco autorizado por la Gerencia de Finanzas en caso que no exista Sucursal NNNNNbank en la localidad).

Quien realice el depósito de los fondos confeccionará una boleta por tipo de cobranza:

- Cobranza EAC S.A.,
- Cobranza Refinanciaciones.

Los cheques que deposite el Estudio deberán ser propios de cada Estudio.

b) Rendición de la cobranza.

Conjuntamente con la/s boleta/s de depósito por tipo de cobranza, el Estudio Jurídico presentará los comprobantes de cobranza respectivos y las correspondientes planillas respaldatorias:

- "PLANILLA COBRANZAS CUENTAS EAC " con juicio iniciado,
- "PLANILLA COBRANZAS CUENTAS EAC " – Gestión extrajudicial,
- "PLANILLA COBRANZAS REFINANCIACIONES" – con juicio iniciado,
- "PLANILLA COBRANZAS REFINANCIACIONES" – Gestión extrajudicial,
- "PLANILLA DE ANTICIPOS DE REFINANCIACIONES"

Adjunto a las planillas, por cada cobranza realizada el Estudio deberá presentar recibos oficiales (con membrete del Estudio Jurídico) emitidos por los mismos.

Las mencionadas planillas serán presentadas en original y dos copia (duplicado y triplicado). El duplicado de la planilla deberá ser firmado por el Responsable del Sector Recupero y devuelto al Estudio Jurídico como constancia de recepción; en tanto, el original servirá de base para la imputación de la cobranza.

El Responsable del Sector Recupero o una persona designada por éste deberá controlar que el importe depositado coincida con lo rendido y que las cobranzas detalladas correspondan con un recibo emitido por el Estudio. En caso de observar diferencias, reclamará las mismas al Estudio Jurídico correspondiente.

No se deberá aceptar la planilla de rendición de cobranzas sin la correspondiente constancia de depósito y sin los comprobantes de cobranzas respectivos.

c) Contenido de las planillas.

"PLANILLA COBRANZAS CUENTAS EAC S.A."

Sucursal: Indicará la región donde está radicado el Socio que realizó la cobranza;

Número de Cuenta,

Apellido y Nombre Titular,

Tipo y N° de documento,

Importe cobrado: Importe cobrado para imputar a la Cuenta EAC,

Fecha de cobro,

Concepto de importe cobrado: Se deberá especificar si se trata de un pago parcial de deuda o una cancelación total. En el caso de tratarse de una cancelación que contemple quita de intereses o bonificación de Gastos, previa autorización de EAC para proceder a esa quita, deberá completarse con dichos importes en los campos destinados a "Bonificaciones",

Bonificaciones:

Intereses,

Gastos.

Firma personal autorizado del Estudio Jurídico,

Depósito en cuenta Banco _____ N° Cuenta: _____ Boleta N°

_____.

"PLANILLA COBRANZAS REFINANCIACIONES",

Sucursal: Indicará la región donde está radicado el Socio que realizó la cobranza;

Operatoria de Refinanciación,

Moneda,

N° de Operación,

N° de Acuerdo,

Apellido y Nombre Titular,

Tipo y N° de documento,

Importe cobrado: Importe cobrado para imputar a la Cuenta Refinanciada,

Fecha de cobro,

Concepto de importe cobrado: Se deberá especificar si se trata de un pago parcial de deuda o una cancelación total. En el caso de tratarse de una cancelación que contemple quita de intereses o bonificación de Gastos, previa autorización de EAC

para proceder a esa quita, deberá completarse con dichos importes en los campos destinados a "Bonificaciones",

Bonificaciones:
Intereses,
Gastos.

Firma personal autorizado del Estudio Jurídico,
Depósito en cuenta Banco _____ N° Cuenta: _____ Boleta N°
_____.

"PLANILLA DE ANTICIPOS DE REFINANCIACIONES"

Sucursal: Indicará la región donde está radicado el Socio que realizó la cobranza;
Operatoria de Refinanciación,
Moneda,
Número de Cuenta,
Apellido y Nombre Titular,
Tipo y N° de documento,
Importe cobrado: Importe cobrado para imputar a como anticipo de refinanciación,
Fecha de cobro,
Concepto de importe cobrado: Se deberá especificar que se trata de un pago por anticipo de refinanciación,
Bonificaciones:
Intereses,
Gastos.

Firma personal autorizado del Estudio Jurídico,
Depósito en cuenta Banco _____ N° Cuenta: _____ Boleta N°
_____.

CONCLUSIONES

- a) ***El crédito cuenta con un rol de relevancia en las economías capitalistas.*** Su presencia es requerida como uno de los pilares del desarrollo de las economías modernas y por los actores que participan en los diferentes mercados, por cuanto satisface necesidades no sólo de origen económico y social sino también de orden político.

Por los recientes acontecimientos que vivimos en nuestro país, lamentablemente, la tradicional intermediación bancaria se verá seriamente afectada, al menos, en el mediano plazo.

En este contexto, las empresas deberán aprender a gestionar eficientemente el crédito durante todo su ciclo, y los empresarios deberán actuar con imaginación y creatividad, para isenar formas de crédito que faciliten la colocación de sus ventas tanto en el público general como en las empresas adquirentes a fin de dar ganancias a sus accionistas.

- b) ***Las políticas de crédito*** son aquellos lineamientos de carácter general y en ocasiones específicos, que buscan orientar la actividad de asistencia crediticia. En tal sentido deben ser permanentemente evaluadas en función de la situación imperante, buscando preservar los aspectos relacionados con: ***eficacia, eficiencia, riesgo, liquidez, solvencia y rentabilidad.***

Estas políticas ser siempre fijadas *por escrito por cuanto de ese modo, por que sólo de ese modo pueden ser comprendidas de una manera clara y uniforme.* Los aspectos salientes que se deben considerar en una buena política de créditos, son los siguientes:

- Adecuada diversificación de los créditos.
 - Privilegiar la liquidez al considerar el otorgamiento.
 - Adecuado seguimiento y control post otorgamiento.
 - Asunción de riesgos controlables y rentables.
 - Acabado conocimiento del destino del crédito
 - Eficacia y eficiencia en la cobranza de los créditos
- c) La generación del crédito cuenta con un ***proceso cíclico de carácter continuo.*** En efecto, el crédito tiene un ***ciclo de vida*** conformado por varias etapas y dentro de éstas existen prácticas o procesos específicos. En tal sentido, se pueden considerar cuatro etapas generales, a saber:
- ***La solicitud del crédito***
 - ***El análisis del riesgo crediticio***
 - ***La administración del crédito***
 - ***La cobranza del crédito***

Todas y cada una de estas etapas deben ser desarrolladas dentro de un marco de **seguimiento y control**, de modo que no se vea alterada la política de créditos y la planificación de riesgos dispuestos a asumir, establecidas por la entidad de asistencia crediticia.

- d) La **tecnología aplicada** a la ciencia de la información, ha permitido el desarrollo de nuevos sistemas que facilitan la obtención de información con fines estadísticos y brindar los alertas que, debidamente analizados, permiten apoyar las decisiones en materia de asistencia crediticia en sus diferentes etapas.

En tal sentido, tanto en la etapa del análisis de riesgos como en la colocación de nuevos créditos, el ofrecimiento de nuevos productos y en la determinación de nuevos mercados objetivos, el uso de métodos estadísticos contribuyen a ver facilitados los resultados que se persiguen.

- e) Es de particular importancia, conservar un delicado equilibrio entre los conceptos que intervienen en la administración de los riesgos y el desarrollo comercial de la empresa de asistencia crediticia. Es imprescindible recordar que, ***un buen crédito es aquel que una vez otorgado se ha cobrado en su totalidad en las condiciones que se pactaron originalmente.***
- f) Los responsables de gestionar decisiones, administrar y controlar la asistencia crediticia deben ser especialmente idóneos y contar con experiencia previa comprobada para desarrollar este tipo de funciones y su selección debe basarse en el precepto ***“Conozca a su empleado”***.

Como consecuencia de las experiencias conocidas en los últimos años, se advierte la necesidad de conformar los conocidos ***“Comité de Créditos”***. Estos se conforman colegiadamente y, en general, son integrados por personas pertenecientes a las áreas de créditos, comercial, administrativa y financiera, entre otros. Tal organización, permite efectuar un análisis de la información evaluada desde distintos ángulos y su conclusión, aportará la decisión con menores probabilidades de error.

- g) La planificación del contenido de la solicitud de crédito deberá ser efectuada con sumo detenimiento por cuanto, será la ***“carta de presentación del cliente”***. Los principales aspectos deben estar relacionados con el precepto ***“Conozca a su Cliente”***. En tal sentido, tal actividad se encuentra orientada para que la entidad de asistencia crediticia, pueda conocer quien será su cliente, su negocio, la historia de cumplimientos, su situación patrimonial así como las referencias que cuente en el mercado donde es participante y en el de la asistencia crediticia.

En principio, se debe tener presente qué es una solicitud y que como tal, manifiesta la voluntad de petitioner de una parte *-solicitante-*. Por otra, se encuentra la receptora del pedido *-oferente-* que tiene el derecho de aceptar o no la petición formulada.

Las alternativas posibles, el otorgamiento o no del crédito, dependen del cumplimiento de los requisitos exigidos por el oferente. En efecto, aún cumpliendo acabadamente la

totalidad de los requisitos por el solicitante, su otorgamiento dependerá del grado de **confianza** que genere el solicitante en el oferente.

- h) ***Es impensable afirmar la existencia de créditos sin riesgos.*** Por el contrario, existen diversos factores de riesgo que inciden en la vida del crédito. En efecto, con relación al riesgo que el acreedor está dispuesto a asumir, se planteará la exigencia de garantías que deberá aportar el tomador.

Dentro del concepto de análisis de riesgo crediticio se debe considerar que:

- Es imprescindible que todo crédito solicitado, pase por el análisis respectivo;
- El crédito lleva implícito la existencia de un riesgo;
- El análisis persigue disminuir la incertidumbre futura;
- En las decisiones se debe actuar con criterio y sentido común

- i) ***Evaluar el riesgo crediticio*** implica contar con un grado de información tal que permita elaborar un estado de situación del tomador ya sea pasada, presente y futura, de cuyo análisis se pueda evaluar la capacidad de repago y solvencia del potencial cliente en función de los riesgos detectados.

Es importante considerar información complementaria. El Analista de Créditos, debe contar con informes que le permitan “ampliar” y/o “verificar” su *conocimiento* del solicitante del crédito. En este sentido, los de origen comercial, le brindarán, entre otros, los siguientes:

- La historia comercial de la empresa o persona solicitante
- Su conducta y/ o la de los directivos
- Atrasos e incumplimientos en diferentes pagos
- Antecedentes judiciales
- Libramiento de cheques sin fondos-cierres de cuentas corrientes
- Validación de su nombre o razón social, documento, domicilio y CUIT o CUIL.
- Certificaciones de ingresos, aportes jubilatorios, cumplimientos fiscales.
- Autenticidad y legitimidad de títulos de propiedad de bienes registrables
- Nivel de endeudamiento en Entidades Financieras y su cumplimiento.

- j) La ***“velocidad de reacción”*** es la llave que permitirá defender los intereses de la empresa, actuando de manera preventiva y sin demora. Tal modo de acción se debe ejecutar con el propósito de no correr por detrás de la situación que se nos presenta con cierto grado de peligrosidad. En este sentido, es necesario la elaboración de un ***Manual de Procedimientos*** que indique los pasos a seguir luego que el solicitante fue notificado del acuerdo de crédito otorgado. La confección y puesta en práctica de *Manuales de Procedimientos*, es imprescindible para la lograr eficiencia y eficacia en el desarrollo de las acciones correspondientes a cada una de las Etapas del Ciclo del Crédito.

De este modo ante la presencia de un escenario adverso, los procedimientos deberán ser puestos en vigor dando “respuesta inmediata” a la detección del problema. Estos procedimientos contendrán, como mínimo, las siguientes consideraciones, entre otras:

- Designación del responsable de las acciones de seguimiento y control de los riesgos asumidos.
 - Agendas de seguimientos de acuerdo a los tipos de calificación crediticia y sus fechas de vencimientos.
 - Análisis de los informes sobre los excesos en los límites de crédito asignados provenientes de Administración de Crédito.
 - Listado de chequeo de la secuencia a seguir en el control de la información y establecimiento de alertas.
 - Informes de los chequeos efectuados, correspondencia enviada, visitas realizadas.
 - Actualización de análisis por sectores económicos o institucionales involucrados en los riesgos asumidos.
 - Resumen de los resultados obtenidos por las tareas de seguimiento y control.
 - Incorporación al Legajo de Crédito de las novedades obtenidas.
 - Notificación de las novedades obtenidas -alertas en su caso- al sector de Administración de Créditos.
 - Responsable de verificar que se haya efectuado el control y seguimiento
- k) Cualquier tipo de organización es vulnerable a la posibilidad de sufrir **maniobras fraudulentas**, tanto desde el entorno externo como interno. Los riesgos son altos: pérdidas económicas, deterioro de la imagen y reputación, conflictos internos y contingencias legales no deseadas, son algunos de los costos con mayor posibilidad de ocurrencia.

La experiencia indica, que la dirección no ejerce el control adecuado por alguno de los siguientes motivos:

- *La dirección no comprende los riesgos,*
 - *Eso nunca nos pasará a nosotros,*
 - *No podemos permitirnos el gasto que suponen los controles,*
 - *La dirección carece de confianza en los controles,*
 - *La seguridad no es buena para la moral del personal*
 - *Nuestros auditores detectarían el fraude.*
- l) Durante la **etapa de la cobranza**, se advierten los aciertos o errores cometidos por los miembros de la organización en las etapas y procesos anteriores. Ello es así, por cuanto *la hora de la verdad* se manifiesta en el momento del pago de la obligación y/o la posterior capacidad de la organización para recuperar los activos de riesgo, con la instrumentación disponible.

Dentro de la política de créditos, la **misión de cobranzas**, es asegurar la calidad de los activos de riesgo y en tal sentido, se deberá considerar cómo será la *estrategia de cobranzas* y qué *modos de acción* se deberán desarrollar para lograr el objetivo

deseado, cual es recuperar los activos normales y de riesgo de la entidad que ha otorgado asistencia crediticia.

Las actividades a realizar son:

- Planificar los recuperos y castigos por producto y segmento
- Seguir a todos los clientes morosos
- Mantener los clientes que sean recuperables comercialmente
- Verificar la buena fe de los clientes con problemas y segmentar el riesgo
- Apoyar a todas las unidades de negocio clasificando los riesgos
- Realimentar al ciclo de crédito mediante la revisión de la cartera

La política de cobros debe centrarse en una **actitud rigurosa y firme**, con el propósito de no dilatar más de lo estrictamente necesario el crédito otorgado a terceros.

En este sentido, se deberá innovar permanentemente en **metodologías** e incrementar la creatividad para desarrollar **tácticas de cobro**, aprovechando la importante tecnología de informática disponible en el mercado.

- m) El **Seguimiento y Control** es parte integrante de cada una de las etapas del ciclo y por lo tanto, debe estar presente en forma permanente. Tal necesidad, encuentra su origen en las variaciones que ha sufrido o puede sufrir el ambiente donde se decidió su desarrollo y que puede impactar en cualesquiera de las etapas del ciclo del crédito.

Dentro de las actividades a desarrollar en la gestión o management del ciclo del crédito el follow-up de todas y cada una de ellas es de gravitante importancia. Todas y cada una de las acciones emprendidas deberá tener su correlato a través de información sobre el resultado obtenido por ellas.

Contar en tiempo y forma con esa información, permitirá modificar o confirmar las acciones emprendidas o dar inicio a nuevos procesos que, gestionados en forma eficiente lograrán obtener un rápido resultado, ajustado a los intereses de la empresa de asistencia crediticia.

BIBLIOGRAFIA

- ◆ El Crédito Bancario – Carlos Gilberto Villegas – Ed. Depalma –1988
- ◆ Administración Estratégica – Charles W. L. Hill / Gareth R. Jones Mc Graw Hill -1996
- ◆ La Gestión de créditos – Leticia E. Topa – Ed. Depalma - 1979
- ◆ Macroeconomía – Olivier Blanchard – Daniel Perez Enri – Prentice Hall- 2000
- ◆ Dirección y Organización de Entidades Financieras – Enrique Castelló Muñoz – ESIC 1996
- ◆ Tutela Jurídica del Crédito – Juan C. Palmero - Editorial Astrea 1975
- ◆ Calidad Estratégica Total: Total Quality Management – Rubén Roberto Rico – Ediciones Macchi- 1998
- ◆ Administración & Estrategia- Teoría y Práctica – Jorge Hermida, Roberto Serra, Eduardo Kastika. Ediciones Macchi – 1998.
- ◆ Administración Bancaria – Howard Crosse y George Hempel – Ed. El Ateneo 1984
- ◆ El Contrato por Adhesión a Condiciones Generales . Editorial Universidad 1984
- ◆ Equal Credit Opportunity, en “The Business lawyer”. ABA N° 3 1984
- ◆ Análisis de Riesgo Crediticio – José Miguel Bulnes Zegers – Ed. Jurídica- 1989
- ◆ Las Garantías del Crédito T I y II – Carlos G. Villegas – Ed. Rubinzal-Culzoni – 1998
- ◆ Control Interno y Auditoría de Bancos – Carlos G. Villegas – Ed. Osmar Buyatti – 1996
- ◆ El Fraude en la Empresa – Michael J. Comer – Ed. Deusto – 1993
- ◆ Gestión de créditos, cobros e impagados-Eliseo Santandreu-Ediciones Gestión 2000 S.A. – 1994.
- ◆ Tacticas de guerrilla aplicadas al mercadeo - Jay Conrar Levinson – Editorial Norma 1990.
- ◆ Gestión de créditos y cobranzas- Juan Carlos Acosta 2001
- ◆ Decisiones en el crédito bancario – Alberto Luis Campo – Roberto Guido Editor 1994

- ◆ Derecho Económico Monetario – Carlos G. Gerscovich – Editorial Depalma 1991
- ◆ Dinero y Crédito – Albrecht Fortsmann - Editorial El Ateneo 1960
- ◆ Curso McGraw-Hill de Finanzas para no Financieros – Robert A. Cooke – Ed. McGraw-Hill 1996
- ◆ Como analizar los estado contables para el otorgamiento de créditos – Hugo Luis Sasso – Ed. Macchi- 2001.