

**E S T U D I O S   S E C T O R I A L E S**

---

# **EL SECTOR BANCARIO EN URUGUAY**

---

*Agosto 2006*

**Equipo de Investigación del  
Instituto Cuesta Duarte - PIT - CNT**

Se terminó de imprimir en agosto 2006  
en Galileo Galilei  
Tel.: 480 3095  
Montevideo - Uruguay

## Índice

<b>1. Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Características generales del sector .....</b>	<b>5</b>
2.1. Instituciones habilitadas para operar .....	7
2.2. Bancos que operan en el país .....	8
2.3. Gremiales de trabajadores y empresarios .....	9
<b>3. Evolución reciente de la actividad financiera .....</b>	<b>12</b>
3.1. El sistema financiero en la década de 1980 .....	12
3.2. El sistema financiero en la década de 1990 .....	12
3.3. La crisis de 2002 .....	15
3.4. La salida de la crisis .....	20
<b>4. La situación actual del sistema bancario .....</b>	<b>22</b>
<b>5. La regulación del sistema bancario .....</b>	<b>27</b>
5.1. ¿Por qué regular? .....	27
5.2. Evolución de la regulación bancaria en Uruguay .....	28
5.2.1. Desregulación financiera: la reacción liberal .....	28
5.2.2. Regulación prudencial y revisión del tratamiento de la banca pública .....	29
5.2.3. Ampliación de actividades bancarias y fomento de mercado de valores .....	30
5.2.4. Crisis de 2002 y nuevos cambios regulatorios .....	31
5.3. La reforma de la Carta Orgánica del BCU .....	33
<b>6. El empleo en el sector .....</b>	<b>35</b>
6.1. Cantidad y características del personal ocupado .....	35
6.2. Los salarios .....	37
6.3. Organización del trabajo y tercerizaciones .....	38
<b>7. Conclusiones y perspectivas .....</b>	<b>40</b>

**ANEXO**

El comportamiento de las trasnacionales españolas en el sistema bancario uruguayo: un estudio del caso de Santander y BBVA

<b>1. Introducción .....</b>	<b>43</b>
<b>2. Marco conceptual – metodológico .....</b>	<b>43</b>
<b>3. La Inversión Extranjera Directa en América Latina y la importancia de las empresas españolas: elementos de contexto .....</b>	<b>44</b>
<b>4. Presentación de casos de estudio .....</b>	<b>45</b>
4.1. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) .....	45
4.1.1. Caracterización del grupo y tendencias recientes en América Latina .....	45
4.1.2. Perfil de BBVA Uruguay .....	45
4.1.3. Estrategia empresarial .....	46
4.1.4. Relaciones y condiciones de trabajo .....	47
4.1.5. Perfil del sindicato .....	48
4.2. Banco Santander S.A. ....	48
4.2.1. Caracterización del grupo y tendencias recientes en América Latina .....	48
4.2.2. Perfil de Santander Uruguay .....	49
4.2.3. Estrategia empresarial .....	52
4.2.4. Relaciones y condiciones de trabajo .....	53
4.2.5. Perfil del sindicato .....	54
4.3. Análisis comparativo .....	54
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>56</b>

## 1. Introducción

El sistema financiero uruguayo ha registrado cambios sustantivos en las tres últimas décadas. Estos cambios estuvieron vinculados con el ingreso de nuevas instituciones, integración con el sistema financiero global en el marco de la mayor apertura del país a los movimientos de capitales, procesos de fusiones y cambios de propiedad, y el descalabro del año 2002, cuando se produjo la crisis económica más severa de la historia uruguaya, que en el caso de la banca estuvo signada por fugas y reprogramaciones de depósitos, denuncias de delitos penales en algunas entidades, y la liquidación de bancos emblemáticos.

Todos estos cambios tuvieron su correlato en el empleo en los bancos, principalmente sobre la cantidad de puestos de trabajo ocupados, pero también en lo que respecta a la calidad de dichos puestos. La tradicional estabilidad asociada al empleo bancario dejó de ser incuestionable, y los conceptos de desempleo y seguro de paro ingresaron a la jerga del sector.

En el presente Informe del Instituto Cuesta-Duarte del PIT-CNT se analiza la evolución reciente de los bancos que operan en Uruguay, y las características actuales del sector, tanto en lo que respecta a su actividad como en relación al empleo que genera. La descripción de las causas, el desarrollo y las consecuencias de la crisis de 2002 ocupan un lugar preponderante en el presente análisis, por el impacto que este hecho tuvo sobre el país en su conjunto y sobre el sector financiero en particular, y porque los efectos de la crisis distan aún de haberse disipado.

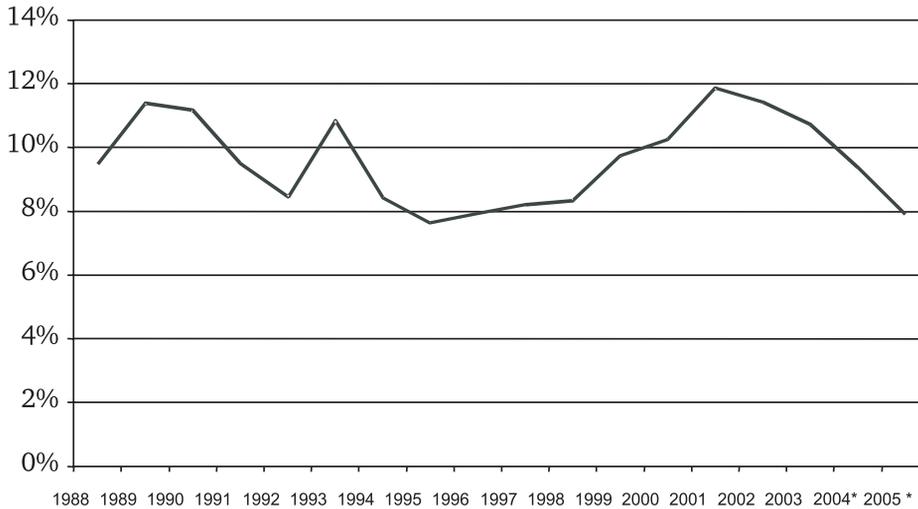
A su vez, el informe incluye el análisis de dos casos en particular, los de los bancos Santander y BBVA, en el marco de la cooperación con Comisiones Obreras de España con la cual se realiza el presente trabajo.

Este informe se enmarca en un conjunto de estudios descriptivos sobre la situación de diversos sectores de actividad realizados por el Equipo Investigación del Instituto Cuesta Duarte del PIT-CNT con el objetivo de constituir una herramienta para la mejor comprensión y análisis de los sectores productivos.

Estos informes tienen como destinatarios principales a los trabajadores de los sectores estudiados. En este sentido, se pretende contribuir a la discusión estratégica de los sindicatos de referencia y a la mejora de su capacidad de negociación frente a empresarios y gobierno. Se entiende que este tipo de insumos son fundamentales en una coyuntura de reorganización del conjunto del movimiento sindical y de multiplicación de los espacios de participación.

## 2. Características generales del sector

A pesar de las profundas oscilaciones que registró el sector financiero desde la década de 1980, su participación en el Producto Bruto Interno (PBI) se ha mantenido relativamente estable en un nivel elevado, del entorno de 10%.

**PBI Establecimientos Financieros y Seguros / PBI TOTAL**

A su vez, las empresas del sector Establecimientos Financieros y Seguros representan cerca del 15% de la producción total de Servicios<sup>1</sup> que se realiza en el país.

No obstante, el empleo en el sector ha sufrido un retroceso significativo, vinculado con dos procesos fundamentales: el cierre de empresas, y la pérdida del papel hegemónico de la banca en operaciones financieras tradicionales, dando paso a menores niveles de ocupación en las empresas bancarias típicas. La acción y características de la organización sindical han permitido contrarrestar parcialmente esta evolución negativa.

Actualmente (a junio de 2006) operan en Uruguay 13 bancos privados y dos bancos públicos que funcionan en la órbita comercial. Otras instituciones financieras que también funcionan en el país, y que no serán objeto de análisis del presente trabajo, son las Cooperativas de Intermediación Financiera, las Casas Financieras, las Instituciones Financieras Externas (IFE), las Empresas Administradoras de Grupos de Ahorro Previo, las Empresas Administradoras de Crédito y las Casas de Cambio.

El Banco Central del Uruguay (BCU) es el agente que regula y supervisa al sistema financiero instalado en el país, siendo a su vez la autoridad monetaria. Dentro del BCU, la encargada de regular y supervisar a las instituciones que realizan intermediación financiera es la Superintendencia de Instituciones de

<sup>1</sup> Dentro de Servicios se incluyen: Comercio, Restaurantes y Hoteles; Transportes y Comunicaciones; Establecimientos financieros y seguros, Bienes inmuebles y Servicios prestados a las empresas, y Servicios comunales, sociales y personales.

Intermediación Financiera (SIIF). Las normativas bancarias de carácter prudencial responden a los estándares del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea<sup>2</sup>.

El BCU también controla las actividades financieras no bancarias a través de otras áreas especializadas (Superintendencia de Seguros y Reaseguros, Área de Control de AFAP y Gerencia de Mercado de Valores). Es probable que este esquema de supervisión del sistema financiero mediante dos superintendencias –Intermediación Financiera y Seguros–, un área –Control de AFAP– y una Gerencia –Mercado de Valores– se vea modificado de aprobarse el proyecto de ley de Reforma de la Carta Orgánica del BCU que fue remitida por el Poder Ejecutivo al Parlamento, y cuyos principales contenidos son analizados en el capítulo 5.

## 2.1. Instituciones habilitadas para operar

Dentro de las entidades reguladas y supervisadas por la SIIF, los bancos son los que poseen las más amplias licencias para operar, lo que implica la posibilidad de captar depósitos a la vista de residentes y específicamente operar en la cámara compensadora de cheques.

Las Cooperativas son instituciones de intermediación financiera organizadas como sociedades cooperativas que operan exclusivamente con sus socios, pudiendo ser de dos tipos: con habilitación total (con las mismas atribuciones que los bancos), y con habilitación restringida (con operativa limitada al otorgamiento de crédito al sector no financiero en moneda nacional y bajo requisitos especiales de atomización). En los hechos, la restricción de operar solamente con socios no constituye una limitante ya que toda persona que desee operar con una cooperativa es registrada automáticamente como socio por una integración de capital marginal con relación a la operativa a la que accede.

Las Casas Financieras son instituciones cuya operativa de captación de depósitos se encuentra restringida a operar con no residentes, pudiendo no obstante dar crédito a residentes, aunque no pueden recibir depósitos de éstos.

Las Instituciones Financieras Externas (IFE) o banca *off-shore* son empresas de intermediación financiera que pueden operar únicamente con no residentes tanto en captación de fondos como en préstamos. La conformación de es-

---

<sup>2</sup> El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea fue creado en la década de 1970 por parte de los presidentes de los Bancos Centrales de los países del Grupo de los 10 (G10), con el objetivo de definir recomendaciones sobre buenas prácticas bancarias y lineamientos sobre estándares para la supervisión bancaria a nivel mundial. Aunque no constituye formalmente un organismo supervisor supranacional, los lineamientos que imparte el Comité se comienzan a aplicar en los países del Grupo de los 10, y luego los demás países terminan adoptando, en diferentes momentos y en distintos aspectos, dichas recomendaciones.

tas instituciones fue impulsada por el decreto-ley 15.322 de 1982, que exone-  
ra de toda obligación tributaria a las empresas financieras que tengan como  
objeto exclusivo la intermediación entre no residentes. Luego de reglamenta-  
do su funcionamiento, a partir de 1994, comenzaron a mostrar una importan-  
cia creciente en la captación de depósitos

Las Empresas Administradoras de Grupos de Ahorro Previo tienen una licen-  
cia que las habilita básicamente a intermediar bajo la modalidad de círculos  
cerrados de ahorristas que aportan cuotas mensuales y obtienen su crédito  
por sorteo o por licitación.

Las Empresas Administradoras de Crédito son entidades que ofrecen crédito a  
particulares con fondos propios. En concreto, se trata de personas físicas o  
jurídicas que intervienen en el financiamiento de la venta de bienes y servicios  
realizada por terceros, a través de tarjetas de crédito, órdenes de compra u  
otras modalidades similares, siempre que lo realicen con recursos propios o  
sin intervención del ahorro público.

Las Casas de Cambio son aquellas empresas cuya actividad principal es el cam-  
bio de moneda.

## **2.2. Bancos que operan en el país**

Los bancos oficiales que funcionan en el ámbito comercial son el Banco de la  
Republica Oriental del Uruguay (BROU), que actúa como banco comercial y  
de fomento para actividades productivas con líneas de crédito a largo plazo, y  
el Banco Hipotecario (BHU), que es un banco de fomento orientado exclusi-  
vamente al financiamiento de la vivienda.

Por otra parte, en el país funcionan 13 bancos privados, de los cuales algunos  
tienen la forma de sociedades anónimas constituidas en el país principalmen-  
te de propiedad de bancos extranjeros, y otros son sucursales de bancos ex-  
tranjeros, operando bajo las mismas condiciones que los bancos constituidos  
en el país.

La banca privada en su gran mayoría corresponde a bancos internacionales  
(de origen estadounidense o europeo).

Esta transnacionalización del sistema financiero determina un cambio impor-  
tante en la definición de las estrategias de los bancos, que basan sus decisiones  
en lo que ocurre en sus mercados de origen y trasladan sus esquemas de fun-  
cionamiento a la plaza nacional, sin considerar muchas veces las particulari-  
dades del sistema uruguayo. (Espino, 2005).

**Activos de la banca privada**

Banco	Origen del capital	Activos (millones de U\$S)	Participación en el total
ABN	Holanda	1.294	20,2%
NBC	Inglaterra/Holanda/Alemania	1.074	16,7%
BankBoston	EE.UU.	896	14,0%
Santander	España	716	11,2%
Crédit Uruguay	Francia	57	8,5%
BBVA	España	500	7,8%
Discount Bank	EE.UU.	441	6,9%
Citibank	EE.UU.	387	6,0%
Lloyds	Inglaterra	214	3,3%
HSBC	Inglaterra	187	2,9%
Surinvest	(*)	106	1,7%
Nación	Argentina	42	0,7%
Iatú	Brasil	10	0,2%
<b>TOTAL</b>		<b>6.414</b>	<b>100,0%</b>

(\*) El capital del banco Surinvest pertenece a Surinvest International Limited, una sociedad establecida en Islas Cayman, cuyos accionistas son IFC - International Finance Corporation (EE.UU.), Rabobank Finance (Curacao), Unibanco (Brasil), Unibanco (Cayman), HSBC Bank (Argentina), bicecorp (Cayman) y Philadelphia International Equities (EE.UU.).

Nota: cifras a junio de 2006. Fuente: En base a datos del BCU.

### 2.3. Gremiales de trabajadores y empresarios

Dos actores fundamentales del sistema bancario uruguayo son la Asociación de Bancarios del Uruguay (AEBU), la gremial de los trabajadores del sector, y la Asociación de Bancos Privados del Uruguay (ABPU).

AEBU fue fundada el 5 de mayo de 1942 con el objetivo de agrupar y organizar sindicalmente a los funcionarios activos y pasivos del sector. Actualmente no sólo nuclea a los empleados y jubilados de los bancos, sino que también tiene como afiliados a trabajadores de las casas bancarias, cooperativas, financieras, compañías de seguros, transportadoras de caudales, tarjetas de crédito, círculos de ahorro, cajeros automáticos y de todas aquellas empresas que suministran o atienden servicios relacionados con la actividad financiera.

Por su cantidad de afiliados y su poder de convocatoria, adhesión y propuestas, AEBU es considerado un sindicato “fuerte” en Uruguay. A esto ha contribuido el importante papel que jugó el sindicato de empleados bancarios durante y después de la crisis de 2002, realizando propuestas concretas para minimizar el impacto de la crisis financiera (la creación del Nuevo Banco Comercial, el seguro de paro bancario) e impulsando un proyecto de ley para crear una Bolsa de Trabajo de los trabajadores de los bancos liquidados. Mediante esta ley, por cada tres trabajadores de la banca oficial que cesan sus actividades, ingresa a trabajar a los bancos estatales (incluyendo el Central y el de Seguros) un integrante de la Bolsa de Trabajo, una modalidad que ha tomado el nombre de “3 por 1”.

La acción gremial ha contribuido a facilitar la transparencia del propio sistema, ya que la sola presencia de AEBU juega como una suerte de auditoría interna en los bancos y en otras actividades financieras (Espino, 2005).

Además de ocupar un papel de relevancia en el mundo sindical en particular y en la sociedad uruguaya en general, la gestión de AEBU comprende un amplio espectro de actividades. En particular, asesora, facilita y fiscaliza las tareas encomendadas a los representantes del personal en el directorio de la Caja Bancaria; colabora con la Cooperativa Bancaria (cooperativa de consumo); desarrolla una fluida actividad deportiva, y posee una importante sede social. También cuenta con un Hogar Estudiantil para los hijos de los funcionarios del Interior que se trasladan a estudiar a Montevideo, una Guardería para niños, un camping en Piriápolis y cabañas en el Parque Andresito.

La instancia máxima de decisión del Sindicato es la Asamblea General de Afiliados, existiendo además los ámbitos de Asambleas Generales por sector (banca oficial y banca privada) y la Asamblea Nacional de Delegados.

Los órganos ejecutivos de AEBU son el Consejo Central –integrado por 11 miembros, entre los cuales se encuentran el Presidente y el Secretario General– y los Consejos de Sector Financiero Privado y de Sector Financiero Oficial, cuyos integrantes son elegidos cada dos años. Por otra parte, el Sindicato tiene un Consejo Nacional Asesor, una Comisión Fiscal, una Comisión Electoral y un Consejo de Disciplina.

Por otra parte, a nivel de los propios bancos funcionan la Asamblea de Circunscripción, la Asamblea de banco o institución, la Junta de Delegados y la Comisión Representativa de cada Institución.

Los trabajadores se afilian a AEBU a través de las Mesas Representativas, órganos de representación a nivel de empresa. Además, existe una lógica de organización territorial a través de Seccionales Departamentales. Existen 26 Seccionales en todo el interior del país.

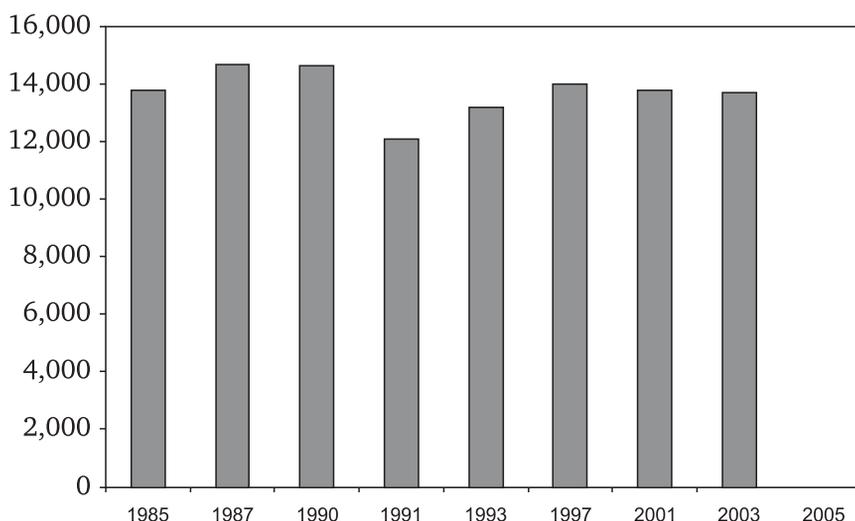
Los jubilados y pensionistas bancarios se encuentra integrados a la estructura gremial de AEBU a través de un Consejo Directivo Autónomo (CDA).

La renovación de autoridades del sindicato se realiza cada dos años por voto universal y secreto de todos los afiliados. Las direcciones intermedias (Mesas Representativas por Empresas y Seccionales del Interior) se renuevan con la misma frecuencia.

La evolución de la cantidad de afiliados a AEBU ha registrado una evolución oscilante en las últimas décadas, ya que a finales de la década de 1980 evolucionó al alza, en 1991 registró una disminución pero se recuperó en el quinquenio posterior, y luego se redujo.

A fines de 2005 la cantidad de afiliados a AEBU se ubicó en 10.922 trabajadores activos, distribuidos en 5.778 de banca oficial y 5.144 de banca privada. Aproximadamente el 40% de los trabajadores afiliados al sindicato son mujeres. Mientras tanto, casi el 75% está localizado en Montevideo, reflejando la fuerte concentración geográfica de los servicios financieros.

Evolución de Afiliados a AEBU



Otro agente gremial de significación en la plaza financiera uruguaya es la Asociación de Bancos Privados del Uruguay (ABPU), integrada por todos los bancos de propiedad privada que operan en el país<sup>3</sup>. Los bancos ABN Amro, BankBoston, BBVA, Citibank, Crédito Uruguay y Santander –es decir, los más grandes del mercado uruguayo– están representados en el directorio de la gremial, al tiempo que quien fuera presidente del BCU durante 2002-2004, Julio de Brun, se desempeña como director ejecutivo.

La ABPU fue creada por los bancos privados en noviembre de 2005, como un ámbito para compartir problemas y buscar soluciones en común. De esta forma, las entidades bancarias privadas volvieron a tener un ámbito conjunto luego que en 2002 se disolviera la Asociación de Bancos del Uruguay (ABU).

Sin embargo, a diferencia de su antecesora, una de las premisas de la ABPU es mantenerse al margen de los conflictos que surjan entre los bancos y sus funcionarios, y que fue una de las causas del desmembramiento de la ABU.

La Asociación de Bancos del Uruguay había nacido en 1945 a instancias de la ley de convenios colectivos que obligatoriamente se debían celebrar en todos los sectores. La relación con el sindicato y la realización de los convenios fue uno de los dos objetivos iniciales de ABU; el otro era defender los intereses de los bancos privados frente al Estado.

En la década de 1960 ABU llegó a tener 60 afiliados, muchos de los cuales eran cooperativas financieras y cajas populares. En las dos décadas posteriores, a medida que el sistema financiero se fue reestructurando con un menor

<sup>3</sup> La excepción es el Nuevo Banco Comercial (NBC), ya que al momento de constituirse la Asociación de Bancos Privados, esta entidad era de propiedad estatal. Sin embargo, posteriormente el NBC pasó a manos privadas: el 2 de junio de 2006 se firmó la venta del banco al grupo liderado por el fondo de inversión estadounidense Advent, por un monto de U\$S 171 millones.

número de instituciones, la cantidad de socios de ABU fue mermando, y a fines de la década de 1980 eran cerca de 20 las entidades afiliadas.

Durante la dictadura no hubo negociación salarial, pero con el regreso a la democracia se retomó la relación de los bancos con un sindicato muy fortalecido.

Durante el primer período de gobierno de Julio María Sanguinetti la negociación colectiva fue obligatoria, y aunque luego se dejaron de convocar los Consejos de Salarios, lo que debilitó la negociación en la mayoría de los sectores, se mantuvo en la banca.

Sin embargo, hacia mediados de la década de 1990 comenzó a darse un desmembramiento de ABU. El primer banco en irse fue el Citibank, en 1996, decidido a negociar por su cuenta con sus trabajadores. Luego se fueron el Santander y el BankBoston en 1997, y el Discount en 1999. Después de la crisis de 2002 se fueron el American Express y el ABN AMRO. Los bancos Surinvest, BBVA, HSBC, Lloyds y Nación Argentina apagaron la luz de una entidad que en su momento gozó de un fuerte poder.

### **3. Evolución reciente de la actividad financiera**

#### **3.1. El sistema financiero en la década de 1980**

En el año 1982 la economía uruguaya vivió una de las más profundas crisis de su historia contemporánea. Este fenómeno pautó la evolución del sistema financiero durante toda la década de 1980, que se caracterizó por una drástica disminución de la banca privada nacional, una creciente presencia de bancos extranjeros muy focalizados en negocios corporativos, la banca pública nacional captando la casi totalidad del mercado de crédito minorista y a las familias, y un comienzo de desarrollo de actividades que hasta el momento no estaban difundidas, como las cooperativas y la banca off-shore.

Arim y Vallcorba (1999) y Espino (2005) señalan que durante la década de 1980 el sistema financiero atravesó una reestructuración institucional que implicó la desaparición de la banca de capitales nacionales, su retroceso en la participación en los mercados de depósitos y de créditos, y una caída del crédito al sector privado residente.

Tras la crisis de 1982 el sistema bancario comercial quedó conformado por dos bancos estatales –el BROU y el BHU–, un conjunto de bancos privados de capitales extranjeros, los denominados bancos “gestionados”, y las cooperativas de ahorro y crédito.

Los bancos se concentraron en algunos segmentos específicos de actividad, como el crédito a empresas, en particular a firmas de propiedad extranjera o con un fuerte componente exportador. En algunos bancos esa estrategia fue el resultado de la adaptación de las instituciones de intermediación financiera a

las nuevas circunstancias de mayor riesgo en los créditos y de contracción de los depósitos, y en otros casos, del reforzamiento de una estrategia tendiente a una banca mayorista, decidida en el ámbito de las casas matrices de los bancos transnacionales (Espino, 2005).

De esta forma, la entidad que se concentró en el crédito a las familias fue el BROU, al tiempo que el sector cooperativo comenzó a extenderse, aprovechando el vacío dejado por la banca privada. A su vez, el contexto fue propicio para la expansión de actividades financieras no tradicionales, como la intermediación *off-shore* y otros servicios financieros por parte de los bancos.

### 3.2. El sistema financiero en la década de 1990

Así como la década de 1980 fue un período de fuerte retroceso para la banca que opera en Uruguay, la década de 1990 fue una etapa de expansión para el sector. Ello se dio en un contexto de crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) y de estabilización de las principales variables macroeconómicas a partir del plan de estabilización implementado en 1992.

Según reseña Espino (2005), la política económica estuvo orientada en la década de 1990 a la estabilización de precios y a la profundización de la apertura comercial. La estabilidad de precios se logró mediante la utilización de un “ancla cambiaria”, donde el tipo de cambio flotaba en una banda, controlado por el Banco Central, de manera que estuviera por debajo de la evolución de los precios internos. A su vez, la mayor apertura comercial se asentó tanto en la reducción unilateral e indiscriminada de las barreras arancelarias y no arancelarias, como en la formación del Mercosur.

La apreciación de la moneda nacional respecto al dólar y el deterioro de los resultados del balance comercial, pudieron sostenerse durante la mayor parte de la década de 1990 debido a la importante entrada de capitales externos, orientados principalmente al sector financiero.

El plan de estabilización generó un marco de previsibilidad para los agentes que, en el marco de la liberalización financiera que había comenzado ya en la década de 1970<sup>4</sup>, configuró el escenario adecuado para que los bancos privados aumentaran su volumen de negocios e incrementaran su participación de mercado en detrimento de los bancos estatales, fundamentalmente en el crédito al consumo. En los primeros años de la década de 1990 también tuvo lugar un fuerte crecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito.

---

<sup>4</sup> La liberalización financiera en Uruguay tuvo lugar a partir de 1974 y generó, en sus primeros años de vigencia, un crecimiento explosivo del crédito y una entrada masiva de capitales externos, favorecida por la gran oferta existente en el ámbito internacional, lo que contribuyó a la extranjerización e internacionalización del sistema financiero (Espino, 2005).

La adopción del plan de estabilización y la apertura de la economía favorecieron el crecimiento del gasto de consumo privado, en particular en bienes de consumo duradero provenientes del exterior (automóviles, electrodomésticos, entre otros), lo cual condicionó la evolución y características de la operativa del sector financiero (Espino, 2005).

El desarrollo que adquirió la actividad financiera durante la década de 1990 fue paralelo a una serie de cambios institucionales y legales que dieron cuerpo al crecimiento del sector, y que reflejaron el hecho de que los conglomerados financieros que hasta el momento operaban principalmente en el negocio bancario extendieran su ámbito de acción a otros mercados como los de seguros, seguridad social, administradoras de fondos de inversión, representaciones de inversiones en el exterior. También se produjeron fusiones o adquisiciones de instituciones ya instaladas, como por ejemplo las empresas de tarjetas de crédito por parte de bancos, y se conformó la Bolsa Electrónica de Valores del Uruguay (BEVSA), que comenzó a actuar como un agente del mercado de valores en el cual ya estaba operando la Bolsa de Valores de Montevideo (BVM).

En 1994 se desmonopolizó el mercado de seguros, hasta ese momento concentrado únicamente en el Banco de Seguros del Estado (BSE), entidad que a partir de allí comenzó a jugar como un operador más del mercado y sólo mantuvo el monopolio sobre los seguros de accidentes de trabajo. En 1996 se aprobaron varias leyes relevantes para la institucionalidad del mercado financiero: la ley 16.713 que dispuso el pasaje a un régimen mixto de seguridad social, en cuyo marco fueron creadas las Administradoras de Fondos de Ahorro Previsional (AFAP); la ley 16.749 de creación del mercado de valores y Obligaciones Negociables (ON); la ley 16.774 de Fondos de Inversión, y su posterior modificación para introducir la securitización y el factoring.

Espino señala que en la década de 1990 los bancos se vieron condicionados por una serie de factores externos e internos que los llevaron a revisar sus estrategias de la década previa y a valorizar más algunos negocios que habían sido dejados en años anteriores, como por ejemplo el negocio de banca persona.

Entre los factores externos resalta la disminución de las tasas de interés internacionales –lo que redujo la rentabilidad de las carteras de los bancos y los obligó a buscar otras oportunidades de inversión con diversos grados de riesgo– y el retorno de los flujos de capital a América Latina en general y a Uruguay en particular.

Una serie de factores internos también operó en el sentido de reducir la rentabilidad de los bancos, entre ellos la reducción de la inflación doméstica y el déficit fiscal (que dejó de alimentar el crecimiento de la deuda pública que en parte se colocaba en los bancos).

En este contexto se procesó una reestructura de la organización de los bancos caracterizada por una concentración de instituciones<sup>5</sup> y por una serie de fusiones y adquisiciones de la banca destinada al consumo, en un marco de creciente extranjerización de la banca privada, con la consiguiente pérdida de espacio de la banca pública.

Los primeros años de la década de 1990 fueron un período de desarrollo de procesos vinculados con la expansión de la banca minorista, tales como Banca Telefónica, Home Banking (banca por Internet), apertura de sucursales en puntos de consumo como Shopping Centers y supermercados, instalación de cajeros automáticos. También se dio un proceso de “bancarización” de flujos financieros y desarrollo de la banca transaccional a través de instrumentos como la acreditación de salarios y pasividades y los débitos en cuenta corriente.

### 3.3. La crisis de 2002

Hacia fines de 1998, la economía uruguaya comenzó a mostrar signos de estancamiento. Las mayores dificultades en términos de actividad comercial externa comenzaron a gestarse a partir de 1999 con la caída de la demanda regional debido a la larga recesión atravesada por la economía argentina, la devaluación del real brasileño y la desaceleración del ritmo de crecimiento de la economía de Brasil.

En 1998 el PBI uruguayo comenzó a caer, iniciando un proceso recesivo que se extendió hasta 2002. En este contexto, el frente fiscal del país se debilitó de forma muy pronunciada. Los desequilibrios fiscales eran financiados con niveles correspondientemente altos de deuda pública, mediante colocaciones de bonos en los mercados de crédito voluntario, a nivel local e internacional. Vallcorba (2003) señala que como los bonos cotizaban diariamente en los mercados, lo que servía de base para las mediciones de riesgo país, la fragilidad fiscal era pública y transparente para los agentes económicos. Al cabo del año 1999 la deuda bruta total del sector público fue equivalente a U\$S 10.700 millones, de la cual el 83% estaba denominada en moneda extranjera.

El alto déficit fiscal que se registró a partir de 1999 (en particular, ese año la brecha fiscal alcanzó el 4% del PBI), así como la caída de las reservas internacionales del BCU, cerraron las vías de acceso al financiamiento externo para el Estado.

El sistema financiero en esos años estaba caracterizado por una alta concentración, una elevada dolarización, la inexistencia de un seguro de depósitos explícito (en anteriores crisis el Banco Central había actuado como prestamista en última instancia del sistema), y una alta dependencia de los depósitos de no residentes.

---

<sup>5</sup> Los bancos Comercial, Galicia, Boston, Santander y ABN lideraron los rankings de la banca privada en la década de 1990.

### Depósitos totales por moneda



### Depósitos en dólares



En particular, la banca uruguaya se encontraba muy expuesta al riesgo argentino, debido a los vínculos patrimoniales de instituciones uruguayas con bancos argentinos –principalmente los bancos Galicia, Comercial y Montevideo–, la importante presencia de depositantes argentinos, y la elevada concentración en activos argentinos (créditos y valores).

La dolarización de los depósitos, en un contexto de pérdida de reservas del Banco Central, cuestionaba el rol de la autoridad monetaria como prestamista en última instancia del sistema financiero y erosionaba el seguro de depósitos implícito tradicional en Uruguay.

Debe también tenerse en cuenta la particular situación de los bancos públicos, en los cuales la morosidad, los problemas de gestión, los descaldes de plazos y de monedas, eran dificultades explícitas.

La combinación de todos estos elementos –una economía en recesión, un elevado endeudamiento (sobre todo en moneda extranjera) para financiar niveles altos de déficit fiscal, una constante caída de las reservas bancocentralistas y un sistema financiero altamente dolarizado y muy dependiente de la economía argentina– situaron al país en una situación de extrema vulnerabilidad ante la eventual ocurrencia de shocks externos. Y esos shocks sobrevinieron.

A fines de 2001 Argentina estableció un férreo control sobre los retiros de depósitos (el denominado “corralito”), y a comienzos de 2002 pesificó activos y pasivos bancarios en forma asimétrica.

En efecto, el “corralito” y la posterior pesificación en Argentina provocaron impactos inmediatos en Uruguay, ya que algunos bancos eran de capitales argentinos o eran gerenciados desde Buenos Aires y por lo tanto compartían negocios con entidades argentinas.

En los primeros meses de 2002 los dos bancos privados más grandes que operaban en Uruguay, el Banco Galicia Uruguay (BGU), de capitales argentinos, y el Banco Comercial (propiedad de Chemical Overseas Holding Inc., JP Morgan Chase & Co, Credit Suisse First Boston y Dresdner Bank Lateinamerika AG, y gerenciado por banqueros argentinos), al ser percibidos como muy riesgosos por sus depositantes, sufrieron enormes corridas y perdieron, en un lapso de dos meses, la tercera parte de sus depósitos.

En lo relativo al Banco Comercial, en enero de 2002 tomaron estado público los hechos de carácter delictivo –vinculados al manejo de valores públicos argentinos– que involucraron a su gerencia y a su directorio, que estaba encabezado por los hermanos Röhm<sup>6</sup>. Estos hechos afectaron severamente la solvencia de la entidad, que permaneció suspendida hasta el 31 de diciembre de 2002, tras lo cual ingresó en un proceso de liquidación.

En lo que respecta al BGU, Vallcorba (2003) señala que la crisis argentina de finales de 2001 expuso a la institución a una situación de extrema vulnerabilidad. El autor indica que los depositantes del BGU percibieron un mayor riesgo de verse “acorralados”, en virtud de las dificultades que enfrentaban los accionistas del banco con operativa en Argentina. Es así que, mientras que a fines de 2001 la plaza financiera uruguaya operaba como refugio para los depositantes argentinos (efecto “contagio beneficioso”), con un importante dinamismo de los depósitos de no residentes, el Banco Galicia enfrentaba una cuantiosa fuga de depósitos.

El Banco Galicia Uruguay fue intervenido por el Banco Central del Uruguay en febrero de 2002, e ingresó en un proceso de concordato<sup>7</sup>.

Los problemas suscitados en los bancos Galicia y Comercial alertaron a los depositantes argentinos respecto de las debilidades del sistema uruguayo, lo que provocó una corrida de grandes dimensiones que barrió con el 75% de los depósitos de no residentes en un trimestre. Los depositantes uruguayos lentamente se fueron contagiando y reaccionaron frente a manejos de comunicación desafortunados desde la conducción político-económica nacional. (Carella, Hernández y Pi León, 2003).

Vallcorba (2003) señala que los hechos vinculados a los bancos Comercial y Galicia –que se dieron al tiempo que Uruguay perdía el *investment grade*– significaron un punto de inflexión, ya que hicieron que la crisis, que hasta ese momento había estado focalizada en dos instituciones, se generaliza a todo el sistema. La pérdida del *investment grade* dejó al descubierto la debilidad fiscal del Estado, aumentando el riesgo país y cerrando el acceso al mercado de crédito voluntario. La salida de depósitos, la pérdida de activos de reserva del BCU y el aumento del riesgo país se retroalimentaron –explica el autor– en un círculo vicioso insostenible que derivó en la generalización de la crisis a todo el sistema.

El 21 de junio de 2002 los bancos Montevideo y Caja Obrera fueron intervenidos, con separación de sus autoridades, en medio de fuertes corridas de depósitos y de operaciones financieras fraudulentas. La intervención de estas dos entidades terminó por generalizar la situación de crisis en el sistema financiero uruguayo.

---

<sup>6</sup> Carlos Rohm era Vicepresidente Ejecutivo y Miembro del Directorio del Banco Comercial, y José Rohm era Miembro del Directorio del Banco Comercial.

<sup>7</sup> Al momento de elaboración del presente informe (julio de 2006) el Banco Galicia Uruguay se encontraba intervenido por el BCU, con sustitución de sus autoridades estatutarias.

A principios del mes de julio, tras un aumento imparable del riesgo país de Uruguay (en reflejo de la pérdida de confianza de los agentes), la huida de los depósitos en moneda extranjera también alcanzó a los depósitos en moneda nacional. Esto determinó que hacia finales del mes la posición de reservas del BCU se volviera insostenible. Luego de meses de corrida de depósitos y asistencia de liquidez al sistema bancario, las reservas internacionales del Banco Central alcanzaron un nivel crítico de U\$S 650 millones, marcando una caída del 80% respecto de los U\$S 3.100 millones de diciembre de 2001.

Este nivel mínimo de reservas era a todas luces insuficiente para servir la deuda externa y al mismo tiempo continuar respaldando la alta proporción de depósitos en moneda extranjera que presentaba el sistema bancario. Ante esta situación, las autoridades optaron por dejar de comprometer las reservas en el mantenimiento de una banda de flotación para el dólar, liberando el mercado de esta divisa. El efecto inmediato de esta medida fue una depreciación de 27% de la moneda nacional frente a la estadounidense.

En este contexto, a última hora del viernes 29 de julio las autoridades dispusieron un feriado bancario, el cual tuvo lugar entre el lunes 2 y el jueves 5 de agosto de 2002, y contribuyó a poner un primer freno a la hasta ese momento imparable huida de depósitos.

Tras la devaluación, la capacidad de pago de los deudores de deterioró, en virtud del descalce de moneda que afectaba a muchos de ellos. Los sectores productores de bienes no transables y las familias que tomaron créditos en dólares durante la década de 1990, en el marco de los incentivos que generaba el plan de estabilización, y que recibían ingresos en pesos, se vieron en enormes dificultades para repagar sus deudas.

En los primeros nueve meses de 2002 el sistema bancario uruguayo perdió el 48% de los depósitos (U\$S 7.400 millones), con picos superiores al 75% en algunas instituciones bancarias orientadas a las operaciones con no residentes

El mes de agosto de 2002 empezó con la mitad del sistema bancario por volumen de negocios con actividades suspendidas (los bancos Comercial, De Montevideo, Caja Obrera y Galicia) y con la banca estatal con sus depósitos reprogramados escalonadamente a tres años. En efecto, el 4 de agosto el Poder Legislativo sancionó una ley por la cual se reprogramaron los vencimientos de los depósitos a plazo fijo en moneda extranjera de los bancos República e Hipotecario. En el caso de esta última entidad, el descalce de plazos y monedas que ya se había convertido en una constante en los años previos se agravó profundamente durante la crisis.

#### **Evolución de los depósitos durante la crisis**

<b>(mill. U\$S)</b>	<b>Dic-01</b>	<b>Mar-02</b>	<b>Jun-02</b>	<b>Sep-02</b>	<b>Dic-02</b>
<b>En moneda extranjera</b>	<b>13.970</b>	<b>12.261</b>	<b>9.842</b>	<b>7.458</b>	<b>7.747</b>
Residentes	7.413	6.953	5.958	5.250	5.431
No residentes	6.557	5.308	3.866	2.208	2.315
<b>En moneda nacional</b>	<b>1.433</b>	<b>1.214</b>	<b>920</b>	<b>549</b>	<b>627</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15.403</b>	<b>13.475</b>	<b>10.762</b>	<b>8.007</b>	<b>8.374</b>

Fuente: BCU.

Sumado a esto, la situación de las instituciones privadas que habían permanecido en pie era muy comprometida, debido a la corrida de depósitos y a los problemas de balance de los clientes de créditos como consecuencia de la devaluación. Muchas de estas entidades recibieron asistencia tanto de liquidez como de patrimonio de parte de sus casas matrices.

Carella, Hernández y Pi León (2003) destacan que la creciente morosidad y el enorme aumento del costo del fondeo de las instituciones bancarias durante la corrida, que se extendió por espacio de ocho meses, estrangulaban los estados de resultados de las entidades y provocaron pérdidas en prácticamente todos los agentes intermediarios de fondos.

Por otra parte, el crédito del sistema bancario al Sector No Financiero (SNF) registró, en el año 2002, un retroceso de 37%, y fue uno de los elementos que explicó la caída de 10,7% que sufrió el PBI ese año.

Al cabo del año 2002 el sistema financiero estaba conformado de la siguiente forma:

- 2 Bancos Públicos: el Banco Republica, con los depósitos en dólares reprogramados y plena operatoria, y el Banco Hipotecario en proceso de reforma para dedicarse únicamente al fomento de la vivienda, sin poder captar depósitos
- 20 Bancos Privados, de los cuales cuatro estaban suspendidos, y los restantes eran de capital extranjero, seis como filiales y el resto como sociedades anónimas constituidas en el país
- 7 Casas Financieras de capital extranjero
- 8 IFEs, todas de capital extranjero
- 6 Cooperativas de Intermediación Financiera, una de las cuales estaba suspendida.

---

### **Cronología de la crisis de 2002**

3 de diciembre de 2001	Argentina establece el “corralito”
12 de diciembre de 2001	El FMI suspende los desembolsos a Argentina
23 de diciembre de 2001	Argentina declara el default
15 de enero de 2002	Uruguay abandona el sistema de bandas de flotación
3 de febrero de 2002	Argentina establece el “corralón”
13 de febrero de 2002	El BCU suspende las actividades del Banco Galicia
15 de febrero de 2002	Uruguay pierde el investment grade
28 de marzo de 2002	Primeros intentos por recapitalizar el Banco Comercial
31 de marzo de 2002	Se acumula una fuga del 12% de los depósitos desde el inicio del año
21 de junio de 2002	Sin intervenidos los bancos Montevideo y Caja Obrera
29 de julio de 2002	Se declara el feriado bancario
31 de julio de 2002	Se acumula una fuga del 37% de los depósitos desde el inicio del año
31 de julio de 2002	El BCU perdió el 79 % de sus RIN desde el 1° de enero
5 de agosto de 2002	Se levanta el feriado bancario luego de la llegada de asistencia financiera de los organismos multilaterales

---

### 3.4. La salida de la crisis

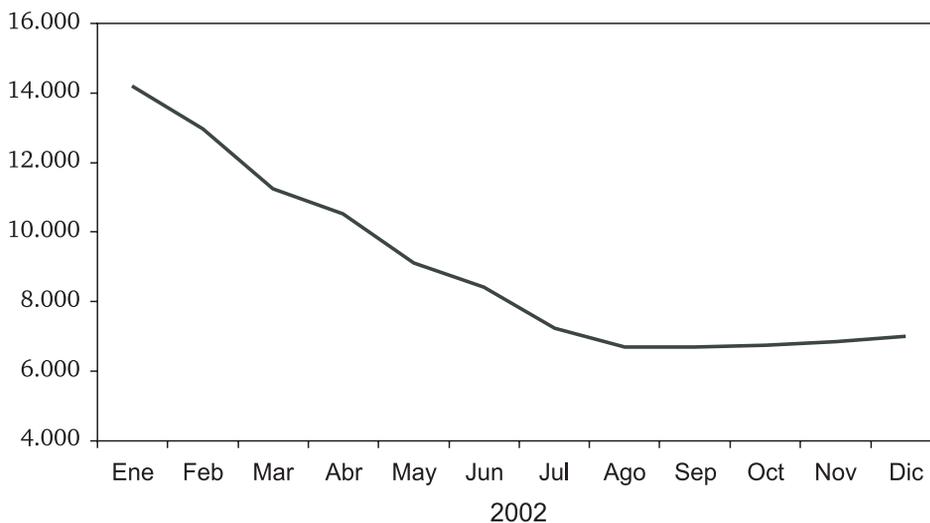
Luego de finalizado el feriado bancario, las autoridades uruguayas crearon un nuevo marco legislativo (la ley 17.523, conocida como Ley de Fortalecimiento del Sistema Financiero), que incluyó una serie de medidas para contener la crisis. Entre estas medidas se destacaron:

- Creación del Fondo de Estabilidad del Sistema Bancario (FESB), un fondo de U\$S 1.500 millones financiado por el FMI, el BID y el Banco Mundial, destinado a garantizar “el total cumplimiento de los depósitos de los ahorristas” de los bancos República e Hipotecario
- Reprogramación de los depósitos en dólares de los bancos públicos, extendiendo sus vencimientos dentro de un período de tres años
- El BROU absorbió todos los depósitos en moneda extranjera del BHU; esta última entidad siguió operativa, pero sin poder recibir depósitos
- Las operaciones de los bancos intervenidos (Comercial, Montevideo, Caja Obrera y De Crédito) fueron permanentemente suspendidas y se iniciaron acciones para su liquidación.

La creación del FESB y las restantes medidas adoptadas fueron efectivas en detener el avance de la crisis. Si bien las salidas de depósitos continuaron en el mes de agosto de 2002, tras el levantamiento del feriado bancario, éstas se fueron reduciendo en los meses posteriores, y hacia fin de año los depósitos comenzaron a retornar lentamente al sistema.

#### Depósitos bancarios en 2002

En millones de dólares



En diciembre de 2002 el Parlamento aprobó la Ley N° 17.613, conocida como Ley de Bancos, que clarificó los procedimientos de reestructuración y liquidación de bancos, redefinió y expandió la capacidad del BCU de fortalecer los marcos de regulación y supervisión, creó el Fondo de Garantía de Depósitos Bancarios y de la Superintendencia de Protección del Ahorro Bancario (SPAB) en la órbita del Banco Central, y dispuso la creación de los Fondos de Recuperación del Patrimonio Bancario (FRPB), para la gestión de las carteras de los bancos Comercial, De Crédito, Montevideo y Caja Obrera.

En el segundo semestre de 2002 y la primera mitad de 2003 se tomaron otras medidas con las cuales las autoridades buscaron contribuir al proceso de salida de la crisis sufrida por el sistema financiero.

Un grupo de medidas apuntó a la reestructuración del propio sistema bancario. En concreto, a fines de 2003 se creó CARA AFISA, la entidad que absorbió las carteras más riesgosas (categorías 4 y 5) del BROU, con el objetivo de recuperar la mayor proporción posible de activos en un plazo de cinco años. En cuanto al BHU, una institución severamente castigada por la crisis debido a la extrema vulnerabilidad de su hoja de balance, se emprendió un proceso de reestructuración que hizo que la entidad dejara de otorgar préstamos para la construcción de vivienda. La reestructura de la entidad continúa procesándose al momento de elaboración del presente Informe, con la propuesta del nuevo gobierno de separar los activos y pasivos más riesgosos de la institución, de forma de lograr una capitalización que le permita al BHU retomar su papel como agente de financiamiento de la construcción de vivienda.

En cuanto a los bancos privados, en enero de 2003 se dispuso la liquidación de los bancos Comercial, Montevideo y Caja Obrera, y la creación de una nueva institución, el Nuevo Banco Comercial (NBC), que inició sus actividades a fines de marzo del mismo año. Por otro lado, el Banco de Crédito fue puesto en liquidación en febrero de 2003, después de varios intentos de recapitalización.

Espino (2005) enfatiza que la dimensión que tuvo la crisis financiera para la economía del país y la sociedad es un indicador de la importancia alcanzada por el sistema bancario, considerando la fragilidad que tenía en ese entonces –y que también ostenta en la actualidad– el mercado de valores, y por lo tanto resaltando su presencia imprescindible tanto para las empresas públicas como para las compañías privadas.

Según esta autora, entre las consecuencias de la crisis puede destacarse la reducción del financiamiento en moneda nacional y un importante proceso de desintermediación bancaria en el financiamiento del sector productivo. Las cooperativas de ahorro y crédito, que durante la crisis habían enfrentado menores retiros de depósitos, cubrieron luego de la crisis la demanda de servicios bancarios de ciertos sectores (servicios y consumo).

Luego de la crisis los depósitos en los bancos han aumentado, pero su conformación muestra una elevada ponderación de los depósitos a la vista. A su vez, desde 2002, la normativa del BCU prácticamente duplicó las exigencias para

otorgar créditos en lo referido a categorización del riesgo, formas de medir el riesgo, formas de contabilizar encajes.

Esto ha llevado a un proceso de creciente “desbancarización” del crédito. Espino, en su trabajo del año 2005, pone como ejemplo que en las ferias rurales sólo el 8% de los créditos se hace con el sistema bancario, mientras que el resto se hace por otras vías no formalizadas, como por ejemplo el rematador, un particular, oficinas de negocios agropecuarios; en cualquier caso, actividades que no son controladas o reguladas por el BCU. También señala que en materia de consumo existen cooperativas formadas por prestamistas, las cuales no son controladas.

Como se verá en el capítulo 6, la pérdida de puestos de trabajo es otra de las graves consecuencias de la crisis: cierre de instituciones, disminución de la actividad y los costos patronales y personales que tiene hoy la contratación efectiva vía incremento de los aportes a la Caja Bancaria.

#### 4. La situación actual del sistema bancario

Luego de la crisis, el sistema bancario uruguayo comenzó un lento proceso de recuperación. En diciembre de 2005 los bancos privados, el BROU y el BHU registraron un volumen de activos de U\$S 13.200 millones, equivalente al 80% del PBI. Este valor, sin embargo, resultó muy inferior al de U\$S 21.600 millones del año 2001.

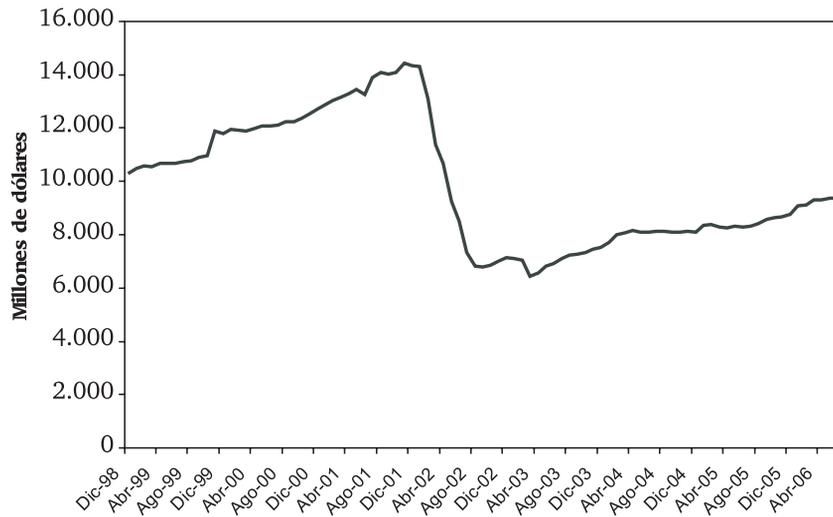
##### Sistema Bancario

Cifras en millones de dólares

Bancos privados				
Año	Númer de instituciones	Activo	Pasivo	Patrimonio
2000	20	12.002	11.096	905
2001	21	13.807	13.001	806
2002	15	6.096	7.486	-1.390
2003	13	5.253	4.808	445
2004	13	5.460	4.953	507
2005	13	6.209	5.622	588
Bancos públicos				
Año	Númer de instituciones	Activo	Pasivo	Patrimonio
2000	2	7.876	6.621	1.255
2001	2	7.827	7.114	712
2002	2	5.878	5.587	291
2003	2	5.997	5.740	257
2004	2	6.023	5.597	425
2005	2	6.988	6.572	416

### Depósitos del SNF

En bancos privados, BROU y BHU



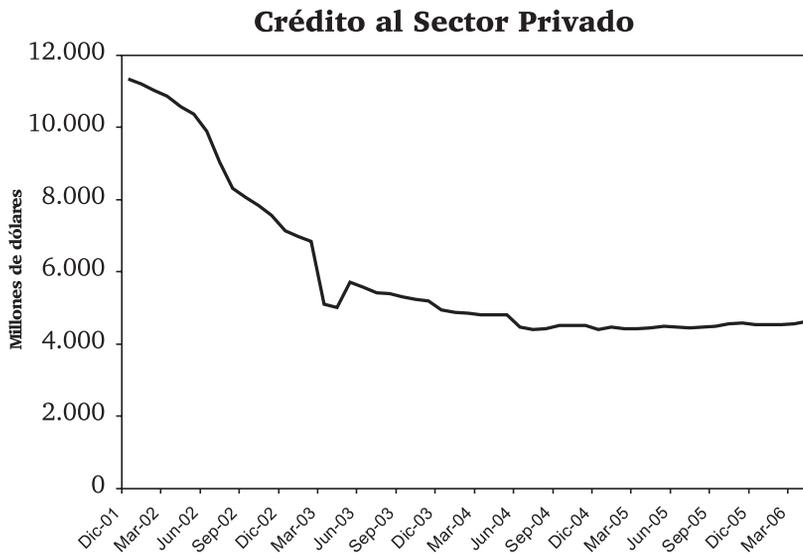
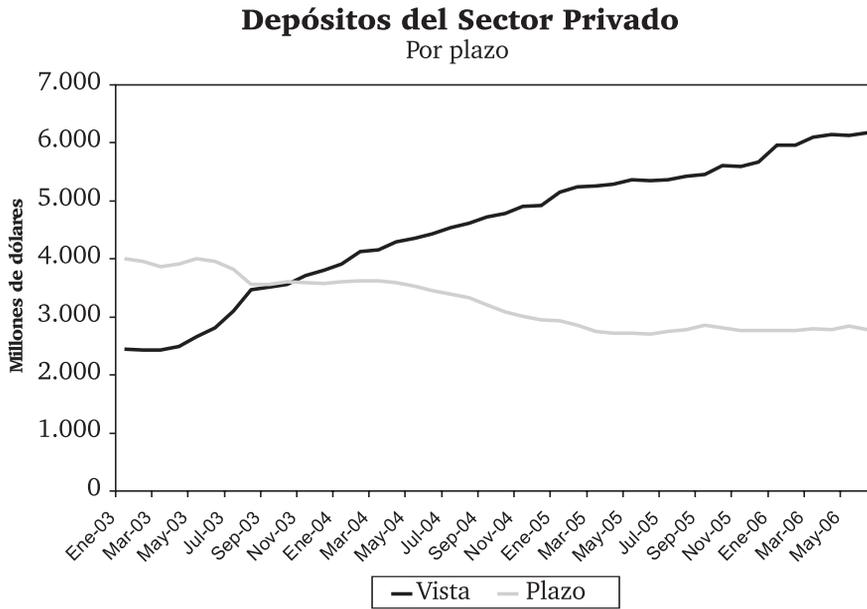
En tanto, estas entidades manejan un pasivo de U\$S 12.200 millones (contra U\$S 20.100 millones en 2001) y su patrimonio conjunto asciende a U\$S 1.000 millones (antes de la crisis era de U\$S 1.500 millones).

A partir del año 2003 los depósitos del SNF en los bancos iniciaron una senda ascendente que apenas se detuvo cuando la cooperativa Cofac fue suspendida por el BCU, en marzo de 2005<sup>8</sup>, en medio de una situación de fuerte insolvencia.

Sin embargo, el crecimiento de los depósitos tuvo una particularidad: estuvo concentrado, básicamente, en colocaciones de corto plazo (a la vista y a 30 días)<sup>9</sup>. Esto refleja que la confianza de los agentes privados en el sistema bancario aún no se ha recompuesto plenamente. A su vez, constituye una fuente de vulnerabilidad para el sistema, y es uno de los factores que coarta la expansión del crédito a plazos más largos.

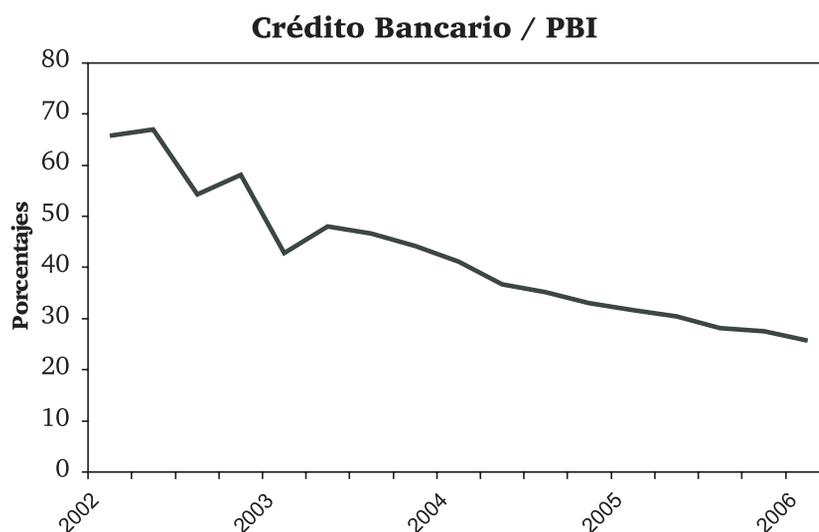
<sup>8</sup> Cofac reabrió sus puertas a fines de marzo de 2005, pero luego fue nuevamente suspendida por el BCU en febrero de 2006, tras lo cual fue adquirida por el banco venezolano Banes, que comenzó a funcionar el 30 de agosto de 2006.

<sup>9</sup> Alrededor del 65% de los depósitos del Sector No Financiero en los bancos están colocados a la vista y a 30 días de plazo.



El crédito al SNF, sin embargo, no logró seguir la misma tendencia que los depósitos, y se mantuvo relativamente estancado después de la crisis, mostrando sólo algunos indicios de recuperación hacia fines del año 2005.

Actualmente el crédito bancario equivale a cerca del 27% del PBI, una cifra relativamente baja en la comparación internacional, y muy inferior a la del entorno de 70% del producto que prevalecía en el año 2001.



Una respuesta de las entidades bancarias privadas a la crisis fue el direccionamiento de su actividad crediticia hacia pocos clientes corporativos de bajo riesgo y con buenas garantías, lo que determinó que la concentración bancaria aumentara fuertemente en los últimos años.

#### Concentración del Crédito al SNF (en %)

Institución	10 > riesgos			50 > riesgos			100 > riesgos		
	2001	2004	2005	2001	2004	2005	2001	2004	2005
BROU	8%	9%	26%	20%	14%	41%	26%	15%	45%
NBC	s/d	12%	14%	s/d	28%	30%	s/d	37%	39%
Santander	14%	19%	18%	34%	51%	50%	47%	62%	62%
BBVA	36%	48%	31%	65%	75%	62%	74%	82%	76%
Citibank	29%	37%	47%	58%	66%	77%	71%	71%	80%
AEN	22%	40%	35%	48%	67%	65%	58%	74%	75%
Boston	19%	22%	23%	41%	47%	45%	51%	56%	54%

Estos fenómenos han dejado a muchos agentes a merced de instituciones de carácter parabancario (administradoras y casas de crédito, cooperativas de ahorro y crédito, asociaciones de afiliados, prestamistas particulares, escribanías, etcétera) que no están reguladas por el Banco Central y que cobran tasas de interés en muchos casos superiores a los niveles de usura.

La morosidad<sup>10</sup> de los bancos, que luego de la devaluación y la crisis bancaria se había disparado a niveles récord –en diciembre de 2002, por ejemplo, los bancos privados exhibían una morosidad promedio de 26%–, se fue amortiguando progresivamente, a medida que la actividad de las empresas y los ingresos de los hogares fueron logrando dejar atrás los efectos de la crisis.

<sup>10</sup> La morosidad mide la proporción de créditos vencidos o impagos sobre el total de créditos brutos al sector no financiero.

**Indicadores de gestión - Mayores Bancos Privados (en porcentajes)**

2004	Crédit	NC	Discount	Santander	BBA	Citibank	ABN	Boston
<b>Solvencia</b>								
Cobertura propia de créditos vencidos (*)	9,15	8,13	83,52	2,45	58,61	2,52	17,54	14,38
RPN/ RPNM (*)	2,42	3,56	1,96	1,16	2,88	2,01	1,18	120
<b>Liquidez</b>								
Liquidez a 30 días	82,97	149,36	114,07	102,88	89,12	67,08	64,73	94,31
Liquidez a 91 días	68,97	128,46	97,70	73,93	74,30	61,51	77,53	84,03
<b>Rentabilidad</b>								
ROE (Rentabilidad sobre patrimonio)	30,73	7,19	(-6,26)	(-65,24)	(-7,02)	12,29	(-0,62)	(-10,36)
ROA (Rentabilidad sobre activo)	1,41	1,02	(-0,50)	(-2,78)	(-0,87)	0,64	(-0,04)	(-0,68)
<b>Riesgo crediticio</b>								
Morosidad del SNF	9,49	8,84	4,41	9,49	3,94	11,84	3,57	8,17
<b>2005</b>								
<b>Solvencia</b>								
Cobertura propia de créditos vencidos (*)	9,42	26,83	116,17	5,83	133,68	5,07	25,473	20,88
RPN/ RPNM (*)	2,10	3,75	2,04	1,10	1,94	2,34	1,18	1,09
<b>Liquidez</b>								
Liquidez a 30 días	61,12	118,45	104,50	64,71	82,71	95,44	51,49	101,56
Liquidez a 91 días	65,80	103,15	93,43	69,89	64,12	84,01	65,83	86,74
<b>Rentabilidad</b>								
ROE (Rentabilidad sobre patrimonio)	51,41	10,67	6,04	15,30	(-10,47)	30,80	13,92	4,42
ROA (Rentabilidad sobre activo)	2,59	1,92	0,51	0,82	(-1,24)	2,13	1,13	0,27
<b>Riesgo crediticio</b>								
Morosidad del SNF	6,47	3,24	5,10	4,37	1,80	7,85	1,97	2,32

(\*) N° de veces

**Indicadores de gestión - Bancos Oficiales (en porcentajes)**

	Dic-04		Dic-05	
	BROU	BHU	BROU	BHU
<b>Solvencia</b>				
Cobertura propia de créditos vencidos (*)	6,13	0,30	7,52	0,06
RPN/ RPNM (*)	1,67	0,22	1,77	(-0,43)
<b>Liquidez</b>				
Liquidez a 30 días	76,14	9,29	76,26	12,06
Liquidez a 91 días	88,41	8,92	90,02	12,09
<b>Rentabilidad</b>				
ROE (Rentabilidad sobre patrimonio)	8,19	s/d	9,23	(-6,06)
ROA (Rentabilidad sobre activo)	0,50	6,56	0,67	(-0,64)
<b>Riesgo crediticio</b>				
Morosidad del SNF	0,50	66,17	7,98	68,37

(\*) N° de veces

Los mejores resultados que vienen registrando los bancos privados y el BROU permitió a la mayoría de las entidades dejar atrás los niveles de rentabilidad negativos del año 2004, para presentar niveles de Rentabilidad sobre Patrimonio y Rentabilidad sobre Activo positivos en 2005.

Actualmente Uruguay es un país con un nivel de profundización bancaria que puede considerarse medio, ya que se encuentra en una posición relativamente mejor que otros países de la región, pero no supera los promedios de los países de mayor desarrollo.

En Uruguay existe una sucursal bancaria cada 10.000 habitantes (considerando bancos privados y públicos), y 1,8 sucursales bancarias cada 1.000 kilómetros cuadrados.

### Bancarización en el mundo

	Nº Suc. / 10.000 hab.	Nº Suc. / 1.000 km <sup>2</sup>
Perú	0,4	0,9
México	0,8	4,1
Colombia	0,9	3,7
Chile	0,9	2,0
Argentina	1,0	1,4
<b>Uruguay</b>	<b>1,0</b>	<b>1,8</b>
Brasil	1,5	3,1
EE.UU.	3,1	9,8
Alemania	4,9	116,9
Italia	5,2	102,1
España	9,6	78,9

## 5. La regulación del sistema bancario

### 5.1. ¿Por qué regular?

Existe una gran cantidad de argumentos que justifican la necesidad de que la actividad bancaria cuente con una fuerte regulación. Polgar (2003) resume los principales fundamentos teóricos y otras razones prácticas que justifican la regulación bancaria.

Un atributo fundamental de las transacciones en el mercado financiero es que las partes contratantes no detentan la misma información; es lo que se denomina asimetrías de información. Esto puede deberse a que un agente cuenta con información privada, es decir información que resulta inaccesible al otro agente. Adicionalmente, el costo de reunir y procesar determinada información puede ser muy alto para algunos agentes.

Por ejemplo, el banquero sabe exactamente el riesgo al que se está exponiendo un depositante, en la medida que conoce exactamente la situación del banco, la calidad e su cartera de créditos, etc. Como contrapartida, para un pequeño ahorrista puede resultar extremadamente costoso evaluar la solvencia del banco. En relación a los créditos, si bien los bancos realizan una evaluación a la hora de otorgar un préstamo, es en última instancia el tomador de dicho préstamo el que conoce verdaderamente su capacidad real de pago. Nuevamente, se está ante una situación de información asimétrica.

En este sentido, según Polgar, la regulación bancaria tiene la función de mitigar estos problemas, imponiendo a los banqueros reglas de prudencia respecto al magnitud de los riesgos que asumen. En definitiva, se dice que la regulación “representa” los intereses del pequeño depositante. En un contexto de información asimétrica, el mercado operando espontáneamente produce resultados subóptimos; se registra una falla de mercado. Desde esta perspectiva, la intervención del regulador está justificada.

Otras razones prácticas, mencionadas por Polgar, que fundamentan la regulación son las siguientes:

- objetivos de preservación de la cadena de pagos de la economía;
- objetivos macroeconómicos y sectoriales, por ejemplo a través de medida que afectan el costo y al asignación del crédito bancario;
- objetivos de política monetaria, por ejemplo mediante la política de encajes;
- objetivos relativos al sector externo, por ejemplo mediante medidas que afecten el tratamiento de los movimientos de capitales

## **5.2. Evolución de la regulación bancaria en Uruguay**

Las principales modificaciones experimentadas por la regulación bancaria en Uruguay se han producido como reacción a las sucesivas crisis experimentadas por el sistema.

Arim y Vallcorba (1999), analizando al evolución del sistema bancario durante la década de 1990, distinguen tres grandes “oleadas” de cambios en el marco regulatorio del sistema financiero uruguayo. Cada una ellas persiguió objetivos y tuvo características diferentes.

### **5.2.1. Desregulación financiera: la reacción liberal**

En este caso, las reformas estuvieron orientadas a la liberalización general del sistema, en el marco de un programa de reformas más amplio implementado por la conducción económica de la dictadura entre 1974-1982. El país había experimentado dos crisis importantes en 1965 y 1971, con quiebra de bancos e indemnización de parte del Estado a los depositantes damnificados. El diagnóstico implícito en las reformas era que la debilidad del sistema financiero se debía a la regulación excesiva. El intervencionismo “reprimía” el buen funcionamiento de dicho sistema.

Entre las medidas más relevantes se destacaron:

- Liberalización del mercado de cambios
- Eliminación de topes máximos a tasas de interés
- Autorización a casas bancarias para recibir depósitos de no residentes
- Eliminación de encajes mínimos obligatorios
- Eliminación y/o reducción de impuestos a la actividad bancaria
- Eliminación de prohibición vigente desde 1965 para instalación de nuevos bancos o apertura de sucursales

En 1982, la ley N° 15.322 consolidó legalmente todo este proceso de liberalización del sector. Esta ley exoneró de todo tributo a las instituciones de

intermediación financiera con operaciones con no residentes, estimulando la banca *off-shore*. Por otro lado, se estableció el secreto bancario, que impide a las instituciones financieras proporcionar información sobre activos financieros de personas físicas o jurídicas. Arim y Vallcorba señalan que este elemento jurídico constituyó un impulso al desarrollo del sector.

### 5.2.2. Regulación prudencial y revisión del tratamiento de la banca pública

A mediados de 1989, superada la salida de la crisis de 1982, se comenzaron a introducir cambios relevantes en el marco normativo del sistema. Básicamente, dichos cambios se orientaron a:

- Homogeneizar el tratamiento del BROU y el de la banca privada, principalmente en materia de encajes
- Implantar un régimen de regulación prudencial, incorporando las recomendaciones del Comité de Basilea

En primer lugar, se verificaron cambios destinados a alterar la posición de la banca pública en el sistema. El diagnóstico implícito en las reformas era que la capacidad que tenía el BROU de fijar tasas activas inferiores a la banca privada radicaba en mecanismos no competitivos. Principalmente, se señalaba su poder de captación de algunos tributos y su control del 100% de los depósitos del sector público, sometidos en ese entonces a un menor encaje obligatorio que los fondos privados. Por otro lado, el BROU gozaba relativamente de mayor autonomía respecto a la supervisión del BCU en comparación a la banca privada. En este sentido, las medidas principales fueron: i) ley de intermediación financiera de 1992 y Carta Orgánica del BCU, que determinaban con precisión la subordinación del BROU al contralor del Banco Central; ii) sometimiento de los depósitos del sector público al régimen general de encajes obligatorios. Estas reformas derivaron en un incremento importante de las tasas activas (tanto en moneda nacional como en moneda extranjera) del BROU, convergiendo a las tasas de mercado.

En segundo lugar, se introdujeron progresivamente los criterios de regulación prudencial del Comité de Basilea. Entre los aspectos modificados en la gestión bancaria se destacaron: la forma de fijar la responsabilidad patrimonial neta mínima de las instituciones, la forma de clasificar y evaluar riesgos, y los procedimientos para realizar provisiones<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> La responsabilidad patrimonial neta mínima se fijaba de acuerdo a la inflación, la forma jurídica del banco y su red física. El endeudamiento máximo permitido ascendía a 20 veces el valor del patrimonio, los encajes y los valores públicos en cartera. A partir de 1991, la responsabilidad patrimonial neta se fijó en 8% de los activos riesgosos netos de provisiones de incobrabilidad. De esta forma, la responsabilidad del banco era menor cuanto mejor calidad tenían sus activos. Por otro lado, nuevo sistema de clasificación de riesgos distinguía entre deudores de riesgo normal, potencial, real, de alto riesgo y créditos irrecuperables. Por cada tipo de deudor el banco debía realizar provisiones distintas, llegando estas al 100% en el caso de los créditos irrecuperables. Asimismo, en 1989 una circular del BCU limitó la exposición al riesgo por cada cliente a no más de 25% de la responsabilidad patrimonial neta del Banco.

En 1992 se introdujeron cambios en la ley de intermediación financiera, mientras que en 1995 se aprobó la Carta Orgánica del BCU. En la misma se ampliaron las potestades de control y fiscalización del BCU en relación al mercado bancario (aprobación de nuevos operadores, apertura de sucursales, fusiones y absorciones, etc). También se jerarquizó el rol de la Superintendencia de Bancos, a la que se le brindó mayor independencia técnica y operativa.

### **5.2.3. Ampliación de actividades bancarias y fomento de mercado de valores**

El régimen legal uruguayo determinó la conformación de un modelo de banca especializada. A partir de 1993, según Arim y Vallcorba, un conjunto de nuevas medidas erosionaron la configuración tradicional del sistema e impusieron nuevos desafíos en términos de reformulación de la regulación.

Un conjunto de leyes ampliaron el campo de operaciones potenciales de los bancos. Entre las nuevas actividades permitidas a los bancos comerciales se encuentran:

- administración de fondos previsionales, a través de la creación de AFAPs;
- inversiones en obligaciones negociables;
- integrar, en calidad de accionistas, sociedades administradoras de fondos de inversión;
- otorgamiento de créditos para vivienda;
- operaciones en el mercado de seguros.

Progresivamente se fue construyendo un marco normativo tendiente a remover algunos de los obstáculos que estaban vigentes para el desarrollo del mercado de valores en el país. Históricamente, Uruguay ha contado con un mercado de valores escasamente desarrollado, tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda de papeles privados. Básicamente, las empresas se autofinancian o recurren al financiamiento bancario.

Entre los factores que han inhibido la oferta de valores, los autores destacan las ventajas tributarias que ofrece el financiamiento bancario y las restricciones legales para emitir obligaciones por parte de las empresas.

Entre los factores que desalentaron la demanda de valores, destacaban la falta de regulación estatal del mercado de valores, la falta de respeto a los derechos de las minorías en las sociedades comerciales, las restricciones a la posesión de títulos por parte de los bancos privados y la inexistencia de inversores institucionales fuertes.

A continuación se sistematiza la nueva normativa en función de los problemas señalados por los autores.

Problema	Medida	Mecanismo	Efecto buscado
Inexistencia de Inversores institucionales	Desmonopolización de Seguros	Habilitación utilización de reservas técnicas de compañías de seguros para compra de títulos privados	Aumento de demanda de valores
	Reforma Seguridad Social	Administración de recursos de largo plazo por parte de AFAPS demanda alternativas de inversión (en principio restringidas un 80% a valores públicos)	Aumento de demanda de valores
	Desmonopolización de prehipotecas	Bancos comerciales pueden comprar obligaciones negociables emitidas por empresas que participen del financiamiento a la construcción de viviendas	Aumento de demanda de valores
Restricciones a la emisión de títulos	Ley de Mercado de Valores	Habilitación a empresas públicas para emitir obligaciones negociables, previa autorización del Poder Ejecutivo e informe de BCU	Aumento de oferta de valores
Sesgo impositivo a favor del financiamiento bancario	Ley de Mercado de Valores	Deducción parcial de intereses para cálculo de impuesto a la renta empresarial se extiende al caso de Obligaciones negociables	Aumento de oferta de valores
Seguridad y transparencia en funcionamiento de mercado de valores	Ley de Mercado de Valores	Creación de gerencia especializada en BCU y obligación de inscripción en Registro de Valores y provisión de información económico-financiera a empresas emisoras	Aumento de demanda de valores
	Reforma Seguridad Social	AFAPS solo pueden invertir en valores privados evaluados por calificadoras de riesgo	Aumento de demanda de valores

#### 5.2.4. Crisis de 2002 y nuevos cambios regulatorios

La profunda crisis que sufrió el sistema financiero uruguayo en 2002 y los aprendizajes generados derivaron en la introducción de nuevos cambios regulatorios. Estos cambios todavía están en proceso y configurarían la cuarta oleada regulatoria experimentada por el sistema desde la década de 1970.

Vallcorba (2003) destaca las debilidades de la red seguridad del sistema financiero previo a la crisis. En ese sentido, destaca la inexistencia de un seguro

explícito de depósitos, la imposibilidad de desplazar accionistas de los bancos por razones de interés público, la ausencia de supervisión consolidada, la no consideración del descalce de monedas de los deudores, entre otras.

Como se explicó en el capítulo 3 del presente Informe, la Ley de Bancos aprobada en diciembre de 2002 clarificó los procedimientos de reestructuración y liquidación de bancos, y redefinió y expandió la capacidad del BCU de fortalecer los marcos de regulación y supervisión.

Específicamente, la Ley de Bancos le dio al BCU mayor poder sancionatorio sobre los bancos públicos y le otorgó la facultad de solicitar al Poder Ejecutivo el desplazamiento de accionistas y la expropiación de instituciones en caso de requerirse<sup>12</sup>. Por otro lado, amplió el área de acción del BCU como supervisor de empresas vinculadas a los bancos, incorporando una perspectiva de supervisión consolidada.

La autorización para la instalación de nuevas instituciones se reglamentó de forma más rigurosa. En este sentido, se estableció la posibilidad de solicitar un informe de antecedentes al regulador del país de la casa matriz. Por otro lado, se pasó a exigir la identificación de los accionistas y la aprobación de los cuadros directivos y gerenciales del banco por parte BCU.

También se implementaron cambios tendientes a mejorar la transparencia y a incentivar conductas responsables de parte de los agentes en este mercado. Un ejemplo de esto es la publicación de los estados contables mensuales a sólo 19 días hábiles de finalizado cada mes.

Durante la crisis la Superintendencia de Instituciones de Intermediación Financiera (SIIF) del BCU elevó sustancialmente los encajes para los depósitos en moneda nacional (porcentaje de los depósitos que debe mantenerse inmovilizado para enfrentar eventuales retiros), reduciéndolos luego en el año 2003. Actualmente la única excepción en materia de encajes en moneda nacional son los depósitos del gobierno y el Banco de Previsión Social (BPS) en el BROU, que deben ser de 100%.

Posteriormente, los cambios fundamentales en materia de regulación se concretaron en 2005, cuando el BCU aprobó una serie de modificaciones en la normativa en materia del sistema de clasificación y previsiones de los riesgos crediticios.

En enero de 2005 se aprobó la modificación del sistema de clasificación y previsión de riesgos crediticios. En un principio se había previsto que las mismas entraran en vigencia el 1º de enero de 2006, pero finalmente esto se concretó el 1º de abril de este año.

---

<sup>12</sup> Por ejemplo, durante la crisis de 2002 la existencia de un vacío legal en este aspecto impidió una separación rápida de los accionistas del Banco de Montevideo y demoró la solución para este banco.

Los cambios regulatorios introducidos apuntan a:

- a) asignar mayor énfasis al análisis prospectivo acerca de la capacidad de pago y de los factores de riesgo del deudor
- b) poner especial atención a los riesgos derivados del descalce de monedas del deudor (esto es, cuando el deudor tiene sus ingresos en una moneda diferente a la que está pactada la deuda)
- c) incorporar la distinción del crédito según su modalidad (comercial, consumo y vivienda) para el sector no financiero;
- d) diferenciar los elementos que deben ser considerados para la clasificación de los deudores comerciales. Para los de mayor endeudamiento, además del análisis de la capacidad de pago, de la experiencia de pago y del riesgo país, se introdujo la medición de la capacidad de pago en distintos escenarios futuros;
- e) distinguir los parámetros de clasificación de los deudores del sector financiero en función de la residencia, introduciendo la calificación internacional otorgada por agencias calificadoras como primera medida de evaluación de los factores de riesgo;
- f) incrementar las categorías de riesgo en el sector no financiero, las cuales pasaron a ser:
  - 1A. Operaciones con garantías autoliquidables admitidas
  - 1C. Deudores con capacidad de pago fuerte
  - 2A. Deudores con capacidad de pago adecuada
  - 2B. Deudores con capacidad de pago con problemas potenciales
  3. Deudores con capacidad de pago comprometida
  4. Deudores con capacidad de pago muy comprometida
  5. Deudores irrecuperables
- g) en el sector financiero, la escala se amplía con idéntica apertura a los efectos de calificar a las instituciones no residentes. Las instituciones residentes se calificarán únicamente en dos categorías de riesgo según se trate de operaciones vigentes o vencidas;
- h) reducción en el plazo para clasificar los créditos como irrecuperables de 241 a 121 días en los que son al consumo, y de 241 a 181 días en los comerciales.

### **5.3. La reforma de la Carta Orgánica del BCU**

Los cambios propuestos por el gobierno del Frente Amplio a la Carta Orgánica del BCU, que al momento de elaboración del presente Informe se encuentran bajo análisis del Poder Legislativo, deben precisamente analizarse en el contexto de las respuestas dadas por la regulación a la crisis de 2002.

Un exhaustivo proyecto de ley da forma a las modificaciones planteadas para la Carta Orgánica del BCU, que están centradas en torno a los siguientes puntos:

- a) Se prevé la creación de un Comité de Coordinación Macroeconómica integrado por el BCU y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el cual establecerá el régimen cambiario general y la meta específica de inflación. En caso de existir diferencias entre la opinión de los integrantes del MEF y del BCU en el ámbito de este Comité, se estará “a lo que resuelva el Poder Ejecutivo”, y el BCU puede presentar un informe con su punto de vista al Senado. En la práctica, la creación de este Comité implica institucionalizar un mecanismo de decisión que ya se venía dando de hecho, ya que la meta de inflación, si bien es “afinada” por el BCU, se viene fijando en función de los lineamientos del MEF.
- b) Se plantea modificar la composición y la integración del Directorio del BCU. En concreto, se propone ampliar de tres a cinco la cantidad de miembros del Directorio. La designación de los directores del BCU estará desvinculada del ciclo político-electoral. El Presidente del BCU será designado por el Poder Ejecutivo durante su primer año de gobierno, o cuando el Presidente cese, entre los integrantes que estén cumpliendo funciones en ese momento. El directorio asigna Vicepresidente y Vocal entre los restantes miembros. Para asegurar la renovación parcial, el Ejecutivo señalará la vigencia del mandato de cada director: uno por ocho años, dos por cinco años y dos por tres años.
- c) La reforma de la Carta Orgánica propone incorporar a los objetivos del BCU el de “contribuir a lograr altos niveles de empleo y de crecimiento y desarrollo sostenibles”.
- d) La reforma propone la creación de una Superintendencia de Servicios Financieros (SSF) que englobe la supervisión de las áreas de Bancos, AFAP, Seguros y Mercado de Valores. En concreto, la SSF supervisaría las siguientes áreas: instituciones de intermediación financiera; casas de cambio que hagan transferencias al exterior; AFAP; empresas de seguros y reaseguros; agentes de valores; emisores de oferta pública, fondos de inversión y fideicomisos. Para el control de estas entidades se plantea una lógica de supervisión consolidada, que se apoya en el concepto de que en muchos casos una misma institución opera en más de una de las áreas que regulará la SSF.
- e) Se propone la creación de la Corporación de Protección al Ahorro Bancario (Copab) como un organismo autónomo y separado del BCU. La Copab sería una persona jurídica de derecho público no estatal, que se encargaría de administrar el seguro de depósitos, aplicar los Procedimientos de Solución de los bancos en problemas, y actuar como liquidador de las empresas financieras y sus colaterales en situaciones de crisis. El argumento que ha manejado el gobierno para que la Copab sea un organismo autónomo es que si continuara adentro del BCU, se

generarían más compromisos con el salvataje de bancos con riesgos de caer, pero estando afuera debe usarse sólo lo acumulado en el fondo del seguro de depósito.

## 6. El empleo en el sector

### 6.1. Cantidad y características del personal ocupado

Como se señaló, el empleo en el sector bancario ha sufrido un retroceso significativo en los últimos años. Esta tendencia ha estado vinculada con dos procesos fundamentales: el cierre de empresas, y la pérdida del papel hegemónico de la banca en operaciones financieras tradicionales, dando paso a menores niveles de ocupación en las empresas bancarias típicas.

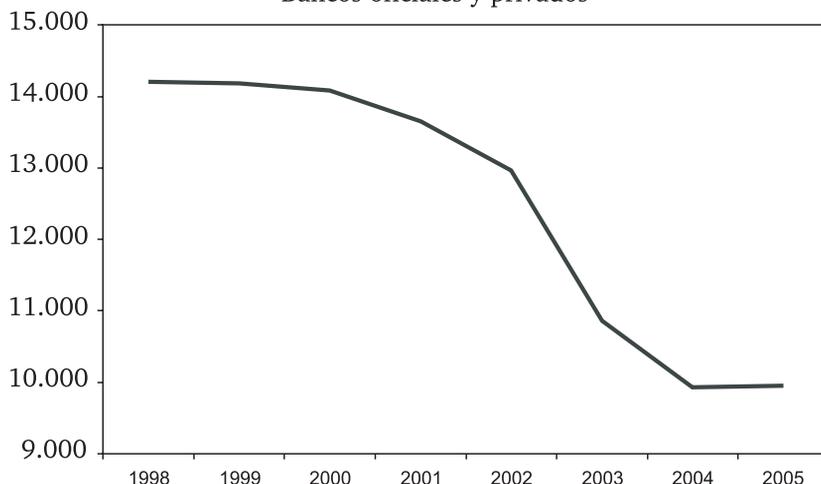
En general la actividad financiera es importante en la generación de empleo, no sólo por la cantidad de empleados sino también por la calidad de los puestos de trabajo. Esto se debe a dos elementos centrales: la propia dinámica del sector, y la existencia de una fuerte organización sindical.

La crisis de 2002 asestó un durísimo golpe al empleo en el sector bancario. Si se pone el foco exclusivamente en los bancos privados y públicos comerciales, se observa que en sólo cuatro años (2002-2005) se perdió casi el 30% de los puestos de trabajo.

En efecto, a fines de 2005 –según cifras de la Caja de Jubilaciones y Pensiones Bancarias (CJPB) – había 3.247 empleados activos en los 13 bancos privados en actividad en el país, y 6.705 funcionarios bancarios públicos. La cantidad total de activos de los bancos (9.952) significó, de esta forma, una caída de 27% respecto de los 13.652 empleados que tenían las instituciones bancarias en diciembre de 2001.

#### Empleados Bancarios

Bancos oficiales y privados



**Empleados activos del sistema financiero**

	dic-98	dic-99	dic-00	dic-01	dic-02	dic-03	dic-04	dic-05
<b>Bancos Oficiales</b>	<b>8.758</b>	<b>8.632</b>	<b>8.436</b>	<b>8.174</b>	<b>7.785</b>	<b>7.123</b>	<b>6.733</b>	<b>6.705</b>
Bancos Privados	5.444	5.553	5.648	5.478	5.176	3.739	3.139	3.247
Casa Bancarias, Financieras y Emp. Subs	546	515	482	462	432	412	398	414
Compañías de Seguros	485	531	549	523	483	489	442	471
Administradoras de Consorcios	123	105	96	55	51	36	38	35
Coopeativas de Ahorro y Crédito	878	845	809	814	811	716	767	683
Afiliación voluntaria			75	51	49	287		
Otros organismos	413	395	462	423	343	607	633	543
<b>Total Sector privado</b>	<b>7.889</b>	<b>7.944</b>	<b>8.046</b>	<b>7.755</b>	<b>7.345</b>	<b>5.999</b>	<b>5.440</b>	<b>5.393</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>16.647</b>	<b>16.576</b>	<b>16.482</b>	<b>15.929</b>	<b>15.130</b>	<b>13.122</b>	<b>12.173</b>	<b>12.098</b>

Fuente: Caja de Jubilaciones y Pensiones Bancarias

Según Espino, en los últimos años “las mujeres han ganado espacios en el empleo y en la profesionalización del sistema financiero y es probable que esta tendencia continúe”. La autora entiende que en este sentido contribuyeron las mejoras en los niveles educativos alcanzados, y diversos cambios en las actividades del sector que revalorizan las competencias sociales femeninas. En su visión, el “techo de cristal” –restricciones al acceso a cargos jerárquicos para las mujeres– sigue estando vigente, pero ha logrado ser traspasado “cuando se considera que las mujeres tienen aptitudes especiales para la atención al cliente, como en el caso del crédito al consumo”.

Sin embargo, Espino considera que aún persisten algunos rasgos de discriminación de género en el sector bancario, tanto desde la demanda como desde la oferta de empleos. Afirma que esto se advierte tanto en el nivel alcanzado por las mujeres en la escala jerárquica como en la brecha de remuneraciones.

Según esta autora, las diferencias más importantes en la situación de hombres y mujeres empleados radican principalmente en dos aspectos: la segregación ocupacional de género vertical –la concentración de trabajadoras en niveles no directivos– y horizontal –aumento de la presencia femenina en tareas diferentes a las bancarias o más tradicionales– con diferentes niveles de remuneración. La segregación ocupacional de género, tanto vertical como horizontal, impide a las mujeres acceder a los cargos jerárquicos más altos mientras que ciertos grupos de ocupaciones concentran un número muy importante de trabajadoras.

Un estudio realizado por Espino (2005), con cifras de 2003, indica que el sector “Servicios de Intermediación Financiera” es uno de los que presenta

**Distribución de los afiliados a la Caja Bancaria según sexo. Año 2004**

	Bancos oficiales	Bancos privados	Casas bancarias, financieras y subs.	Coop. de ahorro y crédito	Admin. de consorcios	Compañías de seguros	Otros	Total
Mujeres	2.765	1.005	150	381	22	172	186	4.651
Hombres	4.093	2.166	214	337	15	246	464	7.535
<b>Total</b>	<b>6.828</b>	<b>3.171</b>	<b>364</b>	<b>718</b>	<b>37</b>	<b>418</b>	<b>650</b>	<b>12.186</b>

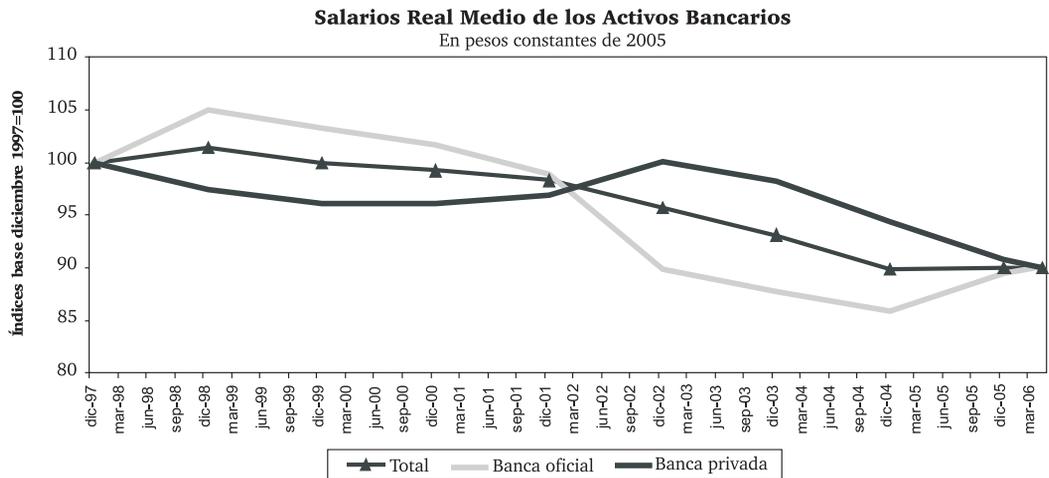
Fuente: Espino, A. Sector financiero y empleo femenino: el caso uruguayo.

menores niveles de subempleo entre los diversos sectores de actividad económica. A su vez, consigna que la cantidad de horas semanales trabajadas en promedio por los trabajadores del sector financiero en 2003, es de 40,6 y 39,2 para hombres y mujeres respectivamente, mientras que para el total de los ocupados, en el caso de los hombres es algo superior (43) y para las mujeres es de 35,2.

Espino señala que para la mayoría de los trabajadores del sector financiero la jornada laboral es de 8 horas, mientras que el porcentaje que trabaja a tiempo parcial es muy poco significativa.

La precariedad del empleo (es decir, empleos sin cobertura de la seguridad social) muestra que solamente el 2,6% de los ocupados en esta rama carece de seguridad social, mientras que para el total de la economía ese porcentaje alcanza a 39,5%.

## 6.2. Los salarios



En lo que respecta a los salarios, éstos se mantuvieron relativamente estables en términos reales entre 1997 y 2001, pero en el trienio 2002-2004 registraron descensos reales, debido a que la mayor parte de los convenios salariales pasó a considerar ajustes por menos del 100% de la inflación pasada (en buena parte de los casos el ajuste se redujo a 50% del aumento del Índice de Precios al Consumo). Esta situación comenzó a revertirse en 2005, pese a lo cual los salarios medios de los activos bancarios (sin incluir horas extras, retribuciones extraordinarias ni retroactividad) de diciembre de 2005 fueron 8,5% más bajos –en términos reales– que los de diciembre de 2001. Esta pérdida real fue mayor en la banca oficial (9,6%) que en la banca privada (6,2%).

Espino afirma que los ingresos relativos por hora de la rama de intermediación financiera casi triplican al promedio para el total de los ocupados. En el caso de los hombres dicha relación pasa a algo más de tres, mientras que en las mujeres es de 2,297.

### 6.3. Organización del trabajo y tercerizaciones

Según Espino (2005), las nuevas tecnologías han incidido en los cambios de la estructura del empleo, en la estrategia hacia los clientes y en la regulación de las relaciones laborales. En el caso de la banca, señala, “se han extendido las tareas concernientes a la actividad comercial, atraer depósitos y ofrecer préstamos, liberando al personal de otras tareas; hay una creciente integración de los procesos de trabajo y, como consecuencia, una mayor polivalencia a nivel de los cargos”.

Entre los cuadros medios y superiores de estas instituciones ha crecido el número de especialistas, muchas veces contratados en forma de consultorías o transferidos de otras filiales regionales. Estos profesionales tienen alta formación académica, estudios de postgrado, generalmente MBA específicos en áreas como Dirección y Administración de Empresas, Dirección Comercial o Comercio Internacional, y tienden a estar especializados en el terreno de la informática (bancos de datos, redes, seguridad informática, etc.), en nuevos productos y operaciones financieras (transacciones que afectan cantidades muy importantes, en las que hay que tener en cuenta las rápidas variaciones de las cotizaciones y los tipos de interés, y que se refieren a productos financieros evolutivos).

Al nivel subalterno, empleados poco calificados, la informatización, la automatización y la reestructuración acompañan la disminución e incluso desaparición de las tareas sencillas, repetitivas y materiales. Esto da lugar a la reducción de los puestos de trabajo a este nivel (recolección de datos, manipulación y transporte de documentos y de fondos, mecanografía, archivo y también explotación de la informática) que son contratadas bajo nuevas condiciones de inserción de la mano de obra, por medio de las cuales pierden estabilidad, como tercerizaciones o subcontrataciones. Han contribuido también a la disminución de la fuerza de trabajo ligada a estas tareas los incentivos por retiro o contratos a término.

Entre los cambios organizacionales, el proceso de tercerización en el sistema financiero se profundiza fuertemente en la década de 1990. Los gastos de las entidades financieras en servicios tercerizados se triplicaron durante esa década. La externalización es mayor en las instituciones que han incrementado su participación en el crédito al menudeo y en servicios estandarizados que son publicitados masivamente. También se confirma la influencia de los aspectos institucionales en la magnitud de las actividades tercerizadas, mostrando que las instituciones oficiales y las cooperativas de ahorro y crédito tienen mayores trabas o una menor disposición a contratar externamente los servicios (Cladera, 2001).

Libonatti (1999), quien también analiza los cambios en la organización del trabajo en el sistema financiero uruguayo durante la década de 1990, señala que el proceso de tercerizaciones adquirió mayor intensidad en la banca privada, que participó promedialmente de las dos terceras partes del total del gasto en servicios tercerizados. En el caso de la banca privada, el crecimiento

de este tipo de gastos fue sostenido, mientras que en el caso de la banca pública el comportamiento fue más errático.

En promedio, en el período estudiado por Libonatti (1989-1997) se observa que un 36% del total de gastos en contrataciones externas fue dirigido a la contratación de los servicios de vigilancia y custodia y locomoción y transporte.

	<b>Actividades</b>
Tercerizaciones ampliamente difundidas	Limpieza Seguridad Mantenimiento edilicio Transporte de valores Mantenimiento de equipos informáticos Certificaciones médicas
Tercerizaciones de mediana difusión	Cobranza y el seguimiento de deudores Estudio de garantías Tasaciones de inmuebles Asesoramiento impositivo Selección RRHH Promoción Mensajería y correspondencia
Tercerizaciones incipientes	Emisión y ensobrado de estados de cuenta Magnetización de cheques Archivo general

Fuente: Libonatti (1999)

El autor interpreta el fenómeno de acuerdo al enfoque de la economía de los costos de transacción. De acuerdo al mismo, una empresa toma la decisión de contratar externamente o desarrollar internamente determinada actividad comparando los costos asociados a las respectivas alternativas. Por otro lado, se señala que el grado de tercerización de actividades en el sector financiero no debiera considerarse independientemente de las relaciones de poder, a las que analiza como fuente de costos de transacción diferenciales. Según Libonatti, el alto nivel de sindicalización en la banca afecta los costos de monitorear y

organizar los servicios. Por lo tanto, contratar algunos servicios externamente, aún sin mayores ventajas en materia de costos de producción, puede llegar a ser una estrategia correcta desde el punto de vista de los bancos, destinada a erosionar el poder negociador de los trabajadores y reducir el impacto de las medidas sindicales<sup>13</sup>.

Las empresas que más tercerizaron son aquellas especializadas en servicios financieros de tipo estandarizado y de difusión masiva, donde el requerimiento de activos específicos es menor. En estos casos, el costo de contratar externamente determinadas tareas es alto. Por otro lado, la mayor complejidad de los procesos decisionales y la cultura empresarial diferenciada, en el caso de la banca pública y de las cooperativas respectivamente, explicarían la lentitud relativa del proceso tercerizador en estos casos.

## 7. Conclusiones y perspectivas

En el presente trabajo se buscó reflejar los principales aspectos que determinaron la evolución reciente del sistema bancario en Uruguay. Una primera conclusión, que no por obvia deja de ser importante, es que el sector ha evolucionado de forma muy pareja con la marcha de la economía total, constatándose la existencia de mecanismos de retroalimentación entre los ciclos del PBI general y los de la banca en particular.

Luego de vivir un período de retroceso en la década de 1980 y una etapa de expansión en los años '90, el sector bancario uruguayo sufrió en 2002 la crisis más profunda de su historia contemporánea. Esta crisis, cuyas consecuencias aún son muy vívidas en el Uruguay de 2006, es la muestra más cabal de las vinculaciones entre el ciclo de la economía y el de la banca. A partir de 1998 la economía entró en recesión, su situación fiscal se deterioró, y el endeudamiento público para financiar ese déficit se disparó. En este contexto, Argentina estableció controles a los retiros de depósitos y pesificó activos y pasivos bancarios, lo que generó problemas a dos bancos uruguayos que tenían estrechos vínculos con el país vecino. La pérdida del *investment grade* de Uruguay y la caída de los activos de reserva del BCU generalizaron la crisis a todo el sistema bancario, aquejado por una fuerte pérdida de confianza. La crisis bancaria, en un marco de fuerte aumento del tipo de cambio tras el abandono del plan de estabilización, generó grandes dificultades a nivel macro pero también microeconómico (empresas y familias), que implicaron el cierre de empresas y la pérdida de miles de puestos de trabajo.

---

<sup>13</sup> En este sentido, el autor menciona los prematuros intentos de la Asociación de Bancos de tercerizar las tareas de Caja y la Cámara Compensadora de Cheques, actividades de las cuales dependen buena parte de las posibilidades del sindicato de establecer amenazas creíbles frente a la patronal bancaria.

La salida de la crisis de 2002 fue trabajosa y lenta, y actualmente, en el año 2006, no es posible afirmar aún que dicho proceso haya finalizado.

La Ley de Fortalecimiento del Sistema Financiero, de agosto de 2002, constituyó el primer marco de medidas de contención de la crisis, destacándose la creación de un Fondo de Estabilidad para garantizar el cumplimiento de los depósitos de los bancos oficiales, y la reprogramación de los depósitos en dólares de dichas entidades.

Posteriormente, la Ley de Bancos de diciembre de 2002 clarificó los mecanismos de liquidación de entidades de intermediación financiera, y dio lugar al nacimiento del Fondo de Garantía de Depósitos Bancarios, administrado por la Superintendencia de Protección del Ahorro Bancario. El Fondo de Garantía de Depósitos Bancarios implicó la existencia por primera vez en el país de un seguro de depósitos, luego de numerosas experiencias históricas de utilización de recursos públicos para la devolución de los fondos de los depositantes.

La crisis de 2002 dejó a la banca uruguaya en una nueva situación, ya que instituciones históricas como los bancos Comercial, Caja Obrera y De Crédito dejaron de funcionar, la banca privada se tornó íntegramente extranjera, el Banco República debió reprogramar sus depósitos y redujo el crédito (sobre todo en mercados tradicionales como el agropecuario), y el Banco Hipotecario sufrió el deterioro drástico de su patrimonio y el acotamiento de su operativa a niveles mínimos.

Por otra parte, la crisis determinó la pérdida de puestos de trabajo en el sector, debido al cierre de instituciones y la disminución de la actividad. A modo de ejemplo, en los bancos privados y públicos comerciales se registró, en el período 2002-2005, la pérdida del 30% de los puestos de trabajo.

La situación general del empleo en el sector asestó el golpe de gracia a la Caja Bancaria, una institución que actualmente enfrenta un fuerte déficit operativo anual debido a que la cantidad de aportantes activos es menor que la de pasivos.

Una respuesta de las entidades bancarias privadas a la crisis fue el direccionamiento de su actividad crediticia hacia pocos clientes corporativos de bajo riesgo y con buenas garantías. Por otra parte, los depósitos en los bancos crecieron con vigor luego de la crisis, pero con una particularidad: la fuerte concentración en plazos cortos, principalmente a la vista. Esto constituye un indicio de que la confianza en el sistema bancario aún no se ha recompuerto plenamente. Por otra parte, el hecho de que cerca del 65% de los depósitos esté colocado a la vista y a 30 días de plazo acota las posibilidades de los bancos de ofrecer préstamos a plazos largos.

El crédito bancario, que habitualmente acompaña –aunque con algunos trimestres de rezago– la evolución alcista del producto nacional luego de un período recesivo, no ha mostrado hasta el momento una recuperación plena, al punto que se ubica en un nivel equivalente al 27% del PBI, cuando antes de la crisis se situaba casi en un 70%.

En este contexto, se produjo una “desbancarización” del crédito, con un fuerte aumento de la participación de entidades no reguladas por el Banco Central – y en muchos casos con escasos controles públicos– en los mercados de préstamos tanto a las empresas como a las familias.

La regulación bancocentralista aumentó las redes de seguridad del sistema tras la crisis de 2002, aunque cabría reflexionar si esta mayor protección, sin duda deseable, no debería haberse ido incorporando de forma progresiva, a los efectos de no coartar el desarrollo del mercado de préstamos, que viene siendo un proceso demasiado lento.

La regulación de la actividad bancaria debe proteger al sistema de las crisis, brindándole la posibilidad de crecer de forma sana. Si el crecimiento del sistema es sólido, y si desde la política económica se instrumentan mecanismos que incentiven que los fondos manejados por los bancos lleguen a los agentes productivos y sociales que más requieren de crédito, estarán dadas las condiciones para que el país tenga el sistema financiero que necesita para crecer de forma sostenida y equitativa.

## ANEXO

### El comportamiento de las trasnacionales españolas en el sistema bancario uruguayo: un estudio del caso de Santander y BBVA

#### 1. Introducción

El presente capítulo pretende explorar el comportamiento de las empresas trasnacionales en el sistema bancario uruguayo. En ese sentido, se sistematizan los principales resultados de un estudio de tipo exploratorio realizado para el caso del Banco Santander S.A. y del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria – Uruguay (BBVA). Primero, se explicita la metodología utilizada para los estudios. Segundo, se presenta el análisis de los bancos mencionados, caracterizando su estructura de propiedad, perfil de negocios, estrategia empresarial, las relaciones de trabajo y el posicionamiento del sindicato en la empresa. Adicionalmente, se indaga en las relaciones de las filiales uruguayas con sus respectivas matrices y se aportan elementos adicionales que permitan contextualizar los casos estudiados en el marco de las estrategias de los grupos para América Latina.

#### 2. Marco conceptual – metodológico

Los principales dimensiones analizadas y la metodología utilizada se basan en el documento denominado “*Propuestas de marco metodológico común*”, acordado en el marco de la Red Latinoamericana de Investigación en Empresas Multinacionales (REDLAT).

Las principales **dimensiones de análisis** consideradas en el estudio fueron: perfil y estrategia empresarial, relaciones y condiciones de trabajo y perfil del sindicato. En este último caso, se pretendió aproximarse preliminarmente a una caracterización de la política de recursos humanos de los bancos.

##### Perfil de la empresa

Se consideraron los siguientes aspectos: i) las características básicas de la empresa (estructura de propiedad, red física y distribución geográfica de sucursales), ii) importancia relativa de la empresa en el mercado bancario nacional, iii) desempeño económico reciente y iv) relaciones filial – matriz.

## **Estrategia de la empresa**

Se consideraron aspectos tales como: perfil de negocios del banco, movimientos a nivel gerencial y directriz, etc. En todos los casos, se evalúa si la profunda crisis experimentada por el sistema bancario uruguayo en 2002 implicó un punto de inflexión en la estrategia de estas entidades.

## **Relaciones y condiciones de trabajo**

En esta dimensión se consideró la evolución del personal ocupado y procesos de ajuste, actitud de la empresa frente al sindicato, políticas de ascenso, sistemas de evaluación de desempeño, formación laboral, política de remuneraciones, política de tercerizaciones, etc.

## **Perfil del sindicato**

En este punto, se realizó una descripción general del sindicato y se analizó el grado de sindicalización en las empresas estudiadas.

La **metodología** de trabajo se apoyó en distintos instrumentos. Básicamente, se realizaron grupos focales con las direcciones de los sindicatos de empresa y se procesó información secundaria y datos estadísticos del BCU, informes de calificadoras de riesgo, antecedentes propios de REDLAT y del Observatorio de Empresas Multinacionales de América Latina. Por tratarse de una aproximación preliminar, no se realizaron entrevistas con cuadros gerenciales y de dirección de las empresas. El informe fue sujeto a diversas revisiones y ajustes que contaron con el importante apoyo de los sindicatos. En este sentido, la opción metodológica adoptada privilegió la participación sindical.

## **3. La Inversión Extranjera Directa en América Latina y la importancia de las empresas españolas: elementos de contexto**

En 2005, las corrientes de IED hacia América Latina y el Caribe aumentaron un 11% respecto a 2004, totalizando U\$S 68.046 millones (CEPAL, 2005). El informe de CEPAL señala que, luego de un período de fuerte auge de la IED hacia la región durante la década de 1990 y su posterior caída a partir de 2000, se estaría consolidando una nueva fase expansiva, aunque de menor dinamismo respecto a otras regiones en desarrollo.

El análisis del destino sectorial de la IED pauta que el sector servicios captó más de la mitad de la IED en 2005, aunque perdió participación relativa frente a la industria.

Si se analiza la IED según el origen del capital se observa que el principal inversionista es Estados Unidos, con una participación de aproximadamente 40% en las entradas de 2005. En este marco, España participó apenas en un

6% de las entradas de capital. Las inversiones de este país, luego de haber tenido una fuerte presencia en los flujos de IED a la región durante la década de 1990, han experimentado una desaceleración en años recientes.

## **4. Presentación de casos de estudio**

### **4.1. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA)**

#### **4.1.1 Caracterización del grupo y tendencias recientes en América Latina**

BBVA / Uruguay es la filial del grupo internacional BBVA. Los antecedentes del grupo se remontan a la fundación del Banco de Bilbao (1857) y del Banco de Vizcaya (1901). Ambos bancos se desarrollan y amplían sus operaciones durante el siglo XX. Hacia 1988, se produce la fusión de ambos creando el BBV. En 1999, se inicia un proceso que llevará a la fusión de BBV y Argentaria en el año 2000, adoptando la marca única BBVA.

En 2005, el grupo registró un beneficio del orden de 3.806 millones de euros, 30,2% más que en 2004, mejorando asimismo los ratios de rentabilidad sobre recursos propios, eficiencia y morosidad. Los activos totales aumentaron un 17,2%, los recursos de clientes un 22,4% y la inversión crediticia un 25,9%. Mientras tanto, el patrimonio neto del grupo se incrementó en 25% respecto a 2004. BBVA amplió su red física en España con 193 nuevas sucursales, totalizando 3.578 puntos de venta.

En América Latina, BBVA abrió su primer oficina en 1995. Actualmente se encuentra operando en 14 países, con una red de 4.300 oficinas (48% del total), 57.100 empleados (62% del total) y una participación de mercado que promedió el 8% en 2003 (Arahuetes y Casilda, 2004). Se destaca la importancia de Bancomer, filial del grupo en México. El principal competidor regional es el Grupo Santander, el otro caso estudiado en este trabajo. En 2003, América Latina generó el 32% de las ganancias del grupo.

#### **4.1.2 Perfil de BBVA / Uruguay**

BBVA Uruguay es una sociedad anónima cuya propiedad corresponde totalmente al Banco Bilbao Vizcaya Argentaria SA. El banco actual es el resultado de un proceso de fusión entre el Banco Francés Uruguay y el Banco Exterior de América, ex subsidiaria uruguaya de Argentaria.

BBVA es el sexto banco privado de Uruguay en términos de su participación en el total de activos y pasivos, y el cuarto banco considerando el patrimonio.

La filial uruguaya de BBVA cuenta con 8 sucursales. La mitad se localizan en Montevideo y el resto se reparten entre Salto, Paysandú, Rivera y Maldonado

(Punta del Este). BBVA es el quinto banco privado en Uruguay considerando el Activo.

En diciembre de 2005 el BBVA registró una rentabilidad negativa del orden del 0,3% de sus activos (ROA) y del 3,1% de su patrimonio neto (ROE). Estos indicadores negativos se explicaron por las pérdidas por U\$S 6 millones que acumuló la entidad en el año. Según el informe de calificación de la agencia Standard & Poor´s, estas pérdidas se debieron a que el banco realizó provisiones extraordinarias por la exposición a un crédito en litigio, por las pérdidas por diferencia de cambio y por los menores ingresos por intermediación y servicios.

#### BBVA - Principales indicadores

	Dic-03	Dic-04	Dic-05
Activo (mill. U\$S)	611	456	479
Pasivo (mill. U\$S)	552	402	440
Patrimonio (mill. U\$S)	59	55	39
ROE (%)	-32,96	-7,02	-1047
ROA (%)	-3,76	-0,87	-1,24
RPN/RPNM (Nº veces)	s/d	2,88	1,94
Morosidad (%)	7,65	3,94	1,8
Resultado (mill. U\$S)	-21	-4	-6

En cuanto a los depósitos, éstos se incrementaron 8,5%, medidos en dólares respecto a 2004. La calidad de los activos continuó mejorando en 2005: la relación entre la cartera vencida y la cartera bruta total (ratio de morosidad) fue de apenas 1,8% en diciembre, cuando en diciembre de 2004 se había ubicado en 3,94%.

#### 4.1.3 Estrategia empresarial

Tras la salida de la crisis, el banco limitó su expansión en el sector minorista y orientó sus negocios hacia las grandes empresas exportadoras, con énfasis en las empresas agropecuarias, sector con el que tradicionalmente no realizaba operaciones. Asimismo, el banco presta un conjunto de servicios al igual que otros bancos (pago de sueldos, proveedores, facturas, etcétera).

La estrategia de negocios actual, según los trabajadores, parece descartar el segmento de consumo masivo. La competitividad en dicho segmento para un banco se basa en la explotación de ventajas de localización (“cercanía”) para lo que se requiere una amplia red física y una cantidad acorde de funcionarios, características que BBVA no posee.

El banco cuenta con una cartera relativamente saneada, con bajas tasas de morosidad. La institución parece también estar orientada hacia una estrategia de concentración en pocos y buenos clientes. Se señala que 3.000 clientes (de

aproximadamente 12.000 totales) explican la mayor parte de la rentabilidad global del banco.

Entre 2005-2006, el banco se encuentra en un proceso de ajuste patrimonial, lo que ha implicado un proceso de repatriación de capitales a la casa matriz del orden de los U\$S 20 millones.

Los impactos de la nueva normativa bancocentralista sobre los balances del banco todavía son inciertos, aunque es esperable un incremento de las previsiones.

#### 4.1.4 Relaciones y condiciones de trabajo

El banco ocupa aproximadamente 145 funcionarios. En 2003 experimentó una profunda reestructura, ordenada desde la casa matriz, con ajustes de personal (aproximadamente 100 funcionarios) y cierre de sucursales. Los mecanismos utilizados fueron principalmente los retiros incentivados y las jubilaciones. El costo total de la racionalización rondó los U\$S 22 millones, aunque estuvo fuertemente concentrado en pocos funcionarios.

Recientemente, el banco ha recurrido a la Bolsa de Trabajo contratando a 7 trabajadores, los que fueron incorporados como cajeros y en áreas como negocios y comercio exterior.

---

#### Evolución reciente de la ocupación en BBVA / Uruguay

Año	Sucursales	Trabajadores	Trabajadores /Sucursales
1997	10	182	18,2
1998	10	182	18,2
1999	10	182	18,2
2000	16	247	15,4
2001	16	264	16,4
2002	16	264	16,5
2006	8	145	18,1

Fuente: Cladera (2003) y entrevista a sindicato en 2006

El proceso de tercerización ha sido “controlado”, según los trabajadores. Entre las actividades externalizadas se destaca: limpieza, seguridad, archivo, mantenimiento informático y parte de la cadetería.

En julio de 2005, la empresa acordó las bases de un sistema de evaluación de desempeño y las etapas para su implementación. Se fijó un período de prueba hasta diciembre de 2005 para la primera etapa, la que fue culminada apenas por el 10% de los sectores del banco. Se registró un débil compromiso de la mayoría de los gerentes y la implementación del sistema quedó trunca.

Los trabajadores señalan el predominio de lógicas clientelares en el otorgamiento de ascensos por parte de la empresa.

En materia de capacitación, los funcionarios señalan la inexistencia de una política efectiva. Se realizan actividades para cumplir con las metas impuestas por la matriz, con escasa vinculación con los requerimientos reales de la entidad. Los trabajadores exceptúan de esta lógica a algunos programas de becas a profesionales del banco, los que son evaluados positivamente por parte de los funcionarios.

La política de remuneraciones incluye primas salariales y componentes de remuneración variable que se otorgan en función del cumplimiento de metas comerciales por parte de las distintas sucursales. En marzo de 2006, 46 funcionarios recibieron parte de sus remuneraciones en forma variable.

#### **4.1.5 Perfil del sindicato**

Se trata de un sindicato único a nivel de empresa integrado a AEBU. La Mesa Representativa del sindicato está integrada por 7 miembros. Aproximadamente el 70% de los trabajadores se encuentran sindicalizados.

## **4.2 Banco Santander S.A.**

### **4.2.1 Caracterización del grupo y tendencias recientes en América Latina**

Banco Santander SA es la filial en Uruguay de Banco Santander Central Hispano (BSCH) de España. El banco fue fundado a mediados del siglo XIX en Santander, en el norte de España. Hacia 1950, el banco ingresó en una fase de internacionalización. En la década de 1960 se instaló en Argentina, Cuba, México, Inglaterra y Panamá. Hacia 1970, se convirtió en el principal banco español en Europa y continuó su proceso de expansión extrazona, ampliando su presencia en América Latina. En 1982 se instaló en Brasil. A principios de la década de 1990 se produjo el ingreso efectivo de Santander en el mercado estadounidense. En 1999 Banco Santander SA se fusionó con Banco Central Hispano, conformando el Banco Santander Central Hispano (BSCH), el mayor grupo financiero de España.

Actualmente, este grupo tiene presencia en tres grandes áreas geográficas:

- Europa Continental, principalmente a través de Santander, Banesto, Banif, Santander Consumer Finance y Santander Totta;
- Reino Unido, a través de Abbey;
- América Latina, con presencia principal en Brasil, Chile, México, Puerto Rico, Argentina, Venezuela, Colombia y Uruguay.

En 2005, el grupo operó con más de 66 millones de clientes, con una red física de 10.201 oficinas y ocupó a 129.196 trabajadores, registrando una reducción neta 2.805 puestos de trabajo respecto a 2004. En el cuadro se presenta la distribución de ocupados y oficinas según área geográfica y las variaciones respecto a 2004.

**Número de ocupados y red física en 2005**

Área geográfica	2005		Var. 2004 - 2005 (en%)		Distribución Territorial		Trabajadores /
	Oficinas	Trabajadores	Oficinas	Trabajadores	Oficinas	Trabajadores	Oficinas
Europa Continental	5.389	43.867	2,98	-1,94	52,83	34,34	8
Reino Unido	712	21.121	-2,47	-16,62	6,98	16,54	30
América Latina	4.100	62.746	2,24	3,71	40,19	49,12	15
<b>Total</b>	<b>10.201</b>	<b>127.734</b>	<b>2,29</b>	<b>-2,17</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>13</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Informe Anual 2005, Grupo Santander

En 2005 se observó una expansión del número de oficinas y empleados en América Latina, donde el grupo posee prácticamente la mitad de sus trabajadores. Mientras tanto, el grupo ajustó a la baja el personal ocupado en Europa y Reino Unido.

El año pasado el grupo obtuvo un beneficio récord del orden de los 6.220 millones de euros, 72,5% superior al verificado en 2004.

El informe anual del grupo BSCH destaca los avances en cuanto a la definición de una política común de riesgos y un modelo de gestión global de los negocios. Para el caso de la operativa en América Latina, se destaca el efecto positivo del adecuado entorno marco económico. En ese sentido, señala que *“la mejora de la situación macroeconómica de la región se ha basado en los últimos años en la aplicación de políticas monetarias ortodoxas, que han permitido un importante saneamiento de sus finanzas”*. En este marco, los beneficios del grupo en América Latina alcanzaron los 2.208 millones de dólares, 21% superiores que los de 2004. Este desempeño regional se explica por la evolución de los principales mercados donde el grupo opera. En el caso de Brasil, se verificó una expansión de 43% en los créditos y 24% en los recursos de clientes, con un beneficio de U\$S 734 millones. También se destacan los incrementos del margen de explotación en México, Chile y la recuperación de Argentina.

En términos históricos, la fuerte expansión del grupo en la región ha sido explicada por la saturación del mercado europeo, por la mayor estabilidad monetaria lograda por los países latinoamericanos durante la década de 1990 y el aprovechamiento de las políticas de privatización de bancos estatales desplegadas en varios países. El mayor competidor del grupo en España y a nivel internacional es el BBVA, el otro caso estudiado en esta investigación.

#### **4.2.2 Perfil de Banco Santander Uruguay**

Banco Santander SA (Uruguay) es una sociedad anónima uruguaya y el 100% de su capital pertenece a Holbah, una sociedad constituida en Bahamas, que a su vez es propiedad de Banco Santander de España.

Banco Santander SA tiene presencia en la plaza financiera uruguaya desde setiembre de 1982, cuando adquirió Bancos del Litoral Asociados en el marco de las operaciones de compra de bancos y carteras de esa época.

Los primeros años tras su llegada a Uruguay fueron un período de expansión para el banco, que abrió nuevas dependencias en Montevideo (en los barrios de Cordón, Unión, Pocitos, Paso Molino, Mercado Modelo y Aguada), en Las Piedras (Canelones) y en Rivera, que se sumaron a la red que ya poseía Bancos del Litoral. A mediados de la década de 1980 la entidad llegó a ocupar a cerca de 500 trabajadores. A su vez, en ese período tercerizó servicios de limpieza y transporte de valores. Fue uno de los primeros bancos en implementar el teleproceso vía conexión telefónica.

Sobre finales de la década de 1980 Santander redujo su red cerrando sucursales, algunas en el interior que funcionaban desde la época de Bancos del Litoral (Young, Guichón, Paso de los Toros, Tacuarembó, Bella Unión), también la sucursal Rivera, otras de Montevideo y Las Piedras, a escasos dos o tres años de su apertura. Santander se retiró de los Negocios Rurales, desestimuló a la clientela con cuentas pequeñas –implementando un peculiar procedimiento de cobro de comisiones–, y buscó concentrar su atención en Negocios con el Exterior y Banca Corporativa. En esos años redujo la plantilla mediante incentivos económicos al retiro voluntario.

La década de 1990 fue un período de expansión para Santander Uruguay, que formó un Holding integrado por: un fondo de inversión (Fondos Santander, actualmente cerrado), una administradora de fondos jubilatorios (Santander AFAP, luego Afinidad, tras la asociación con la AFAP del Banco Comercial y la adquisición del 100% de su paquete accionario), una empresa de seguros (Seguros Santander), una empresa de tarjetas de crédito (Plata, fruto de la adquisición y fusión de las tarjetas de crédito Platacard, Credisol y Credicard, posteriormente cerrada), y un círculo cerrado de ahorro (SASA, luego vendido a Conalap). A su vez, Banco Santander es accionista de la Bolsa Electrónica de Valores del Uruguay (Bevsa).

En esos años el Grupo Santander utilizó una agresiva campaña de marketing y venta de los nuevos instrumentos financieros. Siguió atendiendo principalmente a grandes empresas y negocios con el exterior, aunque la expansión del consumo de la década de 1990 le permitió incursionar en otros negocios, como los préstamos hipotecarios y la financiación de compra de vehículos. Sobre todo a finales de la década, se notó un incremento de la operativa *off shore*, básicamente con ciudadanos argentinos.

Fue un período de nuevo incremento de la plantilla de trabajadores. Paralelamente, tomó conocimiento público la meta del responsable de recursos humanos de la época de reducir la sindicalización al 50%, y el gremio mantuvo dos duros conflictos por discriminación sindical. A su vez, se constataron graves anomalías en la carrera funcional de los trabajadores.

La detención del crecimiento del PBI uruguayo en 1999, el deterioro de la situación en Argentina y la crisis económica y financiera de 2002 en Uruguay plantearon al Banco Santander un nuevo escenario. Aumentó la morosidad, principalmente en la cartera de préstamos hipotecarios. Se sufrió una violenta corrida de depósitos de clientes argentinos, que luego se contagió a los

depositantes residentes. Se recibió asistencia de BSCH España, mediante la autorización de sobregiro en la cuenta del corresponsal Banco Santander Central Hispano de Nueva York y el envío de remesas en dólares billetes.

Durante la crisis hubo ajuste a la baja de retribuciones y de la plantilla mediante el retiro voluntario de trabajadores no afiliados al sindicato.

Luego de 2002 BSCH de España debió aportar capital a su sucursal en Uruguay, ante las exigencias del BCU. Se instrumentó una agresiva campaña de recuperación de cartera y liquidación de activos en garantía cuyo éxito superó las expectativas de la gerencia.

En la actualidad el banco tiene una red física de 16 dependencias, ubicadas principalmente sobre el litoral del país, con 8 sucursales en el interior (Artigas, Salto, Paysandú, Mercedes, Colonia, Colonia Valdense, Pando y Punta del Este) y 8 en Montevideo (Ciudad Vieja, 18 de Julio, Cordón, Aguada, Bulevar, Comercio, Pocitos y Carrasco). En materia laboral, la planilla actual es de 235 funcionarios, luego de haber alcanzado el mínimo de aproximadamente 170.

Se trata del cuarto banco privado en importancia en la plaza uruguaya en términos de activos – con una participación de mercado de 11,2%– y de pasivos –representando el 11,7% del mercado–.

Desde el punto de vista de los activos, a la salida de la crisis el Santander buscó colocar en aquellos sectores que mostraban posibilidades de recuperación más inmediata. Siguió siendo un banco de atención a empresas, buscó incrementar su operativa con exportadores (por ejemplo frigoríficos). Procuró mostrar cierta presencia en los negocios rurales, aunque no en la forma tradicional (administrando locales de ferias de venta de ganado o extendiendo su red física en el interior) sino participando en eventos como exposiciones ganaderas y financiando las ventas de animales finos.

En cuanto a los pasivos, hacia finales de 2002 se anunció el desestímulo de la operativa de captación de depósitos de no residentes. Luego se comunicó al departamento *Off Shore* que se incrementarían la dotación de personal afectado al mismo, e incluso que se reforzaría el equipo que viajaría a Buenos Aires a captar fondos, pero esto no se concretó. Por último, la operativa de captación de depósitos creció por su propia dinámica.

Actualmente el banco maneja un gran volumen de liquidez. Capta depósitos y los coloca en Nueva York. La liquidez a 91 días de la entidad (activos líquidos/pasivos exigibles a 91 días) se encuentra en el entorno del 70%.

Por otra parte, el número de operaciones de giros y transferencias se duplicó entre 2003 y 2005, aunque ya venía incrementándose notoriamente desde finales de la década de 1990.

En 2005, luego de tres años consecutivos en los que el banco acumuló pérdidas, registró una ganancia neta del orden de los U\$S 5 millones. Eso le permitió revertir los rendimientos negativos de 2004 y cerrar el año 2005 con un ratio de ROE de 15,3%.

**Banco Santander - Principales indicadores**

	Dic-03	Dic-04	Dic-05
Activo (mill. U\$S)	459	565	683
Pasivo (mill. U\$S)	452	536	646
Patrimonio (mill. U\$S)	7	29	38
ROE (%)	-120,63	-65,24	15,3
ROA (%)	-5,13	-2,78	0,82
RPN/RPNM (N° veces)	s/d	1,16	1,1
Morosidad (%)	21,72	9,49	4,37
Resultado (mill. U\$S)	-23	-16	5

A diciembre de 2005 el patrimonio de la entidad era equivalente a 1,1 veces el mínimo requerido por el BCU, como indica el ratio de Responsabilidad Patrimonial Neta sobre Responsabilidad Patrimonial Neta Mínima (RPN/RPNM). Esta relación patrimonial es más débil que la que presenta la mayoría de los bancos privados de primera línea que operan en el país.

**4.2.3 Estrategia empresarial**

Antes de la crisis, el banco tenía una fuerte operativa con no residentes, principalmente argentinos, lo que supuso una fuerte exposición de la entidad a la situación argentina en 2001-2002. Estas operaciones se han desestimado, aunque han crecido inercialmente desde la salida de la crisis.

Actualmente, el perfil de negocios del banco marca una estrategia de focalización en grandes empresas, principalmente exportadoras.

En el año 2006 llegó de Chile un ejecutivo para implementar un proyecto de banca masiva. Se quiere apuntar hacia la atención a las PYMES, ofreciendo tanto productos transaccionales como de intermediación. Cabe recordar que luego del cierre de Plata, en Banco no cuenta con una tarjeta de crédito para este segmento.

El cambio tecnológico más relevante se dará en informática. Se proyecta dismantelar el centro de cómputos local y conectarlo con una central en México y un equipo de contingencia en España. Se utilizará el sistema "Altair", software corporativo para la División América del Grupo Santander, aunque en un futuro se plantea un cambio hacia el sistema actualmente usado en Europa, el "Partenón". Desde otro punto de vista, Santander como socio de Bevsa impulsa la canalización del procesamiento de la cámara compensadora por medio de esta empresa.

Se presume que la aplicación de los criterios de Basilea II y los cambios en la normativa sobre riesgo de mercado impuesta por el BCU, no tendrá efectos demasiado significativos en cuanto a los requerimientos de capital. El banco contrató a un asesor externo para un curso de capacitación en la materia. Tradicionalmente el Banco ha sido eficiente en el uso de la asignación del capital y se ha manejado con los requerimientos necesarios y poco capital "ocioso".

En cuanto a otras áreas de negocios, el banco operó en préstamos hipotecarios hacia el año 2000, pero luego esta actividad fue desmantelada y hoy se administran los negocios existentes desde ese momento. Se trabaja también en la gestión de fondos previsionales (Santander AFAP), característica del grupo a nivel mundial, y en seguros, aunque de forma marginal.

#### 4.2.4 Relaciones y condiciones de trabajo

Como se señaló más arriba, la plantilla de trabajadores del Santander creció a principios de la década de 1980, cayó a finales del período, volvió a crecer durante los primeros cinco años de la década siguiente, para luego contraerse nuevamente durante la crisis.

Tras la salida de la crisis de 2002, la ocupación comenzó a aumentar. A finales del año 2005 el Santander llegó a un acuerdo con AEBU comprometiéndose a contratar 25 trabajadores de la Bolsa de Trabajo en forma permanente durante el año 2006, pudiendo incorporar funcionarios de fuera de dicha bolsa en una proporción de 1 a 1. El Banco tiene posibilidades de expansión y requiere empleo; se han incorporado funcionarios, en especial para tareas en las cajas. El banco ha tomado personal proveniente de otras empresas del Grupo y de sus acuerdos con universidades privadas. Actualmente, el Santander ocupa a 235 funcionarios.

#### **Evolución reciente de la ocupación en Banco Santander /Uruguay**

Año	Sucursales	Trabajadores	Trabajadores /Sucursales
1997	14	228	16,3
1998	16	240	15
1999	16	259	16,2
2000	16	253	15,8
2001	19	260	13,7
2002	16	238	14,9
2006	16	235	14,7

Fuente: Cladera (2003) y entrevista a sindicato en 2006

Santander tiene, desde 1998, un sistema de evaluación de desempeño. Ha sido un reclamo permanente de la Comisión Representativa ante los responsables de Recursos Humanos, el dotar de mecanismos de transparencia a dicho sistema, como la publicación de los resultados, de las evaluaciones y de los ascensos o premios que dicho sistema dice fundamental. Tales mecanismos evitarían la dualidad de criterios y contribuirían a despejar los problemas en la evolución normal de la carrera funcional de los trabajadores. Han existido, a su vez, sistemas de premiaciones por metas cuantificables, cuyas características varían ocasionalmente y que alcanzan casi en exclusividad al área comercial. El 80% de los funcionarios que recibieron primas por desempeño en el año 2005 eran no sindicalizados.

En materia de tercerizaciones, el banco ha externalizado actividades periféricas como limpieza y seguridad. Asimismo, avanzó en la tercerización del transporte de caudales y de parte del área informática. Por otro lado, los trabajadores señalan la intención de la empresa de desarmar el centro de cómputos a los efectos de incorporar el software corporativo Altair.

Los trabajadores destacan la existencia de una fuerte política antisindical de parte de la empresa, que se expresa coherentemente en la política de remuneraciones y en la política de ascensos. En particular, señalan que el acceso a cargos en áreas estratégicas se encuentra prácticamente bloqueado para los funcionarios afiliados al sindicato.

#### **4.2.5 Perfil del sindicato**

Se trata de un sindicato único a nivel de empresa integrado a AEBU. La Mesa Representativa del sindicato está integrada por 7 miembros. Aproximadamente el 50% de los trabajadores se encuentran sindicalizados.

### **4.3. Análisis comparativo**

Finalmente, se presenta un cuadro comparativo donde se sistematiza el análisis de las dimensiones y algunos componentes específicos para las dos instituciones consideradas.

Primero, ambas empresas presentan un perfil de negocios similar después de la crisis, con una fuerte concentración en grandes empresas exportadoras. Sin embargo, el reingreso proyectado de Santander al segmento de consumo masivo en 2006 podría generar cierta diferenciación entre ambas instituciones.

Segundo, en ambas casos se destaca la falta de criterios claros en cuanto al sistema de remuneraciones y ascensos, los que en muchos casos se utilizan como parte de una política de discriminación antisindical. Ésta parecería ser más explícita en el caso de Santander S.A., donde el acceso áreas estratégicas esta literalmente bloqueado para los trabajadores afiliados al sindicato, independientemente de su capacidad y calificaciones.

Tercero, existen experiencias de evaluación de desempeño en ambas empresas aunque con diferencias en su instrumentación. En el caso de BBVA, existe un sistema de evaluación de desempeño, pero que es valorado negativamente por los trabajadores. En el caso de Santander., el sindicato y la empresa acordaron las bases de un sistema de este tipo en 2005 pero su implementación inicial fue incompleta abarcando a no más del 10% de los sectores del banco.

Por último, el análisis del desempeño de los bancos tras la crisis permite visualizar trayectorias distintas. En el caso de Santander, los datos del 2005 muestran el primer año de rentabilidad positiva tras la crisis de 2002, en el marco de una recuperación del crédito y de los depósitos y una mejora de los índices de morosidad. La matriz capitalizó nuevamente el banco en 2006, lo

que fortalece la posición de la institución. Mientras tanto, BBVA cerró el año 2005 exhibiendo nuevamente un resultado negativo, aunque con la característica de mostrar un bajo riesgo crediticio. La institución habría sufrido un proceso inverso al Santander debiendo repatriar capitales a la matriz, en el marco de proceso de ajuste en su patrimonio.

### Síntesis Análisis Comparativo

<b>Dimensiones</b>	<b>Componente</b>	<b>BBVA</b>	<b>Santander</b>
<b>Perfil de empresa</b>	Red Física local	8 sucursales	16 sucursales
	Importancia relativa en plaza uruguaya (en patrimonio)	4 ° lugar	3 ° lugar
	Relación filial – matriz	Repatriación de capitales entre 2005-2006	Capitalizado en 2002 y 2006
<b>Estrategia empresarial</b>	Perfil de negocio post crisis	Grandes empresas exportadoras con énfasis en agropecuaria Descarte de segmento consumo masivo	Pérdida de importancia operativa con no residentes Focalización en grandes empresas exportadoras En 2006, se proyecta estrategia de banca masiva
<b>Relaciones y condiciones de trabajo</b>	Ocupados actual	145 funcionarios	235 funcionarios
	Tercerizaciones	Limpieza Seguridad Archivo Mantenimiento informático Archivo Cadetería (50%)	Limpieza Seguridad Caudales Mantenimiento informático Se proyecta desmantelamiento centro de cómputos
	Política de remuneraciones	Remuneraciones variables abarcan al 37% de los trabajadores	Primas por desempeño otorgadas sin criterios claros
	Ascensos	Escasa transparencia Predominio de “amiguismos” y lógicas clientelares	Escasa transparencia Acceso a áreas estratégicas bloqueado para personal afiliado
	Evaluación de desempeño	Implementación frustrada desde 2005	Implementación desde 1998 Escasa transparencia Valoración negativa de parte del sindicato
	Capacitación	Inexistencia de una política efectiva Experiencia positiva de becas a profesionales	No se perciben políticas claras
	Actitud hacia el sindicato	Antecedente de acuerdo bipartito en sistema de evaluación	Política de discriminación antisindical
<b>Perfil de sindicato</b>	Nivel empresa	Sindicato único	Sindicato único
	Nivel rama	Afiliado a AEBU	Afiliado a AEBU
	Tasa de sindicalización	75%	50%

## Referencias bibliográficas

- ASOCIACIÓN DE BANCARIOS DEL URUGUAY (2001). El sistema financiero uruguayo: un asunto de Estado (revisión 2001). Mimeo.
- ARIM, Rodrigo; VALLCORBA, Martín (1999). El mercado bancario en el Uruguay de los noventa. Serie Documentos de Trabajo DT 02/99. Instituto de Economía – Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.
- BANCO CENTRAL DEL URUGUAY. Reportes de Estabilidad Financiera, varios trimestres.
- BERGARA, Mario; LICANDRO, José Antonio (2001). Regulación prudencial y ciclos de crédito: un enfoque microeconómico. Mimeo.
- CARELLA, Álvaro; HERNÁNDEZ, Alejandro; PI LEÓN, Javier (2003). Investigación en el Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito en el Sur de América Latina. DGRV – FUCAC.
- DE LA PLAZA, Luis; SIRTAINÉ, Sophie (2005). An analysis of the 2002 Uruguayan Banking Crisis. WPS3780, Banco Mundial.
- ESPINO, Alma (2005). Sector financiero y empleo femenino: el caso uruguayo. Serie Mujer y Desarrollo – Unidad Mujer y Desarrollo – Proyecto “Políticas laborales con enfoque de género”. CEPAL.
- LÓPEZ, Néstor; OTTAVIANELLI, Jorge (2003). La crisis financiera del 2002 y las oportunidades para la supervisión. Revista de Economía del Banco Central del Uruguay, Segunda Época, Vol. VII, Número 2.
- POLGAR, Jorge (2003). Crisis bancarias y regulación. Algunas claves para el nuevo marco regulatorio de la intermediación financiera. Una agenda de reformas para el sistema financiero uruguayo. Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República.
- LIBONATTI, Hugo (1999). La tercerización en el sistema bancario uruguayo: un enfoque institucional. Revista de Economía del Banco Central del Uruguay, Segunda Época, Vol. VII, Número 1.
- VALLCORBA, Martín (2003). La crisis bancaria uruguayo de 2002. Mimeo.