



EL SISTEMA FINANCIERO URUGUAYO: UN ASUNTO DE ESTADO

I. Introducción

El presente estudio del sector financiero se ha realizado con total conciencia de que no se abordaron sectores del mercado financiero como el mercado de valores, los fondos de inversión, los fondos previsionales, la banca off-shore, etc. Sin embargo, los temas que son tratados, son los que están en la consideración principal de los integrantes del colectivo de asociados a AEBU. También, estos temas integran a las principales empresas y mercados, así como al mayor número de componentes del sistema financiero.

La primera parte hace una revisión sobre la situación de la banca oficial y privada destacando los cambios más importantes ocurridos en los años recientes. Se realiza un diagnóstico de los problemas centrales que acotan la acción del BROU, BSE y BHU. En cuanto al sector privado, se destacan tres puntos: los bancos gestionados por el Estado, la aparición de fuertes conglomerados financieros y la transformación del crédito que apareja un nuevo perfil del endeudamiento y la morosidad.

La segunda parte atiende a la propuesta del sindicato en los siguientes niveles:

1. Las políticas generales para el sector que atiendan a la integración, al control de capitales, al rol del BCU, a la cristalinidad y transparencia del sistema, y a la superación de los mecanismos judiciales.
2. La banca oficial que el país necesita: la necesidad de la com-

plementariedad de las direcciones estratégicas, la integración de los Directorios y el rol específico de cada institución.

3. La banca privada ha tenido una buena rentabilidad y, sus costos laborales y la movilidad de sus funcionarios no conforman una desventaja competitiva. Los bancos gestionados deben adecuarse.
4. Propuesta para el sector en cuanto al trabajo del profesional bancario que debería mejorar a través de la capacitación, el comenzar una renovación generacional y una puesta a punto de la Caja de Jubilaciones Bancarias

LA ECONOMÍA, LA OCUPACIÓN Y EL SISTEMA FINANCIERO URUGUAYO

De acuerdo a la información disponible del Banco Central del Uruguay (BCU), en la década de los 90 el sector financiero uruguayo (establecimientos financieros y de seguros) representa en promedio un 10% del PBI. Esto pone de manifiesto que cualquier consideración sobre dicho sistema, toca una parte muy importante de la actividad económica nacional.

Si se agrega la siguiente consideración sobre que el número de trabajadores involucrados es del orden del 2% de la PEA (según estimaciones del INE de los rubros 8.1 y 8.2), el sistema financiero pasa a tener un grado superlativo de eficiencia para nuestra sociedad.

EL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL. ALGUNOS PROBLEMAS EJE

Una rápida visión sobre los cambios en el sistema financiero durante los 90

El desarrollo del sistema financiero internacional ha contribuido a los cambios en las economías de los países, especialmente en los del tercer mundo. La generación de grandes conglomerados financieros mediante fusiones que ocurren en forma permanente, ha ido desplazando a los grupos económicos nacionales y a la banca del Estado, que en las décadas pasadas constituían las principales fuerzas financieras. A la concentración económica no escapa ningún rincón del planeta.

El avance científico y tecnológico, fundamentalmente en el área de la informática y de las telecomunicaciones, ha permitido unificar el mercado internacional en tiempo real, lo que ha redundado en un aumento sin precedentes en el movimiento de capitales.

Se puede apuntar que las principales consecuencias de lo anterior son:

1. El derrumbe de las fronteras económico-financieras nacionales, sometiendo a los países a la globalización económica. Los lineamientos estratégicos de los megagrupos económicos presionan a los estados para que dejen libre el camino a su expansión. Entonces, se producen



la apertura sin condiciones a la inversión extranjera, la desregulación económica, la privatización de las empresas del Estado, la minimización de la función supervisora del Estado, etc.

2. El impulso al desarrollo de los mercados de capitales permitiendo rápidos movimientos de los mismos, sin controles de origen ni exigencias de plazo. El fortalecimiento del mercado de capitales ha posibilitado el acercamiento de una masa importante de pequeños inversores, de nuevos productos y agentes financieros; sin embargo, también, es el escenario de las principales crisis de las economías de los países emergentes.

En los últimos años, el mercado financiero uruguayo ha tenido cambios profundos: en lo institucional, en lo legal, en lo empresarial y en lo económico. En el país, se han instalado en el país instituciones que atienden nuevos segmentos del mercado financiero: las nuevas compañías de seguros, las Afaps, las sociedades administradoras de fondos de inversión, las representaciones de diverso tipo promoviendo inversiones en el exterior. También se han producido fusiones o adquisiciones de instituciones ya instaladas, como por ejemplo las tarjetas de crédito por parte de bancos. Se conformó una nueva bolsa de valores (BEVSA) y se está preparando la bolsa de futuros. Se perfilan con mayor claridad los conglomerados financieros que atienden, con diversas empresas, los diferentes segmentos del mercado financiero para poder competir en mejores condiciones.

Las leyes aprobadas desde 1992 han acompañado este proceso de diversas maneras: desmonopolización del Banco de Seguros y del

mercado hipotecario, creación de los fondos previsionales, ley de mercado de valores y obligaciones negociables, la ley de fondos de inver-

La ausencia de una definición estratégica de Estado en materia de fomento a determinadas actividades, ha dejado en manos de los bancos oficiales la definición de las políticas de apoyo crediticio a proyectos de desarrollo

sión y su reciente modificación para introducir la securitización y el factoring.

También, existe un nuevo escenario macroeconómico que obliga a un cambio radical en el funcionamiento tradicional del sistema bancario, dado por: la caída de la inflación, las mejoras continuas en el funcionamiento de los sistemas bancarios de los países vecinos - en especial en Argentina -, las crisis financieras internacionales, el acceso al mercado de eurobonos tanto para emisiones del gobierno como del sector bancario privado, etc.

Finalmente, en el ámbito interno de las empresas, los cambios organizacionales también son relevantes, como el tremendo avance de la informatización tanto para la gestión interna como con el relacionamiento con los clientes. La exigencia por parte de los clientes de un número mayor de servicios y de mejor calidad en las prestaciones, alienta la competencia entre las instituciones financieras

En este sentido, los requerimientos

del mercado han generado el desarrollo de nuevos productos financieros. Las fuentes tradicionales de financiamiento, los préstamos bancarios, están dejando paso a otras opciones que permiten satisfacer requerimientos de largo plazo para las inversiones. La experiencia y tendencia en todos los países con mercados financieros desarrollados pone en evidencia la existencia de una oferta diversificada de productos financieros - tanto para inversores institucionales como no institucionales- que aunque todavía poco reconocidas en el Uruguay, irán ganando mercado.

La escala es uno de los problemas del mercado uruguayo. Pero el problema mayor sería no tener suficientes instrumentos financieros que satisfagan las necesidades de inversión, tanto de los inversores individuales como institucionales. Ello traería un gran peligro que sería el "bypaseo" al sistema financiero local; entonces, se realizarían inversiones en el exterior que pueden ser mucho más atractivas, y sin la intervención de agentes locales. Por ejemplo, a través de Internet se compra e invierte sin fronteras. Pero, también existe un sinnúmero de productos financieros del exterior ofrecidos por "oficinas" locales que no están reguladas ni supervisadas. Los nuevos productos y la implementación de la nueva tecnología son relativamente de fácil acceso, tanto por sus costos como por la calificación de los recursos humanos.

Es posible concluir que las transformaciones producidas y en proceso obligan a tener una mirada globalizadora, y que estos cambios no son una casualidad ni su proyección es arbitraria. Por lo tanto, en primer lugar es necesario visualizar el mer-



cado financiero de manera integral.

LA REDUCCION DEL ESPACIO DE LA BANCA OFICIAL

La confluencia de concepciones ideológicas, recomendaciones de organismos multilaterales de crédito y presiones de grupos financieros nacionales y transnacionales, han venido empujando incansablemente en disminuir el espacio de la banca. Por un lado, el gobierno tomó medidas que recortan los recursos disponibles, se dejaron de lado algunas funciones sociales y estratégicas para el país, así como se recortaron las inversiones. Por otro lado, los directorios no concretaron los cambios adecuados en la gestión, fracasaron en los procesos de reestructura, improvisaron en la incorporación de tecnología, abandonaron las estructuras administrativas correctas, etc. La preponderante cultura burocrática en la administración superior de los bancos oficiales, se sumó a la "partidización" de las orientaciones en materia comercial multiplicando las ineficiencias, que llegó -a promover nuevos productos financieros más orientados a objetivos de impacto político que en base a un estudio de mercado para ganar competitividad.

Estos hechos dificultan la competitividad de los bancos oficiales en el mercado financiero.

La ausencia de una definición estratégica de Estado en materia de fomento a determinadas actividades, ha dejado en manos de los bancos oficiales la definición de las políticas de apoyo crediticio a proyectos de desarrollo, cometiendo aciertos y errores cuyos resultados han implicado una importante reducción de

Las transformaciones producidas y en proceso obligan a tener una mirada globalizadora.

su patrimonio.

Debemos adicionarle que el costo de las políticas específicas han recargado las arcas de los bancos oficiales (leyes de refinanciación en materia de productores y/o viviendas, seguros en materia de impactos climáticos, etc.) sin siquiera intentarse lograr un equilibrio entre la inversión del banco y el retorno de la misma. Se ha llegado a dirigir fondos importantes para "comprar" deudas que diversas empresas mantenían con el sector privado.

Es imposible no mencionar la transferencia de recursos que el BROU ha realizado para lograr estabilidad en el sistema financiero, con la compra de carteras pesadas o directamente de los bancos fundidos. Existen muchos casos de decisiones políticas que nada tienen que ver con el desarrollo del país, y que han significado un mal negocio para el banco.

Cuando se habla de banca de desarrollo, necesariamente se tiene que vincular a lo anterior un aspecto más concreto. Esto es que se atienda a las necesidades de crecimiento

El Estado uruguayo dispone de instituciones financieras experimentadas y bien capacitadas técnicamente para el manejo de sus fondos

to de los distintos sectores de interés nacional. Por ejemplo, frente al problema que vive el país en materia de empleo, hacer banca de desarrollo significa apoyar las distintas actividades generadoras de una ocupación mayor de mano de obra - ya sea otorgando a las mismas beneficios en materia de tasas o de plazos función para la cual la Banca Oficial es el instrumento más idóneo. Ello deberá ser complementado con otro tipo de facilidades que necesariamente se instrumentarán a nivel del Gobierno Central (exenciones fiscales, cupos de importación, etc.) También se ubica en esta área aquellas actividades que, siendo viables, para crecer necesitan apoyo financiero y tecnológico.

El hecho de que instituciones como los ministerios y otros organismos públicos, hallan ingresado a realizar operaciones propias de la actividad bancaria sin la capacidad administrativa ni la idoneidad técnica de la gestión, el control y la recuperación, agrava la discrecionalidad en la gestión de los fondos públicos. **El Estado uruguayo dispone de instituciones financieras experimentadas y bien capacitadas técnicamente para el manejo de sus fondos**, y abiertas a la coordinación con los organismos públicos y privados cuando sea requerido, como lo muestran sus antecedentes

EL BANCO DE LA REPUBLICA

El Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU) tiene actualmente una participación del 30%, aproximadamente, del mercado financiero. Esta participación se compone del 29% del total de los depósitos y un 34% del total de las colocaciones en el sistema bancario.(1)

(1) Estos valores corresponden al año 1997 que se puede considerar como un año "normal"



Hace una década estos guarismos eran del orden del 40%.

El BROU no recibe ningún subsidio para el desarrollo de su actividad como banco del Estado. En forma paulatina, se lo ha ido despojando de las ventajas que le permitían afrontar mejor la situación y realiza servicios que no le son retribuidos. En suma, lo han colocado en inferioridad de condiciones con respecto al resto del sistema financiero privado.

Cabe dejar en claro que la participación se refiere a una medición efectuada sobre el circuito bancario. El resto de las empresas financieras ocupan porciones de mercado fuera del circuito bancario como son: las tarjetas de crédito, los fondos de inversión, las Afaps, las compañías de seguros y otras. El BROU sólo tiene una participación ínfima - apenas el 3 % - en el mercado de las tarjetas de crédito internacionales (Visa y Masrecard) y su porcentaje como socio mayor de República Afap.

En cuanto al BROU en concreto, se puede intentar dos aproximaciones:

1. una referida sólo al fomento y desarrollo; y
2. otra exclusiva del negocio financiero.

La primera debe acompañar la estrategia del Estado y la de los sectores productivos; la segunda debe estar enfocada a la gestión comercial, solamente interesada en obtener resultados positivos de su actividad.

No cabe duda de que el BROU, siendo un banco estatal, debe ser una síntesis de ambas alternativas. Esta síntesis debería estar ponderada, ser medible y estudiada. Debe-

ría estar considerado el rol de banca de fomento y desarrollo, y el de banca comercial de tal forma que contribuyan mutuamente a los objetivos del país y a la viabilidad financiera de la Institución.

EL BANCO DE SEGUROS DEL ESTADO

La situación del BSE se puede caracterizar de estancamiento, en la medida en que la lucha por mantener su posición en el mercado - hoy concentra el 80% del mismo - no ha tenido su contrapartida en materia de resultados de gestión.

Objetivamente, el proceso de desmonopolización tuvo un impacto trascendente en el BSE, en tanto fue

**Se hace improbable
un crecimiento mayor
de estas empresas debido
a las enormes debilidades
patrimoniales existentes.**

lanzado a un mercado de competencia sin ser preparado correctamente. El resultado es un banco que debió agregarle al potencial de su imagen, una reducción abrupta de sus tarifas (en medio de un mercado que ha llegado a operar por debajo de las tarifas técnicas). Las ineficiencias propias de una gestión burocrática, sumado a los costos que genera el ser instrumento directo de políticas sociales con cargo sobre las arcas de la institución, generan una caída del desempeño financiero, condicionando así el futuro desarrollo de la institución.

Todo un capítulo se podría desarrollar sobre la falta de compromiso de las compañías privadas que, hasta la fecha, no han realizado una in-

versión acorde a los niveles internacionalmente estipulados en el mercado del seguro. Esta estrategia se suma al dumping que se aplica en las tarifas, en la medida en que diversifican su riesgo a escala internacional, por lo que debemos seriamente cuestionarnos si este era el modelo de competencia que proponían los legisladores que impulsaron la desmonopolización.

Hoy este tema vuelve a tomar vigencia, cuando se viene planteando desde diversos ámbitos eliminar el monopolio de la cartera de accidentes de trabajo. Seguramente el sector privado no concibe otra forma de desplegar su negocio que presionar para la pérdida de espacios del Banco de Seguros del Estado, aplicando una estrategia de nula inversión, escasa competitividad, y ausencia absoluta de compromiso social. Sin lugar a dudas, en caso de avanzar este intento, podremos ver cómo quedan en mano del BSE los sectores sociales más expuestos a los accidentes de trabajo - en los que el Estado tiene definido un trato diferencial y poco rentable para una compañía de seguros - como son los trabajadores rurales y de la construcción, mientras las empresas privadas apliquen sus políticas de "tarifas especiales" a segmentos de alto retorno dada su escasa siniertralidad.

EL BANCO HIPOTECARIO DEL URUGUAY

Al respecto, el BHU vive una situación similar cuando desde el ámbito político se dispone la aplicación de procedimientos financieros con proyección social pero que afectan una adecuada gestión bancaria. También corresponde analizar la situa-



ción del BHU que viene siendo “dejado de lado” por el Ministerio de Vivienda, que canaliza fondos y otorga créditos, o se autoriza la desmonopolización por medio de decretos a favor de la banca privada.

El Banco Hipotecario ha demostrado ser el instrumento idóneo para acercar a la familia uruguaya a su vivienda. Esto se ha concretado históricamente a través, de varias formas de colocación que deben seguir utilizando y reeditar hacia el futuro: construcción de viviendas por acción directa o coordinada, con proyecto y tierra del banco o de terceros, líneas de préstamos para construcción, refacción, ampliación, individuales o colectivas y la necesaria reedición de préstamo para vivienda usada (con el concepto de su permanencia para evitar distorsiones en el mercado, aun cuando sea a niveles de inversión muy pequeños con respecto a la totalidad). Sin embargo, limitaciones definidas desde la política central de gobierno, provocan una indudable subutilización de sus capacidades. Prueba de ello es que más allá de la discusión sobre las viviendas que se han construido durante el período, el BHU dispone sin invertir más de 160 millones de dólares del presupuesto quinquenal.

El gobierno firmó un acuerdo con el *Banco Mundial* donde se expresan cuatro líneas de acción a impulsar dentro del BHU:

1. *La reestructura general del banco.* Cometiéndolo la contradicción de proponer la contratación de una consultora privada, luego de comenzado el proceso.
2. *Conseguir el calce de plazos y monedas;* para lo cual el banco utilizó, siempre las Obligacio-

nes Hipotecarias Reajustables y que este gobierno no ha permitido.

3. *Encaje similar a los bancos privados;* medida que, recogiendo la práctica en el BROU, se ha convertido en una limitante para desarrollar sus cometidos específicos.
4. *Dejar de lado la unidad de cuenta Unidad Reajutable (UR),* cuyo fundamento es vigente pues el problema de endeudamiento radica en los cambios económicos de las familias.

Estas propuestas no parecen ir en el mismo sentido del desarrollo de una Institución que apoya el progreso social de los uruguayos. Estas parecen estar signadas por la “poda” de los contenidos sociales y de los recursos - ya restringidos por las limitaciones de orden macroeconómico impuestas - del banco.

EL SISTEMA FINANCIERO PRIVADO

Los bancos gestionados por el Estado.

Los bancos gestionados han costado un gigantesco esfuerzo al Estado uruguayo. Y en proyecciones preliminares, con importante información aún disponible a partir de la fusión del Banco de Crédito y el Pan de Azúcar, evaluamos que pueden

**a la banca transnacional,
poco o nada le importa
el desarrollo
y competitividad que la
plaza financiera
uruguaya pueda
mantener y desarrollar
en el terreno regional**

llegar a costarle unos 60 millones más de continuar la actual tendencia. Este cálculo proviene de pensar en la capitalización mínima necesaria para cumplir con los requisitos legales de Patrimonio Mínimo. Estas cifras no toman en cuenta los costos que acarrearía la incorporación de tecnología, ni en el costo de un ajuste del número de funcionarios que permita alcanzar los índices promedio del sistema financiero privado en cuanto depósitos por funcionario o costo por operación.

La presencia del grupo Moon en el Banco de Crédito, mantiene diversas irregularidades que derivan de una exposición muy grande por las colocaciones a dicho grupo. El elevado monto de las deudas que mantienen las distintas empresas del grupo, pone en tela de juicio la posibilidad del repago.

Los anteriores intentos de venta del Banco Caja Obrera, fracasaron fundamentalmente porque los posibles compradores no desean asumir un decisivo plan de inversión, ni los riesgos que ello conlleva. Buscan un retorno fácil, calculando el costo de una reestructura y de la capitalización tan solo en función de los márgenes de rentabilidad existentes en plaza. En otras palabras, no sirve el negocio de crecer por la absorción de este banco porque se puede obtener un rendimiento superior siguiendo una pauta independiente de crecimiento.

Son claramente observables las ineficiencias en materia de gestión de estos bancos, como ser:

1. La falta de plan estratégico.
2. La ausencia - en el caso del Banco de Crédito - de un organigrama claro en el marco de la última fusión concretada



3. La falta de una línea de innovación en cuanto a productos y tecnología.
4. El otorgamiento, la supervisión y recupero de Créditos.

Algunas líneas de acción propuestas y planteadas por AEBU, han sido en este sentido.

La Banca Privada

AEBU no comparte el argumento de que el desarrollo del sector bancario uruguayo se encuentra limitado por problemas de índole laboral. Es más, existen problemas mucho más profundos en otros campos; fundamentalmente, en el tamaño de los patrimonios de los bancos privados.

Se hace improbable un crecimiento mayor de estas empresas debido a las enormes debilidades patrimoniales existentes. Hay bancos privados funcionando con un “leverage” (apalancamiento patrimonial) realmente inadecuado para la plaza financiera uruguayana.

Adicionalmente, en los mercados vecinos (Argentina en particular), se fijaron, por parte de las autoridades monetarias, importantísimos aumentos de patrimonio para poder seguir operando. Con ello mejoró notoriamente la confiabilidad en esas empresas por parte de los usuarios. De hecho en Argentina el apalancamiento patrimonial es de 6,7 veces, en Brasil es 7 veces mientras que en Uruguay es 13,4 veces.

En otro orden habría que señalar que la mayoría de los bancos que operan en el sector privado, son bancos internacionales. En general, ellos fijan sus políticas de acuerdo a marcos regionales y no observan, prácticamente, las peculiaridades de la plaza uruguayana. Así ocurren

problemas en la gestión de estas firmas que afectan sus resultados. Los cambios se procesan muy lentamente y finalmente, se ponen en práctica a destiempo. Un claro ejemplo es la política de créditos al consumo que algunas empresas recién comenzaron a aplicar en los dos últimos años, en forma por demás inconstante y falta de rigurosidad, pagando hoy las consecuencias con importantes pérdidas por morosidad.

En cambio, aquellas empresas en que

-si bien participan capitales de bancos internacionales- manejan con mayor autonomía la toma de decisiones estratégicas, lideran actualmente el mercado y por supuesto, obtienen importantes utilidades.

Cabe destacar que **a la banca transnacional, poco o nada le importa el desarrollo y competitividad que la plaza financiera uruguayana pueda mantener y desarrollar en el terreno regional.** Esta responsabilidad la asumirán los actores nacionales porque les interesa la permanencia en el país y el funcionamiento dinámico de la plaza financiera. En este contexto es que, en términos generales y sin que esto abarque la totalidad de los casos, AEBU ha criticado, con persistencia, la actitud de las gerencias de los bancos que se han cruzado de brazos, aplicando exclusivamente los lineamientos de sus casas matrices aunque estos fueran desajustados y contraproducentes para el mercado local. Es para cubrir su fracaso e incompetencia que acuden a la excusa de responsabilizar de los malos resultados a la inflexibilidad del sindicato, argumentación que se asemeja mucho a la que manifiestan los voceros de la Asociación de Bancos del Uruguay (ABU).

Sin duda en materia de desarrollo del sector privado, debemos mencionar el trascendente papel que ha jugado la Banca Cooperativa en el país. Su compromiso con la sociedad le ha llevado a ocupar un espacio fundamental en materia de compromiso con los sectores productivos y los trabajadores. Creció, asumiendo los sectores del mercado financiero que fuera abandonando la banca privada, llegando a conformar una estructura bancaria ampliamente desarrollada. Su aporte ha llegado a ser definitorio, en diversas situaciones de crisis en el sistema, así como en el impulso de un modelo civilizado y constructivo en materia de relaciones laborales, propio de una concepción que equilibra los objetivos de rentabilidad, el compromiso social y la valorización de los recursos humanos.

Los conglomerados financieros

Las restricciones legales inducen a las empresas del sector a crear las unidades independientes necesarias para obtener de la autoridad competente la “patente” requerida para actuar en el segmento elegido. De este modo, se construyen los conglomerados financieros locales que aumentan su prestigio haciendo uso público de su “marca”. Estos conglomerados no están aislados sino que responden dentro de una estrategia internacional de sus matrices, por lo cual las ventajas competitivas regionales que se generen en algunos de los segmentos del mercado pueden hacer la diferencia.

En Estados Unidos se está procesando una nueva ley que modificaría completamente el panorama institucional, ya que se levantarían las restricciones que impedían a los bancos actuar sobre la totalidad del



mercado financiero, por lo cual los bancos podrían desarrollarse como banca universal en un futuro muy próximo.

En el caso de Uruguay, existe el grave problema de la falta de discriminación de riesgos por parte del público. Cuando un banco brinda a su cliente servicios tradicionales de intermediación financiera, existe determinada responsabilidad de la institución que tiene su correspondiente respaldo patrimonial. Sin embargo, las instituciones brindan muchos otros productos financieros no tradicionales con reglas de juego diferentes que no son transparentes para el público. Si además, el servicio financiero es provisto por una empresa del grupo, pero que no es el banco a pesar de que use el nombre corporativo, la confusión puede ser total.

TRANSFORMACION DEL CREDITO DEL SISTEMA

El endeudamiento

Sumando todos los rubros segmentos hacia donde se dirige el crédito de los bancos- la cifra llega a los 10.600 millones de dólares sin considerar las provisiones, según datos de 1998 suministrados por el BCU

El crédito interno al sector no financiero se distribuye (ver gráfico 1) a diciembre de 1998, de la siguiente manera: en poder de las familias hay 3.397 millones de dólares; en la industria 1.785 millones de la moneda norteamericana; el comercio recibió 1.205 millones; el sector de los servicios 797 millones; y la agropecuaria 1.138 millones. El

BROU tiene prestados 2.228 millones de dólares y el BHU 1.850 millones.

La industria tenía un endeudamiento, a fines de marzo de 1999, de US\$ 1.593 millones. Con el BROU, el sector manufacturero pasó de representar el 36% del saldo en 1991 al 24% en 1998. También perdió peso en la banca privada para la cual había representado más del 40% de sus colocaciones entre 1989 y 1991, y declinó a menos del 30% en 1998, rondando el 27% en marzo de 1999.

Entonces una primera conclusión apunta a la pérdida de importancia relativa de la industria que pasó de representar alrededor del 38% de los préstamos del conjunto del sistema financiero a menos del 30% (gráfico 3). Esto, claro está, no quiere decir que la industria deba menos. De hecho entre 1997 y 1998, su endeudamiento pasó de 1.398 millones a US\$ 1.593 millones.

El agro debía en 1998, aproximadamente, a la banca privada US\$ 363 millones; la participación de este sector pasó del 17% en 1987 a alrededor del 10% en 1998. A fines del primer trimestre de 1999 el 77% de los recursos privados había financiado actividades ganaderas y el resto agrícolas. El endeudamiento total del sector agropecuario pasó de US\$ 822 millones en 1997 a US\$ 1.174 millones en 1998; se ha concentrado en el BROU con 800 millones de dólares. (ver gráficos 5 y 6)

El crédito al consumo fue uno de los objetivos principales de las instituciones financieras (ver gráfico 2). Los bancos salieron a competir con líneas de crédito segmentadas y a

largo plazo por ejemplo para refacciones o adquisiciones de viviendas o para compra de automóviles, bienes duraderos que para ser vendidos masivamente necesitan del crédito. También se interesaron mucho más por las tarjetas de crédito, tanto por la colocación como por la posesión de estos plásticos. Al 31 de diciembre de 1998, el público debía a los bancos privados US\$ 767 millones en créditos nominados en dólares estadounidenses y US\$ 270 millones nominados en moneda nacional. El crédito a las familias ha crecido como muestra el gráfico N° 4.

En el último trimestre del año cuando las medidas del BCU de restricción al crédito ya estaban vigentes, igualmente el crédito al consumo creció 15% trimestralmente. A fines del primer trimestre el crédito al consumo había crecido 9% real en pesos en el último año y en moneda extranjera había crecido 20%.

La morosidad

La morosidad definida como la relación porcentual entre los créditos vencidos y los créditos vigentes, fue del 5,68% promedio para el sistema financiero durante 1998. En la banca oficial (BHU y BROU) estaba promedialmente en el 9,21%. La banca privada, por su lado, afrontaba una morosidad promedio del 2,14% con algunos picos como los correspondientes al Banco de Crédito (7%), Pan de Azúcar luego fusionado con el antes mencionado (8,3%), el Banco do Brasil (9,8%), el de Nación Argentina (5,8) y el Banco ACAC (3,7). En cuanto a las cooperativas financieras los incumplimientos llegaban al 5,11% con un máximo en el caso de Caycu del 11,25%. (ver cuadro 1 y gráficos 7 y 8)



NUESTRA PROPUESTA PARA EL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL

EL SISTEMA FINANCIERO REQUIERE UNA POLITICA DE ESTADO

Ámbito institucional de articulación de políticas hacia el sistema financiero.

En primer lugar, debe considerarse que en tanto política de Estado, **el sistema financiero requiere una articulación con el proyecto de desarrollo que el país diseñe**, y desde allí involucrar a todos los actores del sistema. Desde este concepto deben analizarse los diversos aspectos del sistema financiero. Se debe supeditar su estructura, desarrollo, controles y orientaciones al interés nacional: ésta es una definición principal. La articulación de los diversos instrumentos financieros no debe surgir como resultado de los empujes que despliega el mercado internacional, sino en atención a las necesidades nacionales, adecuándolos a la realidad nacional. La actual globalización financiera impone un criterio práctico para discernir sobre el rol social que juegan los bancos. Se debe **apoyar a las empresas que desplieguen su estructura bancaria en consonancia con el desarrollo productivo** para lo cual se habilitará una mejora de la competitividad. Esta mejora de la competitividad tiene, desde el plano político el impulso de iniciativas tendientes a favorecer la acción de las empresas financieras (públicas o privadas, extranjeras o nacionales) que asuman un compromiso decidido de financiar

En el caso de Uruguay, existe el grave problema de la falta de discriminación de riesgos por parte del público.

proyectos de desarrollo, así como promover iniciativas que impliquen un compromiso con la *generación de empleo*.

En segundo lugar, se debe atender a la necesidad de buscar, permanentemente, un posicionamiento competitivo del sistema financiero. En esta consideración es preciso contemplar la evolución de nuestros principales competidores en tanto plaza financiera, sin que ello signifique un determinante en la medida en que los puntos fuertes de las plazas financieras no son modificables con medidas de corto plazo, sino que son el resultado de un proceso acumulativo. Asimismo, **la discusión debe partir del tipo de sistema financiero que intentamos ofrecer, y desde allí plantearnos su competitividad**. No resulta igual un modelo centrado en bancos universales, que otro basado en una fuerte desintermediación, o con diversificación de

El sistema financiero requiere una articulación con el proyecto de desarrollo que el país diseñe

actores y escenarios de servicios financieros. Finalmente, el debate de competitividad obliga a analizar el tema desde toda su complejidad, lo que involucra factores mucho más relevantes que los aspectos referidos a los costos. Hechos como los de Granja Moro, o los Fondos Santander, o hasta una simple ley de refinanciación son factores mucho más determinantes de la caída de competitividad del sistema que cualquier otro que se pueda considerar.

En tercer lugar, se deberán establecer reglas que permitan anticipar situaciones críticas. La sociedad uruguaya ha invertido verdaderas fortunas en la estabilidad de la plaza financiera. Por lo tanto, la generación de instrumentos de largo plazo que prevengan procesos traumáticos, es un objetivo compartido por los diversos sectores políticos y sociales. Por ello, se requieren reglas que establezcan las condiciones con que el país defiende el interés nacional así como la situación de clientes y trabajadores. La circular emitida sobre esta materia por parte del BCU (a un año del retiro de Eurobanco) incorpora la propuesta que oportunamente realizáramos de establecer un plazo para el preanuncio, sin embargo esto sólo no alcanza. De parte de AEBU, **se reclama la creación de mecanismos que tomen en cuenta cómo se continúa el espacio de mercado que dicha empresa abandona, y a partir de esto, cómo las diversas empresas del sistema que lo ocupan,**



también atienden los temas vinculados al servicio a los clientes, y el mantenimiento de los puestos de trabajo. En ese sentido, se ha manifestado públicamente la voluntad - y para ello se está trabajando - de participar en el ámbito multisectorial, propuesto por el presidente del BID, Cr. Enrique Iglesias y en el que estén integrados todos los actores que integran el mismo: bancos oficiales, bancos privados, cooperativas de ahorro y crédito, financieras, banca off-shore, etc.

Integración regional

Sobre el tema de servicios financieros, los representantes de Argentina y Brasil están acordando muy pocas cosas, y Uruguay no toma posición en las discusiones. Las bases para acordar son los Principios de Basilea que cada país viene cumpliendo. Falta acuerdo sobre la Supervisión Global Consolidada propuesta en dichos acuerdos; en el caso de Uruguay sólo sería de aplicación flexibilizando el Secreto Bancario. La estrategia de Argentina, que otorgó facultades especiales al BCRA, podría ser de aplicación en nuestro país visto la honrosa y seria actuación del BCU y de sus autoridades.

En la actualidad, existe un acuerdo firmado por los miembros del Mercosur en que los sistemas financieros deben caminar hacia la armonización y hacia la supervisión global consolidada.

Argentina y Brasil han logrado un memorando de entendimiento sobre la supervisión global consolidada que Uruguay tiene para su conocimiento.

El gobierno uruguayo acordó la supervisión global consolidada pero

Se debe apoyar a las empresas que desplieguen su estructura bancaria en consonancia con el desarrollo productivo

no avanzó en la solución legislativa que permitiera su aplicación. **Habría que modificar la ley: lo que rige para el Banco Central del Uruguay, rija para los bancos centrales y las supervisiones bancarias de los países acordantes. Ello mejoraría la imagen de Uruguay como plaza financiera pues le daría más credibilidad.** La creación de un espacio financiero del Mercosur tiene como condición previa la regulación consolidada o algún mecanismo similar.

En este sentido, debemos promover una clara voluntad de profundizar la integración financiera del país, en tanto es un factor imprescindible para superar limitantes propias del tamaño del mercado local, así como posibilita el mantenimiento de una imagen apropiada y confiable del sistema. En este sentido debe trabajarse sobre cuatro ejes básicos:

1. Libertad de entrada;
2. libertad de salida;
3. supervisión global consolidada por el Banco Central de origen y
4. respeto a la legislación de cada país a través del reconocimiento

Estos son capitales calificados como altamente volátiles, por lo que debe asumirse ciertos niveles de control sobre los llamados capitales golondrina.

mutuo (a un banco extranjero se le reconoce la supervisión del banco de la sede de su casa matriz).

En el Mercosur, habría que acordar si se aplica el sistema de reconocimiento mutuo o el tratamiento nacional. En nuestra opinión, **debería tenderse a la aplicación del mecanismo del tratamiento nacional modificado, donde los bancos centrales supervisarán los bancos instalados e informarán a sus pares sobre las sucursales generando una fluida comunicación entre los bancos centrales**, para lo cual es necesario modificar la Carta Orgánica del BCU.

Esta discusión no puede dejar afuera un requisito esencial para el desarrollo económico de la región: la creación de un Banco de Fomento Regional. Esta empresa en un principio, deberá constituirse a partir de los bancos que actualmente se desarrollan en materia de Fomento, en concreto para el caso uruguayo el BROU y en la medida que avance, el holding de la banca oficial. Su contribución principal será al financiamiento de los proyectos de desarrollo de cada país, y muy especialmente promover iniciativas que apunten a la complementariedad de emprendimientos productivos de la región. Esta iniciativa, al tiempo de plantear un salto en la capacidad de desarrollo de la integración regional, encuentra a la banca oficial uruguaya en excelentes condiciones para expandirse.

Control de capitales.

La reciente crisis financiera que arrancó en el sudeste asiático y viene recalando en Brasil, ha puesto sobre el tapete de discusión la necesidad de la regulación de los flujos de capitales. El sistema bancario



uruguayo tiene una tercera parte de los depósitos de no-residentes, lo que determina una importante exposición a factores internacionales. Hasta ahora, la estrategia de captación en los mercados regionales ha dado buenos frutos, pero no puede considerarse como una estrategia establecida en forma indefinida dado los adelantos operados en todos los planos de los sistemas financieros de la región, en particular en Argentina. También, la apertura financiera, especialmente en el terreno de los flujos de capital de inversión (bolsa de valores y otros), promueve el ingreso a las economías emergentes de los excedentes financieros que circulan en los países desarrollados. Estos son capitales - que determinados por la búsqueda de retornos de corto plazo - calificados como altamente volátiles, por lo que debe asumirse ciertos niveles de control sobre los llamados capitales golondrina.

En este sentido, **es necesario una legislación que permita el control de estos capitales, así como mecanismos impositivos o de otra índole que desestimulen los flujos de corto plazo, y privilegie la inversión directa o de mediano plazo.**

Esta realidad convive con otra que es más grave aún: el lavado de dinero. El BCU tiene las condiciones técnicas para enfrentar el posible uso de la plaza uruguaya. AEBU reclama que se ponga en práctica y se informe a la población sobre los resultados obtenidos.

Organismo estatal de control y conducción. El Banco Central del Uruguay

En primer lugar, debemos expresar que el Banco Central en tanto orga-

Una legislación acorde a los intereses del público y del país, debe ir acompañada por una mayor información y transparencia.

nismo de supervisión y contralor del sistema, está obligado a jerarquizar los aspectos técnicos de su conducción. Los nuevos desafíos que presenta el sistema financiero tanto en lo nacional como internacionalmente reclaman de la dirección del organismo una profundización de su capacidad técnica. Esto debe teñir toda la vida de la institución, desde su organización, manejo de recursos humanos hasta la propia designación de su directorio y su relación con las conducciones políticas del país.

Podemos establecer como elemento objetivo, la no existencia en el mundo de una sola modalidad de arquitectura regulatoria. Los ejemplos son diversos y mutantes, ya que en varios países las superintendencias de bancos, seguros y valores o están en todo o en parte dentro de los bancos centrales, o en alguna forma combinada de ambas.

Si el negocio financiero es uno solo, por lo que los conglomerados financieros actúan como pulpos de una cabeza y muchos brazos, parecería que tiene mucho sentido que la supervisión y regulación también tenga una sola cabeza. Existen muchos argumentos en tal sentido, se puede considerar que es posible mejorar en materia de :

2. Coordinación de tareas y criterios: mismas normas, cruce de información, supervisión consolidada, etc.
3. Capacitación de recursos humanos pues su especificidad requiere de entrenamiento en instituciones similares del exterior o en organizaciones de supervisores a nivel continental o internacional.
4. Relación de escala dado el número de instituciones existentes en el sistema; y
5. posicionamiento para generar cambios en el área.

Para el sindicato, la viabilidad del sistema financiero ha sido hasta el presente objeto de la principal atención. La definición de la estructura del sistema financiero, de sus mercados y sus agentes, no escapa a la del organismo regulador. **La necesidad de una legislación acorde a los intereses del público y del país, debe ir acompañada por una mayor información y transparencia donde el BCU cumplirá un rol fundamental.**

En nuestro país, los principales segmentos del mercado financiero están bajo la supervisión y regulación del Banco Central del Uruguay. Hay segmentos que no son supervisados adecuadamente, como las tarjetas de crédito, locales de cobranza, servicios financieros de origen internacional que se comercializan por instituciones radicadas en el país, etc., y de los cuales no se tiene conocimiento adecuado de su operativa. Asimismo, **la permanente elaboración de productos, y el andamiaje legal de carácter acumulativo de leyes y mercados asociados a los mismos, requieren del BCU una fuerte capacidad de adecuación a los cambios del sistema,**



combinado con una visión globalizadora del mercado.

El actual marco legal induce a las empresas del sector a la utilización de la Ley N° 11.073 de 1948, que a través de una S.A.F.I. coordinan las unidades independientes que disponen de la "patente" requerida para actuar en el segmento elegido. De este modo se construyen los conglomerados financieros locales que aumentan su prestigio haciendo uso público de su "marca". **Estos conglomerados no están aislados sino que responden dentro de una estrategia internacional de sus matrices, por lo cual las ventajas competitivas generadas en alguno de los segmentos del mercado pueden hacer la diferencia. El BCU necesita de un cambio legal para poder lograr supervisar estas instituciones.**

El BCU precisa tener la capacidad de desapoderar a los accionistas y asumir la actuación del banco en beneficio del bien público ello permite no arrastrar situaciones durante años que al final representan elevadísimos costos para la sociedad. También hay que integrar a este nuevo marco la supervisión de las áreas de las instituciones que realizan actividad financiera como la Corporación para el Desarrollo, Ministerio de Ganadería y las Cooperativas de 2° grado que manejan fondos internacionales.

Todo un capítulo merece el análisis de los elementos referidos a las diversas superintendencias. En concreto debemos establecer como una honda preocupación lo que refiere a los controles actuales sobre el Mercado de Seguros. Situaciones ya planteadas algunas y posibles en el futuro cercano, denotan ciertas debilidades, que pueden conllevar duros perjuicios para personas si-

niestradas. El mercado del seguro, por su característica, asume responsabilidades cuya ejecución puede producirse en un largo proceso de tiempo, y la falta de prevención puede dejar un daño irreparable. Tampoco podemos eludir el necesario reclamo de mayor intervención en el control sobre las tarifas técnicas sobre las cuales están operando

Un tema que debería analizarse es el de la vía no judicial de resolución de conflictos.

actualmente las compañías privadas, elemento de competencia desleal que desnaturaliza el mercado y puede llevar a situaciones críticas a alguna empresa de plaza. Igualmente, se debe ser sumamente inflexible en el tema de exigencias de adecuación en materia patrimonial.

Banca universal

Las estrategias de los bancos plantean nuevos problemas a las autoridades. Estas estrategias buscan aumentar las utilidades de los bancos por medio de lograr economías de escala o de espectro que se consiguen con un tamaño mayor y con la concentración en el sector. La libertad en la formación de los conglomerados y la excesiva concentración, repercuten en la estructura del sistema financiero creando por una parte inseguridades simultáneamente con rigideces. En la interna de los grupos financieros puede haber un manejo de la información que perjudique a terceros y, en particular, a sus clientes.

Ello no deja de presentar problemas

para los consumidores que están desprotegidos cuando aceptan un producto, con una grifa bancaria, que carece de supervisión y control de la normativa bancocentralista. A su vez, se ocultan negocios entre los diferentes miembros del holding. Incluso en Estados Unidos, donde el modelo de sistema financiero se apoya en la banca especializada, se están levantando las restricciones que impedían a los bancos actuar sobre todo el mercado financiero. Se puede decir que en el mundo y en el futuro los bancos buscarán desarrollarse como banca universal

Las políticas monetarias y cambiarias (liberalización de las tasas de interés, libertad en los movimientos de capitales, etc.) han ido en el sentido de la desregulación de los precios financieros para incentivar la competencia. Pero se ha planteado la necesidad de re-regular para que la caída de la rentabilidad no ponga en peligro al sistema. Consecuencia de lo anterior es el aumento de los controles y la regulación sobre los bancos para disminuir los riesgos, que resta libertad por otro lado.

En este sentido, **creemos que debe estimularse la generación de empresas financieras de carácter universal parcial, desplegando el conjunto de la actividad financiera desde la estructura bancaria.** Esta composición genera mayor cristalinidad para el sistema, unifica la información, permite el mejor contralor por parte del Banco Central, consolida el respaldo del grupo financiero, genera puestos de trabajo de mejor calidad para el país, posibilita una comercialización global de productos y permite a los clientes tener confianza en quien presta los servicios a que accede.



Mecanismos de cristalinidad y transparencia.

Uno de los aspectos más importantes a la hora de diseñar un sistema financiero en sentido amplio, que sea eficiente y eficaz, y además al servicio del país, es cómo se articula la relación con los clientes, con el consumidor. En nuestro país, aunque también en otros, existen graves situaciones:

Dificultades para el acceso a la información en materia de transparencia, ausencia de controles a las fuerzas de venta y falta de mecanismos ágiles de Justicia. Estos problemas invaden tanto la esfera de actividad pública como privada.

Existen grandes diferencias entre los bancos y las empresas no financieras que se explican por el hecho de que los mercados financieros no son completos y aparecen los fallos de mercado. En la teoría económica se explica por la existencia de información asimétrica entre oferentes y demandantes en doble sentido. Los bancos son las empresas mejor dotadas para conocer las necesidades de las otras empresas y del público en general

El mejor indicador indirecto de la reputación de un banco, establecido por el BIS (Bank for International Settlements) es el volumen de capital. Pero, este solo no alcanza; es necesario saber la calidad de los créditos, los riesgos asumidos, conocer sus estados contables mensualmente, etc.

No hay información pública sobre los bancos, a excepción de un balance resumido que se debe publicar anualmente por parte de las instituciones de intermediación financiera. La excepción, son los bancos

que han hecho emisión de obligaciones negociables, ya que han debido preparar los prospectos con todos los datos para dar información pública.

En el mercado de valores se tiene otra lógica: el inversor es responsable de sus decisiones, si hace una mala opción va a pérdida, nadie lo salva de nada. Por lo tanto, es muy relevante que esté disponible en el mercado toda la información necesaria y el acceso al conocimiento de los hechos relevantes que puedan cambiar la valoración sobre una inversión.

En cuanto al otorgamiento de la patente también hay diferencias: mientras que para autorizar el funcionamiento de un banco, el Banco Central toma la decisión basado en consideraciones de legalidad, oportunidad y conveniencia, para dar otras patentes sólo se utiliza el criterio de legalidad, con lo cual podría instalarse gente en el mercado que no tenga muchos requerimientos de credenciales o antecedentes.

Respecto a la información, es necesario que ésta esté disponible pero también que sea consistente e íntegra. Si los estados contables de una empresa falsean la realidad, esto inducirá a error tanto al banco que tendrá una carpeta de cliente trucha, como al inversor que comprará acciones u obligaciones negocia-

La complementación de funciones es el único mecanismo de presentar a la Banca Oficial en un mercado esencialmente competitivo

bles de una empresa que no es lo que dice ser.

Y si bien el empresario es siempre el responsable, existe una responsabilidad compartida por el profesional que firma. En nuestro país no existe un sistema que controle la actuación de los contadores. Vía decreto se han hecho obligatorias algunas normas contables internacionalmente aceptadas, no todas.

Por otra parte, al no existir reglamentación profesional no hay sanción ética obligatoria ante una actuación incorrecta, más allá de optar por la vía judicial. La Agrupación Universitaria del Uruguay ha impulsado un proyecto de ley de reglamentación profesional, una ley marco, que cuenta con el apoyo del Colegio de Contadores, a efectos de reglamentar el funcionamiento de las diferentes profesiones.

En el caso de Uruguay, se presenta el grave problema de la falta de discriminación de riesgos por parte del público. Cuando un banco brinda a su cliente servicios tradicionales de intermediación financiera, existe determinada responsabilidad de la institución que tiene su correspondiente respaldo patrimonial. Sin embargo, las instituciones brindan muchos otros productos financieros no tradicionales con reglas de juego diferentes pero que no son transparentes para el público. Si además el servicio financiero es provisto por una empresa del grupo, pero que no es el banco a pesar de que use el nombre corporativo, la confusión puede ser total.

La posibilidad de la creación de un Ombudsman Financiero en la esfera del Ministerio de Economía que atienda los conflictos derivados de las actuales prácticas.



Profundizando este concepto, debe apuntarse a la conformación de Comités de Usuarios, organismos que deberán ser regulados legalmente en su cometido, función, mecanismos de elección y funcionamiento. Deberán conjuntar la capacidad iniciativa a fin de impulsar políticas en materia de financiamiento, brindar opinión ante organismos legislativos y muy especialmente trabajar en la denuncia de abusos de las entidades financieras. Estos organismos contribuirán sin duda a lograr un equilibrio entre el interés de lucro de las instituciones financieras, las políticas que en la materia determine el Estado y las necesidades y defensa de los consumidores del sistema.

Los bancos manejan su reputación de solvencia y buena gestión como una garantía frente al cliente, que presupone un riesgo bajo y no superior a la media del sistema. Pero esto dista de estar relacionado con los costos, y la realización de un movimiento erróneo en el mercado, se paga muy caro. **Por lo tanto es necesario que se conozca a los propietarios y responsables de las instituciones que manejan bajo un mismo paraguas - marca los diferentes productos, y que existan las coberturas y responsabilidades explícitamente.**

Tanto para beneficio de los usuarios como para la seguridad del sistema financiero, resulta insoslayable que se informe con mayor transparencia en cuanto a:

1. Saber quién detenta la propiedad de los bancos y sus colaterales, para lo cual es necesario voluntad política para la modificación de leyes que avalen dicha propuesta.
2. Informar con mayor análisis so-

El cambio de criterios para la elección de los mismos donde la idoneidad prime por sobre lo políticopartidario.

bre los estados contables y de auditoría externa, lo que implica cambios en las reglamentaciones del BCU.

3. Calificar la cartera de préstamos otorgados y conocer la exposición al riesgo.
4. La calificación del banco en su conjunto.

La información publicada por el BCU y los informes de fin de año de los bancos privados y cooperativas, no permiten al público en general tener una opinión adecuada de las instituciones. La realización de controles tampoco cubre, por ejemplo, la parte impositiva; ésta no es tomada en el grado de importancia y permite que los bancos aporten por IRIC valores ridículos, como se ve en el Cuadro 2. Cuatro bancos no aportaron nada, seis tan solo US\$ 1.000, y solo seis pagan más del 1%, cuando el impuesto es el 30% sobre las ganancias

Se podrá decir: bueno, el mercado lo hace porque "si no me sirve el servicio voy a un banco privado". Pero no es tan así. **Todos somos ac-**

Resulta indispensable contar con instrumentos de evaluación de la gestión social, en materia de desarrollo, dando cuenta del mismo al Parlamento Nacional.

cionistas de los bancos estatales, y cada peso mal utilizado es un peso que no puede destinarse a otra finalidad que puede ser muy relevante. Los recursos son escasos y no hay ningún tipo de control de gestión de los bancos.

Ningún Directorio al comenzar su quinquenio expone sus objetivos institucionales, ni al final se hace una valoración de lo actuado. No hay objetivos definidos ni medición del alcance de los mismos en relación a los recursos utilizados. No hay control de calidad y no hay transparencia en los subsidios aplicados a beneficiar a determinados sectores. No hay peor subsidio que un subsidio oculto, porque no puede ser valorado en su eficiencia.

Falta de mecanismos ágiles de la Justicia

Los contratos bancarios o financieros son contratos de adhesión: para todo el mundo igual. De existir un conflicto entre el cliente y la institución financiera no hay muchos caminos que recorrer. El camino de una instancia judicial es prácticamente descartable, salvo que se trate de un monto verdaderamente relevante. Nadie va a intentar armar un juicio en este país porque puede demorar dos siglos y salir muy caro. Por lo tanto, si se trata de un cliente persona física, lo que más le conviene es "ir a llorar al cuartito".

Asombra ver en la prensa, en los casos sonados de juicios con bancos involucrados, (ej. Pan de Azúcar), que la Justicia no tiene expertos en materia financiera, debe contratar asesores con los cuales se acuerdan honorarios millonarios en dólares, pero que luego no paga, etc.



Los negocios financieros requieren prontitud, por lo cual si sobrevienen conflictos deben existir mecanismos ágiles para superarlos. El sistema judicial, en su esquema actual, no parece ser una buena vía al respecto. **Uno de los aspectos que los inversores del exterior y locales miran con mayor atención a la hora de invertir es la seguridad jurídica.** Esto también es centro de atención de calificadoras de riesgo y organismos internacionales, cuyas miradas pueden marcar la diferencia a la hora de gestionar la deuda externa.

Un tema que debería analizarse es el de la vía no judicial de resolución de conflictos. Recientemente se ha creado en el ámbito de la Bolsa de Comercio, el Centro de Conciliación y Arbitraje, con fondos del BID. Es la primera institución creada para brindar servicios ante conflictos de variada naturaleza, pero donde los temas financieros pueden encontrar una vía de resolución muy ágil. La Asociación de Escribanos está trabajando también al respecto.

LA BANCA OFICIAL QUE EL PAIS REQUIERE

Todo marco con que analicemos la perspectiva de los Bancos Oficiales, debe partir de una premisa fundamental. Los bancos del Estado son instrumentos al servicio del proyecto nacional. Desde esta perspectiva, requieren una orientación que deberá estar en consonancia con el conjunto de políticas que se impulsen. Esto permitirá evitar que las líneas estratégicas de dichas empresas, y especialmente las referidas a las áreas de fomento, queden en

Aventar el manejo indiscriminado de los recursos para lograr eficiencia en su adjudicación y no otorgar los créditos con criterios político-partidarios.

manos de sus Directorios, provocando en diversas oportunidades contradicciones, subutilización de recursos, y hasta políticas erráticas.

Holding de la Banca Oficial

Actualmente más que nunca, la banca pública debe posicionarse como una banca universal, capaz de competir con la banca privada en materia comercial y de servicios al cliente, para también desde allí poder desplegar sólidamente sus funciones de fomento y desarrollo. En este sentido adquiere enorme importancia la optimización del funcionamiento y de la gestión de los bancos, para ganar en eficiencia. **La complementación de funciones es el único mecanismo de presentar a la Banca Oficial en un mercado esencialmente competitivo y de cara a operar como Banca Total en el mercado regional.**

Resulta prioritaria la *defensa de los bancos oficiales*, mejorar su gerenciamiento, democratizar su accio-

Es necesario que el BROU fortalezca su actividad en materia de negocio bancario, ubicándose en la realidad del sistema financiero mundial, regional y nacional.

nar con la integración de directorios idóneos y responsables por sus acciones, en el marco de una política económica adecuada al desarrollo nacional, son cambios fundamentales para superar la actual situación. El BROU deberá ser el eje del proyecto de *holdinización* de la Banca Oficial, permitiéndole a partir de su **integración comercial, complementación de funciones y suma de infraestructura**, potenciarse en el mercado con paquetes de productos a partir de una oferta común con BHU y BSE.

Se debe ir tendiendo a que se establezcan a nivel nacional estrategias de acción conjunta de los bancos del Estado, los que manteniendo su constitución y carta orgánica independientes puedan avanzar coordinadamente conservando sus capacidades específicas. En lo que hace al área financiera, la complementación de políticas, la oferta de productos combinados, el aprovechamiento de las infraestructuras, etc, de los bancos oficiales, sólo parece ser un problema de voluntad política de las direcciones y el Gobierno.

En la banca privada se constituyen verdaderos conglomerados financieros que operan con la integración de variados negocios como ser: tarjetas de crédito, fondos de inversión, Afaps, y compañías de seguro. A contramano de todo esto situamos a los bancos oficiales, totalmente compartimentados y compitiendo entre sí.

En la propuesta de complementación de funciones, se ubica la alternativa para hacer frente a esta realidad. Es una decisión política sobre la cual hay que operar, sin demoras, dado la velocidad de los cambios en el sistema. **Se trata de explotar ade-**



cuadramente el potencial de los bancos oficiales, su prestigio en el país y en la región, su alta tradición vinculada al desarrollo nacional y fundamentalmente la confianza y las expectativas que los uruguayos tienen depositados en ellos.

Sobre esta base, se fortalece la capacidad de desarrollar paquetes de productos financieros que complementen las acciones comerciales y de fomento que cumplen los bancos oficiales. El aprovechamiento de sus capacidades, la vinculación de los productos de cada empresa, la visión integral del cliente cubriendo todas sus necesidades, son bases fundamentales del desarrollo de un conglomerado oficial.

En este sentido, se tomó la iniciativa de discutir con las autoridades de los bancos oficiales: base de datos común, aprovechamiento de la red física, plataforma informática integrada, fondo de reserva común, utilización de servicios internos, fondos de inversión, utilización de la red de cajeros automáticos, tarjetas de crédito etc. De lo particular a lo general, si es necesario, pero poniéndose a caminar con este objetivo, que permite potenciar a la banca estatal para contribuir al desarrollo del país, en lo social y productivo, adjudicándole, además, un rol de control y equilibrio frente al sistema financiero privado e internacional.

Como expresión clara del rol de fomento del holding de la Banca Oficial, debe retomarse la propuesta de creación de un Fondo de Contingencia, dirigido a la reducción del impacto de los efectos climáticos. Articulando políticas de financiamiento al desarrollo, seguros y prés-

La puesta en práctica de la propuesta de renovación generacional es impulsada por el sindicato para toda la banca oficial.

tamos hipotecarios, puede desplegarse una estrategia dirigida a los sectores más vulnerables (productos agropecuarios, pobladores de zonas inundables, etc.)

Integración de los Directorios

En una etapa de discusión política como la que afrontará el país ante las próximas elecciones nacionales, es necesario que se discuta sobre los Directorios de las empresas del Estado.

Para el caso de los bancos oficiales entendemos fundamental el cambio de criterios para la elección de los mismos donde la idoneidad prime por sobre lo políticopartidario. Al mismo tiempo la necesidad de establecer normas y metas que permitan medir la gestión de los Directorios, haciendo públicos los resultados de la misma.

Los objetivos vinculados a las mejoras en la gestión que se fijaron en los procesos de reestructura de los bancos, aún no se han concretado. Esto ha implicado, en los últimos

Mantener el monopolio de la defensa de la Cartera de Accidentes de Trabajo y su potenciación

años, que los bancos oficiales no hayan podido abordar a tiempo los cambios en el negocio financiero, perdiendo parte importante del mercado y cumpliendo deficientemente sus funciones. **Hay que centrar los cambios en la incorporación tecnológica, en el desarrollo de nuevos productos, en la reestructura administrativa, en la capacitación y motivación del personal, en una adecuada organización del trabajo y evaluación del desempeño; como base para la satisfacción de las necesidades de los usuarios.**

Los bancos del Estado son, en origen y sustancia, empresas orientadas a la función social. En tal sentido, la sociedad en su conjunto demanda estos servicios y exige, asimismo, un eficiente uso de los recursos involucrados para la concreción de tales fines. Por lo tanto, desde la óptica de AEBU, es tan importante la eficiencia empresarial como la social. Cualquier desvío administrativo o uso irracional de esos recursos incide negativamente sobre las posibilidades de cobertura social de estas instituciones. Así es **que resulta indispensable contar con instrumentos de evaluación de la gestión social, en materia de desarrollo, dando cuenta del mismo al Parlamento Nacional.**

Tal cual lo establecen los estudios realizados, en la Banca Oficial el promedio de edad se sitúa en 45 años. De no revertirse esta situación se compromete la vida futura de las instituciones. Por otra parte, el mantenimiento de esta situación por la vía de los hechos determina un achicamiento en las posibilidades de acción de los bancos.

El sindicato ha apostado a la figura del meritorio (cargo para funciona-



rio menor de 18 años), exponiendo criterios de selección y capacitación a la hora de implementar el ingreso a los bancos.

Los objetivos planteados en la propuesta del sindicato se sitúan en:

- impacto sobre el nivel de empleo del sector más joven de la población
- políticas de ingreso que permitan renovación generacional permanente
- profesionalización de la tarea bancaria a través de capacitación específica
- criterios de igualdad de oportunidades para el ingreso.

BROU

Banca de fomento y desarrollo

Pese a lo mucho se ha hablado sobre el tema, no existe una definición única de la banca de fomento y desarrollo. Para el Uruguay, se ha referido preferentemente a los bancos que, cumpliendo roles del Estado o respondiendo a intereses sectoriales, han desarrollado su actividad con un fuerte compromiso con la actividad productiva, ubicando su accionar en el crédito a mediano y largo plazo e incluso con participación directa en diferentes proyectos. Este ha sido el rol del BROU.

Por parte del Banco República, se puede ofrecer un asesoramiento integral, que acompaña la actividad financiera, con un buen sistema de información y una correcta interpretación de los mercados. Para ello, se cuenta con los recursos necesarios (humanos y materiales) que le permitirían atender el desarrollo del país y realizar una gestión bancaria solvente.

Para AEBU, la banca de fomento se

Impulsar a nivel parlamentario el proyecto de ley sobre el Seguro Obligatorio de Responsabilidad Civil en automóviles.

refiere a la actividad que está directamente vinculada a una estrategia nacional, definida desde el Estado y, obviamente establecida por lo menos, a mediano plazo. El BROU fue creado como la herramienta idónea para que, en materia financiera, lleve a la práctica las estrategias definidas por el Estado como de interés nacional. Estas estrategias no deberán estar exclusivamente vinculadas al sector productivo tradicional, en la medida en que los sectores que más se han desarrollado en la última década, han sido el de los servicios y el desarrollo tecnológico, y, sin embargo, ha sido escasa la participación del BROU en el financiamiento de esos sectores.

El BROU debe mantener su carácter de banca universal parcial. Debe desarrollar su actividad como banco de fomento y desarrollo en interacción con los demás organismos del Estado, fundamentalmente con los otros bancos oficiales, y potenciar al mismo tiempo la actividad de banca comercial, para lo cual debe lograr los adecuados niveles de eficiencia que le permitan incidir en un mercado altamente competitivo.

Urge la definición de un plan quinquenal, elaborado a partir del análisis de la situación nacional y regional, en cuanto a las estrategias de desarrollo para el país. Esto debe ser contemplado por el próximo

cambio de gobierno, del cual se esperan las nuevas líneas de acción.

Volver a manejar los fondos públicos (sin encaje), para lo cual se debe cuantificar los recursos que se obtienen por esa vía a efectos de ser volcados a las actividades de fomento y desarrollo previamente definidas, con una aplicación correcta. Esto significa **aventar el manejo indiscriminado de los recursos para lograr eficiencia en su adjudicación y no otorgar los créditos con criterios político-partidarios**, que terminan siendo una carga pesada para la institución. También se deberán definir y cuantificar otras vías de obtención de recursos para el desempeño de esa actividad.

Si bien se ha eliminado la política de subsidios en forma explícita, estos se han venido instrumentando en forma permanente e indiscriminada; generalmente basándose en definiciones político-partidarias, más que en consideraciones técnico-financieras, que no permiten conocer en forma adecuada los sectores productivos beneficiados y el alcance de los resultados.

En consecuencia, hay que impulsar una definición clara sobre los subsidios a otorgar por parte del Estado, que permitan determinar sus alcances y resultados. Estos subsidios, cuando se instrumenten a través del BROU, deben ser acompañados de plazos y estudios de viabilidad a efectos de determinar sus retornos desde el punto de vista social y financiero.

La actividad del BROU como banca comercial es la que le ha permitido, a su solo costo, hacer frente a las distintas situaciones de crisis que el país ha tenido que afrontar. **Es necesario que el banco fortalezca su**



actividad en materia de negocio bancario, ubicándose en la realidad del sistema financiero mundial, regional y nacional. Debe saber competir en todas las áreas con eficiencia, aprovechando la alta confiabilidad que tiene en el mercado nacional y proyectándola al plano regional e internacional. Debe incursionar en las nuevas modalidades del negocio financiero, aprovechando con el resto de la banca oficial, el proyecto de holdinización, para una mejor oferta de paquetes de productos, una mejor utilización de la infraestructura y una racionalización del gasto global del Estado.

Será necesario una visualización real de la situación del BROU, (balances). Permitiendo medir adecuadamente su actividad de fomento y desarrollo, como así también su competitividad en el área comercial, haciendo más transparente su situación.

Encontramos tres franjas de operaciones financieras:

- a) Préstamos a sectores productivos de escaso o nulo retorno. Leyes de refinanciación, contingencias climáticas, carteras del sector financiero privado transferidas al BROU..
- b) Préstamos mal otorgados, sin las garantías suficientes, en general resultados de decisiones políticas del Directorio o de la mala gestión de la jerarquía administrativa.
- c) El resto de aquellas vinculadas a la actividad comercial del Banco.

Para obtener una clara visualización de la situación del activo del Banco, es conveniente definir sobre las dos primeras franjas un plan de saneamiento para lo cual impulsar un programa de rescate posible y de castigo a mediano plazo, permitiendo la obtención de recursos en la primera franja dado el carácter

Un plan de inversiones para la construcción de viviendas debe contemplar las necesidades del mercado, debiendo buscarse un ajuste de los costos de construcción, sin desmerecer la calidad de las viviendas.

de instrumento del Estado por el cual se llegó a esta situación. En el caso de la segunda franja, proceder al rescate posible de la cartera, ejecución de garantías, etc.

En síntesis, el sindicato debe proponer la búsqueda de una operación verdad para los balances del BROU.

Asimismo, debería encaminarse hacia una menor incidencia de los directorios en las políticas de índole comercial. En esa invasión de lo político sobre lo comercial radica buena parte de los créditos otorgados con "dudoso" retorno y rentabilidad. El fortalecimiento de la estructura superior administrativa pasa también por limitar la injerencia política.

La administración de los fondos que vienen desde el exterior, que hoy son manejados por los Ministerios, Intendencias, Corporación Nacional para el Desarrollo, OPP etc, en forma no-profesional, debe estar en manos del BROU. Dichos fondos, en general, comprometen al país en materia de endeudamiento externo; debería existir una mayor transparencia en el manejo de los mismos, evitando la total discrecionalidad y falta de control sobre su utilización por parte de los poderes públicos de control, (Parlamento, BCU, Tribunal de Cuentas, etc.).

Hay que promover una reorientación permanente de la red física. El BROU cuenta con 83 sucursales en el interior del país. Las mismas deberán orientarse en base a estudios de mercado en forma permanente, a efectos de cumplir de manera adecuada su rol en el sistema financiero nacional. Esto significa acompañar los cambios en la realidad productiva del país, conocer las necesidades crediticias de las distintas regiones y elaborar líneas de acción particulares para cada localidad. Se deberá instrumentar además la presencia del BROU a través de sucursales o servicios bancarios en aquellas zonas que han tenido desarrollo en las que hoy no está presente, dado que su actual estructura responde a una realidad productiva del país que ha ido cambiando.

Se debe potenciar la inserción del BROU a nivel internacional, con especial énfasis en la región, donde el banco cuenta con un gran prestigio que le permitiría además de ser una importante apoyatura a la política exterior del país, en cuanto colocación de la producción nacional, el desarrollo del negocio bancario a partir de la globalización financiera, y ser la puerta de entrada para la inserción del resto de los bancos oficiales.

El BROU está obligado a continuar un proceso de reestructura que le permita obtener:

1. Esto requiere de adecuadas políticas de Recursos Humanos con un alto componente de formación y capacitación y evaluación de gestión, buscándose en principio jerarquizar los niveles gerenciales, aunque alcanzando a todos los funcionarios, poniendo énfasis en la formación



integral y especialización en determinada área. Las nuevas técnicas de mercadeo, exigen de los actores principales - funcionarios del sistema financiero - una permanente actualización sobre las estructuras del mercado y sus variaciones, especialmente a nivel nacional y regional. Para esto es fundamental el acuerdo alcanzado entre el BROU y AEBU en materia de un nuevo Estatuto del Funcionario - cuerpo legal, cuyo eje ha sido potenciar el concurso para la provisión de los cargos, limitando los sistemas de antigüedad calificada y por sobre todas las cosas limitando las prerrogativas del Directorio para las designaciones directas. La concreción, entre otros, de estos criterios, nos ha permitido un salto en calidad respecto al resto del sector público.

2. Una plataforma tecnológica adecuada que permita realizar estas políticas en forma eficiente y dinámica, sin dependencias de terceros, pudiendo adaptar el sistema informático a los cambios del mercado. En la actual situación y previsiblemente cada vez en forma más acentuada, la interacción entre la gestión del negocio y la resolución de los problemas informáticos será decisiva para mantener o incrementar la porción del mercado de cada institución financiera.
3. Una profundización de los cambios en los sistemas de trabajo y de gestión. Mejorando el cambio en el sistema de gestión por productos por el sistema de gestión por cliente en forma integral (paquetes crediticios).
4. Incorporación de personal joven. Este tema es clave para determinar el futuro del banco. La

Impulsar un proyecto que estabilice las empresas en el marco de un desarrollo de mediano plazo, proponemos la conformación de un solo banco, que no cuente entre sus accionistas al grupo Moon

puesta en práctica de la propuesta de renovación generacional es impulsada por el sindicato para toda la banca oficial.

Cualquier propuesta de desarrollo y potenciación del BROU pasa por una adecuada gestión de su Directorio. Para esto es clave la etapa que genera el cambio de gobierno. Habrá que requerir la necesaria idoneidad de aquellos a los cuales se les asigne la responsabilidad de dirigir el banco, teniendo en cuenta sus capacidades, y no solamente su filiación política, contemplando incluso la presencia de un integrante que represente a los trabajadores, como forma de darle cristalinidad a la función

Banco de Seguros del Estado

Resulta indudable la trascendente importancia que tiene el BSE para la población, que ha llegado a mantener su confianza en el instituto aun después del proceso de la desmonopolización. El Banco ha desarrollado su actividad comercial, con altibajos, incluso soportando los saqueos, las ineficiencias de su conducción, y hasta los abrumadores hechos de corrupción. Aun así ha desarrollado importantes aportes a la comunidad, desplegado políticas sociales que recarga sobre su equilibrio financiero, atendido situacio-

nes críticas de sectores productivos, y hasta ha generado políticas de prevención y educación de la comunidad en materia de accidentes y siniestros.

Actualmente se exige una profundización de las capacidades del Banco, enmarcado en una expansión asociada a la construcción del holding de la Banca Oficial, en atención a lo cual proponemos como medidas de corto y mediano plazo:

1. Se establezcan exigencias al sector privado en cuanto a inversiones para el desarrollo del mercado, e impedir, con adecuados controles, estrategias comerciales basadas en el uso de primas por debajo de las primas técnicas.
2. Mantener el monopolio de la defensa de la Cartera de Accidentes de Trabajo y su potenciación, como un área imprescindible para la cobertura del trabajador y el cumplimiento eficiente del rol social de la misma. Exigir el cumplimiento de la Ley de Accidentes por parte de las empresas aportantes, asimismo que el Banco ejecute los recuperos pendientes. Hacer pública la propuesta sobre la CSM que aún no ha tenido respuesta por parte del Directorio
3. El Poder Ejecutivo debe asumir el compromiso de cancelar las deudas que mantiene el Estado con el Banco de Seguros.
4. **Impulsar a nivel parlamentario el proyecto de ley sobre el Seguro Obligatorio de Responsabilidad Civil en automóviles.** Abrir una instancia con participación del sindicato para debatir sobre las modificaciones de la Carta Orgánica elevadas a consideración del Parlamento.



5. Proponer que la designación del Directorio del BSE, se realice supeeditada a la definición de un planeamiento estratégico de crecimiento y desarrollo del accionar del Banco, el que deberá ser de conocimiento del Parlamento.
6. Racionalización del gasto del BSE a partir del Directorio y los cargos superiores en lo relativo a los costos operativos (secretarías, publicidad, etc.).
7. Revisar en forma periódica los contratos con empresas privadas y sus resultados, en especial aquellos que inciden en los costos siniestrales, (cartera de automóviles).

Banco Hipotecario del Uruguay

Las inversiones y su financiamiento conforman el área más sentida, teniendo en cuenta que se trata de la función principal del banco, y la que permitirá atender las necesidades aún insatisfechas en materia habitacional de la población. Tendrán en cuenta no sólo el aumento del parque habitacional, sino su mantenimiento, su reciclaje, y su cambio de titularidad.

Una verdadera política de Estado en materia habitacional debe considerar a todos los sectores demandantes de vivienda, porque así es el ejercicio de la convivencia democrática. Para ello se debe implementar una serie de medidas que contengan prioridades, clasificaciones y estrategias. Un factor fundamental para estos fines es la forma de acceso al crédito. Dentro de los sectores populares existen algunos con capacidad de pago y otros que necesitan ser subvencionados.

En grandes cifras, un crecimiento de la inversión del 20% anual acumulativo, es realizable por el BHU. El banco está en condiciones de realizarlo sin esfuerzo, con las repercusiones que tendrá sobre la oferta habitacional, sobre la recaudación impositiva para el Estado y sobre el incremento del empleo.

Un plan de inversiones para la construcción de viviendas debe contemplar las necesidades del mercado, debiendo buscarse un ajuste de los costos de construcción, sin desmerecer la calidad de las viviendas. Abandonar políticas que estimulan la morosidad estableciendo regímenes generales que terminan beneficiando a los malos pagadores; se debe buscar soluciones para que los deudores no queden fuera del sistema por incapacidad de pago

El contar con una Cartera de Tierras Urbanas en todos los departamentos, permitiría la promoción de los distintos sistemas constructivos, los instrumentos de gestión más apropiados, buscando la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones.

Se debe priorizar la reubicación de

Recuperar las propuestas tendientes a generar más puestos de trabajo así como la expansión del trabajo bancario,

las familias de los asentamientos, comenzando por un estudio particularizado de las diferentes situaciones y respetando la identidad de cada grupo, contando asimismo con programas de apoyo y promoción social.

Se debe potenciar las líneas de crédito para reciclaje y poner en funcionamiento el convenio firmado el 15 de julio de 1997 entre el BHU y el MVOTMA..., para los sectores de entre 31 y 60 UR.

Ha llegado el momento de establecer una Ley de franjas que habilite el repago de los créditos en función de los ingresos salariales.

Generar un fondo nacional de subsidios a los efectos de que éste se incorpore a la política de vivienda. Incorporación de la herramienta del subsidio como forma de promover el acceso y permanencia de los beneficiarios, que acrediten efectivamente las necesidades de ser contemplados tomando las prevenciones del caso.

La determinación de los cupos para cada una de las modalidades deberá estar en función de los requerimientos sociales (regionales, zonales, barriales, etc.) y tener en cuenta un desarrollo organizado del parque habitacional ya sea este urbano, suburbano o rural, en función de las políticas nacionales en materia de desarrollo

En el tema del financiamiento, deben plantearse dos grandes objetivos a mediano plazo,

1. Tiene que ver con la mejora de la recuperación de los créditos. En esta área, natural fuente de financiamiento de cualquier colocación futura, el trabajo debería enfocarse a ir generando mecanismos de análisis crediticio inicial y permanente del núcleo familiar, que permita la atención particularizada de una solución, evitando las disposiciones facilistas genéricas que no responden, en la mayoría de



los casos, a los requerimientos de quienes tienen la disposición de pagar y privilegia a los que sólo especulan con los subsidios generalizados. Esos mecanismos de análisis permanente del núcleo familiar deberían evitar el establecimiento de soluciones cuando ya la situación es irreversible.

2. Ir tendiendo al calce de monedas e ir sustituyendo la captación a corto plazo por captación de mediano y largo plazo, con la utilización de instrumentos financieros diferentes. (Reimplantar sistemas utilizados anteriormente como las Obligaciones Hipotecarias Reajustables, con obligación de tenerlas en encajes de los bancos, de depósitos en garantía en organismos públicos, de colocaciones de agentes privados con necesidades de inversión de documentos de largo plazo, etc.). No obstante, dado la dificultad de atraer a los inversores hacia esas nuevas formas, cabe destacar que la situación es controlable, ya que el comportamiento de nuestros ahorristas nos permite afirmar, que si bien los plazos contractuales de la captación los ubica en el corto plazo, la adhesión permite en la práctica que los mismos se mantengan en el mediano y largo plazo, sin esfuerzos excesivos del banco en cuanto a tasas de interés.

BANCA GESTIONADA. UN PROYECTO ESTABILIZADOR.

Desde AEBU creemos que resulta impostergable comenzar un proceso de estabilización de los bancos Caja Obrera y de Crédito, que po-

sicione en el mercado una empresa capaz de ubicar un espacio importante en el mercado financiero del sector privado, y que comience a generar un retorno financiero que le devuelva al país los fondos invertidos por todos los uruguayos.

El mercado aún permite un crecimiento de la bancarización del orden de un 20% en base al desarrollo de productos varios al consumo, como en materia de seguros, fondos previsionales y de inversión, etc. Asimismo las Pymes; que representan en Uruguay más de 100.000 unidades de producción y servicios, con carencias financieras notorias y donde existe la oferta de fondos internacionales para la promoción de este sector.

En atención a **impulsar un proyecto que establezca las empresas en el marco de un desarrollo de mediano plazo, proponemos la conformación de un solo banco, que no cuente entre sus accionistas al grupo Moon**, conjuntando las capacidades del Banco Caja Obrera y de buena parte del Banco de Crédito. Posicionar dicho banco como banca universal, corredor de seguros, promoción de proyectos financieros hacia Pymes, colocación de servicios de Afap República, etc. También debe contemplarse la posibilidad de lograr su expansión en el mercado regional de la empresa.

La instrumentación de este proyecto debe incluir una reducción de estructura y costos de las empresas, aprovechando los objetivos de expansión del sector privado. En este sentido, el Banco Central del Uruguay deberá suspender la autorización de apertura de agencias o sucursales que coincidan geográficamente con alguna de las depen-

dencias de las instituciones bancarias de la Corporación para el Desarrollo. Evidentemente, el proceso de negociación con el sector privado, deberá realizarse en forma global, tendiendo a una racionalización equilibrada en materia de estructura, impidiendo que la red física resultante pueda ser inviable.

Después de la venta de agencias y sucursales del BLCO y del BDC, se pasarían al BLCO las dependencias del BDC que no se hubiesen vendido. En ese momento se deberá analizar la conveniencia de fusionar dependencias duplicadas en los dos bancos. De esta acción resultarán, en algunos casos, locales ociosos, los que podrán comercializarse para realizar esos Activos, mejorando la liquidez, (ver cuadro 3).

A partir de cumplirse los pasos antes mencionados, **se culminará con una institución bancaria que opere en forma definitiva como una empresa pública de derecho privado, (en iguales condiciones que la Afap República) con propiedad accionaria de empresas estatales.**

Sin lugar a dudas, y más allá de todo este proceso, resulta imperioso una reformulación del modelo gerencial, con atención especial al mejoramiento tecnológico, métodos de gestión, manejo del riesgo y marketing. Asimismo, se debe propiciar el reperfilamiento de la cartera más riesgosa a partir de mecanismos internos (negociación y recuperos) y externos (cupón 0 y otros)

Los recursos humanos del sistema financiero

Los recursos humanos son clave en materia financiera porque se trata



de un servicio, y las instituciones trabajan en base a credibilidad. La cara de la institución es la cara del empleado bancario, por extensión en el nuevo escenario, el empleado financiero.

Ser empleado de un banco implica una "cultura bancaria" especial: a través del estilo de relacionamiento con el cliente y de la propia imagen de la persona en cuestión. La institución bancaria se muestra como confiable, servicial, estable - porque la relación con el cliente es de largo aliento -, una "tumba" con la información del cliente (secreto bancario), y una fuente de buen asesoramiento, en la persona del bancario. Estos mismos elementos son los requeridos para proveer otros servicios financieros no bancarios. Sin embargo, la oferta de nuevos servicios financieros corre el serio riesgo de quedar en manos de una fuerza de ventas contratada para la ocasión, sin trayectoria financiera ni "cultura".

Las experiencias en materia de fuerzas de venta de productos financieros, sobre la base de baja capacitación, salarios flexibles vinculados a comisiones han generado situaciones críticas que han perjudicado a los clientes, llegando al extremo, de arruinar diversos instrumentos financieros.

Costos, movilidad y tasa de interés

AEBU ha mantenido con la Asociación de Bancos (ABU) un cambio de ideas sobre los costos laborales y la movilidad de funcionarios que no está terminada. La ABU ha planteado su problema con escasísimos datos que no resisten a las críticas.

El primer tema a analizar es el relativo a los costos laborales. La ABU se ha ceñido a indicar que el costo por funcionario del servicio financiero uruguayo es superior al argentino y al brasileño; esta valoración está restringida a una medida que nos es independiente de otras consideraciones tales como:

1. El nivel de *productividad superior del trabajador bancario uruguayo*. Ello es contrastado en las comparaciones que se realizan en el cuadro 5 donde, a partir de cifras del BID y del Ec. J. Caumont, es posible visualizar que es más barato para un banco "movilizar" un dólar en Uruguay que en el resto de la región
2. No ha tenido en cuenta que el bancario uruguayo le aporta al servicio brindado un valor agregado generado por las denominadas funciones latentes en la sociedad (su status social, el reconocimiento social, etc.).
3. AEBU ha aportado una mayor transparencia a la competencia entre bancos respecto a los costos laborales, pues el convenio colectivo establece un piso salarial. Ambos elementos se suman, generando un servicio diferenciado en la región que está en la base del crecimiento del negocio financiero uruguayo.

Estos tres elementos se suman generando un servicio diferenciado en la región que está en la base del crecimiento del negocio financiero uruguayo.

En relación a la productividad laboral las cifras surgen del cuadro 5. Se puede concluir que Argentina y Brasil tienen por 1 dólar transado, costos laborales relativos similares,

o, por 1 dólar de sueldo el mismo volumen de transacción.

Uruguay tiene la mayor productividad pues por 1 dólar operado tiene el menor costo laboral (US\$ 0,0018) o por 1 dólar pagado en sueldos, se mueve un volumen mayor de dinero (US\$ 563).

La productividad del empleado bancario uruguayo, según estas mediciones, estaría entre un 55% y un 67% por encima de los vecinos del Mercosur.

Al 31 de diciembre de 1998, los sueldos y cargas sociales del sistema financiero ascendieron a 607 millones de dólares, los ingresos por ganancias del sistema bancario fueron 5.354 millones en tanto que los egresos por pérdidas fueron 3.648 millones. Con la clara intención de profundizar en este tema, se definieron los siguientes índices referidos al **Costo de las retribuciones en los servicios bancarios generados** o su inversa como el **poder de generar servicios financieros de las retribuciones bancarias** (ver cuadro 6)

Por cada dólar generado como servicio por el sistema financiero, la cuota-parte que corresponde a retribuciones más cargas sociales es US\$ 0,067

Cada dólar pagado por sueldos y cargas sociales, ha generado un valor de servicio financiero de 14, 82 dólares

Otra forma de medir la injerencia de las retribuciones y cargas sociales es como cuota-parte de los ingresos brutos; este guarismo permite avizorar que parte del *spread* de la tasa de interés corresponde al pago de retribuciones y cargas so-



ciales. Del siguiente cuadro, se observa que para el sistema financiero consolidado el 11,35% de los ingresos brutos son para sueldos y retribuciones; por lo tanto, al 31 de diciembre de 1998 el spread técnico por la mano de obra era 11,35%, (ver cuadro 7).

En los últimos cinco años, más de la mitad de los bancarios se fueron de sus respectivas empresas, merced al acuerdo de jubilables pactado en el año 1992 entre ambas organizaciones, e ingresaron durante ese período 2.578 nuevos funcionarios, lo que significa que más de la mitad del total de trabajadores ingresó al sistema en ese lapso.

De hecho, si medimos la tasa de movilidad de este período, arroja un valor promedio del 12,2% anual. Es decir que de proseguir estas tendencias **en menos de 8 años se recambiaría la totalidad del personal de los bancos privados**. Estos datos no están marcando precisamente rigidez alguna, sino muy por el contrario una importante rotación en el conjunto del sistema financiero privado

AEBU cree que la disminución de la plantilla de los bancos responde a diversos factores: renovación tecnológica, abandono de ciertos nichos de mercado ocupados por las Cooperativas de ahorro y crédito y las tarjetas y empresas de crédito, consorcios de ahorro etc. De hecho este último aspecto es tan evidente que en los últimos 18 meses todas estas empresas pasaron a ser propiedad de diversos bancos privados, pagando cifras siderales por volver a tener lo que 10 años atrás habían abandonado. De hecho, si sumamos los trabajadores de cooperativas y los trabajadores de estas empresas hoy adquiridas por los

bancos, y que a nuestro entender realizan claramente intermediación financiera, se superan holgadamente los 2.017 trabajadores de menos que hoy trabajan en los bancos privados (bancos ABU + Citi, Santander, Boston, Discount).

Rentabilidad de los bancos en el mercado uruguayo

Los analistas de los sistemas financieros acostumbran utilizar dos indicadores de la rentabilidad de los bancos. A saber:

- ❑ Retorno sobre Patrimonio, del inglés return on equity y conocida por sus siglas **ROE**: se determina como el porcentaje de los beneficios neto de impuestos sobre el patrimonio neto del banco
- ❑ Retorno sobre activos, del inglés return on assets y conocida como **ROA**: se determina como el porcentaje de los beneficios neto de impuestos sobre los activos del banco.

El ROE permite saber cuál es la relación de los beneficios sobre el capital invertido: es un buen medidor de la rentabilidad de la inversión. Los valores usuales en Europa están en el 6%, en Japón es el 2% y en USA el 10%, según las publicaciones del Fondo Monetario Internacional.

En el cuadro 8 están estimados los ROE de los bancos privados (excepto el Banco de Crédito dado su reciente refundación). El promedio del sistema bancario privado uruguayo, 13,4%, es superior al de los países desarrollados.

De los veinte bancos, cuatro tienen rentabilidades superiores al 20%, y dieciséis están por encima de la media europea.

En cuanto a los valores de ROA (0,89% es el promedio uruguayo), se puede considerar que se sitúan en los estándares mundiales.

La plaza uruguaya es, en términos absolutos, pequeña, pero cuando se la considera en atención a su rentabilidad, y especialmente ella, medido en función de la inversión realizada por las empresas financieras, resulta muy atractiva. A esto debemos agregar los aspectos de seguridad y de secreto bancario, que contribuyen de manera aún más importante.

ELEVAR LA PROFESIONALIDAD DEL TRABAJO FINANCIERO

Por su esencia, el dinero es un bien precioso, lo que implica que debe ser manejado por profesionales. Si pensamos que la oferta de servicios financieros se acerca cada día más al cliente en espacios no tradicionales como supermercados, shoppings, hipermercados, etc., ¿qué tipo de empleado pensamos que estará en la línea de fuego con el cliente?

¿Es lo mismo vender una tarjeta de crédito, un préstamo hipotecario o una inversión en obligaciones negociables o cuotapartes de un fondo de inversión?

¿Será hora de instaurar un examen homologado que establezca un piso mínimo de conocimientos de los "vendedores de productos financieros" para no inducir a error a un cliente en una decisión estratégica? Por lo tanto, los costos laborales del



sistema financiero están asociados a los servicios que se brindan por su especificidad, profesionalidad, reserva y calidad. Aunque el reconocimiento y la valoración son elevados, es necesario impulsar un nuevo nivel de desarrollo del empleo bancario, con mayor calificación y formación imprescindible para el desarrollo de la plaza. AEBU sigue creyendo que una *política objetiva y honesta de evaluación de desempeño* es un factor clave para dignificar aún más al trabajador, al tiempo que se lo potencia para un mayor grado de eficiencia laboral. La iniciativa, ya aprobada por el gremio, de **la creación de un instituto de formación bancario que asegure el igualitario acceso a la formación, hará su contribución al ingreso del personal capacitado a los bancos**, a los ascensos y en los concursos entre otros cometidos. Para que se cumplan dichos objetivos, será necesaria la integración tripartita de su gestión; de conseguirlo, se debería buscar las alternativas que marquen la mayor amplitud.

LA CAJA BANCARIA

La reestructura del sistema financiero ha continuado un proceso de concentración, achicamiento y desintermediación que afecta negativamente las bases que sustentan nuestro sistema de previsión social. En este sentido el análisis debe inscribirse en la realidad general en la materia analizada reiteradamente por el sindicato. Concentración bancaria, que implica una objetiva disminución de las empresas financieras privadas, y a su vez una reducción de las fuentes de trabajo en el sistema. Achicamiento, generado en el sector oficial con gran magnitud, ya que desde 1994 a la fecha

se han reducido 1.600 puestos de trabajo. Desintermediación, que como elemento ya analizado continúa sacando de la órbita de los bancos diversas porciones de la actividad financiera, lo que exige una adecuación.

En atención a lograr la estabilidad de largo plazo del instituto, estamos dispuestos, sin modificar aspectos de principios, a discutir y proponer iniciativas que permitan adecuarlo a las transformaciones del sistema financiero, sin reducir su función social.

En este sentido proponemos:

1. **Adecuación a la realidad actual del sistema financiero**, apuntando a alcanzar dentro del ámbito de afiliación a nuestra caja todas las empresas que se desarrollan como actividad financiera. En este sentido, tomamos la siguiente definición que resultaría ampliamente abarcativa: "El sistema financiero de un país, en su proyección nacional e internacional esta formado por el conjunto de instituciones, medios y mercados, cuyo fin primordial es:
*Garantizar el funcionamiento de un sistema de pagos que facilite el intercambio de bienes y servicios, así como la mediación de títulos valores, dinero o metales preciosos.
* Canalizar el ahorro que generan las unidades superavitarias hacia las unidades deficitarias, tanto desde la intermediación clásica, como desde la emisión de títulos financieros de deuda o capital, o desde las finanzas estructuradas.
* Ofrecer un sistema de información y de garantías que reduzca la incertidumbre sobre el

valor real del dinero y de los distintos instrumentos financieros, así como realizar cobertura de riesgos, tanto desde los mercados de derivados como de seguros.

2. **Recuperar las propuestas tendientes a generar más puestos de trabajo así como la expansión del trabajo bancario**, a partir de facilitar condiciones para la expansión de los bancos que apuesten a su desarrollo. (Ampliación del horario de atención al público, facilitar condiciones para el ingreso de personal, reducción del aporte patronal para los menores de 25 años, etc.). En este marco deben considerarse los aspectos referidos a la renovación generacional de los bancos oficiales.
3. **Reformular el sistema de aportación**. Es claro que los niveles alcanzados de aporte patronal y personal ya son sumamente altos para considerar su ampliación, en segundo lugar debe pensarse los aportes en función de las realidades actuales del sistema y las medidas de generación de empleo que se intenta promover, y por último en atención a intentar desvincular, aunque parcialmente, la relación de los ingresos de la Caja con la cantidad de trabajadores afiliados. Cabe recordar que en materia de aportación la Caja Bancaria es el único instituto paraestatal que vuelca totalmente al BPS el IRP recaudado.
4. **Reequilibrar la ecuación financiera del instituto**. En atención a que los aspectos referidos a la



relación activo-pasivo no tienen transformaciones inmediatas, y su perspectiva depende de diversos factores, es que resulta necesario, en el terreno de las medidas de impacto inmediato, considerar algunos de los aspectos referidos a los cálculos jubilatorios. Esto debe ser regido por consideraciones de orden político que ya hemos analizado: A) Que las modificaciones no desnaturalicen o le sustraigan contenido a nuestro sistema en orden a la solidaridad y suficiencia de las prestaciones. B) Preservar condiciones jubilatorias acordes con el esfuerzo de aportación desarrollado, sumado a los aspectos de equidad contributiva, que privilegie al contribuyente genuino del instituto. C) Partiendo de los aspectos objetivos de la realidad, en torno a las expectativas de vida de hombres y mujeres, o edades de retiro, deben considerarse los factores sociales y psicológicos que implican el manejo de as-

pectos tan importantes, evitando efectos traumáticos.

5. Creación de un Fondo de Pensión. Con la intención de generar una fuente de complemento jubilatorio, se propone la generación de un fondo de pensión, el que será administrado por la Caja Bancaria. Este instrumento ya está contemplado en forma genérica en la actual legislación del Instituto, pero debe ser tomado en forma decisiva a partir del nuevo equilibrio general y la coyuntura general del tema seguridad social. Este factor, financiado por aportes personales, permitirá el acceso a un beneficio para todo trabajador que complete 20 años de aportación efectiva o ficta. Asimismo este sistema permite a la Caja Bancaria ofrecer el producto "fondo de pensión" a otras cajas paraestatales y personas físicas no aportantes al instituto.

6. Fondo Solidario para servicio a los afiliados. Se debe promover la continuidad del esfuerzo por brindar servicios sociales para los afiliados como son el Seguro de salud para los jubilados, que deberá significar un beneficio en materia de atención a la salud. También es necesario analizar la generación de servicios complementarios tendientes a compensar las prestaciones de índole económica con líneas de acción y proyectos tendientes a mejorar la calidad de vida de nuestros compañeros jubilados y pensionistas. En el terreno de los activos, es preciso tomar en cuenta la necesidad de que el instituto atienda básicamente la realidad de las compañeras trabajadoras en actividad. En este sentido se debe estudiar la creación de una compensación para la mujer en atención a su maternidad. Para atender estos proyectos, se conformará un fondo de solidaridad.



E N R E S U M E N

AEBU, consciente de no haber arribado a un diagnóstico total del sistema financiero uruguayo, ha discutido y analizado los principales elementos que lo conforman. Las propuestas enunciadas están hechas en el sentido de poder ir superando las limitaciones del actual sistema financiero uruguayo y son integradoras de los sectores no analizados.

1. La necesidad de crear y diseñar políticas para el sector financiero que involucren a todos sus protagonistas, en consonancia con el desarrollo del país y la región. Aparece puntualizada en la generación de ámbitos desde los cuales prevenir situaciones traumáticas para el sistema. Analizar propuestas tendientes a mejorar la competitividad, y plantear aspectos vinculados al proceso de integración, entre los que se destaca la conformación de un Banco de Fomento Regional.
2. La necesidad de potenciar los bancos del Estado, se sustancia en la propuesta de la holdinización de la Banca Oficial, a partir de la complementación de funciones y máximo aprovechamiento de sus capacidades, manteniendo su actual autonomía y conformación. Los bancos oficiales deben actuar con transparencia y sus planes atender las necesidades de los uruguayos, dejando las prácticas clientelísticas nefastas.
3. El sistema requiere un salto en materia de contralor y supervisión, adecuando el BCU a la nueva realidad y a los patrones internacionales. Así también debe expresarse en los cambios legales necesarios para atender la supervisión de los conglomerados financieros que actúan como bancos universales, la banca off-shore, los movimientos de capitales y la integración regional.
4. El proceso de bancarización, sumado a algunos mecanismos que doten a los usuarios del sistema de mecanismos de defensa y capacidad de iniciativa, permitirán democratizar los servicios financieros. La información y la transparencia del sistema serán una contribución fundamental en esta materia.
5. En materia de orientación, el sistema debe tender hacia empresas financieras universales, desplegando el conjunto de la actividad financiera desde la estructura bancaria. Esta composición genera mejor capacidad de contralor del sistema, unifica la información, permite el mejor desarrollo de las capacidades en materia de organización, tecnología y recursos humanos, y resulta transparente para los clientes.
6. Conformar una sola institución, como empresa pública de derecho privado que conjunte los actuales Banco La Caja Obrera y Banco de Crédito, con una estrategia de crecimiento clara y definida, con una reestructura que tienda a la adecuación de su red física así como un mejoramiento de su gerenciamiento. Sólo este camino permitirá a la sociedad progresivamente recuperar parte de lo invertido en estas empresas.
7. La discusión sobre la competitividad del sistema no puede restringirse a analizar la rentabilidad y la eficiencia del trabajador del sistema financiero. La calidad de la profesionalidad del bancario debe ser aceptada como una de las características diferenciales del sistema financiero uruguayo; por ende, ésta debe mejorarse a través de la formación en una institución propia. La necesidad de asegurar un sistema solidario de pasividad del sector financiero, impone un golpe de timón a la Caja Bancaria, con nuevos mecanismos de financiación
8. El sindicato está dispuesto a discutir todos los temas que hacen al futuro de la actividad financiera, sobre la base de atender el compromiso del sistema y sus actores con el desarrollo y el bienestar de todos los uruguayos, sin claudicar en la defensa de los conceptos de principios, que hacen a su esencia como organización sindical.

Cuadro N° 1
MOROSIDAD durante 1998

	31-Mar-98	30-Jun-98	30-Sep-98	31-Dic-98	Promedio de 1998
BROU	6,86%	6,67%	8,01%	6,05%	6,90%
BHU	14,19%	10,16%	10,45%	12,73%	11,88%
BANCA Oficial	10,28%	8,31%	9,15%	9,10%	9,21%
Caja Obrera	1,06%	0,87%	1,16%	1,33%	1,11%
Comercial	1,77%	1,65%	1,68%	0,94%	1,51%
ING	2,63%	1,48%	2,39%	1,26%	1,94%
Crédito	6,05%	6,22%	6,65%	8,93%	6,96%
ACAC	3,53%	3,93%	3,46%	4,03%	3,74%
Montevideo	0,90%	1,16%	0,77%	0,55%	0,84%
A.Express	0,36%	0,17%	0,20%	0,14%	0,22%
Exterior	0,94%	1,66%	0,99%	0,56%	1,04%
Discount	0,31%	0,28%	0,60%	0,30%	0,37%
Santander	0,72%	1,05%	0,89%	0,64%	0,82%
P.de Azúcar	5,85%	10,05%	9,10%		8,33%
Real	0,04%	0,11%	0,19%	0,53%	0,22%
BBV-Franc.	1,23%	0,74%	0,50%	0,31%	0,70%
Republic	1,98%	1,04%	0,00%	0,09%	0,78%
Surinvest	2,21%	3,05%	3,03%	1,45%	2,43%
do Brasil	20,90%	9,24%	8,72%	0,26%	9,78%
Citibank	0,49%	0,82%	0,40%	0,34%	0,51%
Sudameris	1,80%	2,55%	2,52%	1,40%	2,07%
ABN-AMRO	1,29%	3,30%	3,45%	2,03%	2,52%
Boston	0,37%	0,69%	0,40%	0,74%	0,55%
Lloyds	2,13%	1,62%	2,30%	1,71%	1,94%
N.Argentina	1,77%	4,09%	9,78%	7,48%	5,78%
BANCA PRIVADA	2,08%	2,32%	2,26%	1,87%	2,14%
OCA C. Banc.	3,96%	4,76%	4,77%	4,37%	4,46%
Hapoalim-Mayo	0,01%	1,15%	3,99%	0,00%	1,29%
Leumi	2,36%	1,59%	0,46%	0,01%	1,10%
Exprinter	0,13%	0,75%	0,61%	0,35%	0,46%
BAPRO	0,56%	0,26%	0,00%	0,62%	0,36%
Beal	84,63%	23,43%	9,29%	0,00%	29,34%
BNL	1,46%	0,76%	1,09%	1,64%	1,24%
Cred.Lyon.	24,87%	40,81%	57,07%	90,43%	53,30%
BNP	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
CASAS FINANCIERAS	2,89%	3,07%	3,07%	1,93%	2,74%
CACDU	7,28%	7,60%	7,51%	6,93%	7,33%
COFAC	4,25%	4,96%	4,35%	5,23%	4,70%
FUCAC	2,29%	2,76%	3,30%	5,27%	3,41%
CAYCU	8,36%	13,47%	13,36%	9,81%	11,25%
FUCEREP	2,31%	2,09%	2,20%	3,52%	2,53%
CAOFA	4,01%	7,49%	6,09%	6,09%	5,92%
FAE	0,13%	0,26%	0,36%	0,69%	0,36%
COOPERATIVAS.	4,46%	5,48%	4,94%	5,54%	5,11%
SISTEMA FINANCIERO	6,22%	5,37%	5,67%	5,44%	5,68%

Fuente: BCU boletín informativo

Cuadro Nº 2

IRIC 1998 de la Banca Privada

Posición	Institución	Resultado Miles \$	IRIC Miles \$	% IRIC de Util.
1	Citibank	21.677,26	5.323,4	24,6%
2	Surinvest	27.754,37	2.760,0	9,9%
3	BankBoston	133.300,00	10.615,5	8,0%
4	Comercial	213.796,12	16.336,3	7,6%
5	Montevideo	83.978,54	5.873,0	7,0%
6	Santander	93.204,52	4.650,0	5,0%
7	American Express	26.976,62	300,0	1,1%
8	Lloyds	13.291,53	136,7	1,0%
9	ACAC	5.063,77	10,8	0,2%
10	Real	9.645,66	10,7	0,1%
11	Discount	24.025,50	10,7	0,0%
12	ING	27.013,87	10,8	0,0%
13	ABN	32.225,45	10,8	0,0%
14	Francés	71.422,60	11,6	0,0%
15	Exterior	54.182,55	-	0,0%
16	Sudameris	17.041,17	-	0,0%
17	Do Brasil	16.336,31	-	0,0%
18	Caja Obrera	14.411,89	-	0,0%
	TOTAL	885.347,73	46.060,2	5,2%

Fuente: Estado contable publicados en el Diario Oficial

28

Cuadro Nº 3

Bancos gestionados

	Caja Obrera	Crédito
Número de Sucursales y Agencias	33	42
Número de Funcionarios	470	693
Promedio Funcionarios x Sucursal	14.2	16.5
Sucursales en el Interior	21	22
Sucursales del Interior coincidentes	11	13*

**El Banco de Crédito tiene 3 sucursales en Salto*

Cuadro Nº 4

	URUGUAY 1997-1998	ARGENTINA 1997-1998	USA 1997
Población total/ Sucursales	6.775 - 6.746	7762 - 6.737	3.951
Población total/ Empleados	249 - 248	303 - 313	169
Depósitos/ PBI	36% - 38%	25% - 26%	81%
Depósitos*/Sucursales (Mill. Dlr\$)	20,89 - 24,1	16,8 - 16,1	47,8
Depósitos*/Empleados (MillDlr\$.)	0,767 - 0,884	0,657 - 0,746	2,1
Depósitos/Población (Dlr\$)	2.273 - 2.502	2166 - 2.383	12.089

*Fuente:BCU,BCRA,FMI - *Depósitos incluye a NO-Residentes*

Cuadro Nº 5

Comparación de la productividad entre Argentina, Brasil y Uruguay en 1996

	Col.1	Col.2	Col.3	Col.4
País	Remuneración promedio por empleado en US\$ mensuales	Depósitos totales + Créditos vigentes totales /Número de empleados en US\$	Col.1/ Col.2/	Col.2 Col.1
Argentina	3.575	1.205.000	0,0030	337
Brasil	1.533	556.000	0,0028	363
Uruguay	3.767	2.122.000	0,0018	563

El cuadro anterior se ha confeccionado con los datos aportados por el documento del BID, "Modernización y desarrollo del sistema financiero uruguayo"(1998) a solicitud de la ABU y que tiene como soporte el relevamiento realizado por el Ec.J.Caumont.

La Columna 1 se elaboró a partir del cuadro Nº III-4 pág. 25.

La Columna 2 se elaboró a partir del cuadro Nº III-5 pág. 27.

La Columna 3 se elaboró a partir del cociente de las columnas 1 y 2, y representa el componente del costo laboral que contiene cada 1 dólar que se toma o presta.

La Columna 4 se elaboró a partir del cociente de las columnas 2 y 1, y representa por cada 1 dólar que se paga de sueldos cuantos dólares se toman o prestan.

Cuadro Nº 6

Indicador de poder de las Retribuciones

	Banca Privada	Banca Oficial	Sistema Bancario
Ganancias	3,735,233,766	1,618,508,021	5,353,741,787
Pérdidas	2,815,344,252	832,884,358	3,648,228,610
Sueldos y C.S.	332,915,966	274,492,647	607,408,613
Indicador 1	0.051	0.112	0.067
Indicador 2	19.68	8.93	14.82

Cuadro Nº 7

Costo de mano de obra por unidad de ingreso bruto

	Banca Oficial	Sistema Bancario Privado	Consolidado
Ingresos Brutos	1,618,508,021	3,735,233,766	5,353,741,787
Sueldos y cargas sociales	274,492,647	332,915,966	607,408,613
INDICADOR 31/12/98	16.96%	8.91%	11.35%

Cuadro Nº 8

Posición	Institución	ROE
1	Santander	23,1%
2	BankBoston	22,8%
3	Comercial	20,8%
4	Montevideo	20,6%
5	Do Brasil	19,7%
6	American Express	17,3%
7	Caja Obrera	14,8%
8	Surinvest	14,6%
9	Discount	12,5%
10	Francés	12,1%
11	Exterior	11,2%
12	ING	10,4%
13	ABN	10,1%
14	Lloyds	9,3%
15	Real	7,1%
16	Citibank	6,3%
17	Sudameris	4,8%
18	ACAC	2,4%
19	Nación Argentina	-4,4%
20	Republic	-24,7%
	Promedio Sistema	13,4%

Posición	Institución	ROA
1	Exterior	2,45%
2	American Express	2,22%
3	Montevideo	1,38%
4	Comercial	1,37%
5	Francés	1,33%
6	Do Brasil	1,32%
7	Santander	1,29%
8	BankBoston	1,17%
9	Surinvest	1,00%
10	Discount	0,92%
11	Lloyds	0,57%
12	ING	0,56%
13	ABN	0,53%
14	Real	0,42%
15	Caja Obrera	0,37%
16	Citibank	0,35%
17	Sudameris	0,33%
18	ACAC	0,21%
19	Nación Argentina	-0,44%
20	Republic	-0,89%
	Promedio Sistema	0,89%

30

Grafico Nº 1

Credito Neto interno según Destino al 31/12/98

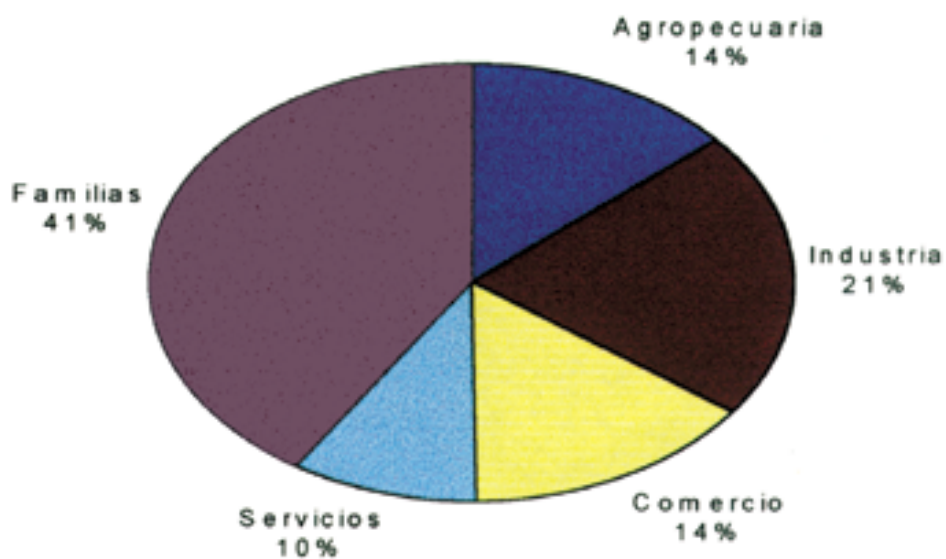


Grafico Nº 2

Distribución del Crédito al consumo al 31/12/98

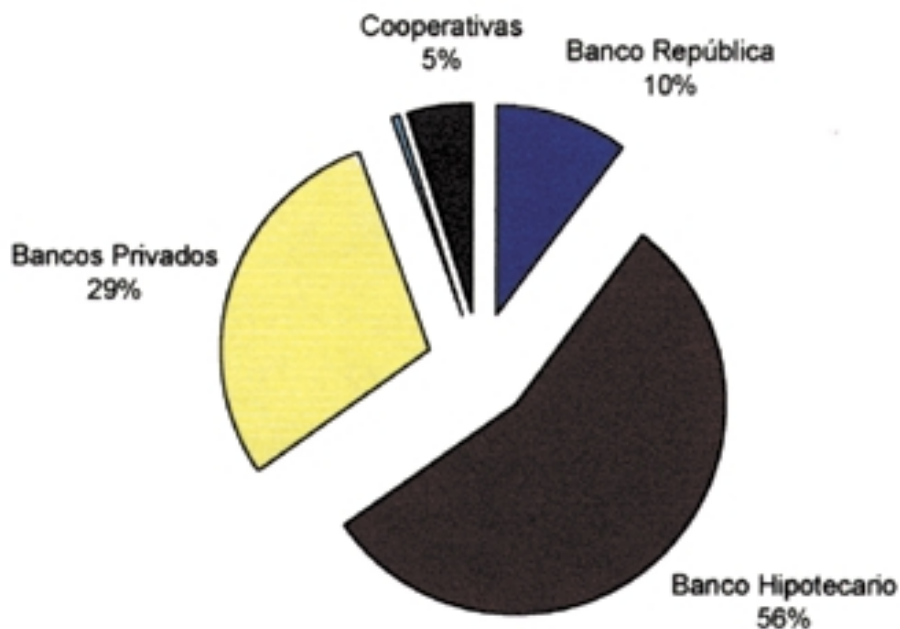


Grafico Nº 3

Créditos al Sector Privado residente por actividades de la Banca Privada 1987- 1998

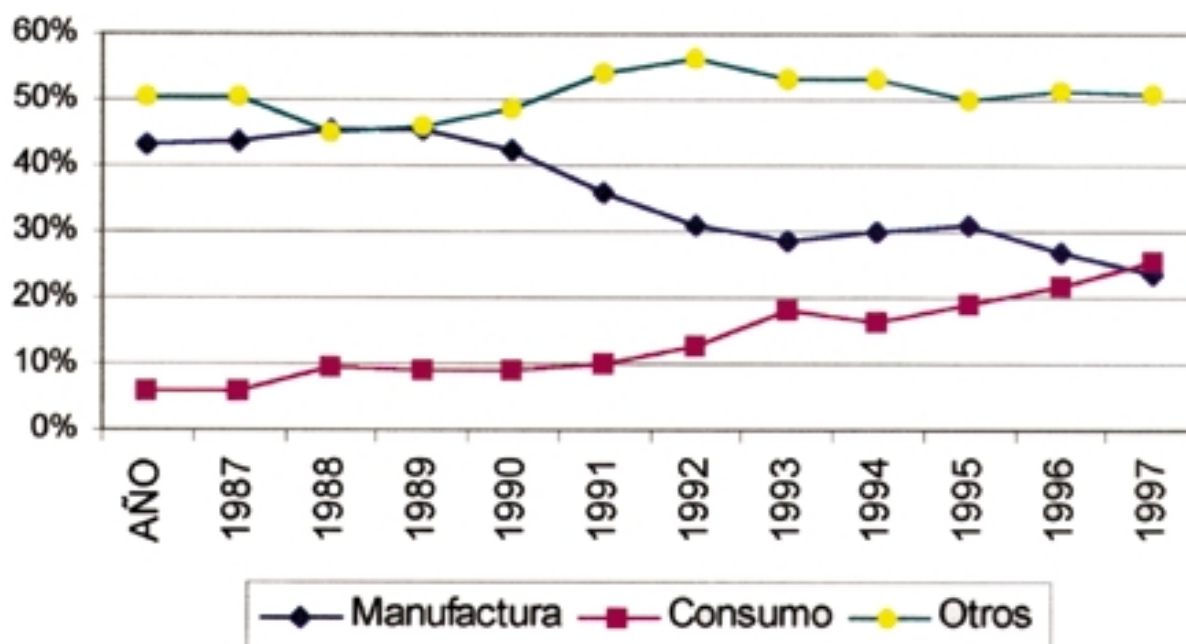


Gráfico N° 4

Crecimiento del Crédito a Familias entre 1994-98

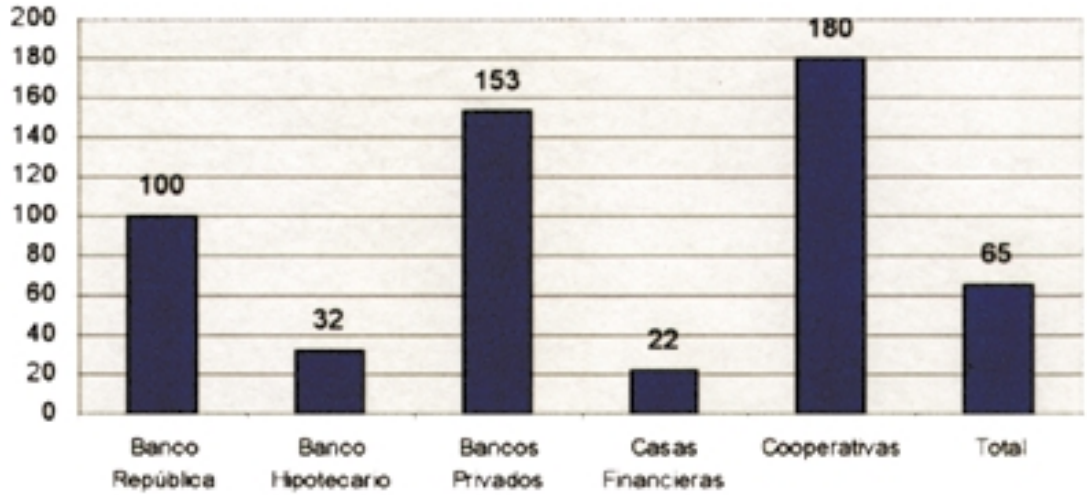


Gráfico N° 5

Deudores por sector del BROU a julio del 99

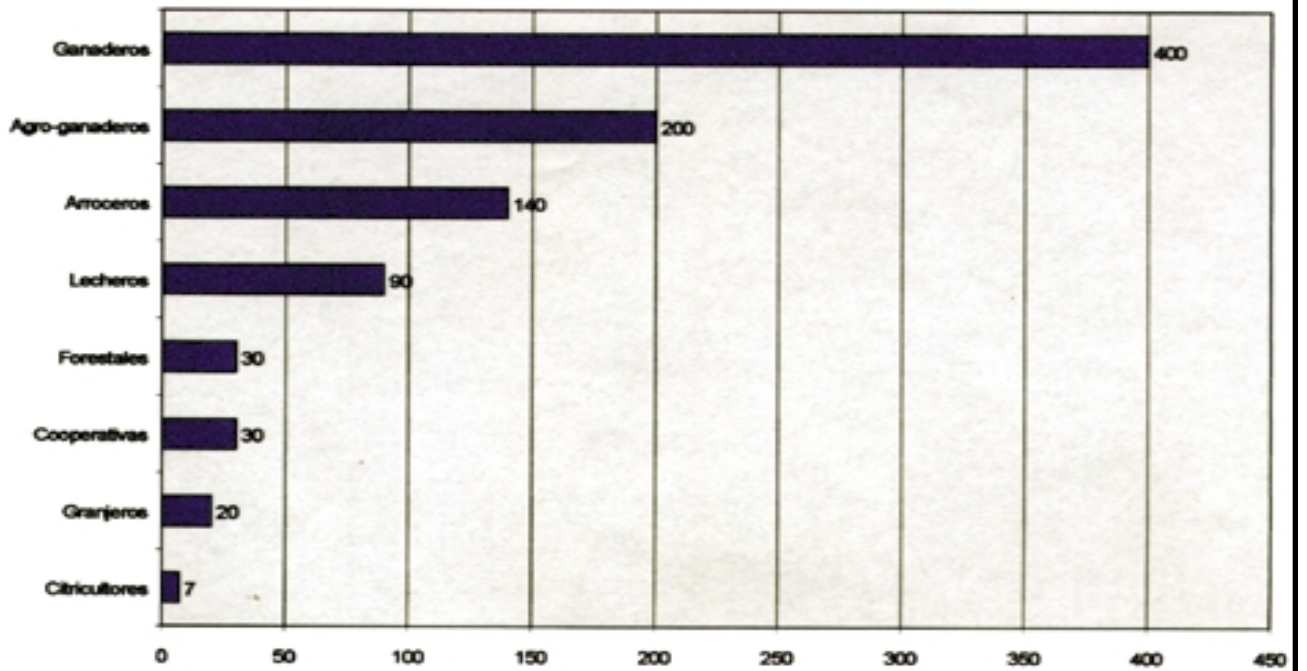


Gráfico N° 6

Evolución del Crédito al sector agropecuario

