

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**ANÁLISIS FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO DE LA GESTIÓN DE RIESGO DE  
CRÉDITO Y SU IMPACTO EN LOS NIVELES DE MOROSIDAD, DE LA CARTERA DE  
CRÉDITOS BANCARIA DEL SISTEMA FINANCIERO GUATEMALTECO, DURANTE  
EL PERIODO 2016 AL 2020, EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA.**

**LICENCIADO EDRAS STEVEN BACA QUIRÓA**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2021**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**ANÁLISIS FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO DE LA GESTIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO Y SU IMPACTO EN LOS NIVELES DE MOROSIDAD, DE LA CARTERA DE CRÉDITOS BANCARIA DEL SISTEMA FINANCIERO GUATEMALTECO, DURANTE EL PERIODO 2016 AL 2020, EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA.**

Informe final del trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes", aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

**DOCENTE: LIC. MBA JUAN CARLOS GONZÁLEZ MENESES**

**AUTOR: LIC. EDRA STEVEN BACA QUIRÓA**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2021**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

Vocal Primero: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Vocal Segundo: Msc. Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal Tercero: Vacante

Vocal Cuarto: BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías

Vocal Quinto: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN

Coordinador: MSc. Hugo Armando Mérida Pineda

Evaluador: Phd. Silvia Rocío Quiroa Rabanales

Evaluador: MSc. Lincoln Giovany Hernández Carranza

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Edras Steven Baca Quiróa**, con registro académico número 201405152.

Declaro que, como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.



Autor: \_\_\_\_\_




ACTA/EP No. 04856


## ACTA No. MAF-D-021-2021

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascriptos miembros de la terna evaluadora, el 23 de octubre de 2021, a las 16:15 horas para practicar el EXAMEN FINAL DEL CURSO DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II del Licenciado Edras Steven Baca Quiroa, carné No. 201405152, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. La presentación se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018. Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final del Trabajo Profesional de Graduación presentado por el sustentante, denominado "ANÁLISIS FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO DE LA GESTIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO Y SU IMPACTO EN LOS NIVELES DE MOROSIDAD, DE LA CARTERA DE CRÉDITOS BANCARIA DEL SISTEMA FINANCIERO GUATEMALTECO, DURANTE EL PERIODO 2016 AL 2020, EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA.", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue **APROBADO** con una nota promedio de **71** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la terna evaluadora nombrada por la Dirección de la Escuela. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por los Evaluadores dentro de los 5 días hábiles comprendidos del 25 al 29 de octubre de 2021.

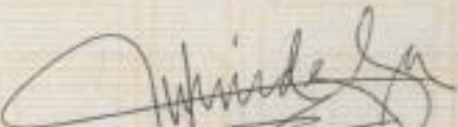
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 23 días del mes de octubre del año dos mil veintiuno.




MSc. Hugo Armando Méndez Pineda  
Coordinador



Mtd. Silvia Rocío Quiroa Rabanal  
Evaluador



MSc. Lincoln Giovany Hernández Carranza  
Evaluador



Edras Steven Baca Quiroa  
Postulante




UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

## ADENDUM

El Infrascrito Coordinador de la Terna Evaluadora Certifica que el sustentante Edras Steven Baca Quiroa, Número de Carné 201405152 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la terna dentro del plazo estipulado.

Guatemala 29 de octubre de 2021.

  
(F)  
MSc. Hugo Armando Méndez Pineda  
Coordinador de Terna Evaluadora.

## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS:** Por haberme fortalecido para hacer esto posible.
- A MIS PADRES:** Por brindarme acceso a la educación, su apoyo incondicional.
- A MI ESPOSA:** Por ser mi musa aún en los días más grises.
- A MIS HERMANOS:** Por estar siempre para mí.
- AL PUEBLO DE GUATEMALA:** Por haber financiado parte de mis estudios con sus aportes.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por forjarme a nivel de maestría.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** A mi alma mater por haberme permitido formarme en sus aulas.

## CONTENIDO

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes de la banca en Guatemala .....	1
1.1.1 Bancos en Guatemala .....	3
1.1.2 Banco objeto de estudio .....	4
1.2 Análisis Financiero.....	5
1.3 Gestión de riesgo de crédito de la cartera de créditos .....	6
1.4 Morosidad.....	8
2. MARCO TEÓRICO .....	10
2.1 Generalidades del sistema financiero .....	10
2.1.1 Servicios financieros .....	10
2.2 Sistema financiero guatemalteco .....	11
2.2.1 Estructura del sistema financiero en Guatemala.....	12
2.2.2 Leyes aplicables a los bancos en Guatemala .....	13
2.3 Entidades que regulan el sistema financiero guatemalteco.....	15
2.3.1 Junta Monetaria .....	15
2.3.2 Banco de Guatemala .....	15



2.3.3	Superintendencia de Bancos .....	16
2.4	Gestión bancaria y gobierno corporativo.....	17
2.4.1	Gestión bancaria.....	17
2.4.2	Gobierno corporativo .....	17
2.4.3	Análisis Financiero.....	21
2.4.4	Activos crediticios .....	22
2.6	Riesgo .....	24
2.6.1	Riesgo inherente.....	24
2.6.2	Riesgo aceptable .....	25
2.6.3	Riesgo residual .....	25
2.7	Gestión de Riesgos .....	25
2.7.1	Clasificación de riesgo por su naturaleza.....	26
2.7.2	Etapas de la gestión de riesgos .....	27
2.7.3	Marcos de riesgos .....	29
2.8	Riesgo de Crédito .....	30
2.8.1	Gestión de riesgo de crédito .....	31
3	METODOLOGÍA .....	42
3.1	Definición del problema .....	42
3.1.1	Preguntas de investigación .....	43
3.2	Objetivos.....	44

3.2.1	Objetivo general.....	44
3.2.2	Objetivos específicos .....	44
3.3	Método científico.....	45
3.4	Técnicas de investigación aplicadas .....	46
3.4.1	Técnicas de investigación documental.....	46
3.4.2	Técnicas de investigación de campo .....	47
3.4.3	Universo y muestra.....	48
3.4.4	Resumen del procedimiento utilizado .....	48
4	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	50
4.1	Evaluación de la gestión de riesgo de crédito .....	50
4.1.1	Medidas adoptadas para la gestión de riesgo .....	50
4.1.2	Evaluación del sistema de gestión de riesgo de créditos documental de la cartera de créditos empresarial mayor .....	52
4.1.3	Implementaciones a realizar con relación al plan estratégico.....	53
4.1.4	Implementaciones a la gestión de riesgo de crédito para mitigar el impacto económico de la pandemia Covid-19.....	58
4.2	Determinación de los niveles de morosidad de la cartera de créditos .....	59
4.2.1	Comportamiento de la cartera de créditos vencida .....	59
4.2.2	Niveles de morosidad cartera de créditos retail.....	62
4.3	Definición del comportamiento de las pérdidas económicas derivado del castigo de créditos contra reserva .....	64

4.3.1 Pérdidas por créditos castigados .....	64
4.3.2 Cobertura de la cartera de créditos vencida.....	65
4.4 Propuesta de mejoras al proceso de gestión de riesgo de crédito .....	70
4.4.1 Mejoras al proceso documental .....	70
4.4.2 Implementación del análisis de cosechas para créditos retail .....	71
4.4.3 Política de reconducción de la cartera de créditos retail .....	74
4.4.4 Establecimiento de apetito de riesgo para el índice de cobertura de la cartera de créditos vencida.....	75
CONCLUSIONES .....	80
RECOMENDACIONES .....	82
BIBLIOGRAFÍA .....	83
ANEXOS .....	89
ÍNDICE DE TABLAS .....	106
ÍNDICE DE GRÁFICAS .....	108

## RESUMEN

En Guatemala, el banco objeto de estudio forma parte del sistema financiero guatemalteco, y su giro de negocio habitual es prestar servicios de intermediación financiera. El desempeño financiero obtenido en los últimos años ha sido positivo, lo cual se refleja sus índices de rentabilidad, solidez y la calificación de riesgo adecuada para un banco guatemalteco.

Con base en ese buen desempeño se decidió analizar desde el punto de vista financiero y administrativo el rubro de activo principal de la entidad objeto de estudio, que al 31 de diciembre de 2020 era la cartera de créditos, representando un 41% del total de los activos; encontrar mejoras que alineadas a la planeación estratégica permitan tener niveles adecuados de morosidad de la cartera de créditos.

El problema financiero identificado para la entidad objeto de estudio que requiere un alto control y gestión de riesgo de crédito para mantener niveles adecuados de morosidad de la cartera de créditos bancaria y de esta forma reducir pérdidas económicas por la constitución de reservas para cuentas incobrables y castigos de créditos, esto a través de la implementación de políticas y diseño de procesos de gestión de riesgo de crédito.

Este trabajo profesional de graduación se realizó con base en la utilización del método científico en sus tres fases, indagatoria, demostrativa y expositiva. Las técnicas aplicadas en el trabajo de campo fueron la investigación documental, entrevistas con personal experto en riesgo de crédito de la entidad objeto de estudio, recolección de datos, análisis de documentos e información.

Los resultados más importantes y principales conclusiones del trabajo realizado se presentan a continuación:

El sistema de gestión de riesgo de crédito del banco presenta oportunidades de mejora, en lo que se refiere a la cartera de créditos retail no existe una política de

reconducción de cartera y los respecta a la cartera empresarial según análisis realizado el 27% de expedientes de crédito reflejaban una calificación baja o regular.

Los niveles de morosidad de la cartera de créditos en los últimos cinco años, presentan una baja, alcanzan un máximo de 3.26% sobre el total de la cartera de créditos, y un mínimo de 1.63 al cierre del periodo 2021; sin embargo, en lo que respecta a la cartera de créditos *retail*, alcanzó el máximo en los últimos cinco años de 7.38%, derivado de debilidades en la gestión de riesgo de crédito.

La entidad objeto de estudio ha enfrentado pérdidas económicas, derivado de la cartera de créditos morosa en los últimos cinco años por 1,800 millones de quetzales, lo cual afecta la rentabilidad del banco.

La propuesta de solución que se plantea es: mejoras en el sistema de gestión de riesgo de crédito de la cartera de créditos retail, derivado que dentro del plan estratégico del banco se plantea alcanzar como mínimo una distribución de su cartera del 25% en retail y 75% en la empresarial. También, se determinó que este tipo de cartera es el que refleja un mayor índice de morosidad.

## INTRODUCCIÓN

La entidad objeto de estudio es un banco ubicado en la ciudad de Guatemala, este se dedica a la prestación de servicios de intermediación financiera, lo cual lo hace indispensable para el desarrollo de las actividades económicas a nivel nacional.

El presente trabajo se desarrolla por medio de cuatro capítulos, en el capítulo uno, se presentan los antecedentes del banco objeto de estudio, así como los estudios anteriores relacionados con el tema de investigación.

En el capítulo dos lo constituye el marco teórico, el cual contiene la exposición y análisis de las teorías, enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar el presente trabajo profesional de graduación.

Por su parte, el capítulo tres contiene la metodología del trabajo, que incluye problema, objetivos y técnicas de investigación. El problema financiero de interés que ha enfrentado la entidad objeto de estudio se refiere a la necesidad de contar un sistema de gestión de riesgo de crédito adecuado que le permita mantener los niveles proyectados en la morosidad de la cartera de créditos bancaria, con el objeto de minimizar las pérdidas económicas derivado de la constitución de reservas para cuentas incobrables y castigo de créditos.

La propuesta de solución que se ha planteado, consiste en implementar mejoras a la gestión de riesgo de crédito de la cartera de créditos retail del banco, considerando que dentro del plan estratégico se busca crecer en este tipo de créditos como mínimo hasta un 25% del total de la cartera de créditos.

La justificación de este trabajo profesional de graduación se fundamenta en la importancia que tiene para los bancos mantener en niveles adecuados de morosidad de la cartera de créditos, asimismo, es necesario que estos implementen un adecuado sistema de gestión de riesgo de crédito que les permita ser rentables,

y asegurar la recuperación de los fondos que pertenecen a los depositantes y que son brindados por medio de créditos.

El objetivo general del trabajo, está en relación directa con el problema principal y se plantea de la siguiente manera: Determinar el impacto en los niveles de morosidad de la cartera de créditos que provoca una adecuada implementación de un modelo de gestión y mitigación de riesgo de crédito en una entidad bancaria del sistema financiero guatemalteco, durante el periodo 2016 al 2020, desde una perspectiva financiera y administrativa.

Los objetivos específicos, que sirvieron de guía para el trabajo, fueron los siguientes:

Evaluar la gestión del riesgo crediticio en las etapas de identificar, medir, tratar, monitorear, controlar e informar, a través del análisis de documentos, para determinar las principales oportunidades de mejora.

Determinar la tendencia de los niveles de morosidad de la cartera de créditos, a través del análisis de información e índices de mora, con el fin de determinar el impacto de la gestión de riesgo en la calidad crediticia.

Definir el comportamiento de las pérdidas económicas por el castigo de préstamos contra reserva derivado de fallas en la gestión de riesgo crediticio, por medio del análisis de información contable, con la finalidad de medir el impacto en la rentabilidad.

Proporcionar a la entidad bancaria objeto de estudio y usuarios en general, un instrumento sobre las sanas prácticas a implementar para mejorar la gestión de riesgo crediticio para préstamos, con el fin de coadyuvar a la reducción de los niveles de morosidad e incrementar la rentabilidad de acuerdo a la planeación estratégica.

En el capítulo cuatro, se exponen los resultados de la evaluación de la gestión de riesgo de crédito y el impacto que está tiene en los niveles de morosidad de la cartera de créditos de la entidad objeto de estudio. Así como análisis comparativo de los diferentes indicadores de morosidad, y comparación de índices de rentabilidad con el sistema financiero guatemalteco.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado, bibliografía, así como las referencias y anexos.



## **1. ANTECEDENTES**

Los antecedentes establecen el origen del trabajo realizado. Presentan el marco referencial histórico y empírico de la investigación relacionada con el trabajo de investigación considerando el orden secuencial y lógico de lo acontecido en el desarrollo teórico; y la práctica social para llegar al momento espacial y temporal del problema de investigación antes indicado (Escuela de estudios de postgrado USAC, 2018).

### **1.1 Antecedentes de la banca en Guatemala**

“Los orígenes legales e institucionales del actual sistema de banca central en Guatemala se remontan al período de la reforma monetaria y financiera de 1924-1926. Entonces, fue creado el Banco Central de Guatemala como establecimiento de emisión, giro y descuento, de carácter privado y con participación del Estado como accionista. Esta reforma culminó durante el mandato del General José María Orellana (1921-1926), y fue conducida en su etapa final por un equipo bajo el liderazgo del Licenciado Carlos O. Zachrisson (entonces Ministro de Hacienda), que trabajó sobre la base de los estudios técnicos elaborados por el profesor Edwin Walter Kemmerer, de la Universidad de Princeton.” (Banco de Guatemala, 2020)

El 24 de noviembre de 1924 fue creado el quetzal como nueva unidad monetaria (ligada al patrón oro y en paridad unitaria con el dólar estadounidense). Además, el 30 de junio de 1926, fue creada una entidad con funciones de Banca, respaldada por capital mixto (estatal y privado): el Banco Central de Guatemala, con atribuciones de único emisor. (Banco de Guatemala, 2020)

En una segunda etapa histórica de la banca en el país, se trae a colación lo indicado por el Banco de Guatemala en su página web: “La Gran Depresión mundial (1929-1933) afectó gravemente a la economía guatemalteca, y sometió a una difícil prueba al Banco Central y su política monetaria basada en el patrón oro clásico. Dado que dicho patrón no daba cabida a una política monetaria anticíclica, se hizo necesario impulsar la reforma monetaria y bancaria de 1944-1946, mediante la cual se creó el Banco de Guatemala como heredero del antiguo Banco Central de Guatemala. Esta reforma se culminó

durante el gobierno revolucionario del Doctor Juan José Arévalo, y fue conducida bajo el liderazgo del Doctor Manuel Noriega Morales (Ministro de Economía y, posteriormente, primer presidente del Banco de Guatemala), cuyo equipo de trabajo contó con la asesoría del Doctor Robert Triffin<sup>2</sup> y de David L. Grove, economista del sistema de la Reserva Federal de los Estados Unidos de América”. (Banco de Guatemala, 2020)

De acuerdo al Banco de Guatemala (2020), la tercera gran transformación de la banca tiene lugar: “desde los albores de la Revolución, la Junta Revolucionaria emprendió la tarea de reformar el sistema financiero, emitiendo a principios de 1945 una Ley Monetaria y una Ley del Banco Central; la vida de estas dos leyes fue muy breve, dado que el equipo técnico dirigido por el Doctor Noriega Morales consideró que las mismas no habían sido elaboradas con el cuidado debido ni contenían los preceptos adecuados que, finalmente, fueron incorporados en las nuevas leyes redactadas con la asesoría de los expertos internacionales, las que, con diversos cambios a través del tiempo, regularon al sistema de banca central durante más de cincuenta y cinco años.”

Por último, en la época actual los resultados de tal modernización planteados por la Junta Monetaria y del diagnóstico del Programa de Evaluación del Sistema Financiero Nacional, el Congreso de la República promulgó las siguientes leyes que entraron en vigencia a partir del 01 de junio del año 2002.

- a) Decreto 16-2002 Ley Orgánica del Banco de Guatemala.
- b) Decreto 17-2002 Ley Monetaria.
- c) Decreto 18-2002 Ley de Supervisión Financiera.
- d) Decreto 19-2002 Ley de Bancos y Grupos Financieros.

Este paquete de leyes supuso una actualización y evolución para el sistema financiero nacional, robusteciendo las instituciones de supervisión financiera, dando mayor dinamismo a la circulación de capitales en el territorio nacional y ampliando el catálogo de servicios financieros que los bancos estaban autorizados a brindar.

### **1.1.1 Bancos en Guatemala**

Los bancos son conocidos como instituciones de intermediación financiera, y estos a su vez se definen como un sistema conformado por mecanismos e instituciones que permiten canalizar los recursos superavitarios hacia los agentes económicos deficitarios. El proceso de intermediación puede ser directo o indirecto según se produzca a través del mercado de capitales o por medio de una institución del Sistema Financiero.

Por su parte, Gobat (2012), expone que un banco “es una institución que pone en relación a ahorristas y prestatarios y contribuye al buen funcionamiento de la economía”.

Los bancos y sociedades financieras, así como otras sociedades miembros de grupos financieros, se rigen por la Ley de Bancos y Grupos Financieros, emitida por el Congreso de la República bajo el Decreto número 19-2002, el cual cobró vigencia a partir del 1 de junio del año 2002; y están sujetos a la vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos de Guatemala (SIB) de acuerdo a lo indicado en el Artículo 1 de la Ley de Supervisión Financiera, decreto 18-2002 del Congreso de la República.

En Guatemala existen 17 instituciones bancarias autorizadas para operar en el país de acuerdo con el listado publicado por la SIB en su página web, a continuación, se presentan ordenadas de forma alfabética.

**Tabla 1****Entidades bancarias en Guatemala.**

<b>No.</b>	<b>Entidad Bancaria</b>
1.	Banco Agromercantil De Guatemala, S. A.
2.	Banco Azteca De Guatemala, S. A.
3.	Banco Credicorp, S. A.
4.	Banco Crédito Hipotecario Nacional De Guatemala
5.	Banco De América Central, S. A.
6.	Banco De Antigua, S. A.
7.	Banco De Desarrollo Rural, S. A.
8.	Banco De Los Trabajadores
9.	Banco Ficohsa Guatemala, S. A.
10.	Banco G&T Continental, S. A.
11.	Banco Industrial, S. A.
12.	Banco Inmobiliario, S. A.
13.	Banco Internacional, S. A.
14.	Banco Inv, S. A.
15.	Banco Promerica, S. A.
16.	Citibank, N.A., Sucursal Guatemala
17.	Vivibanco, S. A.

Fuente: elaboración propia, con base en información publicada por SIB al 31 de diciembre de 2020.

**1.1.2 Banco objeto de estudio**

La entidad bancaria objeto de estudio, en adelante Banco Guatemalteco, S.A., inicio operaciones en 1962 como un banco para el financiamiento de la vivienda y ahorro. En el 2001 se concreta la fusión con otro banco del sistema financiero nacional, creando así un grupo financiero sólido. En el 2010 se incluye a la entidad asegurada dentro del grupo y pasa a ser uno de los más importantes del país. Actualmente, posee cerca de 5,000 empleados y el giro de negocio son los servicios bancarios autorizados en el artículo 41 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros.

## 1.2 Análisis Financiero

Históricamente las finanzas han evolucionado, en los inicios se consideraba esto como un tema exclusivo de la administración pública; sin embargo, está relacionada en todos los aspectos de la vida humana, y en especial de la empresarial. El objetivo de las finanzas en lo empresarial es la de maximizar el valor de las empresas o, dicho de otra forma, la de aumentar la riqueza de los accionistas, propietarios o inversionistas.

“La aplicación práctica de los ratios (razones y proporciones) se debe a los matemáticos italianos del renacimiento, especialmente a Lucas de Paccioli (1440-1515,) inventor de la partida doble e iniciador del desarrollo de la técnica contable”. (Mares, 2009)

Los antecedentes más cercanos del análisis financiero tienen su origen en el siglo XIX, en el que la Asociación Americana de Banqueros toma la decisión que todos los asociados requieran a los solicitantes de crédito el balance contable, con el objeto de que los bancos tuvieran información que les permitiera asegurar la recuperación los fondos prestados. La metodología de análisis utilizada por los bancos fue especializándose cada vez más a través del tiempo e identificando con mayor precisión la situación financiera de las empresas solicitantes de crédito, y proporcionando bases para determinar si dicha empresa estaba en la capacidad o no de honrar el pago de la deuda.

“Después de la depresión de 1929, el análisis financiero, llevado a cabo por los banqueros hacia los clientes potenciales, se desarrolló utilizando fundamentalmente los ratios. Aunque ya desde 1908 el ratio de circulante había sido utilizado como medida de valor crediticio y citado en la literatura especializada por Williams M. Rosendale, del Departamento de Créditos en la revista *Banker's Magazine*.” (Mares, Una perspectiva sobre la evolución en la utilización de las razones financieras o ratios, 2006)

“El incluir los ratios en los primeros estudios financieros tuvo como principal objetivo el investigar en qué medida representan herramientas valiosas para el análisis financiero con fines básicamente descriptivos. Ya desde finales del siglo XIX hasta los años treinta, se mencionaba la posible capacidad de los ratios para predecir un fracaso financiero a corto plazo (falta de liquidez). Posteriormente, el enfoque se centró en determinar el

fracaso financiero a largo plazo (falta de rentabilidad, creación de valor e insolvencia). Así, el enfoque tradicional de medida de liquidez crediticia pasó a segundo plano. Para ello los estudios se basaron en evidencias empíricas, pasando de una etapa descriptiva a una etapa predictiva.” (Mares, 2009)

En la actualidad de acuerdo con Puerta (2018), los sistemas computacionales facilitan el trabajo del analista de información financiera derivado de la comodidad para el manejo de información y esto coadyuva al alcance de los objetivos estratégicos, gestión administrativa, y toma de decisiones de las organizaciones. Asimismo, la base del análisis financiero está en establecer relaciones entre las cifras de los estados financieros con su respectivo análisis e interpretación, con el fin de que los usuarios de esta información puedan conocer la situación financiera actual de la entidad. Para lo anterior, a pesar de la evolución histórica del análisis financiero las principales técnicas de análisis siguen siendo el análisis vertical, horizontal y los ratios financieros.

### **1.3 Gestión de riesgo de crédito de la cartera de créditos**

El tema de investigación guarda relación con temas abordados por otros profesionales, quienes expusieron lo siguiente:

Según Gutiérrez (2016), la gestión y supervisión del riesgo de crédito es un proceso formal llevado a cabo a lo interno de las entidades bancarias, por medio del cual se identifica, evalúa, controla y monitorea la exposición a este riesgo. Este proceso debe basarse en un marco de gestión que establezca las políticas para su debida gestión, así como las funciones y responsabilidades del Consejo de Administración, la alta gerencia, el Comité de Riesgos y la Unidad de Gestión de riesgos, además, las funciones y atribuciones de la auditoría interna en cuanto a la supervisión del riesgo.

En tal sentido, Gutiérrez (2016), recomienda a las entidades bancarias lo siguiente: “para tener una buena gestión de riesgos se deberán crear e implementar métodos y mecanismos necesarios para identificar, evaluar, controlar y monitorear no solo el riesgo de crédito, si no todos los riesgos a los que están expuestas. Así como establecer

políticas y procedimientos para gestionar el riesgo de crédito para la selección, control y seguimiento de los deudores.”

Se encuentra otro estudio que expone lo siguiente: “la administración del riesgo de crédito en la cartera de consumo de una institución bancaria, quien expone las siguientes conclusiones: El Consejo de Administración y la Gerencia General por medio del Departamento de Riesgos de una Institución Bancaria, son los responsables de medir y evaluar constantemente el Riesgo de Crédito, tomando acciones preventivas y correctivas que minimicen las pérdidas que puedan afectar sustancialmente la situación financiera.” (Morales, 2017)

Asimismo, concluye “las Instituciones Bancarias que no logran controlar adecuadamente sus niveles de morosidad, consecuentemente aumentan sus costos de operación y no logran mejorar las condiciones financieras para sus clientes, obteniendo una desventaja competitiva. Ya que existe un traslado excesivo de riesgos hacia el prestamista, que se traduce en mayores tasas de interés e incremento en las restricciones del crédito”. (Morales, 2017)

En ese sentido de ideas, Gonzales (2018), expone en cuanto a la gestión de riesgos “segmentar la banca (productos), mediante una segmentación que está acorde a lo normado por la SBS, lo cual promueve y colabora a realizar análisis y estudios de la situación y movimiento del mercado, asimismo, ayuda a las mismas entidades a enfocarse a diferentes tipos de riesgo dada la magnitud de los segmentos creando políticas específicas por productos.”

Con base en lo anterior expuesto, Gonzales (2018), recomienda “el área de riesgo debe incluir dentro de sus funciones el seguimiento de la cobranza por segmento de clientes y por tipo de créditos, yendo más allá de un análisis general de la tasa de morosidad, con miras a establecer parámetros para el otorgamiento de créditos nuevos o de refinanciamientos.”

La gestión de riesgo de crédito es un componente esencial para realizar una gestión activa y un control efectivo de las carteras. La identificación y categorización de los

riesgos externos e internos para cada uno de los negocios permite adoptar medidas correctivas y mitigantes. (Banco Santander, 2019)

De acuerdo con Burga (2019), los factores de gestión de riesgo crediticio que inciden en los niveles de morosidad en Mi Banco – agencia Atahualpa, son: el incumplimiento de políticas internas, falta de capacitación continua a los analistas de créditos, poca experiencia del analista de créditos, factores exógenos del cliente e información falsa del cliente. Con base en esa conclusión, recomienda revisar mensualmente el cumplimiento de políticas establecidas, así como un plan de capacitación para los analistas de créditos a efecto de tener un impacto en los niveles de morosidad.

Por último, es adecuado traer a colación lo indicado por Aliaga (2020), una inadecuada gestión de riesgo de crédito de los bancos afecta negativamente su rentabilidad, pero no los llevan hasta el punto de quebrar o generar grietas en el sistema bancario.

#### **1.4 Morosidad**

López (2016), sostiene que el riesgo de crédito en la cartera de consumo guarda relación con el sobreendeudamiento y que las fuentes de información crediticia, no presentan información integral del riesgo de crédito real al que están expuestas las instituciones financieras, con relación a cada individuo, debido que a estas fuentes no se reportan los saldos aprobados no desembolsados en tarjetas de crédito, que es el producto más utilizado y de mayor riesgo en el segmento de consumo.

También Ríos (2017), expone que existe una relación entre la gestión de riesgo crediticio y la morosidad de la cartera de créditos y con el objeto de reducir el impacto en los niveles de morosidad los bancos deben asegurar que el historial y buró crediticio de los potenciales clientes se está utilizando adecuadamente.

Con base en lo indicado por Panduro (2018), los factores que determinan la morosidad de créditos son la deficiente evaluación crediticia, así como el sobreendeudamiento de los clientes, y para reducir los niveles de morosidad los bancos deben exigir un mayor rigor de admisión y perfilamiento de los deudores potenciales. Asimismo, el departamento



de gestión de riesgo de crédito debe monitorear el comportamiento de los niveles de morosidad sobre todo los casos que son aprobados bajo excepción.

Finalmente, Alvarez (2019), expone que un incremento en el nivel de riesgo corresponde con un incremento en el nivel de mora y viceversa. Por tanto, las entidades deben esforzarse en minimizar el nivel de riesgo crediticio, mejorando la evaluación de riesgo que realizan, considerando la exposición al riesgo de los deudores, evaluar minuciosamente la sostenibilidad de la calidad crediticia, así como la capacidad de pago, carácter, y sobre todo el entorno de la actividad económica a del deudor.

## **2. MARCO TEÓRICO**

El marco teórico contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar el trabajo profesional de graduación relacionado con el análisis financiero y administrativo de la gestión de riesgo de crédito y su impacto en los niveles de morosidad, de la cartera de créditos de una entidad bancaria del sistema financiero guatemalteco, durante el periodo 2016 al 2020, en la república de Guatemala.

### **2.1 Generalidades del sistema financiero**

De acuerdo con Adriano (2018), el sistema financiero es el conjunto de entidades que tienen como objetivo mantener el equilibrio de organizaciones y personas, sean estas públicas, privadas o sociales, para canalizar los recursos económicos o de crédito que fluyen y circulan a través de los diferentes campos de la economía, procurando el sano equilibrio del desarrollo del propio sistema económico y financiero.

Esto significa que las entidades que conforman el sistema financiero son indispensables para el funcionamiento y dinamismo de la economía de un país, ya que a través de ellas se canalizan la mayor parte de transacciones dinerarias.

#### **2.1.1 Servicios financieros**

Los servicios financieros son las funciones que ofrecen las organizaciones que operan en el sector financiero. En general, tales organizaciones se dedican a la administración del dinero; las personas que trabajan en las mismas, por ejemplo, bancos, compañías de seguros, casas de bolsa y otras empresas similares, ofrecen sus servicios con el fin de ayudar a las personas a determinar cómo invertir su dinero para lograr ciertas metas, como la compra de una casa, la planeación de su retiro, estabilidad financiera, sustentabilidad, elaboración de presupuestos y actividades relacionadas. El sector de los servicios financieros es uno de los más grandes del mundo. (Besley, 2016)

De acuerdo con el párrafo anterior, no solo las entidades que prestan servicios financieros se ven beneficiadas con la generación de utilidades, sino que las personas naturales o jurídicas que reciben estos servicios al facilitarles la realización de sus transacciones dinerarias y coadyuvar al alcance de sus objetivos económicos.

## **2.2 Sistema financiero guatemalteco**

Está integrado por el conjunto de instituciones públicas y privadas que tienen como función principal canalizar los recursos financieros de personas individuales y jurídicas que cuentan con un excedente de dichos recursos, hacia las personas individuales o jurídicas que necesitan de los mismos. El sistema financiero nacional puede clasificarse en regulado y no regulado.

Regulado: el sector financiero formal (regulado), que está conformado por instituciones cuya autorización es de carácter estatal, bajo el criterio de caso por caso, y que están sujetas a la supervisión de la Superintendencia de Bancos, órgano facultado para tal fin. Este sector abarca un sistema bancario y uno no bancario. El primero incluye a los bancos comerciales y a las sociedades financieras, estas últimas, definidas por ley como instituciones especializadas en operaciones de banca de inversión (no captan depósitos y sus operaciones activas son de largo plazo). Por su parte, el sistema financiero no bancario se rige por leyes específicas y está conformado por los Almacenes Generales de Depósito, Compañías de Seguros, Compañías de Fianzas, Casas de Cambio; además, por el Instituto de Fomento Municipal (INFOM) y el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas (FHA) (Banco de Guatemala, 2005).

De conformidad con esto, en Guatemala el sistema financiero está dividido en dos grupos, el primer grupo conformado por entidades que pueden captar dinero del público como depósitos, exceptuando a las cooperativas. El otro grupo está integrado por entidades para las que fueron creadas leyes específicas de funcionamiento y que no pueden captar depósitos del público, excepto por las cooperativas.

## **2.2.1 Estructura del sistema financiero en Guatemala**

El sistema financiero guatemalteco está integrado por distintas instituciones financieras, entre ellas los bancos, por lo que es importante definir cuáles son estas instituciones y sus características

### **2.2.1.1 Grupos financieros**

En Guatemala el concepto de grupo financiero, surge legalmente en el año 2002, este se define como “la agrupación de dos o más personas jurídicas, que realizan actividades de naturaleza financiera, de las cuales una de ellas deberá ser banco, entre las cuales existe control común por relaciones de propiedad, administración o uso de imagen corporativa, o bien sin existir estas relaciones, según acuerdo, deciden el control común. Los grupos financieros deberán organizarse bajo el control común de una empresa controladora constituida en Guatemala específicamente para ese propósito, o de una empresa responsable del grupo financiero, que será el banco”. (Decreto 19-2002, Ley de Bancos y Grupos Financieros, 2002).

El objetivo de formalizar y autorizar los grupos financieros por parte de la Junta Monetaria, es que a través de la entidad supervisora, se ejerza supervisión consolidada con el objeto de que las entidades que conforman los mismos, ajusten sus actividades y funcionamiento a las normas legales, reglamentarias y otras disposiciones que le sean aplicables, y los riesgos que asuman dichas entidades del grupo, que puedan afectar al banco sean evaluados y controlados sobre una base por empresa y a nivel global, para estos efectos la Superintendencia de Bancos tendrá acceso a la información de operaciones y actividades de grupos, tanto por empresa como consolidada. Para fines legales, en Guatemala los grupos financieros son aquellos que están integrados por empresas de intermediación financiera o de naturaleza financiera, sujetos a la supervisión de la Superintendencia de Bancos de Guatemala. (Decreto 19-2002, Ley de Bancos y Grupos Financieros, 2002)

Con base en lo anterior, se entiende que el propósito de constituir legalmente grupos financieros es para hacer más eficiente la supervisión por parte de SIB a las empresas

que forman determinado grupo financiero, viendo a todas las entidades como un solo elemento y así determinar de mejor forma todos sus riesgos.

### **2.2.1.2 Banco**

En términos generales, el banco es una empresa dedicada a recibir capitales, y colocarlos de forma útil, al mismo tiempo que facilita las operaciones de pago y negocia con valores. Los bancos autorizados para operar en el país podrán realizar intermediación financiera bancaria, consistente en la realización habitual, en forma pública o privada, de actividades que consistan en la captación de dinero, o cualquier instrumento representativo del mismo, del público, tales como la recepción de depósitos, colocación de bonos, títulos u otras obligaciones, destinado al financiamiento de cualquier naturaleza, sin importar la forma jurídica que adopten dichas captaciones y financiamientos.

Ley de Bancos y Grupos Financieros del Congreso de la República De Guatemala Decreto Número 19-2002, indica en el artículo 41 las operaciones y servicios que pueden efectuar los bancos autorizados para operar en Guatemala. Al 31 de diciembre de 2020, existían 17 instituciones bancarias legalmente constituidas que se encuentran bajo vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos (ver tabla 1).

Con base en lo anterior, se entiende que en Guatemala los bancos son las únicas entidades con fines lucrativos autorizadas para captar depósitos dinerarios del público.

### **2.2.2 Leyes aplicables a los bancos en Guatemala**

La Constitución Política de la República de Guatemala en su artículo 132, señala que es potestad exclusiva del Estado, emitir y regular la moneda, así como formular y realizar las políticas que tiendan a crear y mantener condiciones cambiarias y crediticias favorables al desarrollo ordenado de la economía nacional. Asimismo, la Constitución Política de la República de Guatemala en su artículo 133, establece en su primer párrafo que: “la Junta Monetaria tendrá a su cargo la determinación de la política monetaria, cambiaria y crediticia del país y velará por la liquidez y solvencia del sistema bancario

nacional, asegurando la estabilidad y el fortalecimiento del ahorro nacional”, además, el tercer párrafo de dicho artículo establece que: ”la Superintendencia de Bancos, organizada conforme a la ley, es el órgano que ejercerá la vigilancia e inspección de bancos, instituciones de crédito, empresas financieras, entidades afianzadoras, de seguros y las demás que la ley disponga”. (Constitución Política de la República de Guatemala, 1985).

De conformidad con lo anterior, a efecto de coadyuvar con el estado a mantener un desarrollo económico adecuado, la Carta Magna Guatemalteca faculta a la Junta Monetaria para emitir normativa que las entidades que conforman el sistema financiero regulado deben cumplir, siempre y cuando se amparen en las leyes vigentes. Asimismo, faculta a la Superintendencia de Bancos para que ejerza supervisión y vigilancia sobre las empresas que conforman el sistema financiero regulado, con el objeto de velar por el cumplimiento a las leyes aplicables vigentes y normativa emitida por la Junta Monetaria.

#### **2.2.2.1 Decreto Número 19-2002, Ley de Bancos y Grupos Financieros**

Fue promulgada el 13 de mayo de 2002 por medio del Decreto No. 19-2002, del Congreso de la República, esta ley regula lo relativo a la creación, organización, fusión, actividades, operaciones, funcionamiento, suspensión de operaciones y liquidación de bancos y grupos financieros, así como al establecimiento y clausura de sucursales y de oficinas de representación de bancos extranjeros. La Ley de Bancos y Grupos Financieros abarca los mecanismos que faciliten la supervisión financiera y fortalezcan la actividad financiera conforme a estándares y prácticas reconocidas internacionalmente, principalmente las acordadas en el Comité de Basilea sobre supervisión bancaria (Superintendencia de Bancos de Guatemala, 2020)

Con base en el párrafo anterior, se entiende que la Ley de Bancos y Grupos Financieros rige el funcionamiento de los bancos y otras entidades que conforman dichos grupos, asimismo, determina los derechos, obligaciones y operaciones que estas organizaciones están facultadas a realizar.

## **2.3 Entidades que regulan el sistema financiero guatemalteco**

El sistema financiero guatemalteco regulado cuenta con entidades que han sido creadas de acuerdo a las leyes guatemaltecas para desempeñar los objetivos de su creación.

### **2.3.1 Junta Monetaria**

Su función es regular la Política Monetaria, Cambiaria y Crediticia del país, así como velar por la liquidez y solvencia del sistema bancario nacional y el fortalecimiento del ahorro (Banco de Guatemala, 2005). La Constitución Política de la República de Guatemala, establece en su artículo 32, que “es potestad del estado emitir y regular la moneda, así como formular las políticas que tiendan a crear y mantener condiciones cambiarias y crediticias favorables para el desarrollo de la economía nacional. Las actividades monetarias, bancarias y financieras están organizadas bajo el sistema de banca central, el cual ejerce vigilancia sobre todo lo relativo a la circulación del dinero y la deuda pública.”

La Junta Monetaria dirige este sistema y de ella depende el Banco de Guatemala (Banguat), entidad autónoma con patrimonio propio que se rige por su ley orgánica y la Ley Monetaria.

Lo anterior explica que la Junta Monetaria el máximo órgano jerárquico del Banguat, y es la encargada de asegurar la estabilidad económica del país por medio del Banco de Guatemala. Asimismo, para velar por una política crediticia y cambiaria optima está autorizada para emitir normativa que los bancos y otras entidades supervisadas deben cumplir.

### **2.3.2 Banco de Guatemala**

Guatemala. Su objetivo principal es contribuir a la creación y mantenimiento de las condiciones más favorables para el desarrollo ordenado de la economía nacional, proporcionando las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias, que promueven la estabilidad en el nivel general de precios. Su importancia radica en las funciones que

realiza: a) Ser el único emisor de la moneda nacional, b) Velar por mantener un nivel adecuado de liquidez del sistema bancario, c) Recibir en depósito los encajes bancarios (depósitos que por ley los bancos del sistema dan como garantía de sus pasivos) y los depósitos legales (depósitos que por ley las sociedades financieras dan como garantía de sus pasivos), d) Administrar las reservas monetarias internacionales de acuerdo a los lineamientos que dicta la Junta Monetaria. (Decreto 16-2002, Ley Orgánica del Banco de Guatemala, 2002)

Considerando lo anterior, se entiende que el Banco de Guatemala es el principal responsable de establecer las condiciones para el correcto funcionamiento de la economía nacional, aplicando las políticas monetarias, cambiarias y crediticias. También, es la única entidad autorizada para la emisión de la moneda nacional, el quetzal.

### **2.3.3 Superintendencia de Bancos**

Se constituyó el 01 de septiembre de 1946 y es el órgano de banca central organizado conforme la Ley de Supervisión Financiera que actúa bajo la dirección general de la Junta Monetaria y ejerce la vigilancia e inspección (supervisión) de los bancos, sociedades financieras y demás instituciones que la ley disponga, tales como las Cooperativas. La Superintendencia de Bancos tiene plena capacidad de adquirir derechos y obligaciones, goza de independencia funcional necesaria para el cumplimiento de sus fines y para velar por que las sociedades sujetas a su supervisión, observen y cumplan sus disposiciones normativas aplicables en cuanto a liquidez (posición de encaje e inversión), solvencia (relación activos - patrimonio) y solidez patrimonial (posición patrimonial). (Banco de Guatemala, 2020)

De lo anterior se puede indicar que la SIB es una entidad gubernamental que reporta directamente a la Junta Monetaria, la principal de sus funciones es velar que los bancos y otras entidades supervisadas cumplan con lo estipulados en leyes y disposiciones aplicables, esto con el propósito de coadyuvar a que el país tenga un sistema financiero sano, que genere confianza al consumidor, y por lo tanto coadyuve al desarrollo de la actividad económica.



## **2.4 Gestión bancaria y gobierno corporativo**

Para su correcto funcionamiento un banco debe contar con una estructura de gobierno corporativo y gestión bancaria como se indica a continuación:

### **2.4.1 Gestión bancaria**

Para prestar servicios de intermediación financiera, es necesario que un banco cuente con gestión, y la misma de acuerdo a lo indicado por (Oporta) 2017, se define como el sistema encargado de ocuparse de la captación, medición y valoración de los movimientos internos de un banco, así también de su nacionalización y control que resulta fundamental para suministrar a los distintos directivos de la empresa bancaria, de la información relevante para que estos puedan llevar a cabo la toma de las decisiones correspondientes. Para esto es necesario contar con un robusto gobierno corporativo.

Con base en lo anterior, es necesario que los bancos cuenten con una adecuada gestión de sus operaciones y procesos administrativos a efecto de poder alcanzar sus objetivos plasmados en la planeación estratégica.

### **2.4.2 Gobierno corporativo**

Este fortalece la relación entre el Consejo de Administración, Accionistas y las partes relacionadas o interesadas, a través de políticas, procedimientos y planes estratégicos, lo cual coadyuva al control interno para implementar adecuadamente las sanas prácticas.

“El objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas.” (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, 2016)

Asimismo, de acuerdo a la Ley de Bancos y Grupos Financieros en su artículo 20 los bancos deberán tener un consejo de administración integrado por tres o más administradores, quienes serán los responsables de la dirección general de los negocios

de los mismos. Los miembros del consejo de administración y gerentes generales, o quienes hagan sus veces, deberán acreditar que son personas solventes, honorables, con conocimientos y experiencia en el negocio bancario y financiero, así como en la administración de riesgos financieros. (Decreto 19-2002, Ley de Bancos y Grupos Financieros, 2002)

También, esa misma ley en su artículo 21, norma que el Consejo de Administración, sin perjuicio de las demás disposiciones legales y contractuales que le sean aplicables, tendrá los deberes y atribuciones siguientes:

- a) Ser responsable de la liquidez y solvencia del banco;
- b) Definir la política financiera y crediticia del banco y controlar su ejecución;
- c) Velar porque se implementen e instruir para que se mantengan en adecuado funcionamiento y ejecución, las políticas, sistemas y procesos que sean necesarios para una correcta administración, evaluación y control de riesgos.
- d) Velar porque las operaciones activas y contingentes no excedan los límites establecidos en la presente Ley
- e) Conocer y disponer lo que sea necesario para el cumplimiento y ejecución de las medidas de cualquier naturaleza que la Junta Monetaria o la Superintendencia de Bancos, en el marco de sus respectivas competencias, dispongan en relación con el banco.
- f) Conocer los estados financieros mensuales y aprobar los estados financieros anuales de la entidad bancaria y del grupo financiero, en su caso, los cuales deben estar respaldados por auditoría interna y, anualmente, por el informe de los auditores externos, con su correspondiente dictamen y notas a los estados financieros. Así como resolver sobre las recomendaciones derivadas de los mismos; y

En general, cumplir y hacer cumplir las disposiciones y regulaciones que sean aplicables al banco. (Decreto 19-2002, Ley de Bancos y Grupos Financieros, 2002)

Con base en lo anterior expuesto, se entiende que en Guatemala el Consejo de Administración de un banco es el encargado de velar por un correcto gobierno corporativo, el buen manejo de las finanzas y asegurar que se cumplan con las leyes y otras normas vigentes aplicables.

#### **2.4.2.1 Sanas practicas**

Las sanas prácticas o mejores prácticas se entienden como la adopción por parte de las empresas, de lineamientos o mecanismos aplicados a nivel internacional por países desarrollados, de forma voluntaria, a sabiendas de que su implementación fortalecerá la gestión de control y gobernanza. (Guzmán, 2017)

Lo anterior explica la importancia para las entidades de buscar en mercados más desarrollados prácticas empresariales que les proporcionen en el mercado que se desenvuelven ventajas competitivas derivado de mejores controles y gobierno corporativo.

#### **2.4.2.2 Partes interesadas**

“Persona u organización, que pueden afectar, ser afectados por, o se consideran que son afectados por una decisión o actividad.”. (Cavagnaro, 2016)

De acuerdo con lo anterior, las partes interesadas son las personas naturales o jurídicas a las cuales los resultados o actividades de una empresa afectan directamente sus intereses.

#### **2.4.2.3 Consejo de administración**

Es la autoridad máxima en aspectos administrativos y responsable de la gobernanza; entonces se puede indicar que: “el Consejo es el responsable del banco en general, incluida la aprobación y vigilancia de la aplicación por parte de la gerencia de los objetivos

estratégicos del banco, su marco de gobierno y cultura corporativa.” (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2015)

En una entidad bancaria el consejo de administración es el principal responsable del éxito o fracaso en el alcance de los objetivos, por lo tanto, este consejo debe asegurar contar con el personal, políticas y procesos adecuados para garantizar el éxito de sus objetivos estratégicos.

#### **2.4.2.4 Comités de apoyo al consejo de administración**

“Para el funcionamiento de los comités de apoyo adicionales establecidos en los reglamentos aplicables, el Consejo de Administración deberá establecer un objetivo y alcance de su actuar, así como aprobar las normas de su organización y funcionamiento, incluyendo como mínimo la cantidad de miembros, frecuencia de sesiones, convocatoria y quórum, esto deberá constar en el reglamento del comité que se trate. Se aconseja que por independencia en la toma de decisiones y evitar el conflicto de intereses que los comités reporten directamente al Consejo de Administración”. (Junta Monetaria, 2016)

Con atención al párrafo anterior, el consejo de administración necesita de otros comités a los cuales delegar actividades específicas para alcanzar los objetivos estratégicos; en tal sentido, también debe darles independencia para evitar conflictos de interés reportándole directamente a ellos, y así cumplir con su papel de supervisión y transparencia.

#### **2.4.2.5 Comité de gestión de riesgos**

Es el órgano encargado de estudiar las amenazas internas y externas que una empresa enfrenta. Con base en ello, además, debe diseñar un sistema de prevención. Y proponer al Consejo, para su aprobación, las políticas, procedimientos y sistemas para la administración de riesgos. (Resolución JM-56-2011, 2011)

El consejo de administración se auxilia del comité de gestión de riesgos para la aplicación correcta del sistema de gestión de riesgo, con el objeto de prevenir y mitigar posibles impactos negativos en los procesos y finanzas de la empresa.

#### **2.4.2.6 Comité de créditos**

Es un órgano técnico y colegiado de apoyo a Junta Directiva y/o Consejo de Administración, según corresponda, para dar seguimiento a las actividades, funciones, atribuciones, políticas, aprobación y procedimientos que se deben de realizar para la efectiva evaluación del otorgamiento de créditos mayores de conformidad a los niveles de aprobación establecidos generalmente en el Manual de Créditos, alineados a las estrategias y límites prudenciales de riesgos definidos en la entidad y en las leyes bancarias correspondientes. (Banco Santander, 2019)

En ese sentido, el comité de créditos en un banco es el responsable de velar por la correcta aplicación de la política de créditos de la entidad, así como autorizar o rechazar las solicitudes de créditos realizadas por los clientes.

#### **2.4.3 Análisis Financiero**

“Es el conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa. El fin fundamental del análisis financiero es poder tomar decisiones adecuadas en el ámbito de la empresa. Estas técnicas se basan principalmente en la información contenida en los estados financieros y pretenden realizar un diagnóstico de la empresa que permita obtener conclusiones sobre la marcha del negocio y su evolución futura.” (Córdova, 2016)

Por lo tanto, el análisis financiero es importante para coadyuvar al éxito en el alcance de los objetivos estratégicos de las entidades, ya que proporcionan información de primera mano para tomar decisiones. Para realizarlo de forma óptima se toma como insumo la información financiera y se busca explicar y entender las relaciones y causas de tales resultados, como por ejemplo a qué se debe una baja o alza en las utilidades.

#### **2.4.4 Activos crediticios**

Son todas aquellas operaciones que impliquen un riesgo crediticio para la institución, directo o indirecto, sin importar la forma jurídica que adopten o su registro contable, tales como: préstamos, documentos descontados, documentos por cobrar, pagos por cuenta ajena, deudores varios, financiamientos otorgados mediante tarjeta de crédito, arrendamiento financiero o factoraje, y cualquier otro tipo de financiamiento o garantía otorgada por la institución. Bajo esa premisa, a continuación, se presentan como clasifican los bancos en Guatemala sus préstamos. (Junta Monetaria, 2005)

Considerando lo anterior, se entiende por activos crediticos todos aquellos instrumentos registrados en los libros contables que generan un beneficio económico para la entidad bancaria.

##### **2.5.1.1 Clasificación de activos crediticios**

El banco, clasifica su cartera de créditos con base en el destino en el que serán utilizados los fondos y posteriormente por el monto total de endeudamiento.

- **Créditos Empresariales:** créditos otorgados a personas individuales o jurídicas destinados al financiamiento de la producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases. (Junta Monetaria, 2005)
- **Empresarial mayor:** son aquellos deudores de crédito empresarial que tienen un endeudamiento total mayor a cinco millones de quetzales (Q5,000,000.00), si fuera en moneda nacional o en moneda nacional y extranjera, o mayor al equivalente a seiscientos cincuenta mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$650,000.00), si se trata únicamente de moneda extranjera.
- **Empresarial menor:** son aquellos deudores de crédito empresarial que tienen un endeudamiento total igual o menor a cinco millones de quetzales (Q5,000,000.00), si fuera en moneda nacional o en moneda nacional y extranjera, o igual o menor al equivalente a seiscientos cincuenta mil dólares de los Estados Unidos de América

(US\$650,000.00), si se trata únicamente de moneda extranjera. No se considerarán como deudores empresariales menores a aquellos deudores que reúnan las características del microcrédito.

- Microcrédito: son aquellos activos crediticios otorgados a una sola persona individual o jurídica, que en su conjunto no sean mayores de ciento sesenta mil quetzales (Q160,000.00), si se trata de moneda nacional, o el equivalente de veinte mil ochocientos dólares de los Estados Unidos de América (US\$20,800.00), si se trata de moneda extranjera, destinados al financiamiento de la producción y comercialización de bienes y servicios. Para el caso de grupos de prestatarios con garantía mancomunada o solidaria, el monto máximo indicado se aplicará para cada uno de sus miembros.
- Créditos hipotecarios para vivienda: son activos crediticios a cargo de personas individuales, garantizados con hipoteca sobre bienes inmuebles y destinados a financiar la adquisición, construcción, remodelación o reparación de vivienda, siempre que hayan sido otorgados al propietario final de dichos inmuebles; así como, los créditos otorgados para la liberación de gravámenes, cuando llenen las características mencionadas. De esta definición se excluyen las cédulas hipotecarias.
- Créditos de consumo: son aquellos activos crediticios que en su conjunto no sean mayores de tres millones de quetzales (Q3,000,000.00), si fuera en moneda nacional, o no sean mayores al equivalente de trescientos noventa mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$390,000.00), o su equivalente, si se trata de moneda extranjera, otorgados a una sola persona individual destinados a financiar la adquisición de bienes de consumo o atender el pago de servicios o de gastos no relacionados con una actividad empresarial.

Por lo tanto, el banco posee cinco clasificaciones principales de la cartera de créditos bancaria, cada una de ellas con particularidades diferentes de tratamiento, tasas de intereses, entre otros factores. Asimismo, con el otorgamiento de créditos por parte de

los bancos, se hace necesario que estos establezcan una gestión de riesgos de crédito que permitan asegurar el retorno de los fondos brindados al deudor por medio de activos crediticios, en tal sentido, a continuación, se aborda el tema de riesgos.

## **2.6 Riesgo**

El riesgo es la incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo. Se trata, en esencia de circunstancias, sucesos o eventos adversos que impiden el normal desarrollo de las actividades de una empresa y que, en general, tienen repercusiones económicas para sus responsables, el riesgo existe y puede o no materializarse. (ISOTools, 2020)

Por su parte, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2012), el riesgo es la probabilidad de pérdidas resultantes de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, de la actuación del personal o de los sistemas o bien aquellas que sean producto de eventos externos.

Con base en lo anterior expuesto, el riesgo para una entidad bancaria es la probabilidad de tener pérdidas económicas como resultado de debilidades en políticas, procesos, control interno, por lo que sus altos mandos deben velar por un robusto sistema de gestión de riesgos que les permita minimizar esas pérdidas que menoscaban su rentabilidad.

### **2.6.1 Riesgo inherente**

Es el riesgo existente ante la ausencia de alguna acción que la administración de una entidad pueda tomar para alterar tanto la probabilidad o el impacto del mismo, generalmente se mide por dos factores que son: probabilidad e impacto. (Junta Monetaria, 2011)

Es decir que el riesgo está intrínseco en cada una de las actividades que la entidad bancaria decida emprender para el alcance de sus objetivos, y de no implementar controles necesarios, la materialización de este produce pérdidas económicas. Asimismo,



la magnitud del riesgo debe determinarse con base en las veces que puede producirse determinado evento en un periodo de tiempo y la cantidad monetaria resultante de dichas materializaciones.

### **2.6.2 Riesgo aceptable**

“No se trata de eliminar totalmente el riesgo, ya que muchas veces no es posible ni tampoco resultaría rentable, sino de reducir su posibilidad de ocurrencia y minimizar las consecuencias a unos niveles que la organización pueda asumir, sin que suponga un perjuicio demasiado grave a todos los niveles: económico, logístico, de imagen, de credibilidad, etc.” (ISOTools, 2020)

Con lo anterior se entiende que los controles implementados por una entidad nunca eliminarán la posibilidad de materialización de un riesgo, lo que buscan los controles es que las pérdidas económicas resultante de ese riesgo no afecten la continuidad del negocio.

### **2.6.3 Riesgo residual**

“Es el riesgo que persiste después de aplicar la respuesta al riesgo establecida por la administración de una entidad, generalmente se mide restando al riesgo inherente la efectividad de control establecido.” (ISOTools, 2020)

Es decir, que es el margen de pérdida resultante después que una empresa ha establecido los controles que considera necesarios para minimizar los efectos de la materialización de un riesgo, y por lo general, no afectan la continuidad del negocio.

## **2.7 Gestión de Riesgos**

“Es el proceso por medio del cual una entidad identifica, mide, monitorea, controla, mitiga e informa de los distintos tipos de riesgo a los que se encuentra expuesta por determinado proceso o actividad económica. La gestión integral de riesgos incluye el establecer mecanismos que permitan a las entidades en todo caso, reducir al máximo las pérdidas

económicas. En primer lugar, los riesgos deben clasificarse de acuerdo a su naturaleza o actividad.” (ISOTools, 2020)

Con base en lo anterior, el sistema de gestión de riesgos es el proceso que utiliza una entidad para conocer los riesgos a los que está expuesta derivado del giro habitual de su negocio, así como las acciones que toma para que esos riesgos no produzcan pérdidas económicas que afecten la continuidad del negocio.

La Organización Internacional de Normalización en la norma ISO-31000, los clasifica de la siguiente manera.

### **2.7.1 Clasificación de riesgo por su naturaleza**

Esta es la forma más extendida de clasificación de riesgos, de acuerdo a su naturaleza los riesgos se clasifican así:

#### **2.7.1.1 Riesgos financieros**

Relacionados con la gestión de las finanzas de una empresa, es decir, se afecta por los movimientos, transacciones y demás acciones que realiza una entidad con impacto en sus finanzas, entre los más comunes están: riesgo de crédito, de tasa de interés, riesgo mercado, de gestión, de liquidez, de tipo de cambio. (ISOTools, 2020)

#### **2.7.1.2 Riesgos económicos**

Están asociados a la actividad económica de una entidad, pueden ser del tipo interno o externo. En el primer caso se trata de las pérdidas que puede sufrir una organización debido a decisiones tomadas en su interior. En el segundo, son eventos cuyo origen es externo. Para diferenciarlo del ítem anterior, es preciso señalar que el riesgo económico afecta básicamente a los beneficios monetarios de las empresas, mientras que los financieros tienen que ver con todos los bienes que tengan las organizaciones a su disposición. (ISOTools, 2020)

Entonces, se entiende por riesgos económicos aquellos que producen pérdidas financieras en los estados financieros de una entidad. Estos se pueden materializar por debilidades en la gestión empresarial, o por factores externos como el cambio de precios en el mercado.

## **2.7.2 Etapas de la gestión de riesgos**

La gestión de riesgos comprende un círculo de pasos a seguir, estos son:

### **2.7.2.1 Identificar los riesgos**

En esta primera fase de la metodología se identifican de forma sistemática las posibles causas concretas de los riesgos empresariales, así como los diversos y posibles efectos que debe afrontar la institución. (ISOTools, 2020)

### **2.7.2.2 Medir los riesgos**

En esta etapa se establece el impacto que puede tener la materialización de un riesgo, generalmente, se utiliza la premisa de probabilidad e impacto de riesgo. (ISOTools, 2020)

### **2.7.2.3 Tratamiento de riesgo**

Después de las dos primeras etapas, en la fase de tratamiento de riesgos se define como serán administrados, puede ser de las siguientes formas:

- **Eliminar el riesgo:** si el riesgo es muy crítico, hasta el punto de que pueda poner en peligro la propia continuidad de la organización, ésta debe poner todos los medios para tratar de eliminarlo, de manera que haya una posibilidad cero de que la amenaza se llegue realmente a producir. De igual manera, si al evaluar el riesgo este no es rentable para la entidad, debe proceder de la misma forma. (ISOTools, 2020)
- **Mitigar el riesgo:** en la mayoría de ocasiones no es posible llegar a la eliminación total del riesgo, ya sea porque es imposible técnicamente o bien porque la empresa decida que no es un riesgo suficientemente crítico. En estos casos la organización puede

aceptar el riesgo, ser consciente de que la amenaza para la información existe y dedicarse a monitorearlo con el fin de controlarlo. En definitiva, se trata de implantar las medidas preventivas o correctivas necesarias con el fin de reducir la posibilidad de ocurrencia o el impacto de riesgo. (ISOTools, 2020)

- **Trasladar el riesgo:** esta opción está relacionada con la contratación de algún tipo de seguro que compense las consecuencias económicas de una pérdida o deterioro de la información, o trasladarlo a un tercero por medio de servicios de subcontratación. (ISOTools, 2020)
- **Aceptar el riesgo:** normalmente, este tipo de tratamiento de riesgo es el menos utilizado, pero puede ser elegido si al evaluar el impacto de la materialización del riesgo no es material o no es significativo para la organización, en este escenario, en algunos casos la implementación de un control podría ser incluso de mayor materialidad que el riesgo inherente. (ISOTools, 2020)

#### **2.7.2.4 Monitorear el riesgo**

Esta etapa consiste en vigilar durante el transcurso de las operaciones de una entidad la ocurrencia de los riesgos identificados, el impacto de tales materializaciones, así como la efectividad de los controles establecidos para dar respuesta al riesgo objeto de evaluación. Este proceso proporciona información que, posteriormente, será utilizada para el ajuste o sensibilización de los controles establecidos por la empresa. (ISOTools, 2020)

Lo anterior sustenta la importancia que debe dar una entidad a estar en constante vigilancia de los riesgos a los que esta expuesta a efecto de poder calibrar los controles, ya que los riesgos se encuentran en constante cambio y para darles respuesta la empresa debe buscar la mejora continua.

### **2.7.2.5 Controlar el riesgo**

Posterior a monitorear el riesgo, en esta etapa se debe de ajustar o proponer los cambios en los controles y políticas establecidas como respuesta al riesgo a efecto de reducir las pérdidas económicas por controles ineficaces. (ISOTools, 2020)

Es decir, que es necesario que las empresas constantemente implementen y actualicen los controles sobre los riesgos a los que está expuesta a efecto de ser eficientes, rentables y continuar operando en el mercado.

### **2.7.2.6 Informar**

Etapa en la cual la información reunida de las cinco anteriores, se centraliza y revela o expone a las autoridades de la organización para brindar información acerca de las ocurrencias e impacto de las materializaciones de riesgo, eficiencia de los controles y planes de acción a tomar para mejorar los controles. (ISOTools, 2020)

Con lo anterior se entiende que, al finalizar el proceso de gestión de riesgo, se debe rendir cuentas a los altos mandos de la compañía respecto a los resultados obtenidos en la gestión, lo cual coadyuva a la toma de decisiones con el diagnóstico de la situación actual. También permite calibrar la estrategia de gestión de riesgos previo a dar inicio nuevamente a todo el proceso.

## **2.7.3 Marcos de riesgos**

Dentro del proceso de gestión de riesgos, existen tres categorías que la entidad debe establecer que son: apetito de riesgo, tolerancia al riesgo y capacidad de riesgo, se abordan individualmente a continuación:

### **2.7.3.1 Apetito de riesgo**

“Es la cantidad de riesgo que una organización está dispuesta a asumir para alcanzar sus objetivos estratégicos”. (Instituto de Auditores Internos de España, 2016)

En ese sentido se entiende que, en el proceso de gestión de riesgos, el apetito al riesgo es lo primero que debe establecerse pues al determinar el nivel de riesgo que enfrentará la empresa, se sabrá qué tantos recursos y esfuerzos se requieren para manejarlo y mitigar un posible impacto; de esa forma se previenen los riesgos financieros.

### **2.7.3.2 Tolerancia de riesgo**

“La tolerancia al riesgo es la disposición a aceptar el riesgo de que una determinada elección económica tenga un efecto distinto al deseado”. (Instituto de Auditores Internos de España, 2016)

Lo anterior, desempeña un papel fundamental en la construcción de la gestión de riesgos, ya que se establece en términos monetarios las pérdidas económicas que la entidad está dispuesta a tener si se llegase a materializar el riesgo.

### **2.7.3.3 Capacidad de riesgo**

“Se entiende como la cantidad y tipo de riesgo que una organización es capaz de soportar en la persecución de sus objetivos”. (Instituto de Auditores Internos de España, 2016)

Con base en lo anterior, en el escenario de que la organización supere su capacidad de riesgo se encontraría en serias dificultades para continuar con su actividad.

## **2.8 Riesgo de Crédito**

Es la probabilidad de pérdida financiera producida por el incumplimiento o deterioro de la calidad crediticia de un cliente o un tercero, al cual una empresa ha financiado o por el cual se ha asumido una obligación contractual. (Junta Monetaria, 2011)

Asimismo, el riesgo de crédito considera las siguientes definiciones:

Riesgo de impago: también llamado riesgo fallido o de *default*. Es la posibilidad de incurrir en una pérdida si la contrapartida de una transacción no cumple plenamente las obligaciones financieras, acordadas por contrato.

Riesgo de migración: cuando se produce una rebaja en la calificación crediticia.

Riesgo de exposición: se entiende como la incertidumbre sobre los futuros pagos que se deben. Este riesgo puede estar asociado a la actitud del prestatario o bien a la evolución de variables del mercado.

Riesgo de colateral: conocido como el de la tasa de recuperación, que varía según haya o no garantías o colateral en la operación.

En ese sentido, es crítico para una entidad bancaria gestionar adecuadamente el riesgo de crédito, ya que si existen fallas en el sistema de gestión podrían producirse pérdidas económicas que menoscaban la rentabilidad del banco y poner en riesgo la continuidad de negocio.

### **2.8.1 Gestión de riesgo de crédito**

El proceso consiste en identificar, medir, tratar, monitorear, controlar e informar sobre el riesgo de crédito incurrido por la entidad; considera tanto la visión operación, cliente y cartera, como la visión integral del ciclo de riesgo de crédito.

“El marco de gestión de riesgo incluye la estrategia, las políticas, procedimientos y estructura organizacional con la que deben contar las entidades financieras para una adecuada administración de este riesgo. En general, es conveniente que las entidades cuenten con un programa integral para administrar el riesgo de crédito que se caracterice por tener un entorno apropiado para la asunción de riesgo de crédito, un proceso sólido para originar créditos, un proceso apropiado para la administración, evaluación, y seguimiento de los créditos, así como controles adecuados”. (García, 2016)

No obstante, en un banco al otorgar financiamiento es necesario que considere otros tipos de riesgos relacionados al deudor a efecto de obtener todas las variables económicas que permitan asegurar la recuperabilidad de los fondos dados en forma de activo crediticio, entre esos riesgos se encuentra:

### **2.8.1.1 Sanas prácticas en la gestión de riesgos de crédito**

“Las sanas prácticas financieras están relacionadas con un adecuado proceso crediticio en la elección idónea de los modelos en la estimación de riesgos de créditos que ayuden a medir, controlar y, por consecuencia, gestionar el riesgo de crédito. Por otro lado, el Comité de Basilea da lineamientos para las entidades bancarias con el objetivo de generalizar aquellas buenas prácticas, dando normas que van desde la organización de un sistema de riesgo dentro de la entidad, hasta el uso de diversos modelos que atenúen los riesgos”. (Figueroa, 2018)

Es decir que las sanas prácticas en la gestión de riesgo de crédito coadyuvan a que las entidades bancarias minimicen las pérdidas económicas derivado de cartera de créditos fallida.

### **2.8.1.2 Estudio del riesgo de crédito**

Con el objetivo de asignar una calificación que refleje la calidad crediticia del cliente, se emplean modelos de valoración y de estimación de parámetros en cada uno de los segmentos de la cartera de créditos. Estos modelos se articulan en torno a motores de calificación crediticia; se realiza un seguimiento y control de estos modelos y motores para calibrar y ajustar las decisiones y calificaciones que asignan. (Banco Santander, 2019)

Dependiendo del segmento, los motores de calificación pueden ser:

- *Rating*: resultado de la aplicación de algoritmos matemáticos que incorporan un módulo cuantitativo basado en ratios de balance o variables macroeconómicas; y un módulo cualitativo, complementado con el juicio experto aportado por el analista. Se utilizan en los segmentos, empresas e instituciones y Pymes (con tratamiento individualizado). (Banco Santander, 2019)



- *Scoring*: sistema de evaluación automática de solicitudes de operaciones de crédito, que asigna automáticamente una valoración individualizada del cliente para proceder a la toma de decisiones. (Banco Santander, 2019)

Los modelos de estimación de parámetros se obtienen a través de modelos estadísticos econométricos desarrollados internamente, basados en la historia de impagos y pérdidas de las carteras para las que se desarrollan, y se emplean para el cálculo del capital económico y regulatorio, y de las provisiones según NIIF 9, de cada cartera.

Se realiza un seguimiento y evaluación periódica de los modelos, valorando entre otros, la adecuación de su uso, su capacidad predictiva, correcto desempeño, y nivel de granularidad. Del mismo modo se verifica la existencia y cumplimiento de las políticas correspondientes a todos y cada uno de los segmentos (y que éstas políticas permiten la ejecución de los planes de negocio definidos en el apetito de riesgo aprobado).

Las calificaciones resultantes se revisan periódicamente, incorporando nueva información disponible. Estas revisiones se incrementan en aquellos clientes objeto de un seguimiento más intenso o con alertas automáticas en los sistemas. (Banco Santander, 2019)

En ese sentido, el estudio y gestión de riesgo de crédito es un proceso dinámico de mejora continua que busca calibrar los controles existentes con base en los resultados mostrados por los modelos.

### **2.8.1.3 Establecimiento de límites**

La conexión entre el apetito de riesgo de crédito de una entidad y la gestión de las carteras de crédito, se instrumenta a través de los planes establecidos previamente, donde se definen los límites para cada segmento de cartera y para la nueva producción con el fin de anticipar el perfil de riesgo. La trasposición de las métricas de riesgo de crédito, y sus límites, englobadas en el Modelo de apetito de riesgos, fortalece el control sobre las carteras de crédito. (Banco Santander, 2019)

En una entidad existen procesos que determinan la disposición al riesgo con cada cliente. El establecimiento de límites se realiza de forma conjunta entre las áreas de negocio y riesgos, han de ser aprobados por el comité ejecutivo de riesgos (o comités delegados), posteriormente y recoger los resultados esperados del negocio en términos de riesgo/rentabilidad; en función del segmento se aplica un modelo de límites diferenciado.

#### **2.8.1.4 Mitigadores en la gestión de riesgo de crédito**

Por norma general, y desde el punto de vista de la admisión de riesgos, los criterios de concesión están vinculados con la capacidad de pago del prestatario para cumplir con el total de las obligaciones financieras asumidas, sin que ello suponga un impedimento en el requerimiento de un mayor nivel de garantías reales o personales. Dicha capacidad de pago se valorará partiendo de los fondos o flujos netos de efectivo procedentes de sus negocios o fuentes de renta habituales, sin depender de avalistas o activos entregados como garantía.

En la aplicación de técnicas de mitigación se siguen los requerimientos mínimos establecidos en las políticas de gestión de garantías: certeza jurídica (posibilidad de exigir jurídicamente y en todo momento la liquidación de garantías), no existencia de correlación positiva sustancial entre la contraparte y el valor del colateral, correcta documentación de todas las garantías, disponibilidad de las metodologías documentadas utilizadas para cada técnica de mitigación y adecuado seguimiento, trazabilidad y control periódico de los bienes/activos objeto de la garantía.

Se aplican diversas técnicas de mitigación del riesgo de crédito en función, entre otros factores, del tipo de cliente y producto; algunas son propias de una operación concreta (por ejemplo, garantías inmobiliarias), y otras aplican a conjuntos de operaciones (por ejemplo, *netting* o colateral). (Banco Santander, 2019)

Las distintas técnicas de mitigación pueden agruparse en las siguientes categorías:

- Garantías personales: es una forma de contrato por el que una persona física o jurídica asegura el cumplimiento de una obligación (principal) contraída por otra

persona. La garantía personal adopta habitualmente alguna de estas dos formas: la fianza y el aval. (Banco Santander, 2019)

- Derivados de créditos: son contratos bilaterales que transfieren el riesgo de crédito entre dos contrapartidas. Se trata básicamente de seguros contra el impago de un crédito (un bono, por ejemplo), donde el comprador de protección paga una prima al vendedor a cambio de recibir un pago en caso de que se produzca el impago de ese crédito. (Banco Santander, 2019)
- Garantías reales: constituyen la entrega de un bien tangible para garantizar el cumplimiento de un pago u obligación. Se utiliza principalmente, en préstamos bancarios y los bienes que se dejan como garantía, usualmente, son casas, edificios o terrenos. (Banco Santander, 2019)

Se considerarán garantías eficaces aquellas garantías reales y personales para las que se demuestre su validez como mitigante de riesgo de crédito y cuya valoración cumpla con las políticas y procedimientos establecidos. El análisis de la eficacia de las garantías deberá tener en cuenta, entre otros, el tiempo necesario para la ejecución y capacidad de realización de las garantías (Banco Santander, 2019)

Para que las garantías sobre créditos cumplan con su función de mitigantes de riesgo por pérdidas económicas de cartera de créditos, los bancos deben asegurar que estas cuenten con características y calidad adecuada, así como disponibilidad jurídica para ser objeto de gravamen.

#### **2.8.1.5 Análisis de escenarios**

Durante la vida de un crédito, este puede estar sujeto a diferentes cambios, en tal sentido, es necesario que un banco determine el valor de los parámetros de riesgo (probabilidad de no pago y pérdida total) ante los distintos escenarios definidos. Estos parámetros se obtienen a través de modelos estadísticos econométricos desarrollados internamente, basados en la historia de impagos y pérdidas de las carteras y su relación con las series

históricas de variables macroeconómicas, considerando datos de un ciclo económico completo. (Banco Santander, 2019)

Estos modelos siguen el mismo ciclo de desarrollo, validación y gobierno que el resto de modelos internos del Banco y son sometidos a procesos de revisión y recalibración periódicos para garantizar la correcta relación entre las variables macroeconómicas y los parámetros de riesgos. (Banco Santander, 2019)

- Análisis de la evolución del perfil de riesgo de crédito: a nivel cartera, segmento, unidad y a nivel grupo ante distintos escenarios y contra ejercicios anteriores. (Banco Santander, 2019)
- Integración de indicadores de gestión para complementar el análisis de impacto ocasionado por factores macroeconómicos en las métricas de riesgos. (Banco Santander, 2019)
- Asimismo, el proceso se completa con un conjunto de controles y *backtesting* que aseguran la adecuación de las métricas y cálculos. (Banco Santander, 2019)

Todo el proceso se enmarca dentro de un ámbito corporativo de gobierno adecuado a la creciente importancia del mismo, y a las mejores prácticas del mercado, facilitando a la alta dirección del Banco el conocimiento y la toma de decisiones. (Banco Santander, 2019)

Es decir que el análisis de escenarios le permite a la entidad bancaria simular y prever que pasaría con sus indicadores de gestión y financieros de producirse determinadas situaciones, y tomar las acciones que considere pertinentes para mitigar el impacto de producirse esos escenarios.

#### **2.8.1.6 Modelo de pérdidas esperadas**

“El modelo de pérdidas esperadas permite determinar el valor de pérdida por riesgo crediticio en un horizonte de tiempo determinado, como resultado de la probabilidad de

incumplimiento, el nivel de exposición en el momento del incumplimiento y la severidad de la pérdida. La pérdida esperada es un término estadístico que refleja la probabilidad marginal de que una compañía genere un impago”. (Santamaría, 2020)

En otras palabras, con este modelo las entidades bancarias pueden determinar las pérdidas que tendrán a futuro por el deterioro de la calidad de la cartera crediticia, y no solo las pérdidas incurridas, esto beneficia en su planificación financiera y permite robustecer el sistema de gestión. Lo anterior hace que este modelo sea uno de los de mayor relevancia y vigencia para la administración del riesgo de crédito.

#### **2.8.1.7 Modelo de las cinco C's de crédito**

“Este modelo consiste en un conjunto de factores que las instituciones financieras utilizan para efectuar el análisis de una solicitud de crédito, su nombre se origina a partir de cada uno de los factores, carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones”. (Silva, 2017)

“El carácter se refiere a la calidad moral del solicitante de crédito, su reputación, su comportamiento de pago, y la forma en la cual ha cumplido sus compromisos. La capacidad mide la posibilidad de que el solicitante de crédito pueda cumplir con el pago de la deuda en las fechas contractuales a pactar. En capital se mide la solidez financiera, sus activos principalmente a los no circulantes. El colateral corresponde a las garantías otorgadas para cubrir el incumplimiento del préstamo otorgado. En las condiciones se incluyen la situación económica del solicitante y el entorno en que se desenvuelve, así como el impacto directo de este en sus ingresos”. (Silva, 2017)

Por lo tanto, este modelo es fundamental e indispensable para la gestión de riesgo de crédito en una entidad bancaria, ya que en el análisis de solicitud de capacidad de pago proporciona información que lleva a concluir si es recomendable otorgar el crédito o no.

#### **2.8.1.8 Seguimiento**

El monitoreo periódico del desempeño del negocio y su comparación con los planes aprobados es una actividad esencial de la gestión del riesgo de crédito. Todos los clientes

deben ser objeto de un seguimiento continuo y holístico, que permita detectar anticipadamente incidencias que se pudieran llegar a producir en la evolución del riesgo y que afectará a su calidad crediticia. (Banco Santander, 2019)

En los segmentos de particulares, negocios y Pymes de menor facturación, el seguimiento se realiza mediante alertas automáticas de los principales indicadores con el objeto de detectar desviaciones en el comportamiento de la cartera de crédito respecto a las previsiones realizadas en los planes estratégicos. (Banco Santander, 2019)

En otras palabras, el seguimiento es el proceso mediante el cual a la entidad bancaria monitorea el comportamiento de los niveles de morosidad de la cartera de créditos y toma las acciones necesarias para mantenerla en niveles adecuados, así como corregir cualquier desviación de acuerdo a lo presupuestado.

#### **2.8.1.9 Recuperación**

La actividad recuperatoria es una función relevante en la gestión de los riesgos de un Banco; esta función es desarrollada por el área de Recobro y recuperaciones que define una estrategia global y un enfoque integral de la gestión. Un Banco debe contar con un modelo corporativo de gestión recuperatoria que establezca las directrices y pautas generales de actuación que se aplique en los diferentes países, siempre considerando las particularidades locales que la actividad recuperatoria precisa, sea por su entorno económico, por su modelo de negocio o por la mezcla de ambos. (Acción International Headquarters, 2018)

Entonces, las entidades bancarias deben contar con procesos, políticas y personal de cobros que coadyuve al retorno de los fondos contractuales, mismos que deben adaptarse a la coyuntura del entorno de los clientes de estas entidades.

#### **2.8.1.10 Manual de crédito**

“Las políticas y los procedimientos para la evaluación, estructuración, aprobación, formalización, desembolso, seguimiento y recuperación de los distintos activos crediticios

deberán constar por escrito en un manual de crédito que será aprobado por el Consejo de Administración, o quien haga sus veces.” (Junta Monetaria, 2005)

Considerando que el Consejo de Administración es el máximo responsable de establecer políticas y procedimientos que coadyuven al alcance de objetivos, deben autorizar el manual de crédito de la entidad bancaria, mismo que contiene las directrices que deben seguirse desde establecer un mercado objetivo, solicitud de crédito, análisis, aprobación, formalización, desembolso, administración, cobro, a efecto de dar cumplimiento a lo establecido en la normativa aplicable y ser eficientes en la gestión de riesgo de crédito.

### **2.8.11 Créditos en mora**

Es el atraso en el pago de una o más de las cuotas de capital, intereses, comisiones u otros recargos en las fechas pactadas, en cuyo caso se considerará en mora el saldo del activo crediticio. Para los activos crediticios que no tengan una fecha de vencimiento determinada, ésta se considerará a partir de la fecha en que se haya realizado la erogación de los fondos. (Junta Monetaria, 2005)

Por lo tanto, el papel del área de cobros dentro de una entidad bancaria debe ser prevenir que los prestamos pasen a un estado de morosidad, y de llegar a estarlo, contar con políticas y procedimientos que contribuyan a recibir por parte de los deudores las cuotas pactadas atrasadas.

### **2.8.1.12 Medición de créditos en mora:**

Generalmente la forma en la que los bancos miden la mora de su cartera de créditos es a través de un intervalo de 30 días, es decir, los niveles 30 días o menos de mora, de 31 a 60, de 61 a 90 y así, sucesivamente. En Guatemala de acuerdo a los requerimientos de la Resolución JM-93-2005 por cada aumento en el nivel de mora les corresponde a los bancos constituir más reservas o provisiones, que se traduce en pérdidas económicas para la entidad. (Junta Monetaria, 2005)

Es importante que los bancos mantengan la morosidad de la cartera de créditos en niveles adecuados, pues de lo contrario, estos producen pérdidas económicas que menoscaban la rentabilidad del banco y podría en cierto momento, poner en riesgo la continuidad del negocio.

#### **2.8.1.13 Medición de la gestión del riesgo de crédito**

El fin de la gestión de riesgo de crédito es mitigar la posibilidad de pérdidas en un banco derivado del incumplimiento de pago de financiamientos otorgados, para ello es necesario medir la efectividad de la gestión de riesgo de crédito que se está realizando. En tal sentido, los bancos deben establecer herramientas que permitan identificar las desviaciones o ajustes a realizar a la gestión establecida. (Banco Santander, 2019)

La efectividad de cada política o proceso debe ser medible a efecto de determinar si se está comprimiendo con su objetivo, de esa forma poder realizar las calibraciones y actualizaciones necesarias a efecto de mejorarlos constantemente, y para la gestión de riesgo de crédito, no es la excepción.

A continuación, se presenta la forma en que los bancos de la región latinoamericana miden la gestión de riesgo de crédito

#### **2.8.1.14 Análisis de cosechas**

El análisis de cosechas es una metodología que permite observar y analizar el comportamiento o evolución de la cartera en el tiempo, tomando como aspecto principal el contexto en el que se dio la fase de colocación. Las cosechas se analizan tomando en cuenta el tipo de crédito, en este caso se revisarán los segmentos comerciales, consumo y microcrédito, y consideran para su cálculo a la agrupación de los créditos cuya calificación se encuentra entre B y E tanto para el número de operaciones como para el saldo de créditos, al cual se denomina índice de calidad. (Superintendencia de Bancos de Ecuador, 2016)



El análisis de cosecha se refiere al seguimiento en el tiempo del desempeño de los créditos otorgados por una entidad financiera a un conjunto de individuos en un periodo específico, cuantificando los créditos con atrasos. Una cosecha generada en un período determinado presenta al inicio a todos sus créditos en una situación de vigente (pagos al día). Luego, conforme transcurre el tiempo, los créditos empiezan a “madurar”, por lo que pueden mostrar: i) atrasos o incumplimientos en el pago de sus obligaciones, los cuales pueden ir aumentando en el tiempo; o, ii) recuperaciones parciales o totales, ya sean por pagos efectuados por los prestatarios o por actividades de recuperación y cobranza llevadas a cabo por las propias entidades financieras. (Banco Central de Reserva de Perú, 2017).

Metodología que permite analizar de manera aislada un grupo de créditos con características comunes, especialmente en cuanto a la época de su otorgamiento. (Superintendencia de Bancos de Panamá, 2019)

En ese sentido, el método de cosechas de créditos es recomendable su aplicación principalmente para préstamos clasificados como microcréditos, consumo e hipotecarios para vivienda, ya por el monto otorgado suelen ser una gran cantidad de préstamos que permite definir tendencias o efectividad de las políticas de créditos, en cambio, para préstamos empresariales mayores un crédito por millones de quetzales puede distorsionar el propósito del análisis de cosechas.

### 3 METODOLOGÍA

El presente capítulo contiene la metodología de investigación que explica en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema financiero relacionado con el análisis financiero y administrativo de la gestión de riesgo de crédito y su impacto en los niveles de morosidad, de la cartera de créditos bancaria del sistema financiero guatemalteco, durante el periodo 2016 al 2020, en la república de Guatemala.

El contenido, incluye: la definición del problema; justificación, objetivo general y objetivos específicos; método científico; fases, enfoque, diseño y alcance; las técnicas, herramientas e instrumentos de investigación documental y de campo, utilizadas. Delimitación del problema: unidad de análisis, período histórico, ámbito geográfico. En general, la metodología presenta el resumen del procedimiento usado en el desarrollo del trabajo profesional de graduación.

#### 3.1 Definición del problema

La empresa objeto de estudio, es un banco del sistema financiero guatemalteco, su fin primordial es satisfacer las necesidades financieras de la población en general, considerándose como una empresa estable, con experiencia, capacidad financiera, técnica y con los recursos humanos, físicos y materiales para realizar sus funciones. Cuenta con aproximadamente cinco mil empleados, entre los cuales se pueden mencionar secretarias, peritos contadores, administradores, ingenieros, abogados, contadores públicos y auditores, entre otros.

La actividad primordial del banco es la intermediación financiera, en primer lugar, recibe fondos de tres fuentes principales: aportes de accionistas, deuda y en una mayor medida depósitos del público en general. Con estos fondos recibidos, el banco los invierte en activos crediticios para obtener así un margen financiero. Los bancos principalmente otorgan créditos para este fin. No obstante, como es importante señalar que los bancos otorgan financiamiento por medio de fondos de terceros (depositantes), por ende, deben ser prudentes en cuanto al manejo del dinero y establecer las políticas, controles y requisitos necesarios para asegurar el retorno de estos recursos, de acuerdo a las

disposiciones del Decreto 19-2002 Ley de Bancos y Grupos Financieros. En ese sentido, deben establecer un marco de apetito al riesgo evaluando diferentes aspectos que sirvan como base para establecer su mercado objetivo de otorgamiento de financiamiento.

El problema financiero identificado para la entidad sujeto de estudio es que requiere un alto control y gestión de riesgo de crédito para mantener niveles adecuados de morosidad de la cartera de créditos bancaria y de esta forma reducir pérdidas económicas por la constitución de reservas para cuentas incobrables y castigos de créditos, esto a través de la implementación de políticas y diseño de procesos de gestión de riesgo de crédito.

La propuesta de solución que se plantea al problema financiero consiste en realizar un diagnóstico y análisis de la situación actual de la entidad bancaria respecto a la gestión del riesgo de crédito, y con base en ello realizar una propuesta de mejora con base en las sanas prácticas de gestión de riesgos que coadyuve a reducir los niveles de morosidad en la cartera de créditos, y por lo tanto que incremente su rentabilidad.

### **3.1.1 Preguntas de investigación**

Las preguntas de investigación proporcionan los objetivos sobre los cuales se sustenta el trabajo de investigación, las cuales se plantean a continuación:

#### **3.1.1.1 Pregunta central del tema de investigación**

¿De qué forma y cuál es el impacto de la gestión de riesgo de crédito en los niveles de morosidad de la cartera de créditos de la entidad bancaria objeto de estudio, y por lo tanto incrementar la rentabilidad?

#### **3.1.1.2 Preguntas de los subtemas de investigación**

Las preguntas de subtemas, proporcionan los objetivos específicos del presente trabajo de investigación.

¿Cómo se evalúa la gestión de riesgo de crédito en las etapas de identificar, medir, tratar, monitorear, controlar e informar sobre la gestión de riesgo de crédito con el objeto de determinar oportunidades de mejora?

¿Cómo se evalúa y cuál es el impacto que tiene la gestión de riesgo de crédito en los niveles de morosidad de la cartera de créditos bancaria?

¿Cuál es el comportamiento de las pérdidas económicas por el castigo de créditos contra reserva por fallas en la gestión de riesgo de crédito?

¿Cuáles son las mejoras a implementar a la gestión de riesgo de crédito con el fin de coadyuvar a la reducción de los niveles de morosidad e incrementar la rentabilidad de acuerdo a la planeación estratégica?

## **3.2 Objetivos**

Los objetivos constituyen los propósitos o fines del trabajo profesional de graduación, se plantean generales y específicos relacionados con el análisis financiero y administrativo de la gestión de riesgo de crédito y su impacto en los niveles de morosidad, de la cartera de créditos de una entidad bancaria del sistema financiero guatemalteco, durante el periodo 2016 al 2020, en la república de Guatemala.

### **3.2.1 Objetivo general**

Mejorar la gestión de riesgo de crédito con base en la aplicación de sanas prácticas de gestión de riesgo que coadyuve a reducir los niveles de morosidad de la cartera de créditos, e incrementar la rentabilidad.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

1. Evaluar la gestión del riesgo crediticio en las etapas de identificar, medir, tratar, monitorear, controlar e informar, a través del análisis de documentos, para determinar las principales oportunidades de mejora.

2. Determinar la tendencia de los niveles de morosidad de la cartera de créditos, a través del análisis de información e índices de mora, con el fin de determinar el impacto de la gestión de riesgo en la calidad crediticia.
3. Definir el comportamiento de las pérdidas económicas por el castigo de préstamos contra reserva derivado de fallas en la gestión de riesgo crediticio, por medio del análisis de información contable, con la finalidad de medir el impacto en la rentabilidad.
4. Proporcionar a la entidad bancaria objeto de estudio y usuarios en general, un instrumento sobre las sanas prácticas a implementar para mejorar la gestión de riesgo crediticio para préstamos, con el fin de coadyuvar a la reducción de los niveles de morosidad e incrementar la rentabilidad de acuerdo a la planeación estratégica.

### **3.3 Método científico**

El método científico es el fundamento del presente trabajo relacionado con el impacto de la gestión de riesgos de crédito y su impacto en los niveles de morosidad de la cartera de créditos de una entidad bancaria del sistema financiero guatemalteco.

#### **3.3.1 Fases del método científico**

Se aplicó el método científico en sus tres etapas.

- Indagatoria: en esta etapa se recolectó información bibliográfica por medio de consulta a fuentes como leyes, libros de texto, así como reglamentos y normas aplicables para entidades bancarias, mismas que constituyeron la base teórica de la investigación. También se realizaron entrevistas a personal clave en la gestión de riesgo de créditos en la entidad bancaria objeto de estudio. Asimismo, fueron consultados estados financieros e información estadística de la cartera crediticia del banco.

- **Demostrativa:** en esta etapa se realizó el análisis de la información recabada en la fase indagatoria, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos plasmados en el presente trabajo, y determinar si la gestión de riesgo de crédito tiene un impacto en los niveles de morosidad.
- **Expositiva:** esta fase se desarrolló a través de los resultados plasmados en el presente trabajo y servirá de base para divulgar los resultados obtenidos.

### **3.3.2 Enfoque, diseño y alcance de la investigación**

El diseño de la investigación fue no experimental ya que tiene objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población.

El alcance de la investigación será explicativo y el enfoque cualitativo.

### **3.4 Técnicas de investigación aplicadas**

Son reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos en la aplicación del método de investigación científico. Las técnicas de investigación documental y de campo aplicadas en la presente investigación, se refieren a lo siguiente:

#### **3.4.1 Técnicas de investigación documental**

Esta incluye la comprensión, interpretación y el análisis del material consultado como libros, tesis, páginas de Internet, informes, revistas, periódicos, leyes, reglamentos, entre otros, de esta actividad se obtendrá los resúmenes, los juicios y críticas haciendo las anotaciones o notas al margen que incluirán las observaciones, interrogantes, comentarios o circunstancias que vienen a la atención del investigador.

Procedimiento instrumentos o herramientas aplicados:

- **Subrayado,** se destacaron en la bibliografía consultada aquellas ideas o datos fundamentales del tema y subtemas de investigación, es decir, palabras o frases que contenían la información fundamental que permitieron entender el texto.

- Resumen, se realizaron resúmenes de la bibliografía consultada, como herramienta de ayuda para obtener una síntesis de las ideas fundamentales que dieron coherencia y soporte a toda la información.
- Esquemas, se desarrollaron síntesis ordenadas y lógicas de las ideas del tema de investigación, presentándolas de modo visual y las cuales permitieron la comprensión rápida de la estructura global y sectorial del tema en mención. En el esquema se destacaron las ideas principales, organizadas, relacionadas, completadas y enriquecidas por las ideas secundarias.
- Fichas de contenido, se realizaron documentos escritos con un contenido breve, conciso y selectivo extraído del tema y subtemas de investigación.

### **3.4.2 Técnicas de investigación de campo**

Permiten al investigador recabar información financiera del objeto analizado, con este tipo de técnicas el investigador puede reunir información financiera, analizar y proyectar los posibles resultados.

Procedimiento, instrumentos o herramientas aplicados

- Entrevista: se realizó a personal experto en la gestión de riesgos de crédito, personal encargado de la supervisión y control del riesgo de crédito en un banco del sistema financiero regulado guatemalteco, (ver anexos I y II).
- Observación del proceso: se observará directamente los procedimientos aplicados por el personal encargado del riesgo de crédito en una entidad bancaria del sistema financiero guatemalteco.

- Análisis de documentos: se recolectaron y analizaron datos de la gestión de riesgo de cartera de créditos de los bancos de Guatemala, los niveles de morosidad, pérdidas económicas por créditos morosos, así como cantidad y monto de los otorgados.
- Análisis de la información: la obtenida de expertos vinculados al tema de gestión de riesgo de crédito en la empresa objeto de estudio, así como la publicada por la Superintendencia de Bancos de Guatemala para determinar las características cualitativas y comportamiento de la cartera de créditos.

### **3.4.3 Universo y muestra**

La unidad de análisis para la presente investigación, se constituyó por el universo de créditos a favor de la entidad bancaria objeto de estudio en el periodo de tiempo 2016 al 2020. No se seleccionó muestra ya que se evaluó el comportamiento de morosidad y pérdidas económicas del total de la cartera de créditos del Banco Guatemalteco, S.A.

### **3.4.4 Resumen del procedimiento utilizado**

Para obtener los resultados de la presente investigación, se recopiló información bibliográfica respecto a normativa vigente y sanas prácticas de gestión de riesgo de crédito aplicables para la entidad objeto de estudio, con el propósito de comprender su entorno, funcionamiento, obligaciones, giro de negocio, entre otros. Posteriormente, se realizó requerimiento de información al Banco Guatemalteco, S.A., este incluía planeación estratégica, políticas y procedimientos implementados desde el año 2016 al 2020, así como información estadística respecto al comportamiento de los niveles de morosidad y pérdidas económicas. También, se realizaron entrevistas al personal especialista y responsable de la en gestión de riesgo de crédito en la entidad bancaria objeto de estudio.



Con lo anterior, se realizó una evaluación de la gestión de riesgo de crédito actual, identificando las mejoras sustanciales y el horizonte de tiempo que tendrían un impacto en los niveles de morosidad.

Para el vaciado de la información se utilizó el programa Excel, en el cual también se ordenaron los datos y se produjeron cuadros y figuras estadísticas. Posteriormente, se procedió a analizar esta información para determinar si las medidas adoptadas por la entidad objeto de estudio tuvieron un impacto en los niveles de morosidad de la cartera de créditos, así como identificar aquellas oportunidades de mejora que le permita robustecer su sistema de gestión y rentabilidad.

## **4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En el presente apartado se exponen los resultados del trabajo realizado respecto a la evaluación del impacto de la gestión de riesgo de créditos en los niveles de morosidad de préstamos del Banco Guatemalteco, S.A., mismos que se obtuvieron con base en la metodología planteada en el capítulo 3.

### **4.1 Evaluación de la gestión de riesgo de crédito**

Las políticas, procedimientos y estrategia para la gestión de riesgo de crédito están a cargo del área de riesgos de crédito del banco, con el apoyo de las áreas de negocios, administración de cartera de créditos, procesos, y cobros. Esto con el objetivo de tener un grupo integral y tratar el riesgo desde todas las perspectivas de los involucrados en el proceso. Cabe mencionar que, como complemento a la revisión documental, de procesos y análisis de datos se realizó entrevista a los expertos en gestión de riesgo de crédito de la entidad objeto de estudio, los resultados de estas entrevistas se encuentran en el anexo I y II.

#### **4.1.1 Medidas adoptadas para la gestión de riesgo**

Con base en lo indicado por el gerente de riesgos de crédito y las políticas proporcionadas, las principales medidas tomadas en cuanto a la gestión de riesgo de crédito se presentan en la tabla número 2, cabe mencionar que todas las medidas y políticas son revisadas y actualizadas cuando corresponde o semestralmente, con fecha de última revisión al mes de diciembre de 2020, (ver anexo III).

Las medidas y políticas implementadas, se formulan en coordinación de las áreas de gestión de riesgo de crédito, negocios, procesos, administración de cartera de créditos y cobros, con el objeto que sean integrales y se cumplan con los requerimientos de todos los involucrados. Posteriormente pasan a una etapa de aprobación para su implementación con base en la matriz interna de aprobación. Todas son presentadas al comité de riesgos para su conocimiento y visto bueno.

**Tabla 2**  
**Medidas de gestión de riesgos implementadas**  
**Periodo enero de 2016 a diciembre de 2020**

<b>Etapas de gestión:</b>	<b>Proceso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fecha</b>	<b>Horizonte de impacto</b>
Identificar	Planificación	Implementación de planes estratégicos comerciales.	Enero de 2016	De dos a tres años
Medir	Medición de riesgo.	Introducción de apetito, capacidad y tolerancia de riesgo a la estrategia de créditos.	Febrero de 2017	De uno a dos años.
Tratamiento	Políticas y Análisis de créditos.	Se revisan y mejoran las políticas y procesos de crédito.	Febrero de 2017	Un año
Monitoreo	Rendición de cuentas.	Se siguen utilizando los mismos métodos de seguimiento.	NA	NA
Control	Control morosidad	Seguimiento del índice de morosidad.	NA	NA
	Seguimiento	Cobrabilidad segmentada por nivel de morosidad y cobro preventivo.	Marzo 2018	6 meses
Informar	Rendición de cuentas.	Se continúa presentando al comité de riesgos, de crédito y consejo de administración los resultados de la gestión de riesgo de crédito.	NA	NA

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 2, el banco a partir del año 2016 comienza con un plan de renovación de la gestión de riesgo que se adapte a las necesidades del mercado actual y pueda reducir el nivel de pérdidas económicas. En mayor medida se han implementado políticas para la gestión de riesgo de crédito de la cartera empresarial derivado que históricamente el banco se ha especializado en este tipo de créditos. Asimismo, se determinó que no existe una política o criterios para la reconducción de la cartera de créditos de consumo y vivienda.

#### 4.1.2 Evaluación del sistema de gestión de riesgo de créditos documental de la cartera de créditos empresarial mayor

Con base en informes de auditoría realizados por el departamento de auditoría interna del Banco Guatemalteco, S.A. sobre la aplicación de gestión de riesgo de crédito en los expedientes de los deudores empresariales, se procedió realizar una relación entre la calificación otorgada por el órgano de control interno a 30 expedientes y los niveles de morosidad de dichos créditos, al efecto ver el (Anexo IV), el resumen del anexo se muestra a continuación.

#### Figura 1

**Relación entre los niveles de morosidad y la calidad de aplicación de la gestión de riesgo de crédito cualitativa aplicada a expedientes de crédito empresarial**

**Periodo 2020**

Evaluación documental	Cantidad	%	Nivel de morosidad				
			< 30 días	< 90 días	< 180 días	< 365 días	>365 días
Baja	3	10%	0	1	0	1	1
Regular	5	17%	2	1	1	1	0
Bueno	13	43%	9	2	1	0	1
Excelente	9	30%	7	2	0	0	0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	18	6	2	2	2

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la Figura 1, se puede observar que a la mayoría de los expedientes de crédito empresariales se les aplica una gestión de riesgo de crédito documental buena y

excelente, con base en las políticas internas y normativa aplicable. Esto como consecuencia de las mejoras que se implementaron en la gestión de riesgo de crédito empresarial, revisión de procesos críticos de análisis de créditos, y control documental. Cabe mencionar que la principal causa de los resultados bajos y regulares se debe a créditos aprobados bajo excepción a una política.

## Figura 2

**Relación entre la morosidad y la calidad de aplicación de la gestión de riesgo de crédito cualitativa aplicada a expedientes de crédito empresarial en porcentajes**  
**Periodo 2020**

Evaluación documental	Cantidad	Nivel de morosidad				
		< 30 días	< 90 días	< 180 días	< 365 días	>365 días
Baja	3	0%	33%	0%	33%	33%
Regular	5	60%	0%	20%	20%	0%
Bueno	13	85%	8%	0%	0%	8%
Excelente	9	89%	11%	0%	0%	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>73%</b>	<b>10%</b>	<b>3%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Figura 2, existe una relación inversa entre la calidad de la aplicación de riesgo de crédito de los expedientes de crédito empresarial y los niveles de morosidad, derivado que entre mejor se cumple con la revisión, control interno, políticas internas de crédito, menor será el nivel de morosidad.

### 4.1.3 Implementaciones a realizar con relación al plan estratégico

De acuerdo con lo indicado en la entrevista realizada al gerente y director de gestión de riesgos de créditos (ver anexos I y II), el banco tiene como objetivo principal en el plan estratégico crecer en la cartera de créditos de consumo y vivienda, denominados conjuntamente *retail*. principalmente por la rentabilidad de este tipo de créditos y como estrategia de diversificación de riesgo de crédito.

**Tabla 3****Tasas de interés nominales de cartera de créditos por agrupación****Referidas al 31 de diciembre de 2020**

<b>Agrupación</b>	<b>Mín. Q</b>	<b>Máx. Q</b>	<b>Moda Q</b>	<b>Mín. \$</b>	<b>Máx. \$</b>	<b>Moda \$</b>
Empresariales mayores	0.0%	21.3%	7.0%	0.0%	12.0%	7.5%
Empresariales menores	0.0%	60.0%	12.0%	0.0%	39.0%	8.0%
Microcréditos	1.0%	37.0%	8.6%	11.0%	11.0%	11.0%
Vivienda	0.0%	24.3%	8.0%	5.8%	15.3%	6.5%
Consumo	2.0%	67.2%	67.2%	3.5%	67.2%	43.7%

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 3, el tipo de créditos que mayor tasa moda refleja es la agrupación de consumo, esto hace que sea muy rentable para el banco, asimismo, aunque la tasa moda de los créditos de vivienda no es alta, estos créditos poseen como mitigador de riesgo el colateral hipotecario por lo que ante posibles impagos producen menos pérdidas económicas que el resto de agrupaciones de créditos.

**Tabla 4****Detalle de cartera de créditos clasificadas por agrupación****Periodo de 2016 al 2020**

<b>Agrupación</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Empresariales mayores	78.32%	78.67%	79.91%	77.54%	78.76%
Empresariales menores	8.83%	8.08%	7.47%	7.64%	6.70%
Microcréditos	0.47%	0.41%	0.02%	0.01%	0.01%
Vivienda	2.07%	1.93%	2.11%	3.00%	3.21%
Consumo	10.31%	10.91%	10.50%	11.81%	11.33%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la Tabla 4, se puede observar que históricamente el banco se ha caracterizado por otorgar principalmente créditos a grandes empresas con el objeto de dinamizar la economía, por la facilidad de administrar estos créditos que suponen menos volumen que los créditos de consumo y vivienda, y porque el banco se creó con este mercado objetivo. Sin embargo, las pérdidas económicas tienden a ser mayores que los créditos *retail* ya que el deterioro de créditos de grupos económicos o sectores

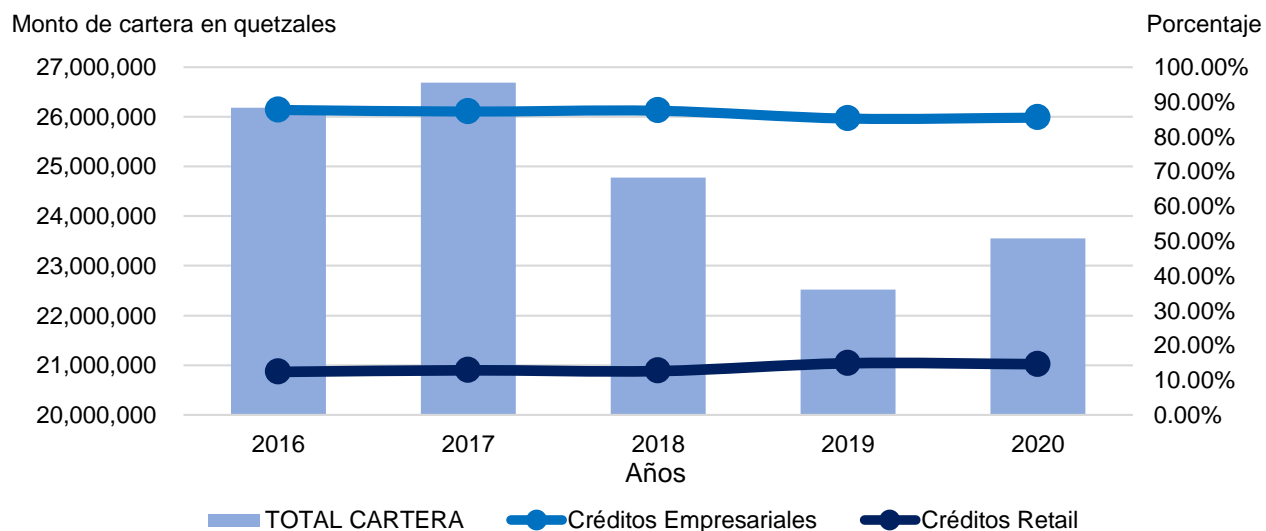
económicos pueden representan decenas o cientos de millones de quetzales. A continuación, se presenta el comportamiento del saldo de la cartera de créditos.

### Figura 3

#### Comportamiento de cartera de créditos del Banco Guatemalteco, S.A.

Periodo del 2016 al 2020

Cifras en miles de quetzales



Fuente: Elaboración propia con base a información del banco objeto de estudio.

Como se observa en la Figura 3, el porcentaje de los créditos *retail* muestra tendencia de crecimiento en el banco, en el 2016 el porcentaje era 12.38% y 14.54% para el 2020, lo que es razonable con el plan estratégico y también acorde al crecimiento del sector. Asimismo, se observa que el saldo total de la cartera de créditos tiende a la baja, pasó de 26 mil millones de quetzales en el 2016 al mínimo de los últimos cinco años, con un total de 22.5 mil millones de quetzales en el 2019 y al cierre del 2020 23.5 mil millones de quetzales. Esto obedece a la estrategia del banco en el periodo, enfocada a mejorar la gestión de riesgo de crédito para posteriormente, crecer de nuevo con un sistema de gestión más robusto y que minimice los niveles de morosidad y pérdidas económicas, hecho observable en la variación del 2019 al 2020. La siguiente tabla muestra la estrategia.

Tabla 5

## Concentración de cartera de créditos por actividad económica

Periodo de 2016 al 2020

Actividad económica	2016	2017	2018	2019	2020	Variación 2016-2020
Consumo	12.43%	12.62%	12.63%	14.80%	14.54%	2.11%
Transferencias	15.58%	15.07%	13.35%	13.59%	13.10%	-2.48%
Otros destinos	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.01%	0.01%
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	3.82%	3.86%	5.59%	5.42%	4.40%	0.58%
Explotación de minas y canteras	0.21%	0.14%	0.00%	0.00%	0.00%	-0.21%
Industria manufacturera	12.85%	13.88%	13.48%	12.57%	12.82%	-0.03%
Electricidad, gas y agua	12.30%	11.53%	9.93%	7.52%	8.71%	-3.59%
Construcción	9.93%	9.34%	10.32%	10.91%	13.25%	3.32%
Comercio	14.34%	14.72%	12.21%	10.99%	10.50%	-3.84%
Transporte y almacenamiento	0.85%	0.81%	0.74%	0.75%	0.69%	-0.16%
Establecimientos financieros, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas	11.82%	12.10%	17.74%	19.39%	17.77%	5.95%
Servicios comunales, sociales y personales	5.87%	5.93%	4.01%	4.06%	4.21%	-1.66%
<b>Total de activos crediticios</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Como muestra la Tabla 5, la concentración de créditos por sector económico con más crecimiento en el periodo de estudio fueron el consumo, construcción y establecimientos financieros, bienes inmuebles y servicios respectivamente, esto a causa de la estrategia del banco para mejorar la gestión de riesgo de crédito de la agrupación empresarial que consiste en cambiar la concentración por actividad económica con base en el apetito de riesgo. El apetito de riesgo por actividad económica se estableció buscando aumentar en los sectores que reflejaban un mayor crecimiento en la participación del producto interno bruto real, ya que las empresas dentro de esos sectores tendrían un mayor flujo de efectivo, y como segunda condición, que históricamente dentro del banco reflejaran un



menor índice de morosidad. Esta estrategia es una mejora sustantiva en la administración de riesgo de crédito de cartera de créditos empresarial.

**Tabla 6**

**Crecimiento del producto interno bruto real por actividades económicas**

**Periodo de 2016 al 2020**

<b>Actividades económicas</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	2.6	2.4	3.3	2.5	2.1	2.9
Explotación de minas y canteras	4.2	-9.1	-29.3	-31.1	2.8	-1.6
Industrias manufactureras	3.7	3.0	3.0	3.3	3.1	-0.2
Suministro de electricidad, agua y saneamiento	0.6	3.8	5.4	2.1	-1.3	2.2
Construcción	1.6	-0.3	3.0	5.1	9.5	-6.2
Comercio y reparación de vehículos	4.0	2.9	3.1	2.6	3.7	-0.5
Transporte y almacenamiento	4.8	2.1	2.7	3.8	2.7	-12.9
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	5.6	4.9	4.4	4.6	6.9	-24.0
Información y comunicaciones	5.8	4.5	5.1	4.3	4.4	1.4
Actividades financieras y de seguros	8.7	7.5	4.2	5.9	7.1	3.4
Actividades inmobiliarias	4.1	3.8	3.8	4.1	4.3	3.1
Actividades profesionales, científicas y técnicas	4.2	-1.6	4.6	6.2	3.8	-2.1
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	5.8	0.4	2.6	3.8	2.9	-0.1
Administración pública y defensa	4.0	1.9	3.2	4.4	2.3	1.0
Enseñanza	1.7	0.6	1.1	1.8	0.8	-2.4
Salud	6.1	5.6	3.8	3.1	4.4	-0.2
Otras actividades de servicios	4.1	3.2	3.4	2.4	3.0	-9.3
<b>Producto interno bruto</b>	<b>4.1</b>	<b>2.7</b>	<b>3.1</b>	<b>3.3</b>	<b>3.9</b>	<b>-1.5</b>

*Fuente:* elaboración propia, con base en información publicada por Banguat al 31 de diciembre de 2020.

Según la Tabla 6, se observa en los últimos cinco años las actividades económicas en las que el banco basó su estrategia han tenido un crecimiento constante como lo es actividades inmobiliarias, financieras y de seguros, estas se sostuvieron a pesar de la pandemia COVID-19; sin embargo, la actividad de construcción reflejó una caída del 6.2% que pudo significar problemas para el banco, al efecto el gerente de riesgo de crédito indica que a este sector en específico se acogió a las medidas dictadas por la

Junta Monetaria mediante la resolución JM-32-2020 de medidas temporales para atender la coyuntura derivada por el COVID-19, otorgando esperas de pago de capital no así de intereses para aquellos deudores de este sector que demostraran un impacto real en sus flujos de efectivo. No obstante, según indicó el gerente de riesgo de crédito y se constató con publicaciones del banco de Guatemala el sector construcción para el 2021 es el que tendrá mayor crecimiento cerca de un 7.5%, y que las empresas que se acogieron a medidas temporales ya reconocieron el pago de capital sujeto a espera de pago. Por estas medidas la agrupación empresarial no reflejó un aumento de morosidad en el año 2020.

#### **4.1.4 Implementaciones a la gestión de riesgo de crédito para mitigar el impacto económico de la pandemia Covid-19.**

En el 2020 el mundo se vio impacto por el brote de la pandemia Covid-19, que afectó las economías de todos los países a nivel mundial derivado de las medidas gubernamentales tomadas para proteger la salud de la población, en ese sentido, de acuerdo a lo indicado por el gerente de riesgo de crédito el banco adoptó las siguientes medidas.

- En primer lugar, la Junta Monetaria emitió la resolución número 32-2020 que les permite a los bancos otorgar diferimiento de cuotas de los créditos, renegociación de tasas y reestructuración de deudas. Esta medida fue acogida por el banco y a solicitud de los clientes y con las validaciones necesarias fueron otorgados diferimientos de pago de créditos, lo que permitió no incrementar los niveles de morosidad en la cartera de créditos.
- En segundo lugar, durante los meses de abril a agosto de 2020, el otorgamiento de créditos nuevos se basó principalmente, en las actividades económicas con menos impacto negativo, esto con el objetivo de minimizar las pérdidas económicas y mantener los niveles de morosidad. Entre dichas actividades económicas se puede mencionar la industria de alimentos, farmacéuticas, salud, telecomunicaciones, entre otros.

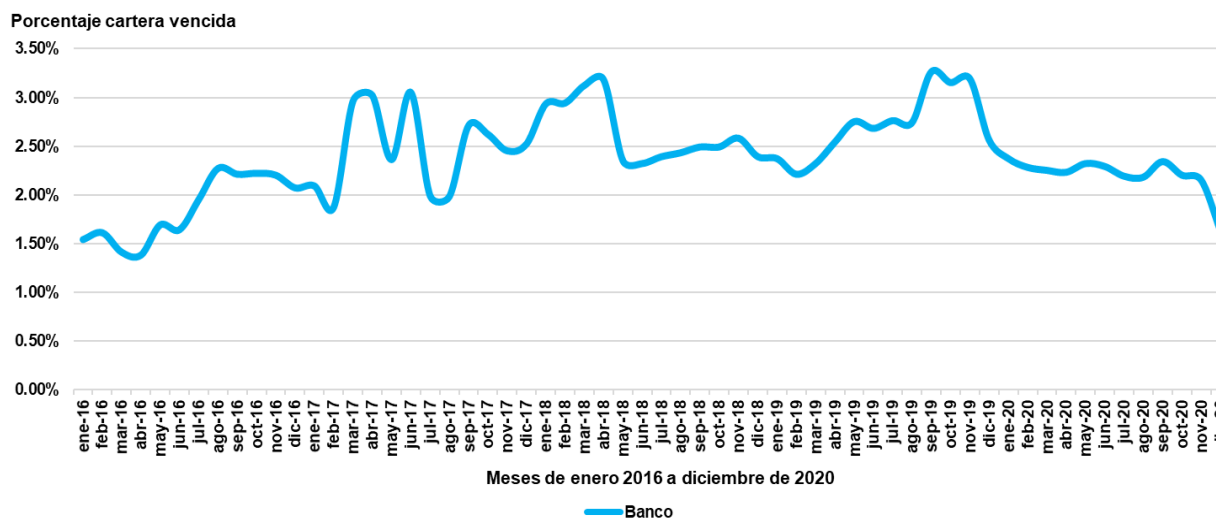
## 4.2 Determinación de los niveles de morosidad de la cartera de créditos

El índice de morosidad de la cartera de créditos es realizado por el área financiera con base en la información contable contenida en el balance general, a continuación, se presentan los niveles de morosidad alcanzados, así como una comparación con el sistema financiero.

### 4.2.1 Comportamiento de la cartera de créditos vencida

Para conocer el comportamiento de la cartera de créditos vencida es oportuno realizar una gráfica lineal para visualizar su comportamiento y así enfocar los recursos en analizar tendencias, puntos máximos o mínimos, a continuación, se presenta el comportamiento de mora crediticia del banco.

**Figura 4**  
**Comportamiento de cartera de créditos vencida**  
**Periodo enero de 2016 a diciembre de 2020**



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Figura 4, el comportamiento de la cartera de créditos vencida de la entidad bancaria objeto de estudio ha sido regular, alcanzando el máximo en el 2017. Asimismo, al cierre del año 2020 la cartera de créditos morosa se encuentra por debajo

de la mora inicial, esto derivado del impacto en los niveles de morosidad que ha tenido las mejoras en la gestión de riesgo de crédito indicadas en la tabla número 2.

### Tabla 7

#### Tendencias de cartera de créditos vencida

#### Periodo enero de 2016 a diciembre de 2020

Descripción	Vencida Máxima	Vencida Mínima	Vencida $\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X} + \sigma$	$\bar{X} - \sigma$
Banco	3.26%	1.38%	2.37%	0.45%	2.82%	1.93%

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la Tabla 7, el índice máximo de cartera crediticia vencida fue de 3.26% alcanzado en el mes de septiembre de 2019, derivado de la madurez alcanzada de la cartera de créditos y motivo por el cual se implementó el saneamiento de cartera de créditos en el mes de noviembre de ese mismo año. La cartera de créditos vencida mínima corresponde al mes de diciembre de 2020, como resultado final de la política de saneamiento. El banco también aplicó saneamiento como parte de su estrategia para reducir los niveles de morosidad de la cartera crediticia, esto impacta en las utilidades del banco y se desarrolla a detalle en el punto 4.3.2.

De igual manera, de acuerdo a la desviación estándar y el promedio, se puede estimar que históricamente la mora esperada para la cartera, ronda entre 1.93% a 2.82%, por lo que el índice actual de 1.38% no es estadísticamente sostenible si el banco no mantiene la mejora continua en el sistema de gestión de riesgo de crédito.

**Tabla 8****Comparación del índice de cartera de créditos vencida del Banco Guatemalteco, S.A con la cartera de créditos vencida del sistema bancario guatemalteco****Periodo del 2016 al 2020**

<b>Descripción</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>V.<sup>1</sup></b>	<b>2018</b>	<b>V.</b>	<b>2019</b>	<b>V.</b>	<b>2020</b>	<b>V.</b>
Banco	2.07%	2.52%	0.45%	2.39%	-0.13%	2.56%	0.17%	1.63%	-0.93%
Sistema	2.05%	2.32%	0.27%	2.18%	-0.14%	2.20%	0.02%	1.83%	-0.37%
Comparación	0.02%	0.20%	0.18%	0.21%	0.01%	0.36%	0.15%	-0.20%	-0.56%

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la Tabla 8, se puede observar que históricamente la cartera de créditos vencida del Banco Guatemalteco, S.A., ha estado por encima de la cartera de créditos vencida del sistema bancario guatemalteco, esto derivado de debilidades en el sistema de gestión de riesgo de crédito, lo cual le resta competitividad y menoscaba la rentabilidad del banco. Sin embargo, para el 2020 derivado de las mejoras sustanciales en la administración de riesgo de crédito de la agrupación empresarial, así como debido a las Medidas Temporales Especiales emitidas por la Junta Monetaria, la cartera de créditos vencida estuvo por debajo de lo que maneja el sistema financiero.

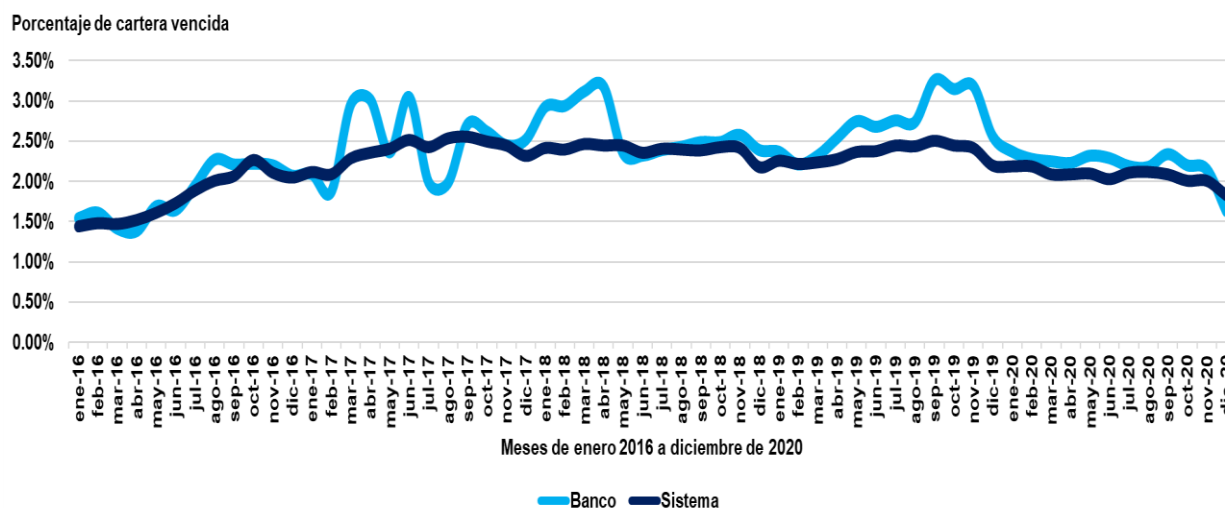
---

<sup>1</sup> V. Cartera de créditos vencida.

**Figura 5**

### Tendencia del índice de cartera de créditos vencida del Banco Guatemalteco, S.A y la cartera de créditos vencida del sistema bancario guatemalteco

Periodo enero de 2016 a diciembre de 2020



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 5, se observa que la tendencia de la cartera de créditos vencida del Banco Guatemalteco, S.A. frente a la cartera de créditos vencida del sistema bancario guatemalteco, se ha encontrado en múltiples ocasiones por encima alcanzando máximos de 0.77% en noviembre de 2019, y mínimo en diciembre de 2020. Las reducciones de los niveles de morosidad se deben a las mejoras en el sistema de gestión de riesgo de crédito.

#### 4.2.2 Niveles de morosidad cartera de créditos retail

Con el objeto de coadyuvar al plan estratégico del Banco Guatemalteco, S.A., en cuanto a crecer en la cartera de créditos retail, se analiza a detalle el comportamiento de los niveles de morosidad de la cartera en mención.

Tabla 9

## Cálculo del índice de mora de la cartera de créditos retail

Periodo del 2016 al 2020

Cifras en miles de quetzales

<b>Cartera en total</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Vivienda	542,184	515,871	521,873	675,215	755,409
Consumo	2,698,946	2,910,103	2,602,366	2,659,466	2,667,975
<b>Total</b>	<b>3,241,130</b>	<b>3,425,974</b>	<b>3,124,239</b>	<b>3,334,681</b>	<b>3,423,384</b>
<b>Cartera en mora</b>					
Vivienda	48,780	45,585	46,099	35,162	49,028
Consumo	175,947	181,922	177,345	142,199	203,694
<b>Total</b>	<b>224,727</b>	<b>227,507</b>	<b>223,444</b>	<b>177,361</b>	<b>252,722</b>
<b>Índice mora</b>					
Vivienda	9.00%	8.84%	8.83%	5.21%	6.49%
Consumo	6.52%	6.25%	6.81%	5.35%	7.63%
<b>Total</b>	<b>6.93%</b>	<b>6.64%</b>	<b>7.15%</b>	<b>5.32%</b>	<b>7.38%</b>

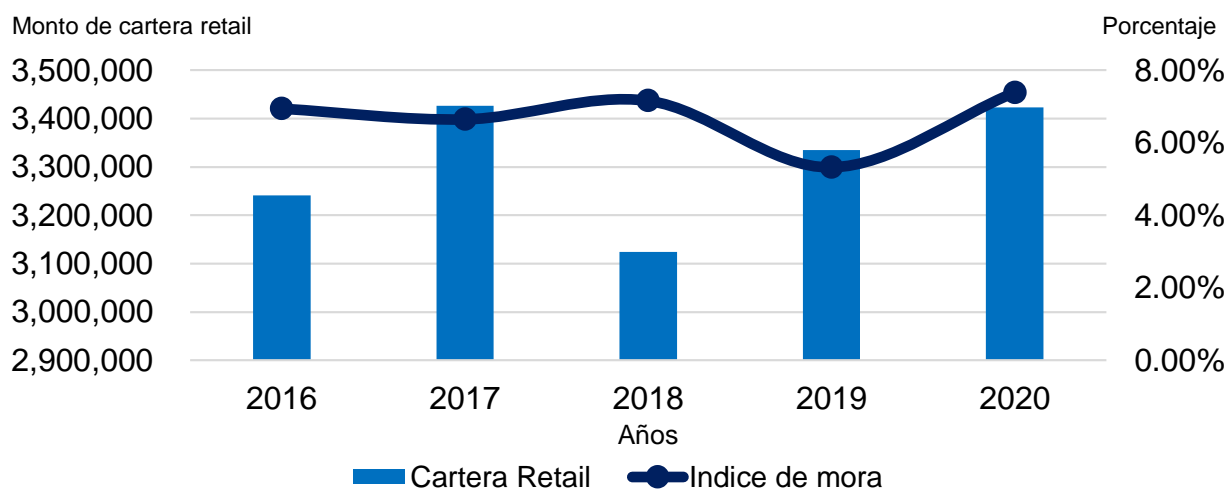
Fuente: Elaboración propia.

Figura 6

## Comportamiento de cartera de créditos retail

Periodo de 2016 al 2020

Cifras en miles de quetzales



Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la Tabla 9 y en la Figura 6, el saldo total de la cartera retail se encuentra al alza en los últimos años, asimismo, el índice de morosidad alcanzó el menor porcentaje en el 2019 con un 5.32%; sin embargo, en el año 2020 el máximo de los últimos 5 años, con un índice de morosidad de 7.38%, según lo indicado por el Gerente de Riesgo de Crédito se debe al efecto pandemia Covid-19 especialmente en la cartera de consumo, ya que la cartera de vivienda alcanzó la segunda menor del periodo objeto de estudio.

### 4.3 Definición del comportamiento de las pérdidas económicas derivado del castigo de créditos contra reserva

El banco refleja pérdidas monetarias derivado de la cartera morosa en dos situaciones, la primera por la constitución de reservas para cuentas incobrables cuando los créditos se encuentran en mora, no obstante, estas reservas pueden variar de acuerdo a los pagos y poner al día los créditos. La segunda y definitiva, cuando cancela o castiga créditos contra reservas.

#### 4.3.1 Pérdidas por créditos castigados

Con base en el análisis realizado a los estados financieros del Banco Guatemalteco, S.A., a continuación, se presentan los créditos que han sido cancelados contra reserva.

**Tabla 10**  
**Créditos castigados contra reserva**  
**Periodo de 2016 al 2020**  
**Cifras en miles de quetzales**

<b>Año</b>	<b>Monto</b>	<b>Frecuencia acumulada</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
2016	182,795	182,795	10.10%
2017	238,208	421,003	13.16%
2018	529,691	950,694	29.26%
2019	484,034	1,434,728	26.74%
2020	375,611	1,810,339	20.75%
<b>Total</b>	<b>1,810,339</b>		<b>100.00%</b>

Fuente: elaboración propia.



Como se puede observar en la Tabla 10, el banco ha castigado contra reserva créditos en los últimos 5 años por 1,810 millones de quetzales, alcanzando los puntos máximos en los años 2018 y 2019, derivado al saneamiento de la cartera de créditos por la maduración de préstamos y como parte de la estrategia de mejora de la gestión de riesgo de crédito. Esto es negativo para la entidad bancaria ya que afecta su rentabilidad, como parte de la gestión de riesgo de crédito el banco ha mejorado ya que las pérdidas económicas vienen hacia la baja.

#### 4.3.2 Cobertura de la cartera de créditos vencida

Como parte de la gestión de riesgo de crédito, el Banco Guatemalteco, S.A., constituye reservas para las pérdidas incurridas por cartera de créditos vencida, a la relación entre el monto de dichas reservas y la cartera vencida se le denomina índice de cobertura, el cual es elaborado de forma mensual por el área de riesgos.

**Tabla 11**

#### **Reservas para cuentas incobrables de cartera de créditos**

**Periodo de 2016 al 2020**

**Cifras en miles de quetzales**

<b>Año</b>	<b>Saldo al final del año</b>	<b>Variación</b>	<b>Variación relativa</b>
2016	565,998		
2017	718,080	152,082	27%
2018	636,286	-81,794	-11%
2019	772,129	135,843	21%
2020	963,917	191,788	25%

Fuente: elaboración propia.

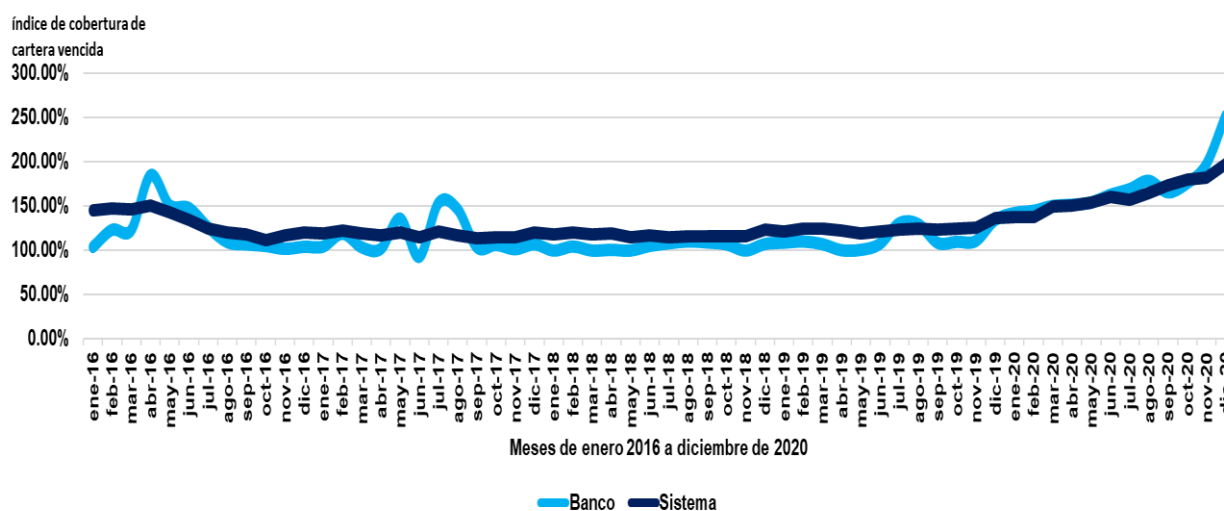
La Tabla 11 muestra lo que respecta a valores absolutos, las reservas para cuentas incobrables se han incrementado constantemente desde el 2016, alcanzado en el 2020 el máximo de los últimos cinco años y que representa un incremento del 25% respecto al año anterior, esto se debe a que el banco como estrategia de gestión de riesgo ha buscado incrementar el índice de cobertura de la cartera vencida, asimismo para el 2020 derivado que el banco superó las expectativas de ingresos ajustadas por el efecto pandemia Covid-19, se tomó la decisión de reservar un monto adicional previendo

posibles problemas financieros para el próximo ejercicio contable, lo cual también es parte de la estrategia de gestión de riesgo.

### Figura 7

#### Comparación del índice de cobertura de cartera vencida del Banco Guatemalteco, S.A. y el sistema bancario guatemalteco

Periodo enero de 2016 a diciembre de 2020



Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la Figura 7 en los últimos cinco años el índice de cobertura de cartera vencida del Banco Guatemalteco, S.A. estuvo por debajo del índice del sistema bancario guatemalteco, lo cual refleja que las demás entidades bancarias tenían un margen mayor para atender posibles pérdidas y tolerancia de riesgo; sin embargo, al final del 2020 se puede observar que el índice de cobertura está un 50% por encima del mercado, esto derivado de la estrategia tomada por el banco de reservar un adicional para futuras pérdidas derivado que las utilidades del ejercicio 2020 fueron superiores a las esperadas por efecto COVID-19. No obstante, el tener un índice muy por encima del mercado puede restar competitividad al banco en temas de rentabilidad.

#### 4.3.2.1 Impacto en la rentabilidad del Banco

Como se mencionó en el punto anterior, el tener un índice de cobertura encima del mercado afecta la rentabilidad del Banco Guatemalteco, S.A. a continuación se presentan las razones actuales de rentabilidad.

**Tabla 12**

#### **Cálculo de los índices de rentabilidad sobre patrimonio (ROE) y sobre activos (ROA) del Banco Guatemalteco, S.A.**

**Periodo del 2016 al 2020**

**Cifras en miles de quetzales**

<b>Año</b>	<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>ROE</b>	<b>Activo</b>	<b>ROA</b>
2016	572,535	3,508,180	16.32%	46,172,177	1.24%
2017	555,849	3,678,683	15.11%	47,508,462	1.17%
2018	356,326	3,647,144	9.77%	45,682,821	0.78%
2019	451,532	4,082,568	11.06%	48,035,319	0.94%
2020	529,355	4,508,986	11.74%	50,899,519	1.04%

Fuente: elaboración propia

La Tabla 12, muestra el cálculo de los índices de rentabilidad del Banco Guatemalteco, S.A., realizados con base a la información contable al cierre de cada año, las Tablas 13 y 14 muestran el análisis del comportamiento de estos índices.

**Tabla 13**

#### **Comportamiento del rendimiento sobre el patrimonio (ROE)**

**Periodo del 2016 al 2020**

<b>Razón</b>	<b>dic-16</b>	<b>dic-17</b>	<b>V.<sup>2</sup></b>	<b>dic-18</b>	<b>V.</b>	<b>dic-19</b>	<b>V.</b>	<b>dic-20</b>	<b>V.</b>
ROE	16.32%	15.11%	-1.21%	9.77%	-5.34%	11.06%	1.29%	11.74%	0.68%

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la Tabla 13, el rendimiento sobre el capital del Banco Guatemalteco, S.A. muestra tendencia a la baja desde el 2016 que se situaba en 16.32% y al cierre del 2020 fue de 11.74%. Cabe mencionar que el 2018, fue el de menor rentabilidad con

<sup>2</sup> Variación respecto al año anterior.

9.77% coincide con el año que más castigos de cartera de créditos realizó el banco, por lo tanto, si se vio afectada la rentabilidad.

**Tabla 14**

**Comportamiento del rendimiento sobre activos (ROA)**

**Periodo del 2016 al 2020**

<b>Razón</b>	<b>dic-16</b>	<b>dic-17</b>	<b>V.<sup>3</sup></b>	<b>dic-18</b>	<b>V.</b>	<b>dic-19</b>	<b>V.</b>	<b>dic-20</b>	<b>V.</b>
ROA	1.24%	1.17%	-0.07%	0.78%	-0.39%	0.94%	0.16%	1.04%	0.10%

Fuente: elaboración propia

Según la Tabla 14, el rendimiento sobre activos, al igual que el rendimiento sobre patrimonio ha venido a la baja y el año con menor rendimiento corresponde al 2018 que coincide con los castigos de cartera de créditos que el banco realizó en ese año y afectaron las utilidades del mismo. Asimismo, con el objeto de verificar si la variable de activo tuvo una influencia en el resultado, a continuación, se presenta el crecimiento porcentual de los últimos años.

**Tabla 15**

**Crecimiento del activo y patrimonio**

**Banco Guatemalteco, S.A.**

**Periodo del 2017 al 2020**

<b>Descripción</b>	<b>dic-17</b>	<b>dic-18</b>	<b>dic-19</b>	<b>dic-20</b>
Activos	2.16%	1.14%	-0.66%	6.13%
Patrimonio	1.28%	8.04%	9.90%	9.73%

Fuente: elaboración propia

Con base en la Tabla 15, se observa que el rendimiento sobre los activos en el 2018, fue menor a la del 2017, por lo que no tuvo influencia sobre el rendimiento sobre activos obtenido en ese año, el cual fue el menor durante el periodo evaluado. En lo que respecta al patrimonio, se obtuvo un crecimiento en el 2018 de 8.04%; sin embargo, este es menor

<sup>3</sup> Variación respecto al año anterior.

que el crecimiento en el 2019 y 2020, por lo que no tuvo influencia en la razón de rentabilidad sobre patrimonio.

#### 4.3.2.2 Comparación de las razones de rentabilidad

A continuación, se comparan las razones de rentabilidad del Banco Guatemalteco, S.A., con las razones de rentabilidad del sistema financiero para conocer la posición y competitividad de este con las demás entidades bancarias.

**Tabla 16**

#### **Comparación de la razón de rentabilidad sobre patrimonio del Banco Guatemalteco, S.A. con el sistema financiero bancario guatemalteco**

**Periodo del 2016 al 2020**

<b>Descripción</b>	<b>dic-16</b>	<b>dic-17</b>	<b>dic-18</b>	<b>dic-19</b>	<b>dic-20</b>
Banco	16.32%	15.11%	9.77%	11.06%	11.74%
Sistema	16.94%	17.77%	16.65%	17.90%	16.09%
Comparación	-0.62%	-2.66%	-6.88%	-6.84%	-4.35%

Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la Tabla 16, el Banco Guatemalteco desde el 2017 en lo que respecta al ROE ha estado por debajo del sistema financiero guatemalteco, lo que le resta competitividad y lo hace menos atractivo que otras entidades bancarias para inversión.

**Tabla 17**

#### **Comparación de la razón de rentabilidad sobre activos del Banco Guatemalteco, S.A. con el sistema financiero bancario guatemalteco**

**Periodo del 2016 al 2020**

<b>Descripción</b>	<b>dic-16</b>	<b>dic-17</b>	<b>dic-18</b>	<b>dic-19</b>	<b>dic-20</b>
Banco	1.24%	1.17%	0.78%	0.94%	1.04%
Sistema	1.55%	1.65%	1.58%	1.73%	1.52%
Comparación	-0.31%	-0.48%	-0.80%	-0.79%	-0.48%

Fuente: elaboración propia

Con base en la Tabla 17, se observa que el Banco Guatemalteco, S.A. en los últimos cinco años ha estado por debajo de la razón de rentabilidad del sistema financiero, no obstante, redujo esa brecha para el 2020. Esto se debe principalmente a que el banco no

está generando las utilidades suficientes en comparación con otras entidades bancarias del sistema, y desde el punto de vista de riesgo de crédito el castigo de créditos y constitución de reservas influyen sobre la rentabilidad.

**Tabla 18**

**Comparación del índice de adecuación de capital como medida de solidez de capital del Banco Guatemalteco, S.A. con el sistema financiero bancario guatemalteco**

**Periodo del 2016 al 2020**

<b>Descripción</b>	<b>dic-16</b>	<b>dic-17</b>	<b>dic-18</b>	<b>dic-19</b>	<b>dic-20</b>
Banco	13.36%	12.35%	13.48%	16.03%	17.43%
Sistema	13.84%	14.73%	14.76%	15.46%	16.13%
Comparación	-0.48%	-2.38%	-1.28%	0.57%	1.30%

Fuente: elaboración propia

Como se observar en la Tabla 18, el índice de adecuación de capital del banco en el 2016 y 2017 estaba por debajo del índice del sistema financiero guatemalteco, derivado de debilidades en la gestión de riesgos, sin embargo, debido a las mejoras sustanciales implementadas, la ponderación de activos expuesta a riesgo disminuyó, y por lo tanto el banco refleja mayor solidez que la media del sistema financiero, lo que puede compensar el factor de menor rentabilidad.

#### **4.4 Propuesta de mejoras al proceso de gestión de riesgo de crédito**

Con base en lo expuesto en los puntos anteriores y las sanas prácticas en materia de gestión de riesgo de crédito, se plantean las siguientes mejoras en la gestión de riesgo de crédito de la cartera de créditos del Banco Guatemalteco, S.A.

##### **4.4.1 Mejoras al proceso documental**

El banco cuenta con un sistema para llevar los tiempos y control de cada una de las etapas de solicitudes de créditos, es decir, desde el ingreso, recolección de expediente, análisis de solicitud, aprobación, etc. Dentro de este sistema es recomendable el implementar un módulo de gestión documental por medio de listas de verificación, que

permita obtener en tiempo real, así como monitorear el cumplimiento cuantitativo y cualitativo de los requisitos solicitados para créditos empresariales, ya que como se plasmó en el punto número 4.1.2 entre mejor es la aplicabilidad cualitativa en los expedientes de solicitud de crédito empresarial, tiende a reflejar menores niveles de morosidad, por la certeza en la capacidad de pago de los clientes.

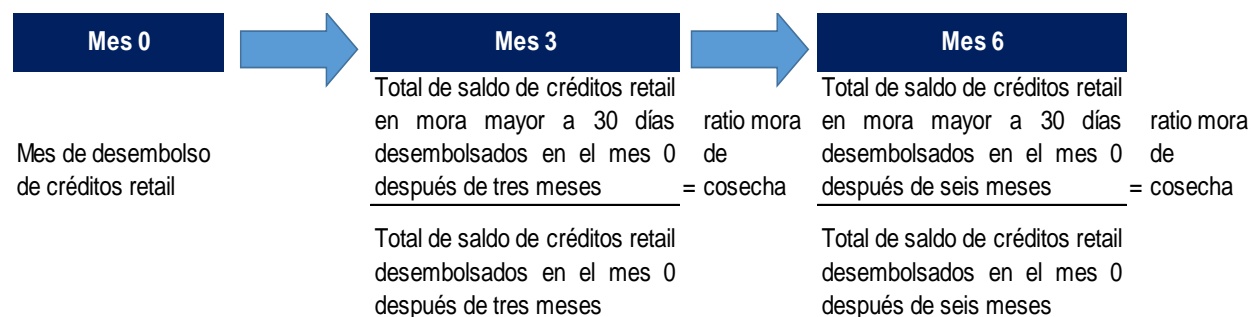
#### 4.4.2 Implementación del análisis de cosechas para créditos retail

Se propone al Banco Guatemalteco, S. A. que implemente el análisis de cosechas de morosidad de la cartera de créditos *retail*, este indicador le permitirá adelantarse sobre el perfil de mora de este tipo de créditos.

Asimismo, el análisis de cosechas a implementar debe mostrar gráficamente los créditos con más de 30 días de morosidad a los tres y seis meses desde que fueron desembolsados y por lo tanto que comenzaron a figurar en los registros contables del banco. Este análisis permite al banco anticipar un posible deterioro de la cartera de créditos otorgada en un periodo determinado o con ciertas políticas, y con base en ello definir la estrategia a seguir para reconducir la cartera de créditos que sobrepasa la tendencia o los niveles de morosidad esperados.

#### Figura 8

#### Cálculo del ratio para el análisis de cosechas de morosidad de cartera de créditos retail



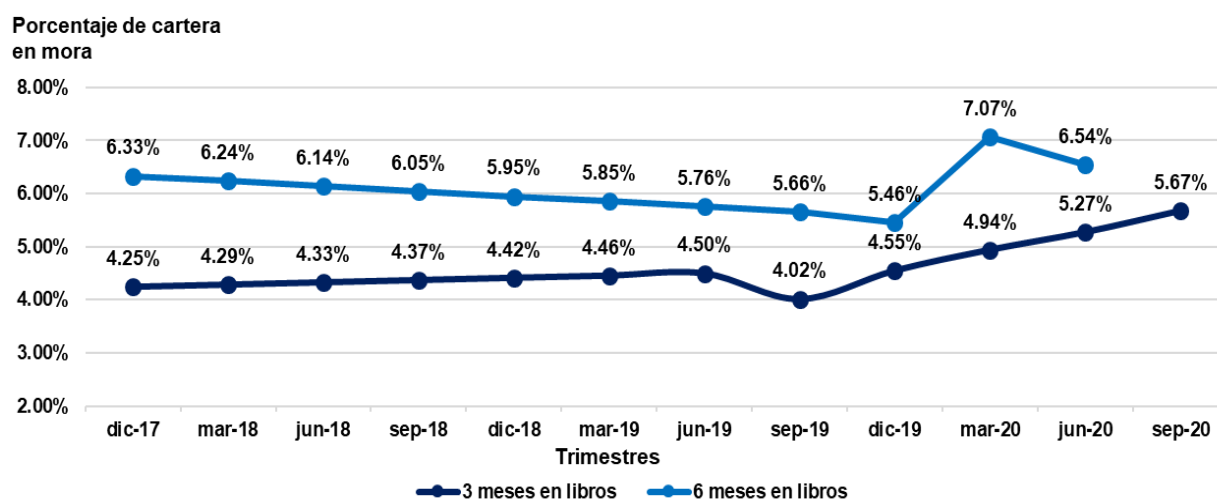
Fuente: elaboración propia.

En la figura 8 se muestra el proceso que debe implementar el banco para calcular el índice de cosecha de morosidad, con el cálculo de tres o más índices de un tiempo determinado, se construye la siguiente figura de comportamiento cosechas.

**Figura 9**

**Evolución del análisis de cosecha de morosidad de cartera de créditos retail del Banco Guatemalteco, S.A.**

**Periodo diciembre de 2017 a septiembre de 2020**



Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la Figura 9, el análisis de cosecha de créditos *retail* en mora desde el punto de vista del tiempo en que fueron desembolsados, refleja un crecimiento importante en el 2020, especialmente en el mes de marzo y junio influenciado por el efecto pandemia COVID-19, entre otros factores. Asimismo, al no contar con este análisis actualmente no permite al banco identificar tempranamente irregularidades en el pago de los créditos por parte de los clientes.

Una vez identificado el deterioro temprano, el banco debe de implementar una estrategia de reconducción de la cartera de créditos retail para regresar los niveles de morosidad a los adecuados o establecidos en el apetito de riesgos. Cabe mencionar que el análisis de cosechas de morosidad no es recomendable para cartera de créditos empresarial, ya que un crédito corporativo de cientos de millones de quetzales, o la combinación de varios

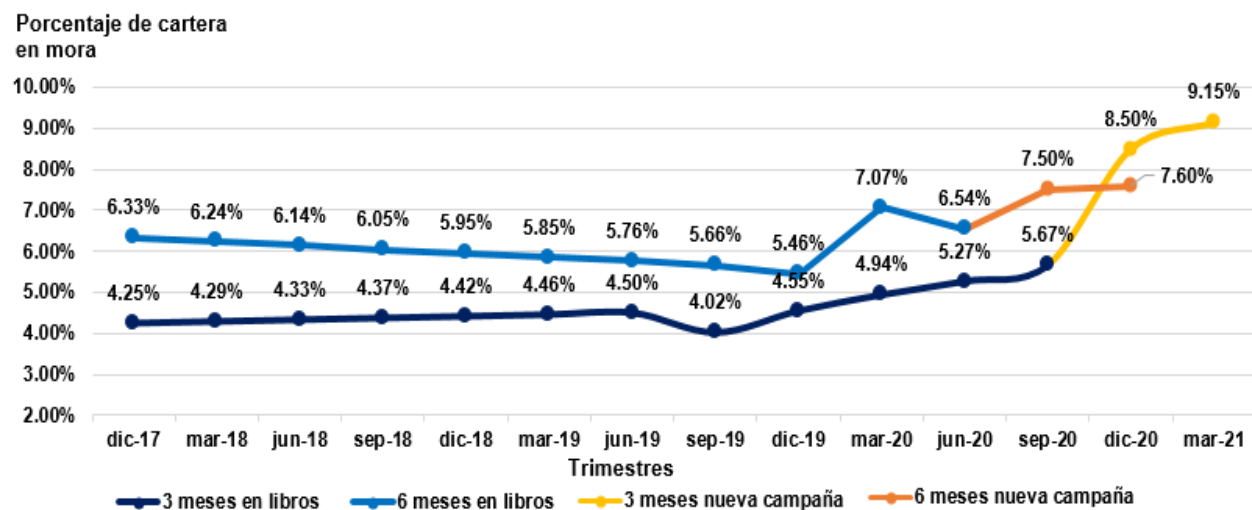


por ese monto, pueden perjudicar el análisis de comportamiento y provocar interpretaciones erróneas.

### Figura 10

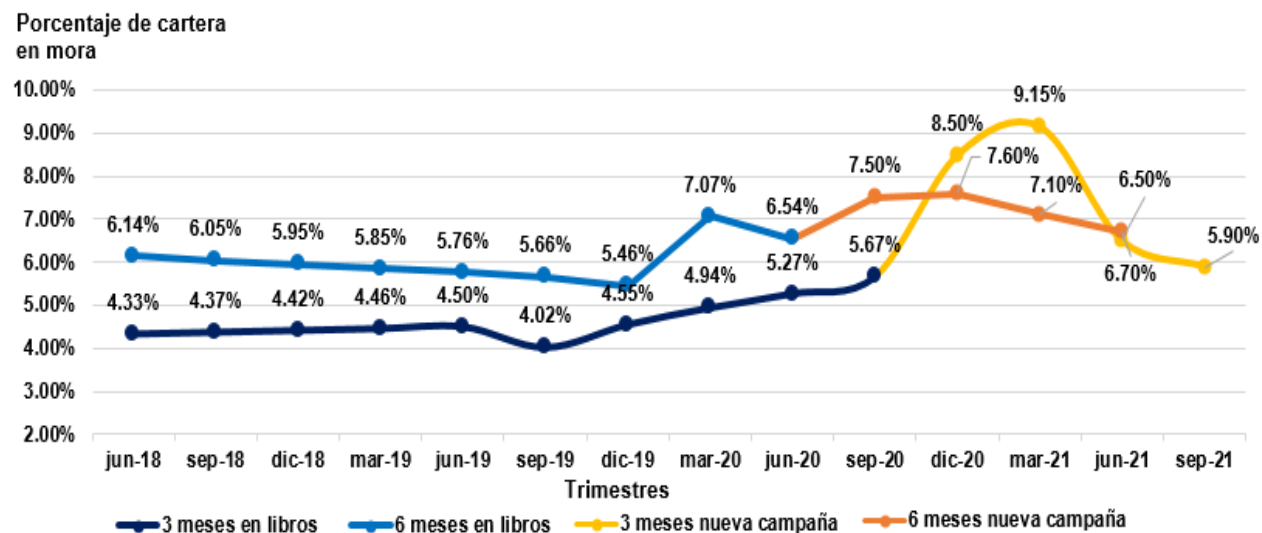
#### Escenario de uso del análisis de cosechas de cartera de créditos retail

Periodo diciembre de 2017 a marzo de 2021



Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la Figura 10, se agrega al análisis un escenario de nuevas campañas con niveles de morosidad por encima de los resultados históricos, en este tipo de situaciones se debe revisar las políticas y criterios con los que se otorgaron esos créditos, y poner en marcha la política de reconducción de cartera de créditos retail a efecto de buscar niveles de morosidad iguales o por debajo de los niveles históricos. Si la aplicación es correcta, se tendría el siguiente escenario:

**Figura 11****Escenario de uso del análisis de cosechas de cartera de créditos retail con reconducción****Periodo junio de 2018 a septiembre de 2021**

Fuente: elaboración propia.

En el escenario que el banco observe aumento en los niveles de morosidad, debe modificar su política de otorgamiento de crédito para hacerla más conservadora, asimismo, debe aplicar la política de reconducción a efecto de llevar los niveles de mora a promedios históricos o al porcentaje de apetito de riesgo de morosidad establecido. La política de reconducción de cartera de créditos retail se desarrolla en el punto 4.4.3.

**4.4.3 Política de reconducción de la cartera de créditos retail**

Como se estableció en el punto número 4.1.1, el banco no posee tipificada una política para reconducción de la cartera de créditos *retail*, asimismo, a efecto de complementar el análisis de cosechas de morosidad propuesto para implementar en el punto número 4.4.2, se propone la política de reconducción de la cartera de créditos retail, la cual fue elaborada con base en los procesos empíricos realizados actualmente, por las áreas involucradas, así como mejoras sustanciales que coadyuvará a reducir o mantener la

morosidad de la cartera de créditos retail en niveles adecuados o los establecidos en el apetito de riesgo del banco. Para consultar la política ver el Anexo V de este informe.

#### **4.4.4 Establecimiento de apetito de riesgo para el índice de cobertura de la cartera de créditos vencida**

Como se mostró en el punto 4.3.2, el Banco Guatemalteco, S.A., al cierre del 2020 tenía un margen de cobertura de cartera vencida con un 50% por encima de lo que maneja el sector bancario guatemalteco, esto resta competitividad al banco frente a otras instituciones y merma rentabilidad a los accionistas. A efecto de corregir lo anterior, sin el menoscabo de la gestión de riesgo de crédito de la cartera de créditos bancaria, se propone a la unidad objeto de estudio el implementar el marco de apetito de riesgo para el índice de cobertura de cartera vencida, de la siguiente manera:

**Figura 12**

#### **Apetito de riesgo para el índice de cobertura de cartera de créditos vencida**

<b>Apetito de riesgo</b>	<b>Tolerancia de riesgo</b>	<b>Capacidad de riesgo</b>
150.00%	180.00%	220.00%

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la Figura 10, es recomendable que el banco mantenga por lo menos un índice de cobertura de cartera de créditos vencida de 150%, el cual está más apegado a lo que maneja el sistema bancario guatemalteco históricamente, estableciendo límites que le permitan tener un mejor control de las reservas para cuentas incobrables, y no se afecte la rentabilidad de los accionistas.

#### 4.4.4.1 Escenario de implementación en la rentabilidad

A efecto de conocer escenarios del impacto de la implementación del apetito de riesgo del índice de cobertura de cartera de créditos vencida sobre la rentabilidad del Banco Guatemalteco, se presentan los siguientes escenarios:

**Tabla 19**

#### **Cálculo del excedente de reservas para cuentas incobrables con base en el índice de cobertura de cartera vencida del sistema financiero de 200%**

Información referida al 31 de diciembre de 2020

Cifras en miles de quetzales

<b>Descripción</b>	<b>Monto</b>
Cartera de créditos vencida	384,123
Índice de cobertura de cartera vencida acorde al mercado	200%
= Reservas para cuentas incobrables	768,246.00
(-) Reserva para cuentas incobrables actual	963,917.00
<b>Excedente de Reservas para cuentas incobrables</b>	<b>195,671.00</b>

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la Tabla 19, aplicando el porcentaje de cobertura para cartera vencida que utiliza el mercado se puede observar que existe un excedente de reservas constituidas por 195 millones de quetzales, los cuales al no registrarse en los libros contables incrementarían en ese mismo monto las utilidades del banco.

**Tabla 20****Cálculo del excedente de reservas para cuentas incobrables con base en el índice de cobertura de cartera vencida del apetito de riesgo de 150%**

Información referida al 31 de diciembre de 2020

Cifras en miles de quetzales

<b>Descripción</b>	<b>Monto</b>
Cartera de créditos vencida	384,123
Índice de cobertura de cartera vencida acorde al mercado	150%
= Reservas para cuentas incobrables	576,184.50
(-) Reserva para cuentas incobrables actual	963,917.00
Excedente de Reservas para cuentas incobrables	387,732.50

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la Tabla 20, si se aplica el porcentaje de 150% que corresponde al apetito de riesgo para el índice de cobertura de cartera vencida, se contabilizan 387.7 millones de quetzales adicionales de reserva, de no contabilizarse incrementarían el resultado del ejercicio por el mismo valor.

**Tabla 21****Cálculo del excedente de reservas para cuentas incobrables con base en el índice de cobertura de cartera vencida del apetito de riesgo de 180%**

Información referida al 31 de diciembre de 2020

Cifras en miles de quetzales

<b>Descripción</b>	<b>Monto</b>
Cartera de créditos vencida	384,123
Índice de cobertura de cartera vencida acorde al mercado	180%
= Reservas para cuentas incobrables	691,421.40
(-) Reserva para cuentas incobrables actual	963,917.00
Excedente de Reservas para cuentas incobrables	272,495.60

Fuente: elaboración propia

Según se aprecia en la Tabla 21, de considerar el porcentaje de 180% que corresponde a la tolerancia de riesgo para el índice de cobertura de cartera vencida, se contabilizan 272.5 millones de quetzales adicionales de reserva, de no contabilizarse incrementarían el resultado del ejercicio por el mismo valor.

**Tabla 22****Cálculo del excedente de reservas para cuentas incobrables con base en el índice de cobertura de cartera vencida de la tolerancia de riesgo de 220%**

Información referida al 31 de diciembre de 2020

Cifras en miles de quetzales

Descripción	Monto
Cartera de créditos vencida	384,123
Índice de cobertura de cartera vencida acorde al mercado	220%
= Reservas para cuentas incobrables	845,070.60
(-) Reservas para cuentas incobrables actual	963,917.00
Excedente de Reservas para cuentas incobrables	118,846.40

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la Tabla 22, aplicando el porcentaje de cobertura para cartera vencida de la tolerancia de riesgo de 220%, se puede observar que existe un excedente de reservas constituidas por 118.8 millones de quetzales, los cuales al no registrarse en los libros contables incrementarían en ese mismo monto las utilidades del banco.

**Tabla 23****Escenarios del rendimiento sobre patrimonio con el nuevo índice de cobertura sobre la cartera de créditos vencida**

Información referida al 31 de diciembre de 2020

Descripción	% de cobertura	Nueva utilidad	Nuevo valor de patrimonio	ROE
Escenario de mercado	200.00%	725,026	4,704,657	16.08%
Escenario de apetito de riesgo	150.00%	917,088	4,896,719	20.34%
Escenario de tolerancia de riesgo	180.00%	801,851	4,781,482	17.78%
Escenario de capacidad de riesgo	220.00%	648,201	4,627,832	14.38%

Fuente: elaboración propia.

Según se observa en la Tabla 23, en los escenarios planteados si el Banco Guatemalteco, S.A. considera tener un porcentaje de cobertura de cartera vencida acorde a mercado o el establecido en el apetito, tolerancia y capacidad de riesgo, tendría un rendimiento sobre el patrimonio mayor que el alcanzado en el 2020 de 11.74%.

**Tabla 24****Escenarios del rendimiento sobre activos con el nuevo índice de cobertura sobre la cartera de créditos vencida**

Información referida al 31 de diciembre de 2020

<b>Descripción</b>	<b>% de cobertura</b>	<b>Nueva utilidad</b>	<b>Nuevo valor de activos</b>	<b>ROA</b>
Escenario de mercado	200.00%	725,026	51,095,190	1.42%
Escenario de apetito de riesgo	150.00%	917,088	51,287,252	1.80%
Escenario de tolerancia de riesgo	180.00%	801,851	51,172,015	1.58%
Escenario de capacidad de riesgo	220.00%	648,201	51,018,365	1.27%

Fuente: elaboración propia.

Con base en la Tabla 24, los diferentes escenarios realizados indican que si el Banco Guatemalteco, S.A. decide aplicar un porcentaje de cobertura de cartera vencida acorde a mercado o el planteado en el apetito, tolerancia y capacidad de riesgo, tendría un rendimiento sobre activos mayor que el alcanzado en el 2020 de 1.04%.

## CONCLUSIONES

1. Se determinó que existen mejoras a implementar en la gestión de riesgo de la cartera de créditos del Banco Guatemalteco, S.A., con base en las sanas prácticas de gestión de riesgo; derivado que en los últimos años lo que respecta a la cartera de créditos *retail* los niveles de morosidad pasaron de 224.7 millones de quetzales equivalente a un 6.93% del total de esa cartera en el 2016 a 252.7 millones de quetzales equivalente a 7.38% en el 2020, asimismo ha registrado pérdidas económicas por mil ochocientos millones de quetzales lo cual menoscaba la rentabilidad del banco..
2. Se encontró que la gestión de riesgo de la cartera de créditos retail en la etapa de controlar el riesgo la política de reconducción de la cartera de créditos no está tipificada y se realiza de forma empírica, lo que menoscaba la efectividad de reducción de los niveles de morosidad; asimismo no se aplica el análisis de cosecha de morosidad de créditos, por lo tanto, los niveles de mora se han incrementado en el 2020. En lo que respecta y en lo que respecta a la cartera de créditos empresarial, se encontraron los expedientes de crédito con una aplicación cualitativa deficiente, y estos reflejan hasta un 70% de probabilidades más de estar en morosidad.
3. Se evaluó los niveles de morosidad de la cartera de créditos del Banco Guatemalteco, S.A. el índice de morosidad pasó de su máximo de Q. 753.5 millones equivalente a un 3.26% de la cartera de créditos total a Q. 368.1 millones equivalente a un 1.63% al cierre del 2020, derivado de una mejora sustancial en la gestión de riesgo de crédito empresarial; sin embargo, la cartera de crédito retail al cierre de ese mismo año, llegó a su máximo en el periodo estudiado, con un total de 252.7 millones de quetzales equivalente a un 7.38% de la cartera de créditos retail, lo cual refleja debilidades en la gestión de riesgo de crédito de este tipo de créditos.



4. Se definió el comportamiento de pérdidas económicas por el castigo de créditos contra reserva del Banco Guatemalteco, S.A., el cual se ha incrementado en los últimos cinco años castigando créditos por un monto total de Q.1,800 millones, siendo el año de más castigos el 2017, el cual registró pérdidas económicas por Q.529 millones, estas se derivan de fallas en la gestión de riesgo de crédito y menoscaban la rentabilidad del banco.
5. Como resultado de la verificación realizada, se determinó que el Banco Guatemalteco, S.A. registra provisiones para cuentas incobrables adicionales a las necesarias, ya que en el año 2020 el índice de cobertura de cartera de créditos vencida fue de 250%, esto menoscaba la rentabilidad del banco, y presente una oportunidad de mejora en el sistema de gestión de riesgo de crédito.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda implementar las mejoras a la gestión de riesgo de crédito con base en sanas prácticas plasmadas en el punto 4.4 del presente trabajo de investigación con el objeto de minimizar los niveles de morosidad en la cartera de créditos, coadyuvar al alcance del plan estratégico organizacional e incrementar la rentabilidad de la entidad objeto de estudio.
2. Es recomendable que el Banco Guatemalteco, S.A. implemente una política para reconducción de cartera de créditos retail, y en lo que respecta a los créditos empresariales, introducir el control de documentación de los expedientes de créditos dentro del sistema de gestiones de solicitudes de crédito, con el propósito de fortalecer la gestión de riesgo de crédito y reducir los niveles de morosidad.
3. A efecto de mejorar los índices de morosidad en la cartera de créditos retail, es necesario la implementación del análisis de cosechas de morosidad de créditos, con esto el Banco Guatemalteco podrá evaluar la efectividad de las políticas y controles de crédito vigentes en el momento de otorgamiento de crédito, y le permitirá tomar acciones cuando se visualice que un grupo de cartera de créditos retail está entrando en una fase de deterioro.
4. Con el propósito de reducir las pérdidas económicas por castigos de créditos contra reserva, el Banco Guatemalteco, S.A. debe robustecer la gestión de riesgo de crédito adoptando las medidas indicadas en este informe, a efecto de aumentar la rentabilidad de la entidad objeto de estudio.
5. Se recomienda que la entidad bancaria objeto de estudio implemente el marco de apetito de riesgo para el índice de cobertura de cartera vencida a efecto de provisionar para cuentas incobrables el monto necesario, esto aumentará la rentabilidad del banco y mejora el sistema de gestión de riesgo de crédito.

## BIBLIOGRAFÍA

Acción International Headquarters. (2018). *Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza*. Boston: Insight.

Adriano, E. A. (2018). *El Sistema Financiero Mexicano*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Aliaga, E. J. (2020). *Efecto de la gestión de riesgo de crédito en la rentabilidad de los bancos*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Alvarez, W. (2019). *Riesgo de Crédito y Morosidad*. Lima: Universidad Peruana Unión.

Asamblea Nacional Constituyente. (1985). *Constitución Política de la República de Guatemala*. Guatemala.

Banco Central de Reserva de Perú. (2017). *Reporte de Estabilidad Financiera*. Lima.

Banco de Guatemala. (16 de febrero de 2020). *Banco de Guatemala*. Obtenido de <https://www.banguat.gob.gt/es/page/resena-historica>

Banco de Guatemala. (20 de enero de 2020). *Estructura del Sistema Financiero Nacional*. Obtenido de <http://www.banguat.gob.gt>.

Banco Santander. (2019). *Gestión de Riesgos*. Santander.

Banco Santander. (2019). *Riesgos*. Santander.

Basilea, C. d. (2012). *La función de la Auditoría Interna en los bancos*. Basilea.

Besley, S. (2016). *Fundamentos de Administración Financiera*. España: Cengage Learning.

Burga, G. D. (2019). *Los factores de gestión de riesgo crediticio y su importancia en el nivel de morosidad de Mi Banco, Durante el periodo 2012 - 2016*. Lima: Universidad Nacional de Cajamarca.

Castro, A. M. (2017). *El Riesgo País*. México: UNAM.

Cavagnaro, J. (2016). *Identificación de las Partes Interesadas*. Buenos Aires: FEM.

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2001). *Basilea I: El Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea*. Basilea.

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2004). *Basilea II: Marco regulador global para reforzar los bancos y sistemas bancarios*. Basilea.

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2010). *Basilea III: Marco regulador global para reforzar los bancos y sistemas bancarios*. Basilea.

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2012). *La función de la Auditoría Interna en los bancos*. Basilea.

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2015). *Principios de Gobierno Corporativo para Bancos*. Basilea.

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2016). *Riesgo de Tasa de Interés*. Basilea.

Congreso de la República de Guatemala. (1970). *Decreto 2-70 Código de Comercio de Guatemala*. Guatemala.

Congreso de la República de Guatemala. (2002). *Decreto 16-2002 Ley Orgánica del Banco de Guatemala*. Guatemala.

Congreso de la República de Guatemala. (2002). *Decreto 18-2002 Ley de Supervisión Bancaria de Guatemala*. Guatemala.

Congreso de la República de Guatemala. (2002). *Decreto 19-2002 Ley de Bancos y Grupos Financieros*. Guatemala.

Córdova, G. S. (2016). *Análisis Financiero*. Quito: Universidad Central de Ecuador.

D., J. A. (2017). *De Buenos Banqueros a Malos Banqueros*. Madrid: Marcial Pons.

Facultad de Ciencias Económicas. (2018). *Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

Fica, L. L. (2018). *Análisis de Riesgo Crediticio*. Guatemala.

Figueroa, M. (2018). *Buenas Prácticas Financieras en la Gestión del Riesgo de Crédito de Empresas del Sector Bancario*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

García, G. G. (2016). *Gestión del Riesgo Crediticio en Entidades Financieras*. Rosario: Universidad Abierta Interamericana.

Gonzales, M. A. (2018). *Buenas Prácticas Financieras en la Gestión del Riesgo de Crédito de Empresas del Sector Bancario*. Lima: Pontificia Universidad Católica de Perú.

Guerra, M. L. (2016). *La Administración del Riesgo de Crédito en la Cartera de Consumo de una Institución Bancaria*. Guatemala.

Gutiérrez, W. L. (2016). *Diseño de un Modelo para la Gestión del Riesgo de Crédito en un Banco Privado Guatemalteco*. Guatemala: Universidad San Carlos de Guatemala.

Guzmán, A. y. (2017). *Emisores de Valores y Gobierno Corporativo: un análisis a las encuestas de código país 2007-2014*. Colombia: Editorial CESA.

Instituto de Auditores Internos de España. (2016). *Buenas Prácticas en Gestión de Riesgos*. España: Instituto de Auditores Internos de España.

ISOTools. (15 de febrero de 2020). *Norma ISO 31000*. Obtenido de <https://www.isotools.org/pdfs-pro/ebook-iso-31000-gestion-riesgos-organizaciones.pdf>

Jeanne Gobat. (2012). ¿Qué es un Banco? *Finanzas & Desarrollo*, 2.

Junta Monetaria. (2005). *Resolución JM-93-2005 Reglamento para la Administración del Riesgo de Credito*. Guatemala.

Junta Monetaria. (2011). *Resolución JM-56-2011 Reglamento para la Administración Integral de Riesgos*. Guatemala.

Junta Monetaria. (2016). *Resolución JM-62-2016 Reglamento de Gobierno Corporativo*. Guatemala.

kiziryan, M. (20 de enero de 2020). *Ecomipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/sistema-financiero.html>

Leiva, R. E. (2014). *Banca Comercial*. San Jose, Costa Rica. : Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Mares. (2009). *Desarrollo del Análisis Factorial Multivariable Aplicado al Análisis Financiero Actual*. Barranquilla, Colombia: Fundación Universitaria Tecnológico de Comfenalco.

Mares, I. (2006). *Una perspectiva sobre la evolución en la utilización de las razones financieras o ratios*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.

Mares, I. (2009). *Desarrollo del Análisis Factorial Multivariable*. Colombia: Fundación Universitaria Tecnológico de Comfenalco.

Morales, M. L. (2017). *PROPUESTA DE MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE MICROCREDITO EN LAS INSTITUCIONES BANCARIAS DE GUATEMALA*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

Oporta, M. A. (2017). *Análisis de Riesgo Operacional Aplicado al Banco de América Central Bac*. Managua: Universidad Autónoma de Nicaragua.

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo*. Paris.

Panduro, J. A. (2018). *Factores determinantes de la morosidad de créditos*. Perú: Universidad Nacional Agraria de la Selva.

Ríos, J. G. (2017). *Relación entre el riesgo de crédito y morosidad en clientes segmento empresas*. Perú: Universidad César Vallejo.

Rosales, L. A. (2017). *valuación de la Administración del Riesgo de Crédito de una Institución Bancaria Privada*. Guatemala.

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Santamaría, J. (2020). *Impacto de la Medición de Pérdida Esperada para la Provisión de Cartera*. Bogotá: Universidad en Administración de Negocios.

Sebastiani, L. (2017). *¿Para quién y para qué son buenas las buenas prácticas?* Unión Europea: Revista Metodológica de Ciencias.

Serna, H. S. (2007). *Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el Sector Financiero Latinoamericano*. Colombia: Person Educación.

SIB. (2019). *ABC de Educación Financiera*. Guatemala.

Silva, V. (2017). *Estudios Organizacionales en las Ciencias Administrativas ante los Retos del Siglo XXI*. Morelia: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Superintendencia de Bancos de Ecuador. (2016). *Análisis de Cosechas del Sistema de Bancos*. Quito.

Superintendencia de Bancos de Guatemala. (2004). *Acuerdo 12-2004 Disposiciones relativas a la utilización del Sistema de Información de Riesgo Crediticios*. Guatemala.

Superintendencia de Bancos de Panamá. (2019). *Dispociones sobre la Gestión y Administración del Riesgo de Crédito*. Panamá.

Van, G. H. (2010). *Análisis del Riesgo Bancario: Marco para valorar la gobernabilidad societaria y la administración de riesgos* (3ªEd. Colombia: Banco Mundial y Mayol Ediciones).



## ANEXOS

### Anexo I: Formato de entrevista semi-estructurada Gerente de Riesgos de Crédito

Gestión de Riesgos de crédito en la cartera de créditos de un banco del sistema financiero nacional.

Realizada por: Edras Steven Baca Quiroa

La presente entrevista fue diseñada y es realizada por Edras Steven Baca Quiroa de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala como parte del trabajo profesional de graduación y consta de 16 preguntas.

1. ¿Cuál es su experiencia en lo que se refiere a la gestión de riesgos de crédito?  
20 años en el sistema financiero guatemalteco, en lo que respecta al área de riesgos de crédito 10 años, y dos maestrías relacionadas con la administración de riesgos de crédito.
2. ¿Cuál es su experiencia dentro del sector bancario?  
He laborado en las áreas contables, de análisis de créditos, pero la mayor parte de mi carrera en el área de riesgos de crédito.
3. ¿Qué tan importante es el área de riesgos para un banco?  
Es fundamental para un banco o cualquier organización que busca el alcance de sus objetivos estratégicos, con el papel de identificar los posibles riesgos a los que se enfrenta la organización en el desarrollo de la intermediación financiera. También es importante el mitigar los riesgos hasta el punto de apetito de riesgo.
4. ¿Específicamente dentro de esta institución, como se adapta el área de riesgo de crédito a los objetivos organizacionales?  
Uno de los propósitos fundamentales del área de gestión de riesgo de crédito es apoyar al alcance de los objetivos organizacionales, con esa base, anualmente se revisan los objetivos trazados y se modifican las actividades y objetivos del área para

asegurar que los recursos se estén destinando adecuadamente, se identifiquen, mitiguen y administren los riesgos con el objeto de llevar las posibles pérdidas a su mínima expresión.

5. ¿En ese sentido, cuáles son los objetivos organizacionales para los próximos 5 años como parte de la planificación estratégica relacionada con la cartera de créditos?

Uno de los principales objetivos para los próximos cinco años es el de diversificar la cartera de créditos por medio de crecer en lo que se conoce como cartera de créditos retail. Se busca que este tipo de cartera represente el 25% del total de la cartera de créditos en los próximos años, actualmente ya está cerca del 14%. Esta estrategia obedece a que actualmente hay una concentración en créditos empresariales; sin embargo, los créditos que caen en default (castigo), tiende a tener mayores pérdidas que los créditos de consumo y vivienda. Asimismo, a nivel de rentabilidad los créditos de personas, poseen tasas con mayor rendimiento para el banco.

6. ¿Cómo se aplica la gestión de riesgo de crédito en la organización o cómo es su metodología?

La aplicación de la gestión de riesgo dentro del banco cuenta con direcciones enfocados en empresarial y retail. La metodología adoptada para los próximos años busca obtener una certificación ISO en gestión de riesgo, actualmente ya contamos con una certificación ISO 9000. El departamento de riesgos debe de realizar su labor en conjunto con las diferentes partes interesadas como el área comercial, administración de cartera, cobros, etc. Esto derivado que para poder marcar las reglas a seguir o buscar mitigar los riesgos se debe conocer las actividades, operaciones negocios y los potenciales riesgos que estos representan, y brindar soluciones con base en normativa, políticas y sanas prácticas aplicables con el objeto de coadyuvar al alcance de los objetivos.

7. ¿Qué medidas o políticas ha implementado el banco en los últimos 5 años que han tenido un impacto a lo concerniente a la gestión del riesgo de crédito?

Sin duda el banco ha tenido una transformación en lo que respecta al sistema de gestión de riesgo de crédito, sobre todo en lo que respecta a créditos empresariales, se revisaron y mejoraron todas las políticas y procedimientos relacionados. Asimismo, cada una de estas políticas es revisada semestralmente o cuando corresponda con el objeto asegurar que se encuentra vigente las necesidades del negocio y mercado. Entre las más destacables está la implementación del apetito de riesgo de crédito junto con los planes de negocio. Este último es elaborado con la participación de todas las áreas interesadas del banco. También se incluye cuanta concentración de créditos se desea tener hasta en el tipo de actividad económica.

8. ¿Existe un documento que muestre esas medidas adoptadas en una línea temporal?  
No, contamos con un documento de esa forma, pero si una bitácora de cambios de las políticas en el sistema del banco para administración de estos documentos.

9. ¿Qué áreas sirven de apoyo para la gestión de riesgo de crédito?  
Al área de riesgos de créditos le colaboran para llevar a cabo su gestión el área de negocios, cobros, administración de cartera, contabilidad, procesos, planificación financiera, planificación estratégica, entre otras.

10. ¿Diría que la gestión de riesgos tiene un impacto en los niveles de morosidad de la cartera de crédito de un banco?  
Por supuesto, regularmente en una situación normal, la principal causa de los niveles de morosidad de la cartera de créditos está supeditada la gestión de riesgo de crédito aplicada por la organización.

11. ¿Qué medidas se adoptaron en la gestión de riesgo de crédito derivado de la pandemia COVI-19?  
En primer lugar, el otorgamiento de créditos durante los meses de abril a junio de 2020, estuvo enfocada en aquellas actividades económicas que no reflejaban un impacto negativo por la pandemia, como lo fueron alimentos, salubridad, etc. Luego

la Junta Monetaria emitió disposiciones que los bancos debían seguir para tratar la situación extraordinaria que suponía la pandemia, entre ellas el otorgamiento de esperas de pago o diferimientos. Esto también supuso un reto para el banco; no obstante, se otorgaron aquellas personas que pudieron evidenciar que sus ingresos se vieron afectados o disminuidos. También, se entró en un proceso de reestructuras de deudas empresariales, y por último derivado de estas medidas y seguimiento la utilidad obtenida fue mayor a lo esperado, derivado de ello se constituyeron reservas adicionales para cuentas incobrables.

12. ¿Qué impacto tuvo esta problemática para la entidad?

La previsión inicial fue que no se iba llegar a los resultados esperados, eso sí, se realizó una revisión y se ajustó la ganancia del ejercicio esperada; sin embargo, el banco no vio mermada su utilidad por el efecto pandemia derivado de los sectores económicos principales a los que financia.

13. ¿Cuáles son las tendencias en la gestión de riesgo actualmente?

Actualmente se está viendo sobre todo para créditos retail la posible predicción o patrones de comportamiento de pago y calibrar modelos y políticas con base en los resultados obtenidos mensualmente.

14. ¿Cuáles son los planes a futuro para la gestión de riesgo de crédito dentro de la organización?

Se busca obtener una certificación ISO en la gestión de riesgos, asimismo un plan de capacitación para estar a la vanguardia de las sanas prácticas aplicables.

15. ¿Qué opina del análisis de cosechas para la cartera de créditos?

Es un instrumento interesante que funciona sobre todo en créditos retail, actualmente ya se comienza a utilizar o se tiene pensado utilizar en los bancos del país.

16. ¿La entidad la aplica actualmente?

Lamentablemente no, ya que en la gestión de riesgo retail al igual que este tipo de créditos el banco está comenzando a tomar experiencia ya que históricamente se ha especializado en lo empresarial.

## **Anexo II: Formato de entrevista semi-estructurada Director de Gestión de Riesgo de Crédito**

Gestión Créditos en la cartera de créditos de un banco del sistema financiero nacional.

Realizada por: Edras Steven Baca Quiroa

La presente entrevista fue diseñada y es realizada por Edras Steven Baca Quiroa de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala como parte del trabajo profesional de graduación y consta de 10 preguntas.

1. ¿Cuál es su experiencia en análisis de crédito?

Ya con el actual, son 10 años de experiencia en la gestión de riesgo de crédito.

2. ¿Cuál es su experiencia dentro del sector bancario?

Tengo 17 años de experiencia en la banca, en las áreas de análisis, auditoría y en los últimos 10 años riesgos.

3. ¿Cuáles son las causas de que aumente la cartera morosa en un banco?

Una aplicación deficiente de la gestión de riesgo de crédito y situaciones extraordinarias en la coyuntura económica, o sectores económicos afectados que tienen un impacto derivado de la concentración.

4. ¿La prevención de fraude en el otorgamiento de crédito es parte del riesgo de crédito?

No necesariamente, ya que esto tiene que ver con riesgos operacionales y su tratamiento es totalmente diferente a lo que respecta la gestión de riesgo de crédito.

5. ¿Qué opina de la actividad de seguimiento (cobro), como parte integral de la gestión de riesgo?

Es importante ya que es de las últimas partes del eslabón y coadyuva al asegurar la recuperabilidad de los fondos. Es fundamental que esta área este alineada con los objetivos estratégicos del banco.

6. ¿Han identificado algunos sectores económicos con mayor riesgo de morosidad?

Claro, por ejemplo, en el último año lo que respecta al sector turismo, restaurantes por ejemplo derivado del efecto pandemia tienen un mayor grado de riesgo de caer en mora o default.

7. ¿Se han implementado medidas correctivas para la gestión de riesgo de crédito?

Siempre se encuentra en constante revisión y mejora el sistema de gestión de riesgo de crédito ya que la mejora continua es un requisito indispensable para su éxito.

8. ¿De ser afirmativo, cuál ha sido el impacto de esas medidas?

Excelente en el segmento empresas, se ha logrado llevar los niveles de morosidad a porcentajes históricos; sin embargo, considerado eso estadísticamente se espera un aumento en los próximos meses, pero se debe seguir con el monitoreo y mejora continua constante.

9. ¿Cuáles son las próximas acciones que tomara el área de riesgos de crédito para gestionar la cartera de créditos?

En el segmento empresarial se continuará con la revisión y mejora continua, y en el segmento retail se busca el introducir e implementar nuevas herramientas que

mejoren sustancialmente la gestión de riesgo de crédito y se pueda llevar los niveles de morosidad a porcentajes más bajos.

10. ¿Cómo se adapta el área de riesgos a la estrategia del banco, y cómo la apoya?

El sentido de ser del área de riesgo de créditos es el de llevar la gestión apegada a la planificación estratégica, derivado de ello estamos enfocando recursos por ejemplo a la cartera retail ya que es un objetivo estratégico crecer en este segmento, pero se debe crecer asegurando que la morosidad no se incremente.



### Anexo III – Medidas adoptadas

Etapa de gestión:	Proceso	Descripción
Identificar	Planificación	El plan comercial implementado, se realiza con base en la planificación estratégica del banco y la participación de varias áreas de interés dentro del como: área de negocios, riesgos, cobros, planificación financiera, procesos, administración de cartera. Esto con el objeto de identificar y establecer las estrategias de negocios, políticas de crédito, así como los recursos necesarios para llevarse a cabo. Este plan permite tener una visión de lo que se espera crecer en la cartera de créditos. La autorización final de este plan está a cargo del consejo de administración con la previa recomendación del comité de riesgos.
Medir	Medición de riesgo.	Actividad a cargo del área de riesgos, realizada con base al plan comercial, se introducen términos como apetito, tolerancia y capacidad de riesgo. Se evalúa qué monto es oportuno otorgar en créditos nuevos por actividad económica empresarial con base en las cifras macroeconómicas, de esta forma se evita el riesgo de concertación de actividad y se prevé otorgar más financiamiento en actividades que no han reflejado crecimiento o dificultades internacionales. Esto va hasta detalle, por ejemplo, en la actividad empresarial de agricultura, se establece cuál es lo prudente para café, azúcar, etc.
Tratamiento	Análisis de créditos.	Se revisa y mejora el proceso de análisis de créditos empresariales, a efecto de ser más conservadores y mitigar el riesgo de crédito.
Monitoreo	Rendición de cuentas.	Se siguen utilizando los mismos métodos de seguimiento, los cuáles cumplen con lo requerido.
Control	Índice de morosidad	Continúa el seguimiento y gestión de cobranza con base en el índice de morosidad de la cartera de créditos.
Informar	Rendición de cuentas.	Se continúa presentando al comité de riesgos, de crédito y consejo de administración los resultados de la gestión de riesgos.

## Anexo IV – Verificación documental de expedientes de créditos empresariales

VERIFICACIÓN DOCUMENTAL DE EXPEDIENTES DE CRÉDITOS EMPRESARIALES MAYORES														
Identificación	Evaluación cualitativa del expediente de crédito por auditoría interna				Morosidad									
					Nivel de Morosidad					Clasificación por capacidad de pago				
	Baja (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Excelente (4)	< 30 días	< 90 días	< 180 días	< 365 días	>365 días	A Normal	B Superior a normal	C Pérdidas esperadas	D Pérdidas significativas	E Alto riesgo
MA1				X	X					X				
MA2		X			X					X				
MA3				X	X					X				
MA4			X		X						X			
MA5	X								X					X
MA6				X	X					X				
MA7			X		X					X				
MA8	X							X						X
MA9			X		X					X				
MA10			X			X						X		
MA11				X	X					X				
MA12			X		X					X				
MA13			X		X					X				
MA14				X	X					X				
MA15	X					X						X		
MA16		X					X						X	
MA17		X			X						X			
MA18				X	X					X				
MA19			X		X					X				
MA20			X		X					X				
MA21			X		X					X				
MA22		X			X					X				
MA23			X		X					X				
MA24			X						X					X
MA25		X						X						X
MA26				X		X					X			
MA27				X	X					X				
MA28				X	X					X				
MA29			X		X					X				
MA30			X		X					X				

## **Anexo V – Política de reconducción de cartera de créditos retail**

### **Política de reconducción de cartera de créditos retail**

#### **1. Objetivo**

Establecer los criterios y normas que se deben aplicar para la reconducción de la cartera de créditos retail por medio de una reestructura o novación de préstamos.

#### **2. Ámbito de aplicación**

Los lineamientos y criterios de aceptación contenidos en el presente documento son de aplicación para los clientes que soliciten el otorgamiento de una reestructura o novación de un crédito retail o aquellos que por estrategia de recuperación o reducción de los niveles de morosidad le sean ofrecida a los clientes.

#### **3. Leyes, normas y políticas relacionadas**

Las políticas relacionadas con la presente son las siguientes:

- Ley de bancos y grupos financieros.
- Manual de crédito.
- Resolución JM-93-2005, Reglamento para la Administración de Riesgo de Crédito.
- Política de otorgamiento de créditos retail.

#### **4. Criterios**

Los criterios que deben de aplicarse son los siguientes.

Criterio	Descripción
Actividades económicas	Aplican dependientes, profesionales independientes y comerciantes.
Productos retail	Tarjetas de crédito Nóminas y planillas Créditos para vivienda Libre disponibilidad Vehículos Consolidación de deudas.
Saldo mínimo de solicitud	Incluyendo todos los saldos a reestructuras Q. 7,000.0 o su equivalente en moneda extranjera.
Edad máxima	70 años
RCI máximo	70%
Fiador	Debe cumplir con los criterios de aceptación de créditos retail.
Categoría mora	Mora 30 días: debe contar con visto bueno de jefe de cobros retail.

Criterio	Descripción
	<p>Mora 60 días: debe contar con visto bueno de director de cobros retail.</p> <p>Mora 90 días: debe contar con visto bueno de gerente de cobros retail.</p> <p>Mora 120 días: debe pagar una cuota inicialmente.</p> <p>Mora mayor 120 días: debe mostrar estabilización de 2 meses en el mismo nivel de morosidad o bajar el nivel de mora, además debe realizar el pago de una cuota inicialmente.</p>
Cantidad máxima de novación o reestructura.	<p>Créditos de vivienda: 2 veces</p> <p>Demás créditos: 1 vez</p>
Pago inicial	Equivale a la primera cuota del crédito novado o reestructurado.
Novación o reestructura de más de una cuenta	Se debe tomar la mora mayor de todos los créditos.
Para reestructura o renovación adicional	<p>Debe cumplir al menos con una de las siguientes condiciones</p> <p>Mínimo 30% del saldo pagado.</p> <p>Mínimo de 12 cuotas pagadas.</p>

Criterio	Descripción
Base pre autorizada por riesgos	El área de riesgos genera base de créditos para ofrecer una reestructura o novación, con criterios adicionales que deberá verificar el área de análisis de créditos retail.
Avalúos para créditos hipotecarios	Se debe contar con avalúo actualizado, el cual la antigüedad no deberá superar 3 años.
Avalúos garantías en créditos de vehículos	El avalúo del vehículo deberá ser realizado por talleres de verificación afiliados.

## 5. Condiciones de reestructuras y novaciones

### Condiciones básicas:

Forma de pago: cuota nivelada o decreciente

Plazo: créditos de vivienda hasta 36 meses adicionales, otros productos retail 12 meses adicionales.

### Tasa de interés:

Para créditos que no sean tarjeta de crédito deberá ser al menos la tasa actual del crédito objeto de reconducción. Par tarjetas de crédito aplicará lo siguiente:

Mora	Cobrador	Director de cobros	Gerente de Cobros	VP
Al día	36%	36%	30%	24%
Mora 30	36%	30%	24%	18%
Mora 60 o mayor	30%	24%	18%	12%

## 6. Condiciones de excepciones

Criterio	Descripción
RCI máximo	Hasta 90% si cumple con:  Para mora 90 días o menor  Debe tener autorización del gerente de cobros retail
Cantidad máxima de novaciones o reestructuras	Hasta dos veces:  Debe tener autorización del gerente de cobros de retail.
Pago inicial	Pago inicial cero para mora 90 días o menor.

Criterio	Descripción
	Debe contar con autorización del gerente de cobros retail.

## 7. Documentación

Criterio	Descripción
Pagaré	Requerido, físico.
Solicitud de renovación o reestructura	Requerido, físico o digital.
Plan de pagos	Requerido, físico o digital.
DPI	Requerido, físico o digital.
Estado patrimonial	<p>En caso:</p> <p>Supere los Q80,000.00 o su equivalente en moneda extranjera</p> <p>Créditos hipotecarios de vivienda</p>



<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>
FEIC y anexos	Requerido, físico o digital.
Anexo de productos	Requerido, físico o digital.
Anexos de otros firmantes	Requerido si incluye fiador o codeudor.

**Generales:**

Ingresos para cálculo de RCI

Estados de cuenta

Recibo de servicios

Documentación por tipo de cliente

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Entidades bancarias en Guatemala.....	4
Tabla 2 Medidas de gestión de riesgos implementadas .....	51
Tabla 3 Tasas de interés nominales de cartera de créditos por agrupación .....	54
Tabla 4 Detalle de cartera de créditos clasificadas por agrupación .....	54
Tabla 5 Concentración de cartera de créditos por actividad económica .....	56
Tabla 6 Crecimiento del producto interno bruto real por actividades económicas.....	57
Tabla 7 Tendencias de cartera de créditos vencida .....	60
Tabla 8 Comparación del índice de cartera de créditos vencida del Banco Guatemalteco, S.A con la cartera de créditos vencida del sistema bancario guatemalteco .....	61
Tabla 9 Cálculo del índice de mora de la cartera de créditos retail.....	63
Periodo del 2016 al 2020 .....	63
Tabla 10 Créditos castigados contra reserva .....	64
Tabla 11 Reservas para cuentas incobrables de cartera de créditos.....	65
Tabla 12 Cálculo de los índices de rentabilidad sobre patrimonio (ROE) y sobre activos (ROA) del Banco Guatemalteco, S.A. ....	67
Tabla 13 Comportamiento del rendimiento sobre el patrimonio (ROE).....	67
Tabla 14 Comportamiento del rendimiento sobre activos (ROA).....	68
Tabla 15 Crecimiento del activo y patrimonio .....	68
Tabla 16 Comparación de la razón de rentabilidad sobre patrimonio del Banco Guatemalteco, S.A. con el sistema financiero bancario guatemalteco .....	69

Tabla 17 Comparación de la razón de rentabilidad sobre activos del Banco Guatemalteco, S.A. con el sistema financiero bancario guatemalteco .....	69
Tabla 18 Comparación del índice de adecuación de capital como medida de solidez de capital del Banco Guatemalteco, S.A. con el sistema financiero bancario guatemalteco .....	70
Tabla 19 Cálculo del excedente de reservas para cuentas incobrables con base en el índice de cobertura de cartera vencida del sistema financiero de 200% .....	76
Tabla 20 Cálculo del excedente de reservas para cuentas incobrables con base en el índice de cobertura de cartera vencida del apetito de riesgo de 150% .....	77
Tabla 21 Cálculo del excedente de reservas para cuentas incobrables con base en el índice de cobertura de cartera vencida del apetito de riesgo de 180% .....	77
Tabla 22 Cálculo del excedente de reservas para cuentas incobrables con base en el índice de cobertura de cartera vencida de la tolerancia de riesgo de 220%.....	78
Tabla 23 Escenarios del rendimiento sobre patrimonio con el nuevo índice de cobertura sobre la cartera de créditos vencida .....	78
Tabla 24 Escenarios del rendimiento sobre activos con el nuevo índice de cobertura sobre la cartera de créditos vencida .....	79

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

- Figura 1 Relación entre los niveles de morosidad y la calidad de aplicación de la gestión de riesgo de crédito cualitativa aplicada a expedientes de crédito empresarial.. 52
- Figura 2 Relación entre la morosidad y la calidad de aplicación de la gestión de riesgo de crédito cualitativa aplicada a expedientes de crédito empresarial en porcentajes 53
- Figura 3 Comportamiento de cartera de créditos del Banco Guatemalteco, S.A. .... 55
- Figura 4 Comportamiento de cartera de créditos vencida ..... 59
- Figura 5 Tendencia del índice de cartera de créditos vencida del Banco Guatemalteco, S.A y la cartera de créditos vencida del sistema bancario guatemalteco ..... 62
- Figura 6 Comportamiento de cartera de créditos retail ..... 63
- Figura 7 Comparación del índice de cobertura de cartera vencida del Banco Guatemalteco, S.A. y el sistema bancario guatemalteco ..... 66
- Figura 8 Cálculo del ratio para el análisis de cosechas de morosidad de cartera de créditos retail ..... 71
- Figura 9 Evolución del análisis de cosecha de morosidad de cartera de créditos retail del Banco Guatemalteco, S.A..... 72
- Figura 10 Apetito de riesgo para el índice de cobertura de cartera de créditos vencida 75