

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**LA MODERNIZACIÓN DE LA BANCA EN GUATEMALA
COMO PERSPECTIVA DE DESARROLLO PROFESIONAL
PARA EL INGENIERO INDUSTRIAL**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR**

MAX LEONEL FLORIÁN FARFÁN

**AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

Guatemala, febrero 1999

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala presento a su consideración mi trabajo de tesis titulado:

**LA MODERNIZACIÓN DE LA BANCA EN GUATEMALA
COMO PERSPECTIVA DE DESARROLLO PROFESIONAL
PARA EL INGENIERO INDUSTRIAL,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha 2 de abril de 1997.

MAX LEONEL FLORIÁN FARFÁN

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO: ING. HERBERT RENÉ MIRANDA BARRIOS
VOCAL 1 o. ING. JOSÉ FRANCISCO GÓMEZ RIVERA
VOCAL 2 o. ING. CARLOS HUMBERTO PÉREZ RODRIGUEZ
VOCAL 3 o. ING. JORGE BENJAMÍN GUTIÉRREZ QUINTANA
VOCAL 4 o. BR. DIMAS ALFREDO CARRANZA BARRERA
VOCAL 5 o. BR. JOSÉ ENRIQUE LÓPEZ BARRIOS
SECRETARIA: INGA. GILDA MARINA CASTELLANOS DE ILLESCAS

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO: ING. JORGE MARIO MORALES GONZÁLEZ
EXAMINADOR: ING. VÍCTOR HUGO URBINA CONTRERAS
EXAMINADOR: ING. OTTO LEONEL ALVARADO ORTIZ
EXAMINADOR: ING. GUIDO RENÉ COSENZA CHACON
SECRETARIO: ING. EDGAR JOSÉ AURELIO BRAVATTI CASTRO

Guatemala
25 de agosto de 1998

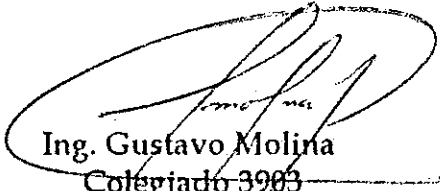
Ingeniero
Francisco Gómez Rivera
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Ciudad

Señor Director.

Me dirijo a usted para someter a su consideración el trabajo del estudiante **MAX LEONEL FLORIÁN FARFÁN**, previo a obtener el título de Ingeniero Industrial. Dicho trabajo de tesis se titula: **La Modernización de la Banca en Guatemala como Perspectiva de Desarrollo Profesional para el Ingeniero Industrial.**

He asesorado y revisado el trabajo y considero que llena, satisfactoriamente, los requisitos para su aprobación.

Sin otro particular, me suscribo atentamente.



Ing. Gustavo Molina
Colegiado 3903
Asesor

GUSTAVO A. MOLINA U.
INGENIERO INDUSTRIAL
Colegiado No. 3903



El Catedrático Revisor de Tesis de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor de Tesis al trabajo de tesis titulado **LA MODERNIZACION DE LA BANCA EN GUATEMALA COMO PERSPECTIVA DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA EL INGENIERO INDUSTRIAL**, presentado por el estudiante universitario Max Leonel Florián Farfán, aprueba el presente trabajo y recomienda la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

~~Inq. Edgardo René Quivet Robles~~
Catedrático Revisor de Tesis
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL

Guatemala, febrero de 1,999.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



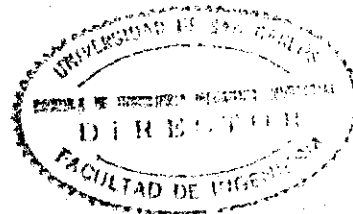
FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor con el Visto Bueno del Revisor de Tesis y del Licenciado en Letras, al trabajo de tesis titulado **LA MODERNIZACION DE LA BANCA EN GUATEMALA COMO PERSPECTIVA DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA EL INGENIERO INDUSTRIAL**, presentado por el estudiante universitario Max Leonel Florián Farfán, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

VERITAS LIBERABIT VOS


Ing. Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR

INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL



Guatemala, febrero de 1999.

emds



FACULTAD DE INGENIERIA

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de tesis titulado LA MODERNIZACION DE LA BANCA EN GUATEMALA COMO PERSPECTIVA DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA EL INGENIERO INDUSTRIAL, presentado por el estudiante universitario Max Leonel Florián Farfán, procede a la autorización para la impresión de la misma.

IMPRIMASE


Ing. Herbert René Miranda Barrios
DECANO



Guatemala, febrero de 1999

emds

ACTO QUE DEDICO

A:

DIOS TODO PODEROSO:

Por iluminar mi camino cada día.

MIS PADRES:

Víctor Manuel Florián Villegas (†)
Enma Estela Farfán vda. De Florián,
por sus esfuerzos y sacrificios para
darme la oportunidad de prepararme,
profesionalmente.

MIS HERMANOS:

Víctor Manuel (†) y Erwin Estuardo

MI HERMANA:

Blanqui de Chew,
por su apoyo incondicional.

MI ESPOSA:

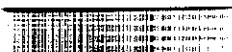
Claudia Patricia

MI HIJO:

Max Leonel

LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

LA FACULTAD DE INGENIERÍA



ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO.....	VI
INTRODUCCIÓN.....	VIII
OBJETIVOS.....	IX
1. ANTECEDENTES	1
1.1. La moneda	1
1.2. Papel moneda.....	3
1.3. Primera reforma financiera.....	5
1.4. Segunda reforma financiera.....	8
1.5. Modernización financiera	10
1.5.1. Estabilidad monetaria para el desarrollo económico.....	12
1.5.2. Liberalización financiera y diversificación de la oferta de productos y servicios.....	14
1.5.3. Fortalecimiento de la normativa prudencial.....	14
1.5.4. Modernización de la supervisión financiera.....	16
1.5.5. Regulaciones del mercado de valores y capitales.....	17
1.6. Banca corporativa – Banca múltiple.....	18
1.6.1. Situación actual.....	18
1.6.2. Perspectivas.....	20
2. MERCADO FINANCIERO.....	23
2.1. Mercado financiero regulado.....	24
2.1.1. Entidades de dirección o regulación.....	24
2.1.2. El Sistema bancario.....	29
2.1.3. Otras entidades.....	31
2.2. Mercado financiero no regulado.....	33

2.2.1. Empresas de tarjetas de crédito	34
2.2.2. Financiadoras.....	35
2.2.3. Bolsa de valores	35
2.2.4. Casas de bolsa.....	38
2.3. Mercado financiero informal	39
2.4. Tendencias del mercado financiero.....	41
3. ANÁLISIS DEL MERCADO BANCARIO.....	44
3.1. Los bancos en la actualidad	44
3.2. Apertura de agencias y subagencias.	47
3.3. Distribución de agencias y subagencias.	48
3.4. Políticas de atención al cliente	50
3.4.1. Trámites crediticios.....	51
3.4.2. Elaboración de chequeras.....	52
3.4.3. Colas.....	52
3.5. Innovación de productos financieros.....	61
3.5.1. Cuenta de ahorro con sorteo.....	62
3.5.2. Emisión y operación de tarjetas de crédito:	62
3.5.3. Arrendamiento financiero.....	63
3.5.4. Factoraje.....	63
3.5.5. Chequera centroamericana	63
3.5.6. El fideicomiso.....	64
3.5.7. Depósitos con opción de inversiones financieras.	65
3.5.8. Banca a través de Internet.....	65
3.6. Manejo de la publicidad.....	66
3.6.1. Etapa pionera.....	66
3.6.2. Etapa competitiva.....	67
3.6.3. Etapa recordativa.....	67
3.6.4. Inversiones en publicidad en el sistema bancario.....	68

4. ANÁLISIS TÉCNICO DEL SISTEMA BANCARIO.....	69
4.1. Diseño y distribución de oficinas bancarias.....	69
4.2. Sistemas de seguridad.....	69
4.2.1. Seguridad física.....	70
4.2.2. Seguridad en el manejo de documentos.....	72
4.3. Área administrativa.....	75
4.3.1. Planeación estratégica.....	75
4.3.2. Estructura organizacional.....	80
4.3.3. Capacitación de recursos humanos.....	82
4.3.4. Diseño de procesos.....	82
4.3.5. Controles.....	83
4.4. Tecnología informática.....	87
4.4.1. Hardware.....	87
4.4.2. Software.....	88
4.4.3. Comunicación.....	89
4.4.4. Tendencias de los avances tecnológicos.....	90
5. ANÁLISIS FINANCIERO DEL SISTEMA BANCARIO.....	91
5.1. Estados financieros.....	93
5.1.1. Indicadores de gestión.....	95
5.1.2. Indicadores de eficiencia.....	98
5.1.3. Índices de liquidez.....	101
5.1.4. Índices de solvencia.....	102
5.1.5. Índices de rentabilidad.....	103
5.1.6. Indicadores de riesgo o calidad de la cartera.....	104
5.2. Estructura de operaciones activas.....	104
5.2.1. Préstamos y descuentos.....	105
5.2.2. Inversiones en valores.....	106
5.2.3. Otros activos.....	106
5.3. Estructura de operaciones pasivas.....	107

5.4. Tasas de Interés.....	107
6. LOS SECTORES PRODUCTIVOS DEL PAÍS Y LA MODERNIZACIÓN DE LA BANCA.....	110
6.1. Sector primario.....	113
6.2. Sector industrial.....	114
6.3. Comercio exterior.....	117
6.4. Turismo.....	118
6.5. Sector vivienda.....	120
7. LA BANCA MODERNA COMO MERCADO DE TRABAJO PARA EL INGENIERO INDUSTRIAL	122
7.1. Área administrativa.....	122
7.2. Área de recursos humanos.....	125
7.3. Organización y métodos.....	127
7.4. Área de sucursales (Operaciones).....	129
7.5. Mercadeo y productos nuevos.....	130
7.6. Área financiera.....	131
7.7. Créditos (proyectos).....	133
CONCLUSIONES.....	135
RECOMENDACIONES	138
BIBLIOGRAFÍA	140
ANEXOS.....	142

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

No.	Título	Pág.
1.	Organigrama de institución bancaria	144
2.	Diagrama de proceso de apertura de cuenta de depósitos monetarios	145

TABLAS

No.	Título	Pág.
I.	Número de agencias por banco al final de cada año	143
II.	Especificaciones del proceso apertura de cuenta de depósitos monetarios	148
III.	Estado de resultados condensado consolidado 1996-1997	153
IV.	Balance general condensado consolidado al final de cada año 1996 1997	154
V.	Indicadores financieros a diciembre de 1997	155
VI.	Cartera de créditos por garantía al final de cada año	156
VII.	Captaciones clasificadas por cantidad de cuentas y montos a diciembre de 1997	157

GLOSARIO

Acuerdo de Basilea	Es un acuerdo referente a la adecuación de capital, el cual establece un requerimiento mínimo de capital del 8%.
Aplicaciones front en	Es la presentación en pantalla del software, la cual interactúa directamente con el usuario.
Arbitraje	Bajo esta denominación se recogen todos aquellos actos encaminados a lograr un beneficio derivado de la compra de una plaza a precio bajo con el ánimo de vender en una plaza distinta a un cambio más elevado.
Banca paralela	Son las entidades financieras que realizan operaciones de banca sin ser bancos.
Cámara de compensación	Asociación de carácter oficial integrada por bancos y banqueros en una plaza determinada, que liquidan en ella las obligaciones recíprocas resultantes de los documentos de que cada uno es tenedor.
Empréstito	Préstamo que el estado toma del mercado privado lanzando emisiones y títulos.
Fianza	Contrato por el cual una persona sale garante

de otra, comprometiéndose al pago en caso de no hacerlo ésta.

FOB

Free on Board. Término comercial internacional que, de una forma simplista, significa que el precio incluye el valor de la mercancía y los riesgos inherentes a la misma hasta su puesta a bordo del buque que ha de transportarla.

Inflación

Aumento de la cantidad de dinero en circulación que, al permanecer constante la oferta de bienes, resulta en un alza general de los precios, los salarios y el índice general.

Prestamista

El que da dinero a préstamo.

Prestatario

El que recibe dinero en préstamo, quedando obligado a devolver otro tanto más los intereses devengados en el plazo acordado.

Valores

Título que permite al portador o a su legítimo propietario hacer valer determinado derecho que le asiste.

INTRODUCCIÓN

La globalización económica, la modernización financiera y los avances tecnológicos han provocado el crecimiento acelerado del sector financiero a nivel mundial y local. Asimismo, el requerimiento cada día más del Ingeniero Industrial por las instituciones financieras guatemaltecas para diseñar, desarrollar e implementar productos y procesos financieros innovadores, así como formular soluciones creativas a problemas financieros, han sido las razones principales para elaborar el presente documento.

Para cumplir con el fin primordial de analizar los cambios trascendentales que han ocurrido en la banca en los últimos años, los cuales han originado nuevos campos de acción para el desempeño del Ingeniero Industrial, este documento se ha estructurado con el siguiente contenido: Capítulo I: se describe la actividad financiera de Guatemala, desde la aparición de la moneda, la creación de los primeros bancos y emisión del papel moneda, las reformas financieras de 1926 y 1946, hasta llegar a la reciente Modernización financiera, la cual ha permitido el paso de una banca especializada a una banca corporativa-múltiple; Capítulo II: se define el Mercado financiero y las instituciones que lo componen ; Capítulo III: se hace un análisis de las líneas de acción que utiliza la Banca nacional para afrontar el incremento de la competencia en el Sistema financiero; Capítulo IV: se analizan los avances administrativos, organizacionales y de tecnología informática que, actualmente, se observan en la Banca; Capítulo V: se analizan e interpretan los estados financieros y los principales indicadores financieros para una entidad bancaria; Capítulo VI: se identifica la relación entre la modernización de la Banca y los principales sectores productivos del país; Capítulo VII: se identifican los campos de acción del Ingeniero Industrial dentro del mercado de trabajo de la Banca moderna.

OBJETIVO GENERAL

Servir de material de consulta para el Ingeniero Industrial que se encuentre desempeñando puestos gerenciales en instituciones financieras o que se dedique a realizar consultorías en el área financiera ya que, el mismo, tiene como propósito fundamental, describir, analizar e interpretar el desarrollo de la Banca, así como las líneas de acción que se están trazando para competir en el mercado financiero.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la evolución de la Banca en Guatemala.
- Identificar las estrategias que utiliza la banca para mejorar la atención al cliente e innovar productos financieros.
- Determinar los avances administrativos y tecnológicos que han originado el continuo desarrollo de la banca.
- Análisis e Interpretación de los principales indicadores financieros y de la evolución de las operaciones activas y pasivas de la Banca en Guatemala.
- Identificar los campos de acción del Ingeniero Industrial dentro de la empresa bancaria.

1. ANTECEDENTES

1.1. La moneda.

La actividad financiera en Guatemala se remonta al tiempo de los mayas, cuyas operaciones se realizaban, principalmente, por trueque, pero también se usaban como común denominador del precio y medio de pago especies monetarias de la región tales como: las plumas de quetzal, las mantas de algodón, piedras de jade, conchas de cowry y, principalmente, el cacao.

Al llegar los conquistadores a Guatemala, el oro extraído de las minas y arrebatado a los indígenas poderosos se fundió, pesó y selló, constituyendo la primera moneda metálica. Además, circulaba el "maravedí" de origen morisco e integrante del sistema monetario español, moneda de plata y cobre que desde el principio se denominó "peso", como en el resto del continente, porque a falta de piezas acuñadas se pesaba el metal equivalente. Posteriormente, los españoles importaron monedas bien conocidas que eran múltiplos y submúltiplos del maravedí, tales como el doblón, el ducado, el escudo o corona y la blanca.

El 3 de febrero de 1543 se creó en Guatemala la casa de fundición, para fundir y marcar metales, de donde salieron el "peso de oro de minas", el llamado "tepuzque" de calidad inferior, el "peso duro" de plata de 8 reales, la onza de oro de 60 pesos plata, el real de plata de 34 maravedíes y el "tostón" de 4 reales.

Pero todavía entre los indígenas dominaba el cacao, que para los efectos monetarios, recibía los siguientes nombres según el número de gramo

"zontle", 400 gramos; "jiquipil", 20 zontles u 8,000 gramos; y, "carga" 3 jiquipiles ó 24,000 gramos.

A partir del siglo XVII y, particularmente, en los puertos por donde tenían lugar las exportaciones, circuló grandemente la moneda de Perú, de baja ley, denominada "perulera" y en menor grado la mexicana y otras.

La primera casa de la moneda propiamente dicha se fundó en Guatemala en el último tercio del siglo XVIII, siendo la tercera de América después de las de México o Nueva España, Potosí en Bolivia y Lima, Perú. Su primera moneda acuñada fue la de cinco doblones, que apareció el 19 de marzo de 1773, la cual llevaba la efigie del Rey Felipe V.

No obstante, a partir de entonces se agravó la confusión monetaria, circulando al mismo tiempo monedas nacionales y extranjeras, exportándose las de buena ley y permaneciendo solamente las inferiores mexicanas y peruanas que se llamaban "macacos".

Además se experimentó el fenómeno de la adulteración de la moneda: piezas de similar denominación no eran uniformes en relación a su contenido en metal. También se dio otro fenómeno que afectó la moneda guatemalteca a mediados del siglo XVIII, el cacao de Guayaquil, Ecuador, con precios más baratos empezó a desplazar al cacao de Guatemala en el mercado internacional.

En aquel tiempo el cacao era el principal producto de exportación y al quedar fuera del mercado, Guatemala cayó en una terrible situación económica. Hubo necesidad de exportar la moneda para adquirir del exterior los productos que se necesitaban. La fuga de capitales no se pudo controlar aún bajando la pureza del metal (devaluación) y contramarcando otras monedas.

La vida independiente de Guatemala en 1821, se inició con desequilibrios monetarios que se caracterizaron por la escasez de los medios de pago.

Con la anexión a México, entra en circulación moneda con la efigie del emperador Iturbide, y, durante la Federación Centroamericana nace la emisión de los primeros billetes por parte del gobierno.

1.2. Papel moneda.

Los primeros billetes, generalmente conocidos, fueron emitidos por el Banco Nacional de Guatemala, fundado en 1874 con un capital inicial producto de la confiscación de bienes de la iglesia, el cual ascendió a dos millones de pesos. Se autorizó a dicho banco para hacer operaciones regulares de banca, incluyendo la emisión y circulación de billetes contra efectivo o documentos con vencimiento a un plazo no mayor de tres meses. Los billetes eran de curso legal y estaban garantizados por el gobierno.

El nuevo banco de estado tuvo corta vida. En marzo de 1876 se dio un decreto suspendiendo los pagos en especie contra presentación de billetes de banco; en noviembre del mismo año se ordenó su liquidación. Sus billetes se aceptaron con descuento durante un tiempo, pero, pronto se les retiró de circulación y el banco dejó de existir. Al año siguiente, en 1877, se fundó el Banco Internacional (el cual no guarda ninguna relación con el que funciona actualmente). El Banco colombiano se fundó al siguiente año, en 1878, poco tiempo más tarde, en 1881, se fundó en Quetzaltenango un tercero, el Banco de Occidente y en 1894, el Banco Agrícola Hipotecario. Luego, se fundaron el Banco de Guatemala privado y el Banco Americano, en 1895; estos bancos también

emitían billetes que eran redimidos por oro y plata. En el año de 1894 a medida que la circulación de billetes aumentaba, las monedas de plata empezaban a salir del país, esta situación se debió, entre otras causas, a la excesiva demanda de préstamos del gobierno, lo que tendía a aumentar el circulante y dificultar la redención de billetes. Para controlar la situación, el gobierno de Reyna Barrios ordenó la acuñación de monedas livianas, se resellaron las monedas extranjeras para evitar que salieran del país y se prohibió exportar monedas de plata.

En mayo de 1897, Reina Barrios tomó prestado millón y medio de los bancos con el fin de pagar los salarios de los empleados públicos que no se habían cancelado durante cerca de cinco meses. El préstamo devengaba intereses a razón del 1% mensual y debía ser amortizado en el término de un año. Coincidiendo con el contrato del préstamo, se emitió un decreto el 21 de mayo de 1897, en el cual se relevaba a los bancos de la obligación de mantener los pagos en moneda corriente de plata u oro. Esta moratoria debía durar hasta el 1 de enero de 1898, fecha en que se reanudarían los pagos en metálico. Los billetes fueron declarados de curso legal durante todo ese período para las operaciones públicas y privadas, debiendo considerárseles lo mismo que la moneda metálica. El propio gobierno asumió la responsabilidad subsidiaria de redimir los billetes de banco. Este decreto dio origen al papel moneda irredimible con pleno poder liberatorio, aunque poco antes de esta fecha los billetes ya eran en realidad irredimibles, lo cual dio inicio al período de depreciación del papel moneda, habiendo a esa fecha, una circulación cerca de 10 millones de pesos.

En 1898, Manuel Estrada Cabrera desarrolló un nuevo plan para la cuestión del papel moneda y le dio forma de ley. El plan involucraba el establecimiento del Comité bancario que debía componerse de un representante por cada uno de los bancos interesados en el acuerdo y por dos representantes del gobierno.

El propósito del comité era emitir billetes hasta la cantidad de seis millones de pesos, los cuales se emplearían para pagar a los bancos la deuda del gobierno y otros gastos de éste. Los billetes tenían la garantía del gobierno y se consideraban como moneda metálica para que los bancos redimieran con ellos sus propios billetes. Se destinaban ciertos ingresos fiscales al comité bancario, a fin de que amortizara los billetes y acumular, así, una reserva en oro o en plata. Cuando esta reserva llegase al 30%, el comité debía empezar a redimir los billetes.

En 1899 el gobierno decretó que tanto los billetes de los bancos como del comité eran un medio de pago legal aunque los contratos estipularan que los pagos debían hacerse en moneda metálica. Una disposición del contrato digna de mención era la contenida en el artículo VIII, que declaraba que los bancos no estaban obligados a redimir los billetes en moneda efectiva, hasta que el gobierno hubiese pagado en metálico la cantidad total de sus deudas a los bancos y los billetes al comité bancario.

Pese a los esfuerzos del gobierno hacia 1905 la moneda de plata había desaparecido, incluyendo la de baja denominación e inferior calidad, apareciendo la moneda de cobre y níquel.

1.3. Primera reforma financiera.

Debido a esta situación y a que se produjo gran desorden monetario y financiero por más de 30 años, se observó que el peso creado en 1869 con un valor aproximado al dólar de los Estados Unidos de Norteamérica, en 1896 llegaba a tres por uno y en 1923 a 60 pesos por un dólar, lo cual daba una

devaluación en 27 años alrededor de 2,000 por ciento; además, se observaba un crecimiento en la circulación de billetes, superior al 3,000%, teniéndose en 1896 10 millones de pesos y en 1923 una circulación de 370 millones de pesos, por lo cual el gobierno del General José María Orellana se vio obligado a realizar una primera reforma, la cual comenzó con la creación de la caja reguladora cuyo objetivo era preparar la conversión de la moneda nacional y evitar las fluctuaciones violentas del cambio. A la caja reguladora se le asignaron operaciones de bolsa, compra y venta de giros, control de los cambios y fijar un tipo de cambio definitivo.

Luego, se emitió la Ley Monetaria y de Conversión, el 26 de noviembre de 1924, la cual tenía como objetivo solucionar el problema monetario sin recurrir a nuevos empréstitos, tendiendo a resolver dos aspectos fundamentales: fijar una moneda de tipo estable, patrón oro y convertir los billetes de banco en moneda sana. La nueva unidad monetaria de Guatemala fue el actual Quetzal, dividido en 100 centavos, de igual valor que el dólar americano y equivalente a 60 pesos billetes del sistema monetario antiguo.

Los billetes de la Caja reguladora tenían poder liberatorio ilimitado, a cuyo efecto, tanto el Estado como los bancos existentes, debían ingresar a la misma los fondos necesarios para constituir una reserva metálica de 2,800,000 quetzales o dólares, equivalente al 40% de la circulación en billetes que se calculó en 420 millones de pesos o, sea, 7 millones de quetzales. También tenía que ingresar a la Caja reguladora la elevada deuda del Gobierno a los bancos, aparte de otras rentas asignadas y de las utilidades que obtuviese por sus propias operaciones.

Como consecuencia de la Ley Monetaria y de Conversión, se promulgó la de Instituciones de Crédito el 23 de febrero de 1925, la cual reguló el sistema bancario hasta el año de 1944. Y, en 1926 se creó el Banco Central de

Guatemala como único emisor, en forma de sociedad anónima de capital mixto, aportando, inicialmente, el Estado, un millón de pesos.

El Banco Central de Guatemala se encargó de redimir los billetes de los antiguos bancos de emisión y de la Caja reguladora, los cuales quedaron retirados, definitivamente, de circulación en 1933; se recogieron, también, las antiguas monedas de plata y de cobre, cambiándolas por las de nuevo tipo acuñadas en Londres. Todo ello estableció, definitivamente, el orden monetario y bancario en Guatemala.

El Banco Central de Guatemala realizaba operaciones de banca comercial e hipotecaria, efectuando operaciones con el público, recibiendo depósitos y concediendo préstamos.

Posteriormente a la fundación del Banco Central de Guatemala, se desencadenó en el mundo una gran depresión económica, la cual tuvo su punto más crítico en 1933. Esta crisis afectó enormemente a Guatemala, principalmente, tomando en consideración su dependencia económica, la cual se centralizaba en su principal producto agrícola de exportación: el café. Debido a la crisis, el Banco Central de Guatemala se caracterizó por una política de reducción del crédito, que no permitió el incremento de las actividades productivas del país.

Esta primera reforma financiera y la recesión económica a nivel nacional e internacional, principalmente, como producto de la segunda guerra mundial, hizo que poco a poco los bancos privados existentes fueran desapareciendo, siendo el Banco de Occidente (el cual existe actualmente) el único que sobrevivió la crisis. Por otra parte, esta reforma monetaria y bancaria permitió que durante el período de 1928 a 1944, el Banco Central mantuviera una política de recuperación y que las reservas monetarias llegaran a un nivel positivo; sin embargo, el Banco de

Guatemala, posiblemente por cuestiones de tipo político, no logró apoyar, adecuadamente, la actividad productiva del país en el plazo en que la mayoría de los demás países lo lograron, después de la depresión económica que hubo a nivel mundial.

Las políticas en materia bancaria y monetaria de la primera reforma, con el transcurrir del tiempo, fueron ineficaces para lograr estabilidad económica del país, así como el crecimiento adecuado y equilibrado de la riqueza nacional; de esta manera, el país continuó en su proceso social, político y económico, llegando al 20 de octubre de 1944, año de la revolución, en el cual se efectuaron cambios importantes en materia financiera, habiéndose realizado la segunda reforma monetaria, la cual se logró mediante la actualización de la legislación, la cual perseguía una serie de objetivos, siendo uno de los principales, el referente a promover el desarrollo de la producción nacional.

1.4. Segunda reforma financiera.

La segunda reforma financiera principió en el año de 1945 y tuvo como objetivo principal apartarse de la rigidez del sistema anterior, que estaba íntimamente vinculado al patrón oro tradicional y promover una política monetaria y crediticia anticíclica, acorde con la estructura de la economía nacional. Esta nueva reforma monetaria y bancaria se inició con la creación del Ministerio de Economía.

Luego, se procedió a la creación de un nuevo banco central autónomo - el Banco de Guatemala - como institución netamente estatal, por la virtud de la suprema calidad de servicio público que significa la dirección monetaria del país, el cual pudiera cumplir, sin los defectos estructurales del ex Banco Central, la

función de adaptar los medios de pago a las legítimas necesidades de las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias más favorables al desarrollo ordenado de la economía guatemalteca.

La reforma monetaria fue concebida con pensamiento unitario, de manera que no sólo se iba a introducir un régimen monetario más flexible y funcional que el anterior o a crear una institución encargada de las aplicaciones de la política monetaria, cambiaria y crediticia sino, también, a normar las actividades de los otros bancos, con miras a echar las bases indispensables de un verdadero sistema bancario, asegurar los intereses de los depositantes mediante el establecimiento de limitaciones y reglas propias para un mejor funcionamiento y ponerlos en capacidad de servir, con mayor eficacia, los fines de fomento de la producción.

La parte fundamental de la transformación realizada fue incorporada en las siguientes tres leyes básicas:

- Ley Monetaria, emitida por Decreto 203 del Congreso de la República;
- Ley Orgánica del Banco de Guatemala, emitida por Decreto 215 del Congreso de la República; y,
- Ley de Bancos, emitida por Decreto 315 del Congreso de la República.

La nueva legislación contemplaba, además la creación de la Junta Monetaria, de la Superintendencia de Bancos y el Fondo de Regulación de Valores.

1.5. Modernización financiera.

Hasta finales de la década de los 80, la banca guatemalteca se caracterizó por ser una banca fuertemente regulada y protegida, dentro de un esquema de represión financiera, el cual impidió que se lograra una mayor contribución para el desarrollo normal de la economía y desmotivó la competencia efectiva en el sector financiero.

En ese sentido, la gestión bancaria se simplificaba porque la autoridad monetaria aseguraba a los banqueros un margen financiero suficiente, al fijar las tasas de interés aplicables a las operaciones activas y pasivas, lo cual les proporcionaba recursos para atender problemas de liquidez, asimismo, no asumían ningún tipo de riesgo cambiario al existir la obligación de trasladar al Banco de Guatemala la totalidad de divisas que se adquirían en el mercado y, salvo por una deficiente administración en el manejo de riesgo crediticio, se garantizaba a los accionistas una ganancia suficiente, congruente con la inversión realizada.

Adicionalmente, la información financiera que proporcionaban las entidades bancarias en ese período, era escasa y limitada, lo que dificultaba el conocimiento acerca de la situación financiera de las mismas. Congruentes con ese marco regulado y protegido, el enfoque de la supervisión en el sistema financiero se reducía a verificar que las entidades cumplieran con las disposiciones legales y reglamentarias, restando importancia a la evaluación de riesgos, por el alto proteccionismo estatal existente.

Los primeros pasos hacia la liberalización de la actividad financiera del país se evidenciaron en 1989, cuando la Junta Monetaria dejó en libertad a los bancos

del sistema y entidades financieras para fijar las tasas de interés, autorizó la constitución de depósitos interbancarios y flexibilizó la política cambiaria.

Posteriormente, en el año 1992, dicho órgano autorizó a los bancos del sistema, el pago de intereses en cuentas de depósitos monetarios y emitió algunas normas prudenciales con el objeto de reorientar la supervisión hacia un enfoque preventivo.

Estos primeros pasos fueron el preámbulo del Programa de Modernización del sistema financiero nacional, cuya matriz aprobó la Junta monetaria en septiembre de 1993. El objetivo general de dicho Programa se orienta a elevar la competitividad y la eficiencia funcional del sistema financiero dentro de un marco macroeconómico de estabilidad y crecimiento, que permita mejorar la asignación de los recursos financieros entre las distintas actividades económicas, aumentando las corrientes de ahorro interno y externo, reduciendo los costos y márgenes de intermediación financiera.

Para lograr este objetivo general, el programa estableció cinco objetivos específicos, así:

- estabilidad monetaria para el crecimiento y desarrollo económico;
- liberación financiera y diversificación de la oferta de productos y servicios bancarios;
- fortalecimiento de la normativa prudencial;
- modernización de la supervisión financiera; y,



- regulaciones del mercado de valores y de capitales:

A la fecha se ha dado cumplimiento en casi un cien por ciento al referido programa de modernización financiera, emitiendo las disposiciones necesarias para alcanzar los objetivos específicos enunciados.

1.5.1. Estabilidad monetaria para el desarrollo económico.

- Se liberó la fijación de tasas de interés en las operaciones activas y pasivas de las instituciones bancarias, dejando la facultad de que sean pactadas por las partes contratantes.
- Se ha reducido, gradualmente, el encaje efectivo bancario, para estimular el otorgamiento de crédito dirigido a actividades productivas.
- Se permitió que los certificados de depósitos a plazo emitidos por el Banco de Guatemala pudieran ser colocados y negociados a través de las bolsas de valores.
- La Junta monetaria instruyó a la Superintendencia de bancos para que publique, semanalmente, en uno o dos de los periódicos de mayor circulación en el país, la información sobre las principales tasas de interés activas y pasivas, mínimas, máximas y promedio ponderada que aplican las instituciones bancarias y financieras en sus operaciones. Asimismo, le instruyó para que, mensualmente, publique los balances generales y estados de resultados condensados, de forma comparativa entre instituciones. Con ello se espera que los depositantes e inversionistas controlen los riesgos de los depósitos e inversiones que han confiado a los intermediarios financieros.



- Se reformó la Constitución de la República, estableciendo que la Junta monetaria no podrá autorizar que el Banco de Guatemala otorgue financiamiento directo o indirecto, garantía o aval al Estado y sus entidades, ni a las entidades privadas no bancarias. De igual manera, el Banco de Guatemala no podrá adquirir los valores que emitan o negocien en el mercado primario dichas entidades.

- Se eliminaron los subsidios con tasa de interés y tipos de cambio, privilegiados.

- Se flexibilizó el régimen cambiario, dejando que los tipos de cambio de las operaciones de compra y venta de divisas se pacten libremente, de conformidad con las fuerzas de oferta y demanda. Asimismo, se estableció que las compras y ventas de divisas fueran atendidas por el mercado bancario y que el Banco de Guatemala participara en este mercado.

- Actualmente, se encuentra en estudio, un proyecto de ley para introducir reformas al sistema cambiario del país, consistentes en eliminar el principio de concentración de divisas y reglamentar la recepción de depósitos en moneda extranjera y la intermediación financiera de divisas.

1.5.2. Liberalización financiera y diversificación de la oferta de productos y servicios.

Se han emitido varias disposiciones que permiten nuevas operaciones bancarias y la ampliación de la oferta de productos y servicios, así:

- realización de operaciones activas, pasivas y de confianza que no están explícitamente previstas en las leyes bancarias y financieras, como por ejemplo: operación de tarjetas de crédito; arrendamiento financiero; factoraje; créditos en cuentas de depósitos; reportos; depósitos con opción de inversiones y otras;
- así mismo, se han emitido distintas disposiciones para permitir o facilitar: la participación directa de las entidades bancarias en el capital de sociedades de servicios financieros y de apoyo al giro bancario; la transición legal de banca especializada a banca múltiple; la liberalización de los horarios de atención al público; la fusión de instituciones bancarias; Las inversiones entre las instituciones bancarias; la apertura de nuevas instituciones o de agencias y/o sucursales y la entrada de empresas del exterior que desean abrir sucursales en el país.

1.5.3. Fortalecimiento de la normativa prudencial.

Uno de los pilares más fuertes del Programa es el fortalecimiento de la normativa prudencial, junto al cual nacen los parámetros sobre los que se aplica la autorregulación por parte de las instituciones financieras.

Dentro de las medidas adoptadas se encuentran las siguientes:

- modificación a las leyes de bancos y financieras para compatibilizar los requerimientos mínimos de capital a los criterios internacionales, específicamente, los establecidos en el Acuerdo de Basilea (8% de los activos y contingencias)
- se emitió el reglamento para la valuación de activos crediticios, el cual tiene como propósito que las instituciones financieras registren en su contabilidad, en forma adecuada y oportuna, la valuación de los activos crediticios y las reservas que se consideren necesarias, para que sus estados financieros reflejen, razonablemente, su situación;
- se emitió el reglamento que tiene por objeto prohibir, limitar o regular las operaciones que las instituciones puedan realizar con sus directores, funcionarios y empleados y con personas vinculadas a dicho personal por relaciones de parentesco, por intereses comunes o por cualquier otra índole, con el propósito de evitar favoritismos en perjuicio de los depositantes, acreedores o accionistas;
- se efectuaron modificaciones a la Ley de Bancos para incorporar un procedimiento de regularización de deficiencias patrimoniales y las acciones correctivas que tendrán que aplicarse, en forma gradual, para subsanarlas. Asimismo, se fijaron plazos a ser observados por las instituciones bancarias que, eventualmente, tuvieran que implementar acciones de reposición patrimonial, con el propósito de contar con un mecanismo adecuado para evitar crisis sistémicas;

- se emitió un reglamento que define la operatoria a seguir por parte de los bancos e instituciones para las prórrogas y renovaciones de los créditos que han concebido a sus deudores;
- se eliminó la protección estatal, derogando el Decreto 7/72 que permitía al aporte de fondos para la recapitalización o financiamiento extraordinario de instituciones financieras insolventes;
- se emitió un reglamento sobre la información mínima que deben mantener las instituciones financieras respecto de sus deudores y garantes de créditos;
- mediante Acuerdo gubernativo, se estableció la información que deben enviar las entidades financieras a la Superintendencia de bancos, sobre las inscripciones de nuevos accionistas o miembros del Consejo de Administración, con el objeto de asegurar, razonablemente, los intereses del público;
- se reglamentó el procedimiento por medio del cual la Junta Monetaria fija el capital pagado mínimo de entrada para bancos y financieras, basado en la metodología del punto de equilibrio financiero. Este cálculo es revisado, anualmente, por la Superintendencia de bancos.

1.5.4. Modernización de la supervisión financiera.

Las siguientes son algunas de las medidas legales o reglamentaciones que proporcionan el mejor desempeño de la supervisión dentro del mercado guatemalteco.

- El Congreso de la República efectuó modificaciones a la Ley Orgánica del Banco de Guatemala que amplían las facultades legales otorgadas a la Superintendencia de bancos, lográndose con ello mayor independencia funcional.

- La Junta monetaria aprobó las normas y principios especializados de contabilidad emitidos por la Superintendencia de bancos, mediante manuales de instrucciones contables que, con carácter general y uniforme, deben observar las empresas sujetas a su vigilancia e inspección, y, reconoció que en lo no regulado se aplicarán los principios de contabilidad generalmente aceptados promulgados por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. Asimismo, aprobó que para la realización de las auditorías externas se observaran las normas de auditorías promulgadas por dicho instituto.

- La Superintendencia de bancos elaboró un plan estratégico de mediano plazo y un proyecto de reestructuración organizacional, los cuales fueron aprobados por la Junta monetaria en 1993, mismos que han sido revisados en dos oportunidades, en 1994 y 1995, con el objeto de mejorarlos y adaptarlos a los cambios del entorno.

1.5.5. Regulaciones del mercado de valores y capitales.

Se promulgó la Ley de Mercado de Valores y Mercancías, que establece las normas para el desarrollo transparente, eficiente y dinámico del mercado de valores. Dicha ley entró en vigor a partir del 24 de diciembre de 1996.

En términos generales, el Programa de Modernización del Sistema Financiero se ha venido cumpliendo conforme lo previsto, propiciando mayor eficiencia, transparencia y competencia del sector financiero, apreciándose la transición de un mercado regulado a un mercado autorregulado.

1.6. Banca corporativa – Banca múltiple.

1.6.1. Situación actual.

El marco jurídico que rige al sistema bancario guatemalteco fue concebido con el claro propósito de que tal sistema adoptase la estructura de banca especializada. La ley define las operaciones que pueden ser realizadas por los bancos comerciales, los bancos hipotecarios, los bancos de capitalización, los bancos de ahorro y préstamo para la vivienda familiar, las sociedades financieras privadas, las empresas de seguros y las compañías afianzadoras.

No obstante lo anterior, el sistema financiero guatemalteco ha adoptado la estructura de la banca múltiple, pues, en él, se han formado y desarrollado los llamados "grupos financieros". De hecho, cada uno de estos, reúne en su seno un conjunto de intermediarios financieros (y de empresas auxiliares) con especializaciones distintas, pero, con una dirección unificada que se deriva de los vínculos en la propiedad de sus capitales. Por tanto, los grupos financieros operan de hecho como bancos múltiples, proveyendo un conjunto diversificado de servicios financieros a cada uno de los segmentos de mercado, previstos en la ley, atendidos por una persona jurídica distinta dentro de cada grupo, en vez de serlo por un departamento especializado dentro de una misma persona jurídica.



El desarrollo observado en el mercado, en la forma de grupos financieros, podría interpretarse como evidencia de que las sinergias derivadas de la prestación de servicios financieros diversificados han sido mayores que las ganancias de eficiencia, derivadas de la especialización. Sin embargo, cabe preguntarse si la organización de banca múltiple en la forma de grupos financieros es la óptima, o, si sería preferible la organización de bancos o empresas que concentraran, en una sola persona jurídica, la prestación de los diversos servicios.

En cuanto a la eficiencia de la intermediación, el tratamiento jurídico orientado hacia cada intermediario en lo individual puede estar obligando, en muchos casos, a una multiplicación innecesaria de costos (de organización, dirección, control, etc.) derivados, únicamente, de la normativa aplicable (que exige operar con empresas jurídicamente separadas) y no de genuinas necesidades de funcionamiento.

En relación con la efectividad de la regulación prudencial, la aplicación de normas regulatorias distintas a distintos tipos de intermediarios hace posible la existencia de una especie de "arbitraje" de regulaciones entre tales intermediarios. De esta manera, en muchos casos, los grupos financieros están capacitados para orientar algunas de sus operaciones a través de aquellas de sus empresas integrantes que estén sujetas a las regulaciones menos estrictas, lo que, obviamente, debilita la efectividad de tales regulaciones.

Adicionalmente, el marco legal no permite que la supervisión financiera aborde a los grupos financieros como entes integrados, analizando la posición consolidada de éstos.

La estabilidad financiera de un banco integrante de un grupo financiero depende no sólo del banco mismo, sino, también, de las demás empresas que

conforman el grupo. Esto se deriva de los denominados "riesgos de contagio" y que se han hecho evidentes en las crisis financieras experimentadas por varios países, en las cuales los fracasos bancarios han sido rodeados por el fracaso de otras empresas relacionadas. El riesgo de contagio puede deberse a la transferencia de recursos financieros entre empresas vinculadas, pero, también, puede ser causado por la pérdida de confianza del público en todo un grupo financiero, aunque algunas de sus empresas (aisladamente consideradas) presenten posiciones financieras sólidas.

Las anteriores consideraciones subrayan la importancia de que las ganancias de eficiencia, propias de la banca múltiple, se produzcan en un marco de regulación bancaria. Por consiguiente, parece clara la necesidad de adecuar el marco regulatorio del sistema bancario guatemalteco, de manera que la supervisión prudencial de la banca múltiple esté prevista y respaldada por la ley.

1.6.2. Perspectivas

La regulación de los grupos financieros con criterio de banca múltiple, requeriría alguna modificación en la normativa jurídica aplicable al sector financiero. Otra opción consistiría en cambiar, por completo, el enfoque de regulación financiera en Guatemala, adoptando el "enfoque objetivo" de regulación, lo cual haría posible el desarrollo simultáneo de grupos financieros y empresas financieras multiproducto, aplicando a todos ellos, una regulación prudencial consistente en el sistema de banca múltiple.



a) Regulación de grupos financieros con criterio de banca múltiple.

La adecuación del marco regulatorio a esta realidad requeriría el reconocimiento legal de los grupos financieros, así como la aplicación a éstos de la normativa prudencial del caso.

Después de definir lo que debe entenderse por "grupo financiero", la legislación debería aplicar a dicho grupo una normativa prudencial que, en esencia, podría limitarse a los siguientes aspectos: a) obligación de generar y publicar información acerca de la situación financiera del grupo en forma consolidada; y, b) obligación de mantener un respaldo patrimonial mínimo a nivel de grupo consolidado. La primera de ellas haría posible una supervisión más efectiva y oportuna por parte del ente fiscalizador. Además, se lograría que el público estuviese mejor informado acerca del riesgo de sus depósitos e inversiones, pues, dicho riesgo, como ya se indicó, depende también de la situación financiera de todo el grupo y no sólo de la del intermediario financiero individual con el que se contrata. Asimismo, contribuirían, sustancialmente, a mejorar la transparencia y las condiciones de competencia en el mercado bancario y, en general, en el mercado financiero de Guatemala.

La aplicación de tasas distintas de requerimientos patrimoniales podría incentivar la canalización de operaciones financieras a través de entidades y figuras jurídicas que redujeran el requerimiento patrimonial involucrado, aunque no fuesen las más eficientes en términos de costos o de recursos económicos utilizados.

b) Regulación a través de enfoque objetivo.

El enfoque objetivo intenta enmarcar dentro del ámbito de la ley a todos aquellos sujetos que realicen (objetivamente) determinados actos u operaciones considerados, por la propia ley, como intermediación financiera, independientemente de la forma jurídica específica que revistan tanto los sujetos en cuestión como los actos y negocios por ellos realizados. Sólo pretende que todas las actividades que, en esencia, constituyan intermediación financiera, se sujeten a una normativa prudencial, independientemente, como ya se dijo, de la naturaleza jurídica de los negocios concretos y de los sujetos que los realicen.

La adopción del enfoque objetivo de regulación implicaría la derogación de las leyes que actualmente rigen a los distintos tipos de intermediarios financieros y la sustitución por una ley que extendiera su ámbito a todas las formas de intermediación financiera, pero que se limitara a normar los aspectos esenciales de tal intermediación (por ejemplo, la transparencia de la información y el respaldo patrimonial) sin pretender determinar las características y las formas jurídicas de los intermediarios mismos ni de los negocios que ellos realizan. En tal sentido, tanto la banca múltiple como las empresas financieras especializadas podrían desarrollarse sin tropiezos legales e, inclusive, en forma simultánea, siempre que su eficiencia les hiciera posible consolidarse en un entorno competitivo. Y, en cuanto a la banca múltiple, ésta podría adoptar tanto la forma de empresas financieras multiproducto como la de grupos financieros, sin que la elección de una u otra forma de organización estuviese influida por un tratamiento legal o regulatorio de naturaleza preferencial. Esto daría como resultado un sistema bancario más competitivo y eficiente, coexistirían los "bancos universales" y los especializados, y, los servicios, serían ofrecidos a menor costo y con mayor calidad.

2. MERCADO FINANCIERO

El sistema financiero es la columna vertebral de la economía del país, pues su función principal es la de servir de intermediario entre los oferentes de recursos monetarios (que generan ahorro) y los demandantes o usuario de crédito (que necesitan de este ahorro) trasladando los recursos monetarios al sector que los necesita en la producción o en la prestación de servicios, permitiendo de esta manera que la actividad económica del país se desarrolle.

No se concibe la economía de un país sin un sistema financiero, como canalizador de los recursos monetarios, adicionalmente a que su funcionamiento permite determinar varias operaciones, tales como tasa de cambio, inflación, tasas de interés, etc.

El mercado financiero se define como el conjunto de instituciones que generan, recogen, administran y dirigen el ahorro y la inversión, dentro de una unidad política y económica determinada, cuya actividad se rige por las leyes y reglamentos que regulan las transacciones de activos financieros y por los mecanismos e instrumentos que permiten la transferencia de activos entre los oferentes, que generan ahorro y los demandantes que utilizan el mismo. El mercado financiero, en general, comprende la oferta y demanda de dinero y de valores de toda clase, en moneda nacional y extranjera.

El Sistema financiero guatemalteco se divide en:

- Mercado financiero regulado;
- Mercado financiero no regulado; y,

- Mercado financiero informal.

2.1. Mercado financiero regulado.

Son instituciones legalmente constituidas, autorizadas por la Junta Monetaria y fiscalizadas por la Superintendencia de bancos. Lo integra el Banco Central, los bancos del sistema, las sociedades financieras, las casas de cambio y los auxiliares de crédito (almacenes generales de depósito, seguros y fianzas).

2.1.1. Entidades de dirección o regulación.

a) Banca central.

Es el agente financiero del estado que tiene por objeto principal, promover la creación y el mantenimiento de las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias más favorables al desarrollo ordenado de la economía del país. El Banco Central es el Banco de Guatemala y funciona con carácter autónomo. Es la única entidad bancaria que puede emitir billetes y monedas en el territorio nacional, funciona bajo la dirección general de la Junta Monetaria.

Las funciones del Banco de Guatemala en el orden interno son:

- adoptar los medios de pago y la política de crédito a las legítimas necesidades del país y el desarrollo de las actividades productivas y prevenir las tendencias inflacionistas, especulativas, deflacionistas, perjudiciales a los intereses colectivos;



- procurar la necesaria coordinación entre las diversas actividades económicas y financieras del Estado que afecten el mercado monetario y crediticio y, especialmente, procurar esa coordinación entre la política fiscal y la política monetaria;
- promover la liquidez, solvencia y buen funcionamiento del sistema bancario nacional y una distribución del crédito adecuada a los intereses de la economía del país.

En el orden internacional, el Banco de Guatemala deberá, especialmente:

- mantener el valor externo y convertibilidad de la moneda nacional de acuerdo con el régimen establecido en la Ley Monetaria;
- administrar las reservas monetarias internacionales del país y el régimen de las transferencias internacionales con el fin de preservar al país de presiones monetarias;
- conforme la modernización financiera, el Banco de Guatemala, a partir del 14 de marzo de 1994, ya no compra moneda extranjera al sector privado (money orders) ya que son funciones que no le corresponden como banco central. Estas operaciones las realiza el sistema financiero nacional.

b) Junta monetaria.

Es la que tiene a su cargo dictar las medidas de política monetaria, cambiaria y crediticia del país. La Junta monetaria es la entidad que dirige las

actividades monetarias, bancarias y financieras, las que se encuentran organizadas bajo el sistema de banca central, el cual ejerce vigilancia sobre lo relativo a la circulación de dinero y a la deuda pública. La Junta monetaria tiene a su cargo la determinación de la política monetaria, cambiaria y crediticia del país, velando por la liquidez y solvencia del Sistema bancario nacional, asegurando la estabilidad y el fortalecimiento de la banca privada nacional.

Las atribuciones de la Junta monetaria, son las siguientes:

- cumplir y hacer cumplir la política general y los deberes asignados al Banco de Guatemala;
- acordar, interpretar y reformar los reglamentos del Banco de Guatemala;
- acordar el presupuesto del Banco de Guatemala;
- nombrar y renombrar al gerente del Banco de Guatemala;
- fijar y modificar los encajes de los bancos;
- fijar y modificar las tasas de interés del Banco de Guatemala;
- fijar las tasas máximas de interés sobre las operaciones pasivas y activas de los bancos y regular el crédito bancario, de acuerdo con la ley.

c) La superintendencia de bancos.

Es una entidad de carácter técnico especializada que se rige por las disposiciones contenidas en las leyes bancarias, financieras y otras aplicables, que le encomienden la vigilancia e inspección de instituciones o empresas del sector financiero.

La Superintendencia de bancos ejerce su labor de control en los bancos, aseguradoras, afianzadoras, sociedades financieras, almacenadoras y demás que la ley disponga. Para ello, en términos generales, se le asignan atribuciones entre las que se pueden mencionar:

- inspección y gestión administrativa;
- sugerir, recomendar e instruir;
- reglamentar operaciones contables;
- tramitar creación de nuevas instituciones;
- sugerir aplicación de medidas especiales cuando en una institución existan irregularidades administrativas de capital y reservas, de garantía en operaciones de fideicomisos y créditos y toda clase de negocios financieros.

d) Calificadora de valores.

La calificación de valores es muy importante para darle al inversionista más valores de juicio sobre en qué se invierte y en qué no. La calificación de valores ha quedado como una opción del emisor porque la obligatoriedad de calificarse no debe venir de un decreto legislativo, sino, originarse de una decisión del mercado.

Se debe llegar al punto en el que un emisor tendrá que acudir a calificar sus valores, porque le va a costar mucho más colocarlos en el mercado si no están calificados.

Una calificación es la expresión de una opinión a rendirse acerca de la probabilidad y riesgo relativo, de la capacidad, habilidad e intención de una empresa emisora de un título de crédito, de que ésta pueda efectuar su pago precisamente en el plazo acordado. Tal opinión se basa en el análisis, dentro de un esquema consistente, tanto de elementos cuantitativos como cualitativos, comprende el estudio de razones y proyecciones financieras así como el entorno económico de la emisora, su posición competitiva, desarrollo de productos, administración, estrategia, etc. Todo ello de acuerdo a tipo y plazo de la emisión de deuda que se trate y de las garantías que la respalden.

Una calificación desempeña la función de evaluar el grado de riesgo de un crédito, elemento fundamental dentro del proceso de toma de decisiones respecto de cualquier inversión. En consecuencia, una calificación no puede ser considerada como una recomendación de compra, ventas o conservación de los valores objeto de análisis.

Lo anterior no significa que se realice una auditoría ni es un aval o garantía del título de crédito a emitirse. Pero, sí es un estudio con base, entre otros elementos, en estados financieros auditados, avalúos efectuados por valuadores autorizados, reportes específicos de mercado, etc. Por lo que la calificadora es receptora y usuaria de material preparado por aquellos en posición de dar testimonio acerca de la validez y suficiencia de información analizada.

La función de una calificación es destacar, dentro de un esquema consistente y fácilmente comprensible, el grado de riesgo relativo de una emisión

de deuda. Por consiguiente, la calificación asignada a una emisión no es aplicable a su emisor.

Así, una misma empresa podrá obtener diferentes calificaciones para títulos de deuda que emita con características o respaldos diferentes que afecten su capacidad de pago.

La calificación de valores es una figura muy importante en el desarrollo del mercado de valores porque contribuirá a que el inversionista conozca un poco más el mercado y elija los valores en los que invertirá, por cuestiones de riesgo y ya no sólo por tasa.

Sobre este particular, actualmente, se encuentra operando en el mercado una entidad denominada Calificadora de valores, la cual ha realizado hasta la fecha, 6 calificaciones de empresas privadas.

2.1.2. El Sistema bancario.

Son todos aquellos bancos que sirven de intermediarios financieros entre los oferentes y demandantes de capital y que contribuyen al desarrollo de la economía del país, impulsando el crecimiento del sistema financiero y coadyuvando al desarrollo del sistema productivo nacional, proporcionando financiamiento a la industria, al comercio, a la agricultura, los servicios, la vivienda, etc.

Por las operaciones que realizan los bancos se dividen de la siguiente forma:

□ **Bancos comerciales.**

Son instituciones de crédito que reciben depósitos monetarios y de ahorro con el objeto de invertir su producto en operaciones activas.

□ **Bancos hipotecarios.**

Se caracterizan porque su operación activa principal es la concesión de préstamos con garantía de bienes inmuebles.

□ **Bancos de capitalización.**

Son las instituciones genuinas del fomento del ahorro bajo una forma muy peculiar. El distintivo de tales bancos está en la emisión de contratos de capitalización celebrados con los ahorrantes. El contrato se hace en comprobantes nominativos llamados Títulos de Capitalización que son entregados al ahorrante. Este se obliga a entregar al banco primas de ahorro (cuotas de ahorro) únicas o periódicas y el banco se compromete, a cambio, a devolverle un capital determinado cuando se cumpla el plazo fijado en el contrato, plazo que no podrá exceder de 25 años.

Las principales actividades que desarrolla el sistema bancario nacional, son las siguientes:

□ **Operaciones activas.**

- Concesión de préstamos.
- Descuento de documentos.
- Compra de valores o títulos emitidos por otras empresas o entidades.

□ **Operaciones pasivas**

- Aceptación de toda clase de depósitos.
- Contratación de un empréstito.
- Emisión de cartas de crédito.
- Emisión de bonos u otros títulos similares.

□ **Operaciones indiferenciales**

- Compra y venta de moneda extranjera.
- Venta de otros activos.
- Custodia de valores.

2.1.3. Otras entidades.

a) Financieras.

Son bancos de inversión que promueven la creación de empresas productivas mediante la captación de recursos internos en las empresas productivas en forma directa, adquiriendo acciones y participaciones, en forma directa, otorgándoles créditos para su ampliación, modificación, transformación o fusión, siempre que promueven el desarrollo y diversificación de la producción.

b) Almacenes generales de depósito.

Son empresas que tienen el carácter de instituciones auxiliares de crédito cuyo titular debe ser una sociedad anónima organizada conforme el derecho

guatemalteco. Su objeto consiste en el depósito, manejo, guarda y conservación de bienes o mercancías, entendiéndose por depósito el hecho físico de colocar las mercancías en las bodegas. La guarda consiste en el cuidado que se tiene de los bienes almacenados. La conservación consiste en las medidas para el buen mantenimiento de lo depositado. Los almacenes generales de depósitos luego de recibir las mercancías, emiten Certificados de depósito y Bonos de prenda, que son títulos negociables y de garantía en operaciones de crédito.

c) Compañías de seguros.

Son las instituciones que se encargan de cubrir los riesgos potenciales y a la ocurrencia de éstos; son las responsables de indemnizar o restituir a las personas los bienes asegurados a cambio de una prima, que se hace mención en el contrato de seguros. En el contrato de seguro, el asegurador se obliga a resarcir un daño, a pagar una suma de dinero al realizarse la eventualidad prevista en el contrato, y, el asegurado o tomador del seguro, se obliga a pagar la prima correspondiente.

d) Compañías de fianzas.

Son las instituciones fiscalizadas por la Superintendencia de bancos que se encuentran autorizadas para emitir los contratos de fianzas. El contrato de fianza es la garantía de pago o cumplimiento de una obligación, dada por una compañía de fianza, que se denomina fiadora, a favor de un tercero, acreedor o beneficiario, por un deudor u obligado que se denomina afianzado en el caso de que éste no cumpla, Los derechos y obligaciones que resultan de la expedición

de la fianza, nacen del contrato celebrado entre el fiado y la institución afianzadora, con estipulación a favor de un tercero que es el beneficiario.

El sistema de afianzamiento en cualquier país permite prestar un importante apoyo a los contratistas nacionales, empresarios y comerciantes, lo que contribuye, activamente, al desarrollo económico de la nación que se trate.

e) Casas de cambio.

Son instituciones financieras que se dedican, exclusivamente, a la compra y venta de moneda extranjera, deberán constituirse en forma de sociedad anónima. La compra de moneda extranjera puede ser en billetes de bancos, cheques de viajero, giros y transferencias bancarias, giros postales y otros medios de pago expresados en divisas. La venta de moneda extranjera puede ser en billetes de banco, en cheques de viajero, en su calidad de agente de las instituciones emisoras y en documentos emitidos por ella contra sus propias cuentas.

2.2. Mercado financiero no regulado.

Son instituciones legalmente constituidas como sociedades mercantiles, las cuales no son reconocidas ni autorizadas por la Junta monetaria como instituciones financieras y, por ende, no son fiscalizadas por la Superintendencia de bancos. Estas instituciones han tomado mucho auge en los últimos tiempos debido a la necesidad del mercado de encontrar fuentes de financiamiento de fácil acceso y sin trámites burocráticos que el sistema bancario y financiero autorizado impone en sus operaciones, aún cuando en el caso de financiamientos, la tasa de

interés esté por encima del promedio bancario. Asimismo, esta clase de instituciones ofrecen una tasa de interés pasiva más atractiva al inversionista bajo el riesgo de que muchas de estas instituciones no tienen garantías reales, lo contrario de cierta seguridad que actualmente ofrecen bancos y financieras autorizadas por la Junta monetaria y fiscalizadas por la Superintendencia de bancos. Entre estas instituciones están: las empresas de tarjetas de crédito, las financiadoras, las bolsas de valores, casas de bolsa, etc.

2.2.1. Empresas de tarjetas de crédito.

La tarjeta de crédito es un contrato mercantil, regulado por el código de comercio, en el artículo 757, mediante el cual una persona (dador) entrega a otra (denominada tomador) la autorización para la compra de bienes y/o servicios hasta por un monto previamente fijado, pagando el dador por cuenta del tomador la adquisición de estos bienes, comprometiéndose el tomador a cancelar esa cantidad en el tiempo y a la tasa de interés acordada. Las tarjetas de créditos deberán expedirse en favor de personas determinadas y no serán negociables, debiendo contener el nombre de quien las expide y la firma autógrafa de la persona a cuyo favor se extiende.

En Guatemala existen empresas de tarjetas de crédito que adquieren el derecho de emitir determinadas tarjetas de crédito con respaldo y prestigio a nivel internacional de otras emisoras mundiales para operar sus tarjetas de crédito localmente (VISA, MASTERCARD, AMERICAN EXPRESS, DINERS CLUB, ETC.).

2.2.2. Financiadoras.

Son aquellas instituciones constituidas, únicamente, al amparo del Código de Comercio, siendo sus actividades: la captación de recursos para ser invertidos, principalmente, en la compra de bienes de consumo, arrendamiento financiero, factoring, compra y venta de moneda extranjera, etc.

Las financiadoras existentes ascienden a 60 entidades, mientras que las compañías de fianzas fiscalizadas por la Superintendencia de bancos son 15. Con esto se puede apreciar que existen casi cinco veces más instituciones financiadoras que compañías de fianzas reguladas.

Las financiadoras, han adquirido gran importancia en el sector financiero, al realizar operaciones que no les están permitidas efectuar a las instituciones fiscalizadas por la Superintendencia de bancos. En el financiamiento de bienes de consumo, realizan una cantidad de operaciones significativas y ágiles que les ha permitido atender los requerimientos de los usuarios en un plazo relativamente corto; situación que por la formalidad con que realizan sus actividades, las instituciones fiscalizadas por la Superintendencia de bancos no han podido satisfacer.

2.2.3. Bolsa de valores

La Bolsa de valores se define como una institución privada de carácter comercial que proporciona el lugar, la infraestructura y las condiciones para que se realicen negociaciones de títulos valores. En la bolsa se reúnen, a través de

agentes autorizados, inversionistas y empresas que necesitan financiamiento o capitalización para comprar y vender acciones, títulos de crédito, mercancías y otros instrumentos.

La bolsa brinda las facilidades necesarias para la negociación de títulos valores (como pagarés, bonos certificados y acciones) De esa manera se crean nuevas modalidades de inversión, métodos para obtener financiamiento y oportunidades de capitalización.

Quienes deciden convertirse en inversionistas en la bolsa de valores tienen diferentes opciones para colocar su dinero y realizar sus negociaciones. Una de las más utilizadas en Guatemala es la compra de pagarés emitidos por empresas necesitadas de capital. Al vencimiento del plazo establecido en estos pagarés, la empresa está obligada a pagarle al inversionista su capital más la suma de intereses acumulados.

La venta de acciones, la cual en Guatemala no ha logrado desarrollarse completamente, es quizás el negocio más riesgoso que se efectúa en la bolsa de valores. En éste el inversionista está comprando su participación en la empresa, es decir que se convierte en el copropietario de la compañía. Esto implica que si la empresa le va bien, el accionista obtiene mayores beneficios a la hora de repartir dividendos o su acción se va a valorar bien en el mercado. Sin embargo, si a la empresa le va mal, perderá dinero.

Otro tipo de negociación que puede llevarse a cabo en la bolsa son las realizadas a través de reportos. De acuerdo a un documento editado por Corporación bursátil: "El reporto que se realiza en la bolsa es una operación de corto plazo. El reporto es un contrato entre dos partes. Es utilizado como una operación de crédito a corto plazo. En esta operación una de las partes

necesita fondos por un tiempo determinado y, a la vez, posee títulos valores, por lo que está dispuesta a vender estos títulos con la condición de que al vencimiento de la operación pueda recomprarlos".

La otra parte tiene fondos para comprar esos títulos, sin embargo, su interés no es adquirirlos permanentemente, por lo que los compra con la condición de que, al final de la operación, pueda revenderlos a un precio mayor. La diferencia entre el precio original y el segundo precio es una prima o rendimiento que obtiene quien proporcionó los fondos durante el plazo del reporto.

A pesar de ser un mercado nuevo y relativamente reducido, Guatemala cuenta con dos bolsas de valores. La primera que surgió fue la Bolsa de valores nacional, la cual se inscribió en el Registro Mercantil en agosto de 1986 e inició sus operaciones en 1987.

Fue hasta principios de la década de los noventa cuando las operaciones realizadas en esta instancia cobraron más auge, ya que al principio existía mucho temor, debido a que era un sistema nuevo, pronto los inversionistas empezaron a comprender la mecánica y los beneficios que podrían reportarles su participación en este tipo de negocios.

En 1990 surge la Bolsa agrícola nacional, la cual pretende en sus inicios trabajar exclusivamente con productos agrícolas. Debido a la complejidad del mercado, esto no se ha realizado, por lo que también ingresan a negociar en el campo financiero. En la actualidad esta bolsa de valores es la única autorizada para negociar, tanto en el ámbito financiero como en el agropecuario.

Dos años después del surgimiento de esta bolsa de valores surgió también la Bolsa global. Debido a las limitaciones del mercado, pronto debió darse la fusión de la Bolsa agrícola nacional y la Bolsa de valores global en lo que hoy se conoce como la Corporación bursátil. De acuerdo con sus personeros, esa unión fue una alianza estratégica que busca ofrecer mayores y mejores oportunidades de inversión así como la más avanzada tecnología.

Aunque son muchos quienes critican el hecho de que en Guatemala existan dos bolsas de valores, en Corporación bursátil se tiene la esperanza de llegar a cimentar mejor en el futuro la negociación de productos, con lo cual se marcaría una diferencia más clara entre el mercado de las dos bolsas actualmente existentes.

2.2.4. Casas de bolsa.

Para invertir a través de la bolsa es necesario recurrir a un corredor miembro de la bolsa. Hay un buen número de agentes de casas de bolsa operando y autorizadas para actuar como corredores, entre los que el inversionista puede elegir el que estime más conveniente.

La función básica de un corredor de bolsa es poner en contacto a las partes interesadas a la hora de hacer una operación financiera y brindar a su cliente toda la información que la bolsa emite y ayudarlo en la escogencia de opciones de inversión disponibles informándole los riesgos de cada uno, aclarándole cualquier duda que tenga para que obtenga los mejores beneficios.

En Guatemala funcionan, aproximadamente, 74 casas de bolsa, de las cuales en la actualidad funcionan 38 para la Bolsa de valores nacional y 36 para Corporación bursátil.

2.3. Mercado financiero informal

Las instituciones financieras formales - bancos comerciales privados, bancos estatales y sociedades financieras- dominan el 85% de los mercados financieros nacionales. el restante 15% es atendido por un mercado financiero semiformal e informal bastante extendido y desarrollado, conformado por organizaciones no gubernamentales, empresas proveedoras de insumos, comercializadoras y agroexportadoras, cooperativas de ahorro y crédito y prestamistas. Estas instituciones constituyen fuentes importantes de crédito para la mayoría de la población rural.

Los bancos privados han sido muy eficientes en la captación de ahorros rurales, sin embargo la colocación de recursos es muy limitada, particularmente, para pequeños productores, aduciendo altos costos administrativos y altos riesgos. En efecto, los bancos y las financieras atienden a los grandes productores, mientras que los pequeños son atendidos por Banrural y por la red de instituciones semiformales e informales mencionadas con anterioridad.

El mercado de colocación de recursos, sin embargo, está empezando a mostrar una competencia creciente en donde la banca privada ha demostrado interés en participar y el fortalecimiento del sistema cooperativo hace esperar un crecimiento en el mediano plazo. Al respecto, un reciente estudio sobre crédito rural expresa: "aunque no se espera que la banca privada vaya a colocar masivamente en los pequeños productores o que las cooperativas vayan a ampliar espectacularmente la cantidad de recursos prestables, es seguro que se presente una mayor competencia por los productores medianos y pequeños en los sectores rurales más dinámicos y que esta competencia redunde en mejores condiciones en la actividad crediticia".



Se estima que actualmente las cooperativas han sido claves para captar ahorro y canalizar créditos a la micro, pequeña y mediana empresa, otorgando asistencia a unos 200,000 usuarios, principalmente, en el área rural. Por su parte las organizaciones no gubernamentales atienden 85,000 empresarios en áreas urbanas y rurales y los grupos mayas han canalizado crédito a unos 200,000 campesinos.

Haciendo un análisis del otorgamiento de créditos, al 31 de octubre de 1995, la mayoría fueron concentrados en la ciudad de Guatemala (85.7%), representando montos relativamente grandes (86% por encima de Q.100,000.00, utilizando garantías tradicionales, particularmente, fiduciarias e hipotecarias (85%) y fueron de corto plazo (68%) Adicionalmente, las casas matrices, sucursales y agencias bancarias se concentraron en el área metropolitana (41%) lo que pone de manifiesto la poca disponibilidad de servicios de la banca privada a los pobladores rurales del país. Por otro lado, el 86% de los créditos fue de corto plazo, lo cual no representa un estímulo para las actividades industriales y agrícolas que requieren de plazos mayores para recuperar las inversiones.

Diversos estudios realizados así como las opiniones de empresarios del sector MPYME (en los subsectores de comercio, industria, agricultura, servicios, artesanía) revelan que el acceso a financiamiento para sus actividades proveniente de instituciones públicas y privadas ha sido escaso e inadecuado para atender sus demandas.

Los principales obstáculos encontrados por los empresarios han sido los requerimientos de garantías tradicionales (hipotecaria, fiduciaria) trámites largos y lentos, créditos inoportunos, montos pequeños y plazos cortos. La cantidad de requisitos documentales que piden los bancos previo a considerar una solicitud de préstamo, tales como estados financieros de varios años, patentes de comercio,

referencias bancarias, escrituras de constitución de la sociedad entre otros, no están disponibles o no existen dependiendo del grado de organización y de formalidad de la unidad productiva.

Los empresarios que no son atendidos por el sistema bancario recurren a fuentes alternas de financiamiento no bancarias, formales e informales tales como ONGs, cooperativas, exportadoras de productos agrícolas, prestamistas y proveedores, entre otros. Los mercados informales de crédito, por ejemplo el de los prestamistas, generalmente, resultan más onerosos y limitan las posibilidades de progreso en las actividades productivas que desarrollan los prestatarios.

2.4. Tendencias del mercado financiero

Actualmente, existe un mercado financiero cambiante, creciente, complejo y en franca diversificación. Los avances electrónicos en computación y en las comunicaciones, la internacionalización de los mercados financieros de valores y capitales, así como la mayor interdependencia en el comercio internacional, están provocando dramáticas alteraciones en los productos y servicios bancarios y financieros. En este contexto, la reacción de las principales economías del mundo ha sido la de permitir que los bancos se involucren en las nuevas actividades financieras, pero bajo una supervisión más o menos estricta del Estado basada, primordialmente, en normas preventivas de índole prudencial.

La revolución tecnológica ha venido abriendo las posibilidades a la creatividad e innovación, cambiando rápidamente el papel que tradicionalmente realizaban los intermediarios financieros. Pero, no sólo los bancos están cosechando los beneficios de las nuevas facilidades tecnológicas, sino que,



también, muchas otras empresas no bancarias, quienes están ofreciendo al público variados productos y servicios financieros.

Esta "banca no banca" que surge y prolifera por doquier, está creando, por un lado, una significativa competencia para la banca regulada y, por otro, se ha convertido en un santuario para que la banca regulada realice operaciones, por medio de afiliadas no bancarias, ubicadas en la frontera de la legalidad bancaria vigente. Esta última ha sido una reacción competitiva que, asociada con las demás operaciones tradicionales, han vuelto al ambiente financiero intensamente creativo e innovador, tratando de explotar todas las oportunidades posibles, incluyendo variadas formas de evasión de las normas prudenciales y de supervisión, mediante productos y servicios que, por su naturaleza jurídica, aunque no por su substancia, pueden considerarse fuera del balance del banco, no obstante que en la mayoría de ocasiones representan un incremento real de riesgo, tanto para las entidades bancarias como para sus usuarios.

Entre las principales tendencias del mercado financiero están:

- desregularización de la banca;
- integración de grupos financieros;
- supermercado de servicios financieros;
- libre entrada y salida de instituciones en el sistema financiero;
- nuevo sistema para tratar casos de instituciones financieras con problemas:
 - Fusiones,
 - Ventas,
 - Seguros de depósitos,



- un sistema de vigilancia, control y supervisión de la solvencia y la liquidez de las instituciones bancarias por parte de la Superintendencia de Bancos;
- regulación prudencial;
- desarrollo de la competencia de la banca extranjera;
 - Banca centroamericana,
 - Banca mexicana,
- desarrollo del mercadeo financiero, nuevos productos y servicios financieros;
- desarrollo del mercado de valores.



1. ANÁLISIS DEL MERCADO BANCARIO

3.1. Los bancos en la actualidad.

En la última década los cambios en el mundo de los negocios han sido fundamentales y formidables. El guatemalteco es testigo de la globalización de los mercados, la privatización y la desregulación de industrias claves, la proliferación de la tecnología y el nuevo énfasis en la información como herramienta gerencial.

De todos los cambios que se han presenciado, probablemente, la globalización es el más significativo; esto no sólo implica la extensión de empresas individuales más allá de las fronteras nacionales, sino, la manifestación de un sistema modificado de negocios. Todos estos cambios dan como resultado presiones competitivas en las áreas: financiera comercial e industrial del país.

En lo que se refiere al sistema bancario guatemalteco, hasta la década de los ochenta, la interdependencia de los bancos era relativamente fácil, pues, el mercado poseía una característica oligopólica.

Generalmente, eran los mismos personeros quienes llegaban a la Junta monetaria y decidían las tasas de interés. Hoy, existen 35 entidades bancarias autorizadas y supervisadas por la Junta monetaria y la Superintendencia de bancos, además de todas las sociedades anónimas que ejecutan funciones en el mundo financiero y bursátil, lo cual ha originado una constante pelea por el posicionamiento del mercado a través de nuevos servicios, la protección del recurso humano calificado y un control estricto de costos para mantener la rentabilidad.

La primera transformación total la dio el Banco del Café, al introducir una jornada vespertina y mixta con horario hasta las 20 horas con todo tipo de servicios. Luego, vino la regionalización de mercados y la aplicación de normas de Calidad Total, a lo cual se une ya la Reingeniería. Primero, se suspendió el uso de las máquinas registradoras NCR y se cambió por un sistema de cómputo. Ahora ya no se utiliza radio vía frecuencia particular sino que está conectada una red vía correo electrónico que permite consultar saldos y hacer cualquier transferencia de una agencia a otra. Es así como algunos bancos poseen servicios de Banca total o Banca en su casa, donde a través de un módem, el tenedor de una cuenta de cheques o de ahorro puede consultar saldos y realizar transferencias desde su propia oficina o escritorio.

Un ejemplo de Reingeniería es MULTIBANCO, que posee más de 66 agencias, ejecuta cualquier función bancaria, desde una apertura de cuentas hasta el trámite de un préstamo fiduciario en sus instalaciones, con un máximo de tres personas, todos capacitados para ejecutar cualquier operación.

Hoy, el mercado es tan transparente y competitivo, que casi deja afuera al banco o financiera que no aplique una normativa de reingeniería en sus procesos de trabajo.

La reingeniería se aplica en la optimización de los servicios. Cuando surgió el Banco de Exportación (BANEX) sorprendió al mercado, pues, desde el primer año de operación obtuvo dividendos. Asimismo, BANEX marcó la pauta inicial de poco personal, pero, bien calificado; con un número de trabajadores tres veces menor que muchos bancos, ha figurado siempre dentro de la lista de los diez mejores y más solventes entidades de crédito y captación del país.



Otro aspecto que se está tomando en cuenta es la creciente convergencia de los gustos, preferencias y necesidades, lo cual ha desarrollado un mercado de consumidores más exigentes y menos leales; en respuesta a estas necesidades se ha generado una oferta de productos financieros. Un ejemplo es el caso de las agencias de banco que proliferan en muchos barrios. Granai & Towson, S. A. por ejemplo, posee cuatro agencias en el área de la zona 19 de la capital.

Las nuevas agencias se deben a que por el nivel de transacciones y generalización de la economía en la ciudad capital, ya no existe una real concentración de los medios de producción, pues, el comercio y nivel de fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas le dan mayor vigor, capacidad de negociación y economías de escala a las empresas que están integradas verticalmente hacia adelante y hacia atrás.

De esa cuenta se puede ver una agencia bancaria dentro de un hotel, el aeropuerto, un centro comercial o un mercado popular. Si bien es cierto que esta prestación del servicio busca acercarse al cliente, éste atenderá las ofertas de una agencia, siempre y cuando, la oficina habilitada sea manejada por personal y servicios competentes. De nada sirve tener una agencia bancaria si en ella no hay sistema de cómputo, frecuentemente, o, si el personal no sabe todo tipo de servicios que ofrece el banco o si el Jefe de agencia no es capaz de negociar una tasa preferencial, etc.

Otra ventaja competitiva es la inversión en tecnología, lo cual cada vez es más indispensable para la conquista del mercado financiero, pues, es uno de los muchos aspectos de la globalización y del nuevo ambiente de competitividad y agresividad empresarial. Una forma de mantenerse y crecer en un nuevo entorno es abandonando las formas obsoletas de cómo realizar y organizar el trabajo y



empezar con nuevos diseños de los procesos. Esta es la secuencia de la reingeniería.

La reingeniería no es únicamente el rediseño de los procesos de trabajo , existen otros elementos que están interrelacionados entre sí y la modificación de uno de éstos tiene un impacto directo sobre los otros. El hecho de tener gente joven y capaz detrás de una ventanilla de banco, es uno de los muchos ejemplos a considerar.

La reingeniería bancaria logrará aumentar la calidad del producto y mejorar el servicio al cliente y contar con los ingredientes necesarios para sobrevivir en una economía cambiante. Un proceso de reingeniería tendrá buenos resultados en la medida en que haya compromiso por parte de la Gerencia de los Bancos y que vaya en un proceso de cascada hasta llegar a todos los niveles de la organización. El gerente de un banco en Guatemala tiene que anticiparse a lo que vaya a venir en el cambio, para administrar el cambio y no el caos generado por el mismo.

3.2 Apertura de agencias y subagencias.

Desde la fundación del primer banco en Guatemala en 1874, estas entidades financieras se han esforzado por prestar mejores servicios a sus clientes. Es en los últimos cinco años cuando la banca ha sufrido cambios trascendentales a todo nivel. La causa principal es el incremento de la competencia, pues, ésta se ha vuelto mucho más agresiva que en los años anteriores.

Una de las muestras más evidentes de esta reñida lucha es la apertura de nuevas agencias. En la década de los años 80 los bancos inauguraban un promedio de cinco agencias al año. El cambio se comenzó a notar con la entrada del nuevo decenio. En 1991 las entidades bancarias abrieron 47 nuevas agencias, en 1992 fueron 39; en 1993 se marca un incremento significativo de oficinas nuevas, pues, se abrieron 67 agencias, pero, 1994 es el año pico, ya que aparecen bancos nuevos y los ya existentes se fortalecen, inaugurando entre todos 132 nuevas oficinas bancarias.

En 1995 se pusieron a disposición del público 102 nuevas sucursales. En 1996, según el Boletín Anual de Estadísticas del Sistema Financiero, se abrieron 114 nuevas agencias en la capital, 55 en los departamentos y se produjo el cierre de 13 agencias. En 1997 se abrieron 46 agencias en la capital, 37 en los departamentos y se cerraron 12 agencias llegando a tener el país a principios de 1998, 889 agencias, de las cuales 416 se encuentran en la capital y 473 en los departamentos.

En el ANEXO 1 se muestra el número de agencias por cada banco del sistema al final de cada año, de 1992 a 1997.

3.3. Distribución de agencias y subagencias.

El mercado bancario está constituido por personas o entidades que manejan efectivo y cuanto mayores sean éstas en la zona, mayores serán las posibilidades de mercado. De hecho, la posibilidad de incidir está únicamente en la selección de la ubicación.

Para ello hay que tener en cuenta el radio de influencia de la zona elegida, y establecer los límites de la misma en función de la extensión, comunicaciones, competencia, riqueza y, sobre todo, de la densidad demográfica. El informe de La Superintendencia de Bancos al cierre del año 1997, indica que existen 889 agencias bancarias de las cuales 416 (46.79%) se ubican en el departamento de Guatemala y de ese subuniverso, 356 ó, sea, el 85.57% se encuentran en la ciudad capital.

La región Norte, compuesta por Alta y Baja Verapaz posee apenas 28 agencias (3.15%); la región Nororiente, compuesta por Izabal, Chiquimula, Zacapa, El Progreso, posee 100 agencias (11.25%); la región Suroriente, compuesta por Jalapa, Jutiapa y Santa Rosa, posee 64 agencias (7.20 %).

Asimismo, la región central, compuesta por Sacatepéquez, Chimaltenango y Escuintla totalizan 83 agencias (9.34%); la región Suroccidental, compuesta por Sololá, Totonicapán, Quetzaltenango, Suchitepéquez, Retalhuleu y San Marcos, concentra, a su vez, 128 agencias (14.40%). La región de Noroccidente, integrada por Huehuetenango y Quiché, concentra 46 agencias (5.17%) y por último, El Petén, el 32% del territorio nacional, posee apenas 25 agencias, el total de 2.81% de las agencias.

El mercado bancario en Guatemala es algo competitivo y 1998 dará la pauta para medir el comportamiento del consumidor y del oferente, donde el criterio del primero deberá ir unido a la solidez, seguridad y confianza del segundo.



3.4. Políticas de atención al cliente.

Para brindar un servicio con calidad a los clientes, los bancos promueven la participación del personal que labora en dichas entidades en distintos procesos de mejoramiento continuo del servicio.

La calidad total en el servicio es una filosofía de gestión enfocada hacia el conocimiento y satisfacción de los requerimientos del cliente (externo o interno) a través del mejoramiento continuo de los índices de calidad en el servicio en cada área de la organización.

La alta dirección con la convicción de que la calidad de un banco depende, principalmente, de la calidad de su gente, inicia la búsqueda creativa de un sistema que involucra a la gente de la organización en el proceso del mismo negocio, buscando se emplee la inteligencia, iniciativa y creatividad de todos para elevar la productividad y calidad.

De lo anterior se puede afirmar que el éxito de una institución bancaria depende de un alto porcentaje del recurso humano. Al mismo tiempo, el éxito de ese recurso humano también depende de su capacidad de satisfacer las necesidades del cliente.

De acuerdo con el estudio de mercado realizado por Delta Consultores, 1994, los usuarios de servicios financieros requieren como necesidades básicas, las siguientes:

3.4.1. Trámites crediticios.

La gran cantidad de requisitos que solicitan al llenar los formularios, así como lo tardado para resolver una solicitud de préstamo, son los temas principales que se concentran en este punto. El estudio de mercado arroja promedios de resolución de solicitudes de préstamos de un mes, adicionalmente que se debe completar un mínimo de tres formularios de solicitud, con información que muchas veces es inútil para el banco.

Para darle otra visión a los requerimientos crediticios y que el cliente pueda llegar a ser atendido en el mismo día que se presenta la solicitud, se pretende crear un modelo de solicitud que tenga como aspectos importantes:

- datos generales del solicitante,
- datos del crédito,
- datos de los ingresos que devenga,
- deudas en otras instituciones.
- historial crediticio en el banco,
- historial de las cuentas bancarias que posea,
- plan de Inversión,
- referencias de la comunidad.

Con los datos anteriores se está completando la mayor parte de información, considerando que: los índices financieros sobre el patrimonio del solicitante muchas veces no son útiles, toda vez que la persona el día siguiente a otorgársele un crédito puede enajenar los mismos. Para cubrir el requisito legal, puede utilizarse el mecanismo de encuesta, para hacerle más fácil el completar la información al cliente.

Muchas veces se ha creído que el cliente debe llenar todos esos engorrosos trámites porque no tiene otra opción. La verdad es que increíblemente, en la actualidad, el cliente goza de gran número de opciones, considerando no sólo los 35 bancos del sistema sino que existen financieras, financiadoras, en especial estas últimas que han desarrollado métodos de análisis tan eficientes que en 24 horas resuelven una solicitud.

3.4.2. Elaboración de chequeras.

Los cuentahabientes de la mayoría de bancos se quejan que las chequeras regularmente, son ofrecidas para tres días hábiles y, en algunos casos ni siquiera cumplen con ese tiempo, considerando que tres días es mucho tiempo. A la fecha del estudio, el promedio para entrega de chequeras se estableció entre cuatro y cinco días, lo que para el cliente le significa demasiado tiempo.

Con la ayuda del sistema de computación es factible ser proactivo en la elaboración de chequeras. Esto quiere decir que se busque un mecanismo, de tal manera, que cuando se presente uno de los últimos cheques de una cuenta, al cobro, el sistema genere automáticamente la chequera, toda vez llene los requisitos que la institución establezca (cantidad de rechazos, saldo mínimo, etc).

3.4.3. Colas.

El tema de hacer colas para cualquier operación, data de muchos años y ha sido un paradigma sin solución. Al cliente no solamente le molesta hacer la cola, sino que la observancia de un grupo de gente esperando incómodamente, a tal punto que en muchos casos se pierden operaciones o, bien, se postergan. A pesar que los estudios realizados estiman que el punto óptimo de atención al

cliente es de 2.5 minutos, se hace difícil la espera para ser atendido, ya que el cliente se pregunta ¿cuántas personas adelante de mí hay? ¿en cuanto tiempo serán atendidas?

La solución propuesta para eliminar las colas trae consigo varias modificaciones en algunos aspectos:

a) *Modificación de la organización tradicional por tareas.*

La especialización de tareas ha creado en cierto modo tanto ventajas como desventajas siendo las principales las siguientes:

- **ventajas:**
mayor control de las operaciones;
agilidad en los procesos administrativos.

- **desventajas:**
se pierde el concepto de servicio al cliente;
circulación innecesaria de documentos;
congestionamiento excesivo de clientes en unas áreas de atención y poca afluencia en otras.

Lo anterior crea el concepto de servicio integrado. Con este título se describe la unificación de operaciones en un mismo ambiente físico y realizada por personal capaz de resolver cualquier operación requerida por los clientes, sin que tenga que trasladarse de un lugar a otro. Para dejarlo más claro, lo que pretende es que, un cliente que ingrese al banco, pueda ser atendido por el empleado que primero se encuentre, cualquiera que sea la transacción que quiera



realizar.

Por otro lado, esto contribuye a que aquel cliente que realiza más de una transacción en el banco, no tenga que ir de un lugar a otro, sino que en el lugar donde se siente, realiza todas las transacciones que desee.

Para el caso, se pretende la desintegración de áreas separadas como cajas, apertura de cuentas, operaciones internacionales, cartera, cobros, secretaría, sustituyéndola por un lobby de atención al público.

Para el éxito de esta propuesta, debe contemplarse, en definitiva, todos aquellos cambios a los procesos que contribuyan a la agilización de las operaciones y, por supuesto, al incremento de terminales e impresoras de documentos.

b) Modificación del método tradicional de presentación de documentos.

Este punto pretende eliminar en primer lugar todos aquellos documentos preimpresos que pueden ser fácilmente sustituibles por documentos impresos por programas definidos en el computador. Veamos cuales:

- formularios de apertura de cuenta,
- recibos de caja, tanto de ingresos como de egresos,
- depósitos monetarios y de ahorro,
- retiro de ahorro,
- recibos de pago y entrega de préstamos,
- notas de débito y crédito,
- formularios de solicitud de préstamo,
- formularios de compra-venta de divisas.



Estos formularios pueden fácilmente ser sustituibles por un archivo de impresión, que contenga los requerimientos mínimos necesarios para su adecuación. Como ejemplo, más de un banco ya utiliza el sistema de computación para los formularios de apertura de cuentas. Para esto es importante tomar ejemplos de otras empresas, tal es el caso de tarjetas de crédito y los PO'S, que en la actualidad en un rollo de cinta imprime el recibo de egreso. De igual manera pudiera ser para un banco la impresión de un depósito o retiro. Para el caso de los recibos de caja es muy similar.

c) Modificación física del local de servicio al cliente.

Es importante para el cliente que cuando se le sirva, él se sienta tan cómodo como la primera vez que llegó a realizar la apertura de su cuenta al banco. Por lo tanto, el mobiliario debe estar adecuado de tal manera que se trabaje con todos los mostradores estandarizados y que se le pueda atender sentado. Lo ideal es tener un lobby donde se puedan ofrecer todos los servicios e información que el cliente requiere.

d) Modificación de los métodos de control interno.

El tema de control interno es muy importante, toda vez que considere que debe estar adecuado al proyecto que se presenta. Uno de los mayores problemas que se ha observado en el medio es que la mayor parte de auditorías se dedican a realizar trabajos de escritorio (revisión de documentos históricos) siendo necesario, dada la agilización que en la actualidad los procesos exigen, de cambiar este esquema por el de trabajo en su mayor parte, de campo. Esto

permitirá mantener, en primer lugar, control sobre las operaciones en donde se están realizando, además que se ejerce presencia disuasiva.

Como medidas de control interno que significarán revisión diaria se presentan algunas.

□ Control numérico de los formularios.

Es indispensable que los formularios lleven un correlativo de numeración, especialmente, aquellos que serán impresos automáticamente por el sistema, lo que no permitirá manipulación de formularios, pues, deberá existir revisión de correlatividad.

□ Numeración automática de operaciones.

Pese a que éste es un procedimiento común en todas las instituciones bancarias, no es utilizado más que para casos especiales, pudiendo ser una buena fuente de revisión, especialmente, en operaciones cuyos montos son significativos.

□ Impresión obligatoria de documentos.

Todas aquellas operaciones que involucren movimientos de caja, deberán quedar constancias impresas, obligando al personal de atención al público a que imprima el documentos, de lo contrario, se bloquea la pantalla.

e) Incrementos de programas de ayuda al usuario.

Para agilizar y facilitar las operaciones, se hace necesario incluir la automatización de información que facilitará la atención al cliente, estos programas son:

- programa de impresión de documentos.

Estos programas deberán incluir formatos predefinidos así como menús de concepto preelaborados, según la transacción para inyectarle rapidez a la atención. Se hace necesario que este se encuentre conectado a la base de datos de clientes, a través de su número único, de tal manera que cualquier transacción pueda, fácilmente, ser impresa, siempre que se cuente con los datos esenciales del cliente.

- programa de seguimiento de documentación ingresada.

Este programa pretende darle seguimiento a la documentación presentada al banco, lógicamente, en orden de prioridad, es decir, por ejemplo, si se presenta una solicitud de sobregiro; ésta deberá notificarse, vía correo electrónico al funcionario designado, debiendo quedar en el sistema quién tiene la solicitud y la calidad en que se encuentra. Lo anterior puede ser informado ya sea por el personal de atención al público o por el mismo solicitante en una pantalla de servicio. No se pretende incluir todos los documentos que son recibidos, pues, habrá algunos que por el grado de importancia no ameriten ocupar espacio en disco.

- debitado automático por cobro de servicios.

Al automatizar algún servicio, se hace necesario que si en alguno de ellos se cobrara, esto lo realice el sistema en cuanto sea solicitado por algún cliente. Como ejemplo, un estado de cuenta ocasional deberá cargar el valor de éste al solicitar impresión del mismo, si no está exento del pago.

Aunque en la puesta en marcha pudieran surgir muchos requerimientos más, los anteriores son los programas que en principio se requieren adicionar al sistema, toda vez se cuente desde ya con programas tales como:

- despliegue de firmas en pantalla,
- correo electrónico,
- aviso automático de requerimiento de dinero o montos excesivos en caja,
- bloqueo de sistema por montos no autorizados para egresar,
- autorización en cualquier estación de trabajo para pagos de montos mayores a los autorizados,
- liberación autorizada y automática de reservas,
- autorización de sobregiros,
- emisión automática de cheques de caja, etc.

f) Creación de islas internas de información.

Las islas internas de información, se conceptúan como lugares estratégicamente ubicados donde se instalan cajeros automáticos y pantallas de consulta de impresión de datos, para facilitar al cliente algunas operaciones.

g) Atención telefónica.

Es necesario contar con varias opciones que permitan al cliente recibir la atención telefónicamente, lo más pronto posible. Para el caso, se proponen las siguientes:

Centralizadoras telefónicas.

Consiste en proponer algunas secretarias que puedan atender llamadas que no han sido respondidas por el área respectiva o por la misma recepción, después de algún tiempo de espera. Estas personas deberán contar con los conocimientos necesarios para resolver cualquier duda corta de un cliente o, bien, trasladar las llamadas a otras personas con capacidad de resolver los requerimientos solicitados. La cantidad de secretarias centralizadoras, estará en función de la distribución física de la institución.

Teléfonos inalámbricos.

Por el dinamismo que se le pretende dar a los ejecutivos de la institución, es una buena opción, dotarlos de un teléfono inalámbrico, de tal manera que se les pueda localizar en cualquier área de la institución. Esto permitirá agilizar, significativamente, la atención al usuario de los servicios.

h) Cercanía al cliente.

Existen diferentes formas de llegar al cliente, por ejemplo:



- Servicio personalizado a través de ejecutivos de ventas.

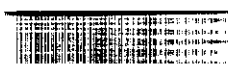
En la actualidad, es un servicio regular que se presta en la mayor parte de Bancos, aunque, el personal, regularmente, se encarga exclusivamente de ofrecer los servicios, pero no llevarlos a cabo. Es decir, el ejecutivo de cuentas, regularmente, visita con periodicidad a su cartera de clientes, pero no ejecuta transacciones y, en muchos casos, ni siquiera se anticipa a las operaciones que le requirieron. Las ventajas de este servicio es que el cliente, por lo menos, cuenta con una persona de planta que si bien es cierto, no le cubre todas las transacciones, por lo menos, una buena parte. La desventaja es que el personal se preocupa únicamente por los cuentahabientes con saldos o montos significativos en sus transacciones; adicionalmente, es normal observar que no tiene una ruta o programa definido de atención, lo que no genera un servicio ordenado y sistemático.

- Unidades de servicio al cliente.

Consiste, principalmente, en la presentación de servicios, a través de empresas ligadas a la institución o ajenas. Para el caso, se tienen ejemplos como CASH, QSA, aunque éstos son en principio, de uso exclusivo para la recepción de pagos y depósitos, la nueva imagen será que pueda prestar todos o la mayor parte de servicios del banco, como una extensión.

- Bancomóvil.

El Bancomóvil es un concepto que se desarrolló positivamente en Perú y consiste en un vehículo blindado que se establece temporalmente en algunas regiones para la prestación de servicios.



En este caso, el Bancomóvil se presenta como la agencia temporal que soportará las operaciones realizadas por el ejecutivo de cuenta, cubrirá eventos especiales como ferias, días de mercado en poblaciones de alto movimiento, etc. y será un mecanismo útil para estudios de mercado en lugares donde se pretenda abrir una agencia.

El esquema físico de Bancomóvil, es como una ventanilla especial con ruedas, adaptada con radiocomunicación para realizar operaciones en línea.

3.5. Innovación de productos financieros

Los servicios bancarios se han ampliado en los últimos años, debido, en parte, a que, mediante Resolución JM-752-93 de la Junta monetaria del 5 de noviembre de 1993, se permitió a las instituciones bancarias realizar aquellas operaciones que, sin estar previstas en las leyes que regulan la actividad, lo están en la legislación general de la república, así como aquellas que sin estar previstas en la legislación no contravengan preceptos legales o reglamentarios que sean compatibles con la naturaleza del negocio bancario.

Anteriormente, los bancos se limitaban a ofrecer préstamos y depósitos de ahorro, monetarios y a plazo fijo; actualmente, se puede ir a un banco y recibir una gama de servicios que van desde la inversión en títulos a través de las bolsas de valores, hasta la obtención de una tarjeta de crédito, convirtiendo el negocio bancario en un portafolio de inversiones.

3.5.1. Cuenta de ahorro con sorteo.

Los bancos del sistema han creado una cuenta de ahorro especial, la cual devenga intereses sobre los saldos diarios y se puede capitalizar mensual, trimestral o semestralmente, teniendo la oportunidad de participar en sorteos.

Los sorteos que se llevan a cabo pueden ser ordinarios y extraordinarios, en el caso de los sorteos ordinarios, normalmente, se efectúan en forma mensual y en donde los premios son en efectivo o electrodomésticos. El requisito para participar en dichos sorteos es que exista un saldo mínimo al mes inmediato anterior y que durante ese mes la cuenta haya presentado un incremento.

En relación a los sorteos extraordinarios, se llevan a cabo en forma trimestral, semestral y anual, los premios que se otorgan pueden ser vehículos o bienes inmuebles, a diferencia de los sorteos ordinarios, los requisitos para participar varían de acuerdo con las políticas de la institución.

3.5.2. Emisión y operación de tarjetas de crédito:

La Junta monetaria autoriza a las instituciones bancarias efectuar operaciones de tarjetas de crédito. La ventaja que obtienen las instituciones fiscalizadas por la Superintendencia de bancos en materia fiscal en comparación con las empresas de Banca paralela, con relación a las tarjetas de crédito, consiste en que de acuerdo con la Ley del impuesto al valor agregado (IVA) Decreto No. 27-92 del Congreso de la República, en el artículo 7 numeral 4), indica que los servicios prestados por las instituciones fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos, se encuentran exentos de impuesto. Por tal motivo, el usuario de una tarjeta de crédito se verá beneficiado al adquirirla de una

institución fiscalizada por la Superintendencia de bancos pues, no tendrá que pagar impuesto del IVA por los intereses o recargos que se le cobren.

3.5.3. Arrendamiento financiero.

Es un contrato mediante el cual una persona (arrendador) compra a un productor o distribuidor a solicitud de su cliente (arrendatario) determinados bienes que le entrega en concepto de arrendamiento y con la opción para el arrendatario de adquirir en propiedad los bienes al final del período pactado. De esta manera se convierte en un préstamo en especie.

3.5.4. Factoraje.

Es un tipo de servicio financiero mediante el cual una empresa transfiere el título de sus cuentas por cobrar a una institución financiera (denominada factor) para que le sean canceladas antes del vencimiento. El factor es compensado con intereses, comisiones u otros gastos. Es una fuente de financiamiento de corto plazo, realizada mediante la venta de las cuentas por cobrar con el fin de adquirir capital de trabajo y trasladar la responsabilidad y riesgo de cobranza en el agente de factoring o factor.

3.5.5. Chequera centroamericana.

En el sistema bancario, hace tres años apareció un nuevo producto financiero: el Cheque Centroamericano, con el objetivo de facilitar las operaciones comerciales a nivel del área a través de los mejores bancos centroamericanos.

Este producto permite al usuario emitir cheques y hacer transacciones en los países en los que se encuentren ubicados, en la moneda del país donde se esté realizando la operación y lograr agilizar cualquier operación comercial o financiera.

Existe un convenio con los bancos centroamericanos que rige esta clase de operaciones, pero se respeta la legislación de cada país.

3.5.6. El fideicomiso.

El sector financiero promueve en la actualidad el uso de los fideicomisos como instrumentos de garantía, inversión y administración de proyectos.

Por fideicomiso se entiende el contrato por medio del cual una persona natural o jurídica transmite a una entidad bancaria o financiera, ciertos y determinados bienes, con el propósito de que ésta cumpla una determinada finalidad en provecho de la persona o personas designadas en el contrato respectivo, para recibir los beneficios que se deriven de dicho negocio. La utilización del fideicomiso en sus distintas modalidades, facilita la gestión de negocios, transacciones y operaciones por cuenta de terceros.

En el establecimiento de un fideicomiso intervienen el fideicomitente, el fiduciario y el fideicomisario

Como fideicomitente se define al constituyente, persona natural o jurídica de naturaleza pública o privada, quien encomienda a una entidad bancaria una gestión determinada para el cumplimiento de una finalidad, para lo cual puede agregarle uno o más bienes.



El fiduciario, es la entidad bancaria que cuenta con la experiencia necesaria para desarrollar la gestión de negocios, transacciones u operaciones por cuenta de terceros. Las leyes guatemaltecas establecen que sólo los bancos y las sociedades financieras debidamente autorizadas por la Junta Monetaria, son los que pueden manejar y operar un fideicomiso.

El fideicomisario, también conocido como beneficiario, puede ser el mismo fideicomitente (el que constituye el fideicomiso) o la persona o personas que éste designe en el contrato respectivo.

3.5.7. Depósitos con opción de inversiones financieras.

Esta operación consiste en la apertura de una cuenta de depósitos monetarios, en la cual el cuentahabiente suscribe un contrato con una empresa, autorizando a que los fondos que se encuentren disponibles al finalizar el día en su cuenta de cheques, sean invertidos en valores.

3.5.8. Banca a través de Internet.

La idea de banca a través de Internet es un medio práctico que simplifica y reduce los costos de cualquier operación financiera. En este sentido, se ha desarrollado la facilidad necesaria para agilizar las operaciones bancarias desde cualquier parte del mundo y desde la pantalla del computador.

El usuario puede realizar una serie de operaciones con solo acceder al sistema, pudiendo consultar sus saldos, pedir estados de cuenta y otros; esto es posible sólo con la clave que los bancos asignan al cliente.

3.6. Manejo de la publicidad.

La forma en que la publicidad se presenta a los consumidores, según pasan los ciclos de un producto o servicio, hacen determinante su aceptación.

Este grado de aceptación se conforma por tres etapas, las cuales son las siguientes:

- etapa pionera,
- etapa competitiva,
- etapa recordativa.

Estas etapas requieren la creación de mensajes, en los cuales se debe determinar claramente la información para que se reciba como se pretende y se garantice su eficiencia.

3.6.1. Etapa pionera.

El objetivo de esta etapa es introducir la idea que todo lo conocido en cuestión de productos y servicios bancarios ha quedado atrás y demostrar que los métodos que solían ser aceptados como los únicos posibles, han sufrido una mejoría y que las limitaciones han sido superadas.

En esta etapa se presentan nuevas prácticas de servicio, lo cual modifica las costumbres del usuario y cultiva la idea de nuevos niveles de vida, mostrando una sociedad tecnológica-financiera.

3.6.2. Etapa competitiva.

Ya que el usuario real y potencial acepta el mensaje pionero, empieza a producirse la competencia. En esta etapa el usuario y los inversionistas ya conocen los nuevos productos, pero se hacen las siguientes interrogantes:

- ¿Con qué banco debo trabajar?
- ¿Debo cambiarme?
- ¿Qué ventajas obtengo con un banco u otro?

El propósito fundamental de la publicidad competitiva es el de comunicar al consumidor las diferencias que existen entre los productos y los servicios bancarios tradicionales y las características únicas o diferenciales de un banco específico. Esta comunicación competitiva trata de demostrar las ventajas comparativas de un determinado banco, las cuales podrían ser: alta tecnología, niveles operativos más rápidos, mayor seguridad, más eficiencia, más rentabilidad, servicio con calidad humana y otros.

3.6.3. Etapa recordativa.

En esta etapa se reduce la inversión en publicidad adoptando estrategias de mercadotecnia y promoción utilizadas en las anteriores etapas pionera y competitiva.

Luego de que las primeras etapas alcanzan madurez y aceptación, se continúa con la etapa recordativa para mantener el nuevo concepto del banco en la mente de los usuarios. Esta comunicación será visual la cual no necesitará de muchos argumentos ni de muchas explicaciones de los productos y servicios del banco.

3.6.4. Inversiones en publicidad en el sistema bancario.

Para ser competitivos en el Sistema Financiero, los bancos han aumentado cada vez más su presupuesto en publicidad, utilizando, generalmente, de 3 a 4% de sus utilidades netas, lo cual distribuyen de la siguiente forma:

<input type="checkbox"/> investigación y desarrollo de relaciones públicas	8.5%
<input type="checkbox"/> elaboración de mensajes	1.5%
<input type="checkbox"/> producción de mensajes	10.0%
<input type="checkbox"/> difusión de la campaña en medios masivos de información:	
televisión	35.0%
radio	25.0%
prensa	15.0%
medios alternos	05.0%



4. ANÁLISIS TÉCNICO DEL SISTEMA BANCARIO

4.1. Diseño y distribución de oficinas bancarias.

Una forma de competir de los bancos ha sido ampliar su red de agencias, tanto en la capital como en los departamentos, localizándolas convenientemente, para que siempre estén cerca del usuario, ya sea de su casa, trabajo o negocio.

Las agencias son diseñadas tomando en cuenta el segmento de mercado que se desea cubrir, el sector donde será localizada y algo que es muy importante, las medidas de seguridad, pero siempre tomando en cuenta la elegancia y la comodidad, equipándolas con mobiliario fino, pisos cerámicos, cuadros panorámicos, aire acondicionado, música ambiental y otros.

4.2. Sistemas de seguridad.

Lo que se refiere a seguridad bancaria se divide en dos áreas, lo que es seguridad física y lo que se refiere a seguridad en el manejo de documentos.

4.2.1. Seguridad física.

Para poder proporcionar una seguridad adecuada a una agencia bancaria y a cada uno de sus ambientes se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- que la selección y contratación de las personas encargadas de seguridad, ya sea ésta Policía Privada o Cuerpo de Seguridad Propio tenga como requisito principal el conocimiento y adiestramiento en materia de seguridad de locales bancarios;
- además se deben realizar entrevistas socio-económicas, fichas de cada uno de los elementos de seguridad y verificar antecedentes de policía;
- dotar de garitas blindadas ubicadas en el exterior o interior de edificios bancarios, según el caso, las garitas deben contener dispositivos de alarmas, comunicación y mascarillas;
- también el personal de atención al público debe tener adiestramiento sobre seguridad física, seguridad electrónica y seguridad operacional con el fin de que esté preparado y saber qué hacer antes de la apertura de un local bancario, durante el horario de atención al público y al cierre definitivo. Asimismo, debe estar capacitado sobre la actitud que debe tomar antes, durante y después de un asalto. Debe saber sobre el uso y manejo de los sistemas de alarma, mismas que deben de programarse para realizar el aviso a los lugares determinados por cada banco, pero no es recomendable el uso de sirenas sonoras locales, sino que un envío en forma silenciosa.

- bóvedas y cajas de seguridad. A través de muchos años, se ha venido recomendando que en horario de atención al público, las puertas de bóvedas y cajas de seguridad, deben mantenerse cerradas, por lo menos, la reja y puerta principal, con una combinación perdida y el sistema de alarma conectado. También existen dispositivos de retardo para apertura de puertas de bóvedas y cajas de seguridad, que permiten programar su apertura hasta 15 minutos después. Durante días y horas inhábiles, las bóvedas y cajas de seguridad deberán permanecer debidamente cerradas, los dos diales con la combinación perdida y el sistema de relojería de seguridad programado para abrir hasta la hora y día predeterminado. De la misma manera, deben implementarse sistemas de doble fondo, para resguardar cantidades mayores de valores;

- en oficinas centrales y agencias bancarias, es recomendable que además de los sistemas de alarmas utilizados en puertas e interiores de bóvedas, la zona completa de esta área de máxima seguridad, quede debidamente cerrada y con un sistema zonificado de alarma, para que se restrinja y se controle la circulación de personas durante días y horas inhábiles;

- además, en oficinas centrales, en las zonas denominadas de máxima seguridad, debe grabarse a través de cámaras de circuito cerrado de T.V. durante las 24 horas del día. En agencias bancarias, como mínimo, debe grabarse durante el horario de atención al público.

4.2.2. Seguridad en el manejo de documentos.

Algunas de las medidas de seguridad para reducir las estafas en los documentos bancarios, son las siguientes:

a) Apertura de cuentas de depósitos monetarios y depósitos de ahorros.

- En ambos casos debe quedar en expediente fotocopia de documentos de identificación y otros documentos requeridos, ya sea para personas individuales o jurídicas, según sea el caso.
- La cédula de vecindad debe verificarse fehacientemente, comparando la fotografía original y datos del asiento respectivo en el Registro de Vecindad, ya que se han dado múltiples casos de cédulas falsas, en donde se ha detectado que han utilizado el número de cédula, nombre completo y todos los datos que corresponden al verdadero titular.

b) Pago de cheques o retiros de ahorro por cantidades considerables.

Se ha llegado a vivir una situación alarmante, por el incremento de estafas que se han dado por cantidades de gran magnitud, por lo que como mínimo, se sugiere tomar las siguientes precauciones.

- fijar cantidades mínimas, para que a partir de cierta cantidad, todo retiro de ahorros o pago de cheques, se hagan efectivos previo a la verificación fehaciente con el cliente emisor. Esta diligencia resulta muy delicada, ya que se han detectado estafas por cantidades de gran

magnitud, para lo cual, bandas organizadas han logrado desviar los números telefónicos de cuentahabientes a números de los mismos estafadores;

- ejercer mucho cuidado, en la venta de moneda extranjera, venta de cheques de caja, etc., recibiendo como pago, cheques de otros bancos. En este tipo de operaciones han sido sorprendidos varios de los bancos y financieras, al no consultar ante el supuesto emisor de este tipo de documentos valorados.

c) Recepción de depósitos.

Deberá analizarse, debidamente, que el número de cuenta anotado en el endoso del cheque que se reciba en calidad de depósito, ya sea, del propio banco o de otros bancos, coincida con el número de cuenta consignado en el formulario que presenta el cuentahabiente. También el Receptor – Pagador debe asegurarse que, lo escrito en el original del formulario de depósito sea el mismo dato que figure en la copia, ya que varios establecimientos comerciales han sido estafados, al presentarle copias de depósitos efectuados aparentemente en efectivo, pero que realmente estos depósitos fueron realizados con cheques de otros bancos, documentos que posteriormente son rechazados como robados, por falta de fondos, etc.

d) Entrega de chequeras.

Sobre aspectos de seguridad en la entrega de talonarios de cheques, se debe tomar en cuenta lo siguiente:



- verificar, cuidadosamente, que el documento de identificación coincida con los datos y las firmas en el sistema y con la firma que el cliente realice en presencia del empleado de plataforma en la constancia de entrega de chequera. Cuando la chequera sea recogida por una persona que no sea el dueño de la cuenta, requerir carta de autorización, verificar que dicha persona esté previamente autorizada en el sistema por el cuentahabiente e identificarla fehacientemente. Si es necesario verificar, telefónicamente, con el cliente;
- verificar si existen chequeras pendientes de entregar, antes de autorizar la impresión de nuevos talonarios;
- grabar en computadora la numeración de los cheques que serán entregados al cuentahabiente o, según el caso, cuando se autoricen emisiones de cheques voucher a empresas cuentahabientes, para control y su correcta habilitación. Por falta de este tipo de registro, se han perpetrado estafas por muchos millones de quetzales en el sistema bancario nacional, habiéndose cancelado cheques con numeración ya pagada o, bien, con numeración posterior a la que el cliente tiene en uso.

e) Documentos valorados.

En falsificaciones integrales de cheques voucher, cheques de caja y cheques corrientes, ya se ha utilizado papel de seguridad y tintas invisibles con reacción a la luz ultravioleta; por esta razón, el personal de atención al público debe conocer profundamente qué elementos de seguridad contienen todos los documentos valorados utilizados por su banco, para que esté en capacidad de



detectar un documento de dudosa legitimidad. En tal virtud, el personal debe tener a su alcance una lupa y un aparato de luz ultravioleta.

4.3. Área administrativa.

4.3.1. Planeación estratégica.

Siendo las instituciones financieras empresas que han sufrido grandes y diversos cambios en los últimos años, es necesario que cuenten con un plan estratégico, tomando en cuenta que dicho plan puede verse como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito, y, que facilita los cambios necesarios inducidos por el entorno.

La planeación estratégica en las instituciones financieras debe contar con un marco conceptual que debe contener un análisis del entorno, del sector y de la misma institución, para tomar decisiones genéricas y específicas con el fin de tomar una propuesta de inversión.

a) Análisis del entorno

El análisis del entorno debe incluir un examen de la situación y perspectivas económicas, políticas y sociales a mediano plazo del país. La importancia de este análisis es mayor en Guatemala, por tener una economía pequeña, abierta y sujeta a convulsiones políticas y sociales; puesto que puede acontecer, en períodos cortos, cambios mucho más dramáticos que en otros países con más estabilidad.



El análisis del entorno debe estar claramente ligado a las necesidades y características de la institución. Un banco enfocado al consumidor, por ejemplo, debe prestar especial cuidado a las características demográficas, cambios en el índice de precios al consumidor y estadísticas de distribución de ingresos. En cambio, un banco, cuyo principal negocio sea el comercio exterior, deberá conceder mayor importancia relativa a la estructura de la balanza comercial, las posibilidades de una devaluación o nuevas regulaciones cambiarias. Si una institución fuese especialmente vulnerable a disposiciones gubernamentales que están en debate, podría resultar necesario un análisis y pronóstico político de cierta profundidad.

b) Análisis del sector.

Un aspecto crucial para definir la planeación estratégica de una institución financiera, debe ser el análisis a fondo de todo el sector financiero. El desempeño a largo plazo de una institución depende, en gran medida, de lo atractivo que sea el sector en que compite, por lo que este análisis debe comprender un examen total de las tendencias del sector; no sólo de las nacionales sino, también, y, con idéntico énfasis de las mundiales, tomando en cuenta las siguientes cinco fuerzas:

- barreras de entrada.

La entrada de nuevos competidores, generalmente, incrementa la competencia y reduce el atractivo del sector. En el sistema financiero de Guatemala una de las barreras de entrada más significativa es la regulación impuesta por el Banco Central y la Superintendencia de Bancos.

Aunque la barrera legal o reguladora en el sistema financiero puede ser la más obvia, no es por esto la única; ni necesariamente la más infranqueable. Otras barreras de entrada pueden ser: economías de escala, altas inversiones iniciales, escasez de recursos humanos, acceso a tecnología y otras.

□ intensidad de la rivalidad.

En el sistema financiero guatemalteco los productos y servicios, ofrecidos por los diferentes bancos, se consideran iguales o con muy poca diferencia entre ellos. Asimismo, se determinó que, por muy diversas razones, existen fuertes barreras de salida. Hay instituciones que siguen operando por años a pesar de rentabilidades bajas o, incluso, de pérdidas considerables. Todos estos factores, más el creciente número de bancos y la disminución del crecimiento del sector, explican la rivalidad cada vez más intensa en el sector financiero.

□ la clientela.

Para analizar la clientela es necesario evaluar el valor agregado de sus productos y servicios. Asimismo, se requiere un análisis de la cadena de valor que identifique aquellas actividades específicas realmente valoradas por la clientela. Por ejemplo: investigaciones recientes señalan que en muchos casos, el costo de tramitación de préstamos (costo implícito de las esperas, viajes, estudios, abogados y otros) tiene mucha mayor importancia que la tasa de interés. En otros casos se ha encontrado que, al no ser los productos y servicios financieros diferenciados, los clientes toman sus decisiones estrictamente con base

en el precio. Una institución financiera que ignore lo que sus clientes realmente valoran, puede perder rápidamente mercado ante un competidor más consciente de las necesidades de su clientela. Comprender la cadena de valor puede servir también para planear la introducción de nuevos productos y servicios. Si, por ejemplo, los clientes consideran que es de suma importancia tener acceso a dinero en efectivo a todas horas, el atractivo de los cajeros automáticos puede ser significativo. Si la liquidez es muy importante, productos como líneas de crédito automáticas integradas a certificados de depósito, pueden resultar muy atractivos.

□ proveedores de fondos.

El análisis debe determinar el poder de negociación o presión que los proveedores de fondos pueden tener sobre la institución financiera. Cuanto mayor sea este poder, menos atractiva será la actividad en cuestión. La concentración de depositantes o proveedores de fondos pueden ser un aspecto preocupante para un intermediario financiero. Además del riesgo implícito en la poca diversificación, existe la posibilidad de que, proveedores importantes de fondos, fijen de facto las tasas de interés para depósitos u otras condiciones que van en detrimento de la rentabilidad de la institución.

Otros factores tales como el costo de cambiar de institución financiera, pueden influir también en la relación de la institución con sus proveedores de recursos. En el caso de depositantes, es posible aumentar el costo de cambiar de institución ofreciendo servicios personalizados, paquetes integrados de servicios o productos muy a la



medida, los cuales un cliente no va a encontrar con facilidad en otra institución.

□ Productos sustitutos:

Un error común que se da al analizar la competencia es el de limitar el análisis a aquellas instituciones más similares a la propia. Los bancos comerciales identifican como competidores únicamente a otros bancos comerciales: las financieras evalúan las decisiones estratégicas de otras financieras y las instituciones de crédito hipotecario estudian, cuidadosamente, a otras instituciones de vivienda. Todos, sin embargo, tienden a ignorarse entre sí, por ser instituciones que, tradicionalmente, se estiman "diferentes". Aunque siempre defectuoso, este criterio pudo haber sido aceptable en el pasado, cuando las diferencias entre instituciones financieras eran bastante marcadas y sus campos de acción claramente definidos. Actualmente, en la medida en que las líneas divisorias entre las instituciones financieras se vuelvan más borrosas, dejar de analizar todos los posibles productos sustitutos no sólo es defectuoso sino, también, peligroso.

Por ejemplo, una tendencia importante en los mercados financieros mundiales es el creciente papel que desempeñan las bolsas de valores y el fenómeno conocido como "securitization". Desde la perspectiva de un cliente necesitado de fondos, la emisión de un título valor, en el mercado abierto, puede ser un sustituto perfecto de un préstamo comercial. Igualmente, el descuento de un bono de prenda de un almacén de depósito, puede ser equivalente a un crédito prendario de un banco. Los créditos de proveedores o del sector informal a tasas altas pueden



resultar competitivos con créditos subsidiados de la banca de desarrollo los cuales requieren innumerables trámites.

Es pues, preciso asegurarse que, en el análisis del sector, no se ignoren productos sustitutos o instituciones paralelas que puedan significar una amenaza. La verdadera competencia de muchas instituciones financieras en el futuro puede, probablemente, provenir de instituciones muy diferentes a las que han dominado ciertos mercados financieros en el pasado. Ignorar y no prevenir la presencia de estos nuevos posibles rivales puede acarrear un costo muy alto.

c) Análisis de la institución.

Lo que se pretende con el diagnóstico institucional es identificar los puntos fuertes y débiles de la institución en relación con los competidores presentes y futuros. Se trata de efectuar un análisis relativo, no sólo en un sentido estático como también en un sentido dinámico.

4.3.2. Estructura organizacional.

Actualmente, las instituciones bancarias están enfocando sus esfuerzos en construir grupos efectivos de trabajo con elevadas metas de desempeño, las cuales estimulen la utilización del potencial humano.

En su aspecto estructural se considera a la organización como una serie de grupos eslabonados horizontalmente, entre sí, por los administradores, la cual posee las siguientes características:

- liderazgo que incluya confianza y fe, percibidas entre los superiores y los subordinados para todos los asuntos. Los subordinados se sientan libres para comentar sus problemas con sus superiores quienes, a su vez, solicitan sus ideas y opiniones;
- un proceso motivacional por medio de métodos de participación. Siendo favorables las actitudes hacia la organización y sus metas;
- un proceso de comunicación que fluya libremente en sentido ascendente, descendente y lateral por toda la organización. Que La información sea exacta y sin deformaciones;
- un proceso de interacción abierto y extenso; que tanto los superiores como los subordinados puedan influir en los objetivos, métodos y actividades del departamento;
- un proceso de decisión que ocurra a todos los niveles en forma grupal;
- establecimiento de metas que estimulen la participación grupal para definir objetivos elevados y realistas;
- control disperso en toda la organización, el cual recalque el autocontrol y la solución individual de problemas;
- metas de desempeño elevadas, las cuales sean el compromiso constante de los superiores, reconociendo la necesidad de capacitación para lograr el desarrollo personal e institucional.

En el ANEXO 2 se muestra la estructura organizacional de una institución bancaria guatemalteca.

4.3.3. Capacitación de recursos humanos.

Debido a que los servicios financieros se han convertido casi en artículos genéricos sin mayores diferencias lo cual distingue a unos de otros es la calidad de servicio, por lo tanto se hace necesario que los programas de capacitación pasen de la instrucción al desarrollo integral de la persona.

4.3.4. Diseño de procesos.

Los diseños de proceso sirven para representar, gráficamente, información y acontecimientos referentes a un procedimiento, los cuales consisten en acciones de una o varias operaciones, realizadas en forma secuencial y sistemática o, sea, repetitiva, con un fin determinado. Un procedimiento o rutina se representa, gráficamente, por un cursograma.

Los circuitos administrativos o cursogramas se utilizan para los efectos de:

- confeccionar el recorrido de rutinas;
- preparar las normas de los procesos que se graficarán;
- analizar, periódicamente, los procedimientos en curso;
- cotejar los distintos procesos en vigencia dentro de la empresa para estudiar su interrelación;
- observar la posibilidad de reemplazar procesos por otros que posean más ventajas;

- poder de síntesis que ubica a cualquier lector en el tema sin mayor dificultad.

En definitiva se puede decir que un cursograma es una herramienta interesante a utilizar cuando se normalizan procedimientos administrativos.

La banca en la actualidad para cada producto financiero que lanza al mercado realiza un manual de normas y procedimientos para cada uno de los servicios que otorga para dicho producto, por ejemplo: para el producto de depósitos monetarios realiza procedimientos y especificaciones de proceso para los siguientes servicios: apertura de cuenta, actualización de registros, solicitud de chequera, entrega de chequera, revocatoria de pago, bloqueo de cuenta, embargo de cuenta, protesto de cheque, emisión de cheques de ventanilla, certificación de cheque, autorización de sobregiro, pago de cheque, depósito monetario, pago parcial de cheque, liquidación de sobregiro, pago de cheque certificado, autorización de cheque impreso por el cliente, solicitud de estado de cuenta ocasional, solicitud de saldo y otros.

En el ANEXO 3 se muestra el cursograma para una apertura de cuenta de depósitos monetarios con sus especificaciones de proceso.

4.3.5. Controles

Los avances logrados dentro del proceso de modernización financiera han contribuido a encausar la actividad financiera dentro de un ambiente de autorregulación de las propias instituciones financieras.



El mercado financiero autorregulado es: "Un mercado que se caracteriza por tener un conjunto de disposiciones legales y reglamentarias que permiten operar bajo un esquema de liberalización y autocontrol, en el cual la responsabilidad de la evaluación y control de los riesgos asumidos recae en cada uno de los participantes del mercado".

Este proceso hacia la autorregulación está íntimamente ligado con los avances en la capacidad de los organismos supervisores de evaluar la gestión de las instituciones y requiere una estrecha colaboración e interacción entre el organismo supervisor y otras instancias concurrentes a la función de control y evaluación, como lo son las auditorías o contralorías internas, las auditorías externas y los evaluadores de riesgo, todo ello con un apoyo decidido de los directores de las instituciones supervisadas.

Ello implica la necesidad de establecer alianzas que mejoren el desempeño global, en donde cada actuante se comprometa y asuma el papel que le corresponde realizar, en los campos de acción expresamente asignados a cada uno de ellos.

a) Administradores.

Es importante recalcar, que los administradores son los obligados a efectuar un adecuado análisis del riesgo, tomando en cuenta que están manejando recursos de terceros, con el propósito de obtener beneficios congruentes con las expectativas de los que participan en el mercado.

Como medidas de autocontrol en su gestión, se requieren, como mínimo, las siguientes:

- definición clara de procedimientos,
- maximización de controles automatizados,
- selección adecuada de personal,
- adopción de sistemas de evaluación de desempeño, con amonestaciones e incentivos.

b) Auditores externos.

Establecer áreas adicionales de riesgo a evaluar en sus exámenes, incluyendo responsabilidades con el órgano supervisor, independientemente del contenido del contrato con el cliente. Mejorar la independencia, autonomía y capacidad técnica, de tal forma que en sus informes se incluya si el funcionamiento de los bancos se realiza conforme prácticas sanas y de acuerdo con la normativa que le aplica.

c) Auditores internos

Es necesario que actúen con independencia de tal forma que su función primordial sea el diseño e implementación de estrategias de control preventivo como:

- evaluación periódica de los procedimientos con el afán de sugerir modificaciones;
- evaluación periódica del funcionamiento de los controles;
- evaluación al cumplimiento del autocontrol

Su alcance debe llegar hasta la evaluación de la eficiencia operativa y la productividad de los recursos y, su ubicación, dentro de la organización, no debe estar sujeta a decisiones de los administradores.

d) Organismo supervisor.

Es necesario que se garantice un marco adecuado de independencia de este órgano, que lo mantenga ajeno a presiones de los sectores que interactúan en el mercado y le permitan acatar la normativa prudencial sin discriminaciones, arbitrariedades o privilegios, incluyendo la aplicación de sanciones para quienes no cumplan con sus responsabilidades o abusen de sus derechos.

Finalmente, es importante mencionar que el esquema relacionado con la normativa prudencial y la modernización de la supervisión, tiene el propósito de promover que sean las mismas instituciones las que velen por una mayor eficiencia en su operatoria. Al respecto, cabe destacar las siguientes disposiciones adoptadas en Guatemala.

- Reglamento para la valuación de activos crediticios, el cual contempla el proceso de autocalificación de los deudores por parte de los bancos, incluyendo normativa para determinar y clasificar los de recuperación dudosa.
- Fijación de plazos para reposición patrimonial de bancos con deficiencias de capital, el cual prevé los mecanismos para instituciones que incumplan con el patrimonio requerido del 8% sobre activos y contingencias.

- En transparencia de información, la Superintendencia de bancos hace publicaciones en diarios del país, de las tasas activas y pasivas en forma semanal y de los principales rubros del balance general y del estado de resultados en forma mensual.
- Existen otras disposiciones como el reglamento de los auditores externos que establece los lineamientos para el registro, actuación, contratación y avisos por parte de la institución auditada.

4.4. Tecnología informática

Como cliente de un banco, a veces resulta difícil imaginarse todo el despliegue tecnológico que requieren los servicios actualmente ofrecidos por los bancos del sistema. Hace unos diez años resultaba imposible siquiera pensar en el cálculo de intereses diarios, traslado automático de fondos de un tipo de cuenta a otro o hablar de banca en el hogar.

Sin embargo, la competencia y el acelerado desarrollo registrado en las áreas de equipo de computación, comunicación y programación han logrado que esos sueños del pasado sean, hoy, una realidad.

4.4.1. Hardware

El abaratamiento en la tecnología informática ha permitido adquirir máquinas más potentes y veloces a precios insospechables unos años atrás. Esto, a su vez, permite el desarrollo de programas elaborados.

La tecnología utilizada, actualmente, por las empresas bancarias es de varios niveles. El primero de éstos lo conforman los servidores centrales de los bancos, caracterizados por su gran capacidad de procesamiento y su alto costo. En el segundo nivel se encuentran los servidores locales, mediante los cuales se establece la comunicación con las máquinas usadas por los cajeros.

Estos servidores tienen cierta capacidad de procesamiento de datos, es decir que pueden seguir funcionando aunque se rompa la comunicación con el central. Las estaciones de trabajo o clientes finales, como se conoce a las computadoras personales de los cajeros conforman el tercer nivel.

Una de las manifestaciones más claras de las ventajas ofrecidas por la tecnología moderna se da en los cajeros automáticos, máquinas que le permiten a los clientes obtener efectivo, así como realizar depósitos, consultas y pagos de servicios, sin necesidad de ir a una agencia.

Los cajeros automáticos ofrecen a los clientes un servicio veloz, a cualquier hora, todos los días del año. Sin embargo, los costos de implementar el sistema son muy altos al ser absorbidos por un solo banco. Por ese motivo distintos bancos han optado por compartir costos a través del sistema Banca Red.

4.4.2. Software.

Junto con las recientes y nuevas aplicaciones encontradas a la tecnología, los bancos están tomando grandes ventajas de sus sistemas "legacy" (es decir tecnología vieja). En la medida que el costo computacional baja, los bancos están colocando más y más aplicaciones en sus sistemas de rango medio (por ejemplo el AS/400, RS/6,000, etc.) De igual forma,

numerosas aplicaciones cliente-servidor, con arquitecturas tecnológicas avanzadas, que utilizan bases de datos relacionales, las cuales facilitan la relación Cliente- Banco, los cuales se han vuelto tan populares tanto en bancos grandes como en bancos pequeños y han alcanzado tal grado de madurez que, difícilmente, un banco resiste la tentación de cambiar sus aplicaciones "front end". Actualmente, se habla de aplicaciones "intranet", un refinamiento del modelo cliente-servidor.

Además de aplicar tecnología a los sistemas existentes, los bancos están viendo hacia el futuro y han empezado a pensar en tecnologías que están cambiando al mundo y creando incertidumbre. El crecimiento de las redes de alta velocidad y el bajo costo de los recursos computacionales (disco, memoria, CPU, etc), hace posible crear aplicaciones antes inimaginables: imágenes, datos, voz y video pueden hoy ser transferidos alrededor del mundo en cuestión de milisegundos.

4.4.3. Comunicación.

Los avances en hardware y software no significarían nada para los clientes de los bancos si, a la par de éstos, no se desarrollaran mejores sistemas de comunicación. Sólo así se puede garantizar la utilización funcional de éstos.

La búsqueda de una comunicación de alta tecnología con enlaces seguros, limpios (sin interferencia eléctrica) y de alta velocidad, en la actualidad, sugiere la utilización del enlace micro ondas o vía satélite, como ocurre en otros países.

4.4.4. Tendencias de los avances tecnológicos

Con el tiempo, el avance de la tecnología continúa y en el campo de los servicios financieros, los mismos van encaminados a hacer viable mayor cantidad de servicios y lograr que los mismos sean cada vez más rápidos, confiables y seguros.

Así, en poco tiempo, se podrán observar cambios que darán cuenta de que este futuro está cada día más cerca. Este es el caso del cambio de las bandas magnéticas en las tarjetas para cajero automático por un microchip, lo cual no sólo ampliará la gama de servicios, sino dará mayor seguridad, así también, se dará el perfeccionamiento de las transacciones por Internet y la compensación electrónica. Pero, éstos no son los únicos avances esperados, sólo el tiempo dirá hasta dónde llegarán los nuevos servicios bancarios.

5. ANÁLISIS FINANCIERO DEL SISTEMA BANCARIO

Como consecuencia de los cambios en el entorno económico financiero mundial, los cuales han modificado los patrones de conducta de los agentes económicos, se ha hecho necesario la existencia de intermediarios financieros más eficientes y competitivos. Guatemala no escapa a este fenómeno mundial y, actualmente, se encuentra inmersa en un proceso de modernización de su sistema financiero, que conlleva la transición de un esquema tradicionalista y, por ende, altamente reglamentado a uno que estimula una mayor competencia y eficiencia entre los intermediarios financieros.

En este contexto, el análisis financiero debe permitir ejercer dentro de un sistema financiero liberalizado, una efectiva supervisión tendiente a alcanzar y mantener una banca moderna, eficiente y estable.

Una herramienta que ha sido utilizada de forma cotidiana para comparar los comportamientos de los rubros que integran los estados financieros de las entidades bancarias, es el manejo de cifras absolutas. Sin embargo, las cifras podrían hacernos incurrir en errores de apreciación si éstas no se vinculan con otros elementos que tengan relación o que generen dichos montos. Además, se debe considerar que, debido a los niveles de inflación que se han observado en los países de América Latina, las cifras absolutas han perdido su utilidad, ya que para compararlas se hace necesario deflatar estos valores. Otras herramientas utilizadas para analizar la información financiera de las entidades bancarias, ha sido el uso de razones o índices financieros.

El sistema de indicadores financieros está basado en dos campos estrechamente vinculados. Uno, que relaciona los renglones del estado de resultados ponderados con el total de activos (para tener una base uniforme de medición) que permite conocer de manera general y durante un período determinado el desempeño de una entidad y, otro, que involucra las cuentas de balance, cuyo propósito es obtener una visión amplia y completa de la condición financiera de las instituciones.

Para desarrollar el análisis comparativo de índices financieros, es necesario tener datos homogéneos, tales como igual unidad monetaria de medida (Quetzal, Colón o Dólar). Otro aspecto indispensable es la uniformidad de manuales o utilización de rubros contables, en similares unidades de tiempo; sin embargo, si el análisis se realiza para un período completo (año contable), los indicadores deben incluir cifras promedio de todo el período, al menos con los datos de cada fin de mes.

Es importante, también, considerar el ámbito de acción o tipo de banco, el tamaño, segmento de mercado en que opera, la estrategia competitiva y diferenciaciones particulares de las entidades que pueden afectar el análisis comparativo. Como recomendación metodológica para eliminar estos efectos, se propone comparar a la entidad analizada con su mejor competidor en el segmento de mercado o en el grupo de similar tamaño, todo ello para que el marco de comparación sea homogéneo.

La determinación del tamaño de las entidades bancarias se puede establecer por varios criterios, entre los cuales se pueden mencionar: el volumen de captaciones que cubre los riesgos de obtención de fondos del público, activos totales que enfatiza en la capacidad instalada de la entidad bancaria, el patrimonio que se refiere al insumo genérico de recursos para

iniciar la actividad crediticia y, por último, el criterio de cartera, el cual muestra el riesgo crediticio de la entidad y el volumen de activos productivos que generan las utilidades.

Cabe señalar que el uso eficaz de los indicadores, depende en gran medida, de la calidad y oportunidad de la información; sin embargo, el factor fundamental es la interpretación que el analista haga de estos índices.

5.1. Estados financieros.

Previo a iniciar el detalle de los indicadores es necesario generalizar en ciertos acuerdos sobre las variables a utilizar en el análisis, independientemente de la nomenclatura que sea utilizada en cada país en particular. A continuación, se presenta la estructura de las variables, las cuales provienen de los estados financieros de las entidades bancarias, aunque pareciera que son tomados de forma muy gruesa o por agrupaciones muy amplias. Esta metodología brinda los elementos conceptuales para que el analista pueda profundizar en otros elementos específicos según el grado de detalle que le sea de interés. De esta manera, del Balance General o Balance de Situación, se definen las variables siguientes:

- **Activos financieros.**

Son los activos relacionados con el manejo de liquidez y la intermediación financiera, está integrado por los siguientes rubros: disponibilidades, fondos interbancarios, inversiones, cartera de créditos, deudores por aceptación y otros.

□ **Activos productivos.**

Son los activos que generan rendimiento financiero o, sea, los activos financieros menos disponibilidades.

□ **Activos fijos y otros activos.**

Se caracteriza porque no devengan ingreso financiero y se pueden clasificar así: bienes de uso, bienes adjudicados en pago y otros activos

□ **Pasivos.**

Entre las principales operaciones de pasivo se encuentran: depósitos, recursos del Banco Central, préstamos de otras instituciones financieras y otros.

□ **Patrimonio.**

Está constituido por el aporte de los socios, utilidades retenidas y reservas legales y opcionales. Para efectos prácticos y matemáticos se define así:

Activos totales – Pasivos totales

Del estado de resultados, llamado también estado de pérdidas y ganancias, se pueden identificar las variables siguientes:

□ Ingresos totales.

Ingresos financieros.

Ingresos de operaciones o servicios.

Ingresos extraordinarios netos.

Ingresos de ejercicios anteriores.

□ Gastos totales.

Egresos financieros.

Gastos de administración.

Provisiones sobre créditos.

Depreciaciones y amortizaciones.

Impuestos.

Egresos de ejercicios anteriores.

□ Resultado Neto:

Pueden ser ganancias o pérdidas y, matemáticamente, se define así:

Ingresos totales – gastos totales.

5.1.1. Indicadores de gestión.

Al disgregar el estado de resultados y proceder a su análisis, se definen diversos márgenes que permiten evaluar la gestión de las instituciones fiscalizadas, siendo éstos:

a) Margen financiero bruto.

Este margen mide la capacidad de la institución de generar utilidades provenientes de la actividad intermediadora, las inversiones en valores y otras operaciones relacionadas con la liquidez, las cuales son reveladas en el balance.

$$MFB = \frac{\text{Ingresos por colocación} - \text{Egresos por captación}}{\text{Promedio del activo}}$$

b) Margen por servicios.

Este indicador refleja la participación en los resultados, de los rendimientos obtenidos por los rubros no inscritos en el balance, tal es el caso de las operaciones de confianza.

$$MS = \frac{\text{Ingresos por servicios} - \text{Costos por servicios}}{\text{Promedio del activo}}$$

c) Margen por otros productos.

Este indicador refleja la participación en los resultados, de los rendimientos obtenidos por otros productos de operación.

$$MOP = \frac{\text{Otros productos de operación} - \text{Otros gastos de operación}}{\text{Promedio del activo}}$$

d) Margen operacional bruto.

Este margen permite conocer el rendimiento generado por las actividades que se desarrollan normalmente en una entidad bancaria.

MOB = Margen financiero bruto + Margen por servicios + Margen por productos

e) Costos administrativos.

Este indicador refleja el peso de los costos administrativos

$$CA = \frac{\text{Gastos administrativos}}{\text{Promedio del activo}}$$

f) Margen operacional neto.

Este señala los rendimientos operacionales de las entidades de crédito, una vez deducidos los costos que se deben asumir por el riesgo que involucran sus operaciones activas (provisiones) como por los distintos gastos administrativos y de personal que genera su operación.

MON = Margen operacional bruto – Costos administrativos

g) Margen por actividades extraordinarias

Este margen permite conocer el rendimiento obtenido en la realización de operaciones que se apartan del giro normal de una entidad.

$$\text{MAE} = \frac{\text{Ingresos extraordinarios} - \text{Egresos extraordinarios}}{\text{Promedio del activo}}$$

h) Rentabilidad bruta.

Este indicador señala el rendimiento total obtenido por la institución, por la realización de operaciones ordinarias y extraordinarias sin considerar el impuesto sobre la renta.

Una rentabilidad negativa estará indicando una situación financiera anormal, que podría estar inducida por un nivel exagerado de provisiones derivado del deterioro en la calidad de sus activos; por un alto nivel de gastos administrativos; por una capacidad limitada para generar un margen de intermediación positivo; o, bien, por una combinación de éstas, lo que evidencia una gestión ineficiente.

RB = Margen operac. neto (+/-) Margen por activ. extraordinarias

5.1.2. Indicadores de eficiencia.

Estos indicadores tienen como objetivo medir la eficiencia, basados ya no en cuentas de flujo como los anteriores, sino en cuentas de balance.



a) Tasa implícita de colocaciones en cartera.

Representa la tasa de rendimiento efectivamente percibida sobre activos productivos, que constituyen la actividad principal de las instituciones

$$\text{TICC} = \frac{\text{Ingresos por cartera}}{\text{Promedio de colocaciones en cartera}}$$

b) Tasa implícita de colocaciones en cartera corregida

Refleja el rendimiento generado por los activos productivos, independientemente que hayan sido efectivamente percibidos. Dado que en el sistema financiero nacional se registran los productos bajo el método de lo percibido, los productos por cobrar constituyen un indicativo importante sobre la calidad de la cartera, pues, en la medida en que este rubro sea mayor, ello significará que existe un volumen de cartera que no está generando los rendimientos presupuestados.

$$\text{TICC} = \frac{\text{Ingresos por cartera} + \text{Productos por cobrar cartera (final - inicial)}}{\text{Promedio de colocaciones en cartera}}$$

c) Tasa implícita de captaciones.

Señala de manera general, el costo financiero de las captaciones.

$$\text{TIC} = \frac{\text{Egresos por captación}}{\text{Promedio de captaciones}}$$

d) Margen de Intermediación.

Indica el resultado bruto obtenido en la intermediación financiera, por cada quetzal captado colocado.

$$MI = \text{Tasa implíc de coloc. en cartera} - \text{Tasa implíc de captaciones}$$

e) Tasa activa total observada.

Muestra el resultado bruto, obtenido de las operaciones activas relacionadas con la actividad crediticia e inversiones.

$$TAO = \frac{\text{Ingresos por cartera} + \text{Rendimiento por inversiones}}{\text{Promedio de coloc. en cartera} + \text{Promedio de coloc. en inversiones}}$$

f) Tasa pasiva total observada

Muestra el costo bruto conjunto de las operaciones pasivas, relacionadas con las captaciones y la obtención de recursos de liquidez. De la diferencia de la tasa activa total observada y la tasa pasiva total observada se obtiene el margen financiero total.

$$TPO = \frac{\text{Egresos por captaciones} + \text{Gastos por manejo de tesorería}}{\text{Promedio de captaciones} + \text{Recursos de liquidez}}$$

5.1.3. Índices de liquidez.

Estos indicadores miden la posición en que se encuentra la institución para cumplir con sus obligaciones para con el público y con otros acreedores en forma inmediata o en el corto plazo, respectivamente.

a) Liquidez inmediata.

$$LI = \frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Depósitos}}$$

b) Liquidez a corto plazo.

$$LCP = \frac{\text{Disponibilidades} + \text{Inversiones temporales}}{\text{Depósitos} + \text{Otras exigibilidades}}$$

c) Encaje bancario.

Los bancos están obligados a mantener constantemente en el Banco de Guatemala, en forma de depósitos de inmediata exigibilidad, una reserva proporcional a las obligaciones depositarias que tuvieren a su cargo. Dicha reserva, sumada a los fondos en efectivo que los bancos mantuvieren en caja en sus oficinas centrales, como en sus sucursales y agencias, constituirá el encaje bancario.

El encaje bancario, aparte de constituir una reserva que resguarda los intereses del público depositante, es un instrumento de política monetaria que permite a la Banca Central restringir o ampliar el medio circulante de acuerdo con las condiciones monetarias del país. Es decir, que en periodos de excesiva liquidez se aumenta el porcentaje del encaje bancario y, por el contrario,

cuando se presentan períodos en que es necesario aumentar la oferta monetaria, se reduce dicho porcentaje.

5.1.4. Índices de solvencia.

Adicionalmente al análisis de solvencia que se realiza a través de la posición de requerimientos mínimos de capital, es conveniente el análisis de los indicadores siguientes:

a) Relación activos a patrimonio.

Muestra el número de veces a que equivale el patrimonio respecto del total de activos; es decir, el grado de apalancamiento de una institución.

$$RAP = \frac{\text{Activos totales}}{\text{Patrimonio}}$$

b) Relación pasivos a patrimonio

Refleja el número de veces a que equivale el patrimonio respecto del total de pasivos. Su cálculo es importante, pues, permite evaluar el soporte patrimonial de las entidades para cubrir sus obligaciones.

$$RPP = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

5.1.5. Índices de rentabilidad.

Las razones de rentabilidad miden la capacidad del banco para generar utilidades. Dado que las utilidades son las que garantizan el desarrollo de la institución, puede afirmarse que las razones de rentabilidad son una medida del éxito o fracaso con que se están manejando sus recursos, las más importantes son la rentabilidad sobre el patrimonio y la rentabilidad sobre activos.

a) Rentabilidad patrimonial.

Señala la rentabilidad obtenida por cada quetzal de patrimonio. Este indicador es muy importante porque a través de él se puede medir la capacidad de generación de utilidades de la institución

$$RP = \frac{\text{Utilidad antes del I. S. R.}}{\text{Promedio del patrimonio}}$$

b) Retorno sobre activos.

Muestra la capacidad de la entidad en la generación de utilidades en relación con los activos que dispone, su medición es importante debido a que los intermediarios financieros apoyan su potencial de rentabilidad en el alto grado de apalancamiento financiero, este indicador refleja el grado de eficiencia en la administración de activos y pasivos.

$$RSA = \frac{\text{Utilidad antes del I. S. R.}}{\text{Promedio de activos totales}}$$

5.1.6. Indicadores de riesgo o calidad de la cartera.

a) Cartera vencida a colocaciones en cartera

Este indicador muestra el porcentaje de la cartera crediticia que se encuentra vencida, su determinación es importante ya que permite conocer la calidad de la cartera

$$CVCC = \frac{\text{Cartera vencida neta}}{\text{Colocaciones en cartera}}$$

b) Estimación para recuperaciones dudosas

Refleja qué porcentaje de la cartera representan recuperaciones dudosas. Igual que el anterior permite conocer la calidad de la cartera.

$$ERD = \frac{\text{Estimaciones de recuperaciones dudosas de cartera}}{\text{Colocaciones en cartera}}$$

En el ANEXO 4 se presentan los Estados financieros del Sistema Bancario para 1996 y 1997 y el cálculo de los principales indicadores financieros.

5.2. Estructura de operaciones activas.

Los pasivos de los bancos están conformados, principalmente, por préstamos y descuentos, inversiones en valores y activos fijos.

5.2.1. Préstamos y descuentos

Estos son los activos que generan la mayor parte de los ingresos de un banco comercial. La mayor parte de los préstamos bancarios se hacen con base en pagarés. Un pagaré es una promesa incondicional de parte de un individuo o empresa de pagar a otra persona (en este caso el banco) determinada suma de dinero en una fecha establecida. El deudor debe firmar el pagaré, que también puede incluir las firmas de otras personas (fiadores) que se comprometen a pagar si el deudor no cumpliera con su promesa. Si el deudor o los fiadores no cumplen con lo prometido, entonces, el banco puede iniciar acción legal para recuperar la suma adeudada sobre la base del pagaré.

Además de las firmas del deudor y sus fiadores, los bancos a menudo exigen que los deudores les asignen derechos de hipoteca sobre bienes raíces o derechos sobre otros tipos de activos. Si el deudor incurre en incumplimiento, el banco tiene derecho de tomar posesión de estas garantías "colaterales" y venderlas a fin de recuperar las sumas adeudadas. La existencia de garantías colaterales reduce el riesgo para el banco, lo que le permite prestar a menores tasas de interés.

Un descuento es un tipo de préstamo ligeramente diferente al pagaré y la diferencia radica en la forma en que se computan los intereses. En el caso del préstamo con pagaré, el banco desembolsa el valor total del préstamo y cobra intereses sobre los saldos adeudados. En el caso del descuento, que típicamente se origina en el descuento de una letra de cambio comercial, el banco en efecto "compra" la letra a su beneficiario y desembolsa el valor nominal de la letra, menos el interés. En otras palabras, en un descuento el interés es cobrado por adelantado.

En el sistema bancario guatemalteco la cartera total de créditos ha crecido en términos reales en los últimos 5 años. En 1997 la cartera neta superó los Q 15,100 millones, lo que representa un crecimiento cercano al 15%, respecto de 1996, cuando se aproximó a los Q 13,200 millones.

En el ANEXO 5 se muestra la cartera de créditos del sistema bancario por garantía al final de cada año desde 1990 a 1997.

5.2.2. Inversiones en valores.

Las inversiones en valores son activos que generan un ingreso para el banco, pero, además, son relativamente líquidas en el sentido de que pueden ser convertidas en efectivo con relativa facilidad y con poca o ninguna pérdida de valor. A veces se les denomina "reservas secundarias" porque los bancos, a menudo, dependen más de estos activos que de sus reservas "primarias" para hacer frente a retiros de fondos inesperadamente grandes. En este sentido son como una segunda línea de defensa para la liquidez del banco. La mayor parte de estos activos consisten en bonos del gobierno que tienen un mercado relativamente grande y activo.

5.2.3. Otros activos.

Los "otros" activos de un banco, incluyen sus activos fijos, esto es, sus edificios, mobiliario y equipos. Algunos bancos obtienen ingresos adicionales alquilando espacio no utilizado en sus edificios. Generalmente, sin embargo, los bancos no obtienen ingresos en efectivo de sus otros activos, aunque esto no implica que no sean productivos. Por el contrario, constituyen muchas veces las mejores inversiones del banco.

5.3. Estructura de operaciones pasivas.

Casi el 80% de los pasivos de los bancos comerciales en Guatemala consisten en obligaciones depositarias con el público y la mayor parte de estos depósitos son exigibles contra demanda del depositante, el restante 20% proviene, principalmente, de créditos con bancos del exterior y del propio capital de los bancos. Esta es la situación típica de los bancos comerciales en la mayor parte del mundo, aunque las proporciones pueden variar un tanto de un país a otro.

Analizando el comportamiento de los fondos captados del público de 1992 a 1997, se puede observar que aunque en algunos años la inflación ha superado el crecimiento de los fondos captados, en términos globales, éstos han crecido muy por encima de los precios. Este crecimiento fue marcado en 1997, cuando se superaron los Q 23,200 millones, cifra claramente mayor a la de 1996, que estuvo alrededor de Q 18,300 millones. Esto corresponde a un crecimiento del 27% en un año en el cual la inflación oficial se situó alrededor del 7%.

En el ANEXO 6 se presenta la estratificación de los depósitos del sistema bancario al 31 de diciembre de 1997.

5.4. Tasas de Interés

La principal función de la tasa de interés, como la de cualquier otro precio en el mercado, es la de igualar la oferta de fondos prestables con su demanda o, sea, de racionar la oferta disponible entre los demandantes dispuestos a

pagar el precio. Los individuos, negocios y gobiernos crean la demanda de fondos prestables debido a que desean gastar más dinero, en el presente, que el que les proporcionan sus ingresos corrientes y debido a que los fondos que toman en préstamo puedan gastarse en inversiones que proporcionan un retorno superior al costo del préstamo. En general, mientras mayor sea el retorno esperado de una inversión nueva, mayor será la demanda de fondos prestables y, por lo tanto, mayor será la tasa de interés que están dispuestos a pagar los demandantes de crédito.

Como en cualquier otro mercado, los cambios en la oferta y demanda de fondos prestables producirán cambios en la tasa de interés. A veces, sin embargo, los gobiernos fijan la tasa de interés, en esa situación no pueden cumplir con su función y, entonces, los banqueros deben recurrir a otros criterios para racionar el crédito. En esas condiciones los créditos, muchas veces, se asignan con base en la solidez de las garantías que ofrecen los demandantes de crédito y el crédito bancario tiende, entonces, a concretarse en las empresas más grandes y mejor establecidas, en perjuicio de las empresas nuevas y pequeñas.

El interés que pagan los demandantes de crédito (tasa de interés activa) viene determinada por la productividad adicional de los recursos invertidos. Por otro lado, el interés demandado por los ahorrantes (tasa de interés pasiva) refleja su preferencia temporal o, sea, lo que debe pagárseles para inducirlos a posponer para el futuro su consumo en lugar de consumir sus bienes de forma inmediata. Conjuntamente, la productividad del capital, por un lado y la preferencia temporal, por el otro, gobiernan la oferta y demanda de fondos prestables y, por tanto, la tasa de interés.

En una economía monetaria, la influencia de estos factores está velada por la existencia del dinero. Concretamente, los cambios en el valor del dinero introducen una complicación adicional, ya que, entonces, se debe distinguir entre la tasa de interés "nominal", que es la tasa de interés expresada únicamente en términos de la unidad monetaria, sin ningún ajuste por variaciones en el poder adquisitivo del dinero y la tasa de interés "real", que sí toma en cuenta las variaciones en el valor de la unidad monetaria.

Cuando no existe inflación (disminución en el poder adquisitivo del dinero) entonces, estas dos tasas de interés son iguales (tasa nominal = tasa real), pero cuando existen aumentos en el nivel general de los precios (inflación) entonces, la tasa "real" de interés será igual a la tasa nominal menos la tasa de inflación.

Analizando el comportamiento de la tasa de interés activa en los últimos 6 años se tiene que: en el año 1992 osciló entre los 18 y 22 puntos, se situó entre 22 y 26 en 1993 y descendió hasta alrededor del 20% en los últimos meses de 1994. A partir de 1995 se observó una tendencia al alza, llegando a los 23 puntos en junio de 1996. Hay que destacar que desde esa fecha, la tasa activa ha descendido de manera pronunciada, estabilizándose alrededor del 16% al final de 1997, lo cual constituye el punto más bajo en los últimos años.

6. LOS SECTORES PRODUCTIVOS DEL PAÍS Y LA MODERNIZACIÓN DE LA BANCA

Modernizar el Sistema Económico del país conlleva un proceso de transformaciones que debe guardar congruencia con el acontecer económico mundial, lo que en el caso de Guatemala, se traduce en la necesidad de promover cambios sustanciales en ese sistema. Para el efecto, inicialmente, se requiere adecuar la estructura productiva de los sectores estratégicos de la economía nacional: Agricultura, Industria, Comercio y Servicios, a fin de ponerlos en condiciones de competir, eficientemente, con la producción extranjera.

La modernización económica del país descansa, en un alto porcentaje, en la modernización financiera, la cual no debe limitarse únicamente a cambios organizativos y administrativos sino que debe encaminar sus actividades hacia el fomento real del ahorro interno y a la generación de una robusta oferta crediticia que tienda a optimizar la asignación de recursos entre los distintos sectores que conforman el aparato productivo nacional. En este sentido, resulta conveniente plantear las estrategias que la banca debería enfrentar a efecto de convertirse en un vehículo que permita fortalecer el desarrollo del país, las cuales son las siguientes:

a) Servicios financieros integrados.

El sistema bancario al pasar de un régimen de bancos especializados (comerciales, hipotecarios o financieros) a uno de banca múltiple y desde éste a uno de grupos financieros, seguirá exigiendo la presencia de consejos de administración, banqueros profesionales y accionistas que orienten sus acciones a: preservar la rentabilidad comercial de los agentes financieros y fomentar la implementación de proyectos dirigidos hacia el desarrollo económico y social.

b) Crédito con nueva filosofía.

El financiamiento de proyectos de inversión deberá basarse en la evaluación del riesgo, para lo cual será necesario constituir bases de clientes, sistemas ágiles de información para dar créditos oportunos, modernizar la supervisión interna del crédito y desarrollar asesorías financieras adecuadas a las características del cliente.

c) Condiciones de ajuste interno.

La banca deberá intensificar sus esfuerzos por incrementar su eficacia, a efecto de que el sector productivo pueda contar con recursos suficientes y a plazos adecuados a las características de los diferentes proyectos a financiarse, de manera que los productos que elaboren o los servicios que se presten, puedan competir en los mercados internacionales.

d) Profundización bancaria.

Las tendencias de las instituciones bancarias de los grandes centros financieros a operar con poco personal, altamente calificados, con un número reducido de oficinas en los centros urbanos y enfocando su atención a grandes clientes, podría ser adverso al futuro desarrollo integral de los países centroamericanos, en virtud de que se ha demostrado que existe una presencia insuficiente de la banca en algunos sectores de la economía o regiones rurales de los distintos países, hecho que ha quedado evidenciado con el surgimiento de instituciones que captan y prestan recursos financieros de manera informal. Lo anterior conlleva la necesidad de reflexionar acerca de instalar microsucursales bancarias, eficientes y de bajo costo, dado que la ampliación de redes en zonas no atendidas podría tener el efecto de incrementar el ahorro interno.

e) Exigencias que impone la competitividad internacional.

La banca debe apoyar a la agricultura sobre nuevas bases considerando los diversos factores que tiendan a amortiguar los efectos cíclicos que afronta el sector primario. En relación con la industria, dicha banca debe articular paquetes integrales de crédito expedito, de asistencia técnica y tecnológica, así como capital de riesgo dirigido a fomentar y fortalecer a la pequeña y mediana empresa. Asimismo, la banca privada debe participar en proyectos de infraestructura, transporte y urbanización. En el área de comercio exterior es evidente la

complementación de esfuerzos que realiza la banca privada, financiando operaciones que facilitan el intercambio de las mercaderías. Finalmente, la banca también deberá reorientar sus esfuerzos hacia otros sectores claves de la economía como turismo y vivienda, en este último caso, utilizando el ingenio y creatividad que caracteriza al empresario, en un enfoque de contribución social y buscando una adecuada canalización de recursos como los provenientes de fondos de pensiones.

6.1 Sector primario.

No obstante la importancia que tienen otras actividades, la economía guatemalteca descansa, en gran parte, en el Sector Agropecuario que incluye los subsectores agrícola, pecuario, silvicultura, caza y pesca que representan casi una cuarta parte del Producto Interno Bruto (PIB), generando ocupación para 1.3 millones de personas, equivalente a un poco más de la mitad de la población económicamente activa (PEA). Las exportaciones de productos de los reinos animal y vegetal alcanzan dos quintas partes del valor FOB del total de las exportaciones del país.

Históricamente, el sector agropecuario de Guatemala ha incluido dos estratos bien diferenciados: las grandes unidades de cultivo extensivas generadoras de fuentes de trabajo, orientadas hacia la agroexportación y las pequeñas unidades familiares de tipo intensivo con lenta o nula innovación

tecnológica las cuales producen para el mercado interno pero, principalmente, para su propio consumo. Recientemente, han surgido cooperativas agrícolas dedicadas preferentemente al cultivo de productos tradicionales.

De ahí que resulta de interés evaluar el grado de eficiencia y la competitividad global del sector primario de la economía guatemalteca ya que la política económica actual está orientada hacia la reactivación y el crecimiento.

El grado de eficiencia de cualquier sector de la economía se puede enfocar bajo tres ángulos: el económico, el técnico y el social. Desde el punto de vista económico la eficiencia del sector agropecuario tiene relación directa con la tendencia de la contribución al PIB y su aporte a la generación de divisas que el país requiere para la importación de insumos, bienes de capital o de producción y otros.

6.2 Sector industrial.

Siendo la micro, pequeña y mediana empresa un subsector muy importante del sector industrial, se procederá a analizar el comportamiento de dichas empresas y el mercado financiero con que cuenta.

Una reciente investigación sobre la pequeña y mediana empresa (PYME) reveló que en 1993, la contribución de este sector al PIB nacional fue del 55%, empleó cerca del 25% de la PEA e invirtió alrededor del 10% de la inversión privada nacional. Así mismo, un estudio elaborado por el SIMME en 1991, estimó que la contribución al PIB nacional por parte del sector microempresarial que trabaja en condiciones de informalidad, fue del 6.2%, empleando alrededor del 63% de la PEA.

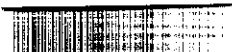
La banca privada comercial ha mostrado ser receptiva y tener escaso interés en atender las necesidades de financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa (MPYME). En este sentido, la banca privada, tradicionalmente, ha considerado poco atractivos los negocios de crédito provenientes de la MPYME aduciendo altos costos derivados de la gestión de pequeños créditos y altos riesgos en la recuperación de los mismos.

Los siguientes datos son muy reveladores de esta situación. Al 31 de octubre de 1995, la mayoría de créditos se concedieron en la ciudad de Guatemala (86%) representaron montos relativamente grandes (86% por encima de Q100,000.00) utilizaron garantías tradicionales, particularmente, fiduciarias e hipotecarias (85%). Adicionalmente, las casas matrices, sucursales y agencias bancarias se concentraron en el área metropolitana (41%) lo que pone de manifiesto la poca disponibilidad de servicios de la banca privada a los pobladores

rurales del país. Por otro lado, el 68% de los créditos fue de corto plazo, lo cual no representa un estímulo para las actividades industriales y agrícolas que requieren de plazos mayores para recuperar las inversiones. Diversos estudios realizados así como las opiniones de empresarios del sector MPYME (en los subsectores de comercio, industria, agricultura, servicios, artesanía) revelan que el acceso a financiamiento para sus actividades provenientes de instituciones públicas y privadas ha sido escaso e inadecuado para atender sus demandas.

Los principales obstáculos encontrados por los empresarios han sido los requerimientos de garantías tradicionales (hipotecaria, fiduciaria) trámites largos y lentos, créditos inoportunos, montos pequeños y plazos cortos. La cantidad de requisitos documentales que piden los bancos previo a considerar una solicitud de préstamo tales como estados financieros de varios años, patentes de comercio, referencias bancarias, escrituras de constitución de la sociedad entre otros, no están disponibles o no existen, dependiendo del grado de organización y de formalidad de la unidad productiva.

Los empresarios que no son atendidos por el sistema bancario recurren a fuentes alternas de financiamiento no bancarias, formales e informales como ONGs, cooperativas, exportadoras de productos agrícolas, prestamistas y proveedores, entre otros. Los mercados informales de crédito, como por ejemplo el de los prestamistas, generalmente, resultan más onerosos y limitan las



posibilidades de progreso en las actividades productivas que desarrollan los prestatarios.

Esta información hace evidente que el acceso bancario no es muy flexible y amplio a pesar de la necesidad de financiamiento, lo cual apunta a modificar las condiciones actuales para facilitar el acceso al crédito.

6.3. Comercio exterior.

La principal característica de la economía guatemalteca es ser pequeña y abierta, de modo que es importante considerar lo que sucede en el sector externo.

En los años recientes el saldo de la balanza comercial (diferencia entre exportaciones/importaciones) ha sido negativo y se espera que continúe comportándose de esta manera, entre otras causas porque la baja de aranceles y el proceso de apertura favorecen el aumento de las importaciones, mientras las exportaciones de importantes productos como el café, azúcar, banano y carne enfrentan mercados en donde los compradores imponen precios o cuotas.

Las exportaciones de productos no tradicionales también afrontan mercados protegidos o están en desventaja (por ejemplo: textiles) en el

importante mercado de Estados Unidos, ante la competencia de México después de la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, el Gobierno de Guatemala ha diseñado una política integrada de comercio exterior, la cual está destinada a lograr la inserción exitosa del país en el comercio internacional.

- Dicha política plantea, como objetivo general, sostener y expandir la participación de los productos nacionales en el mercado mundial y, a la vez, lograr que la producción nacional participe competitivamente en el mercado interno con la producción de otros países, mediante el aumento de la eficiencia y la productividad.

6.4. Turismo.

En Guatemala la industria del turismo ocupa el segundo lugar en cuanto a ingreso de divisas. Los visitantes llegan a través de diferentes vías de transporte provenientes de distintos países. Aunque los gastos que hacen los turistas no sean los mismos de hace algunos años, las estadísticas encierran esos resultados en el rubro de ingresos monetarios que benefician enormemente al crecimiento nacional.

Cada año el turismo presenta cifras favorables. Aunque éstas varían dependiendo de la situación nacional, especialmente en épocas de crisis políticas. Otro factor lo constituyen los hechos que afectan los países de donde más viajeros proceden. A estas circunstancias se agrega la publicidad que se haga de Guatemala en el extranjero, donde se promocionan sus lugares, artesanías, sitios de descanso o diversión.

Según las instituciones contratadas y habilitadas por la Junta Monetaria, para el año de 1996, se registró un saldo positivo de US\$55,050.5 miles, por concepto de turismo y viajes. El saldo comparado de egresos de divisas por turismo entre 1996 y 1995, deja un saldo negativo de US\$102,697.32 miles o, sea un 36.3%. Por el lado de los ingresos, se registró durante 1996 la cantidad de US\$235,584.8 miles, la cual es menor a la registrada en 1995 de US\$238,791.5 miles, lo cual deja un saldo negativo de US\$3,206.7 miles, que representa el 1.3%.

Un dato interesante es que no se alcanzó la cifra obtenida en 1994, la cual al 29 de diciembre llegan a US\$236,143.4 miles; de donde se puede calificar 1996 como un año malo para la industria sin chimeneas, según datos de las instituciones financieras.

Lo mismo sucedió con los egresos ya que en 1994 los guatemaltecos y turistas que se acercaron a las instituciones solicitaron US\$215,891.6 miles que superan en más de US\$30,000.0 miles los registrados en 1996. Este debe ser un llamado a las instituciones financieras, debido a que el volumen negociado ha disminuido, pese a tener más instituciones que prestan dicho servicio.

6.5. Sector vivienda.

Se ha demostrado que el sector vivienda es un medio que dinamiza la economía, gracias a su efecto multiplicador, ya que aparte del empleo directo también genera el indirecto y presenta grandes oportunidades de inversión.

Según el documento denominado Estrategia de Desarrollo del Sector Vivienda de 1996-2000, más de 82,000 soluciones habitacionales deberán ser producidas durante dicho período para disminuir el déficit de vivienda que persiste actualmente en Guatemala. En adición, el Gobierno deberá incrementar la producción habitacional en un 60% a partir del 2001 para lograr un punto de equilibrio entre la oferta y la demanda en el 2004. Según indica la estrategia, el FOGUAVI a través de subsidio directo y financiamiento en condiciones de mercado, debe producir el 74% de las 82,282 unidades, lo que significa un total de 61,000 unidades. Por su parte, los posibles resguardos de asegurabilidad que emitirá el FHA con recursos propios y provenientes del sistema financiero



nacional, deberá producir 14,000 unidades, es decir, el 17% del total y, además, otras entidades financieras deberán producir el 9% restante, equivalente a 7,272 unidades habitacionales.

7. LA BANCA MODERNA COMO MERCADO DE TRABAJO PARA EL INGENIERO INDUSTRIAL

El crecimiento del sistema financiero, su modernización, la globalización económica y el aumento considerable de la competencia dentro del mismo, requiere ejecutivos que sean altamente calificados y con fácil adaptación al cambio. Las ventajas que colocan al ingeniero industrial como un fuerte candidato para desarrollarse cada día más dentro del sistema financiero es la habilidad en el análisis cuantitativo y el conocimiento que adquiere en múltiples áreas, como lo son: el área administrativa, el área de metodos cuantitativos y economía, el área de producción, el área de proyectos, el área matemática, el área contable y otras disciplinas. Todo esto le permite obtener un alto grado de versatilidad y, por consiguiente, superar las barreras de resistencia al cambio.

A continuación se identifican las áreas dentro de una institución bancaria para las cuales el ingeniero industrial posee mayor oportunidad para desempeñarse de una forma óptima , describiendo las fortalezas y debilidades que presenta en su formación académica.

7.1. Área administrativa.

□ Fortalezas.

Conocimiento de las principales funciones administrativas como lo son planear, organizar y controlar, lo cual permite determinar las actividades que deben realizarse y las herramientas a utilizarse para lograr que una institución sea eficaz.

Habilidad matemática y capacidad analítica para establecer controles cuantitativos en los puntos críticos y asegurarse que los resultados son congruentes con los objetivos planteados por una institución.

Capacidad analítica para elaborar un plan estratégico basándose en metodologías de evaluación, tales como el FODA, el ZOPP, etc; tomando en cuenta el entorno económico, la competencia de las diferentes instituciones que componen el sistema financiero regulado y no regulado, las entidades de dirección y regulación del sistema, así como un diagnóstico de la propia institución.

Posee las herramientas estadísticas y conductuales necesarias para elaborar e implementar un proceso de toma de decisiones a todos los niveles, lo cual permita realizar un análisis más eficaz de una situación compleja que contenga numerosos cursos alternos de acción y posibles consecuencias.

Posee las herramientas matemáticas y financieras para realizar un adecuado análisis de riesgo y rentabilidad de una empresa.

Domina las herramientas necesarias para realizar reingeniería de una institución financiera, con el objetivo de optimizar los servicios de una forma eficiente y lograr ventajas competitivas.

o **Debilidades.**

Se ha detectado que existe falta de conocimiento del conjunto de leyes y reglamentos que rigen al sistema financiero regulado.

Se estima que debido a los recursos limitados durante su preparación académica no se encuentra actualizado en lo que se refiere a herramientas de cómputo utilizadas actualmente por la mayoría de instituciones financieras; sin embargo, por la abundante oferta de capacitación en sistemas, este problema puede reducirse considerablemente.

Se tiene poco acceso a la información de los cambios ocurridos en la administración de instituciones financieras como resultado de la globalización económica.

Se tiene poco conocimiento de los objetivos, medidas y avances del programa de modernización financiera, así como de las disposiciones legales que han contribuido a la misma.

Débil conocimiento en lo que se refiere al funcionamiento del sistema financiero y de las diferentes instituciones que lo conforman, lo cual es una limitante en el momento de realizar análisis del desarrollo de la economía e incursionar en el sistema.

Bajo conocimientos sobre los principales indicadores macroeconómicos, lo cual es una limitante para la interpretación del entorno económico de una institución.

7.2. Área de recursos humanos.

□ Fortalezas.

Posee conocimientos básicos de los sistemas de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, lo cual permite que una institución cuente con el personal adecuado en cada uno de los puestos y, así, aumente su eficiencia y disminuya el índice de rotación de personal.

Posee conocimientos de contabilidad y legislación laboral, lo que le permite administrar de una forma adecuada lo que se refiere a salarios, prestaciones, etc.

Posee vigorosa capacidad técnica para elaborar manuales de puestos y funciones, de fácil comprensión por el personal de la institución, para que sirvan de base para desempeñarse, eficientemente.

Posee conocimiento de las diferentes metodologías cuantitativas y cualitativas para una adecuada valuación de puestos y asignación de salarios que mantengan una estructura de salarios, equitativa y justa, dentro de una organización y equilibrada con el mercado de trabajo.

Posee las herramientas administrativas para planificar, coordinar y dirigir programas de capacitación y desarrollo, con los que se identifiquen las áreas que necesita reforzar la organización y motiven el desarrollo personal del trabajador. Además, puede realizar una programación adecuada de capacitación, así como diseñar un sistema de seguimiento

y evaluación eficiente, para determinar el grado de avance en el desarrollo del personal.

Conocimiento de técnicas cualitativas y cuantitativas para poder implementar sistemas de evaluación del desempeño de una forma sencilla y objetiva, los cuales contribuyan a la identificación y desarrollo de políticas adecuadas de necesidades del personal y de la organización.

□ **Debilidades.**

Falta de conocimiento de técnicas y metodologías específicas para programas de inducción y procedimientos de selección de personal.

Aunque se conocen los fundamentos teóricos básicos de motivación de recursos humanos, no se conocen las técnicas específicas para realizar un reforzamiento positivo y, así, realizar modificaciones a la conducta de las personas.

Débil habilidad para la elaboración de reglamentos de trabajo, manejo de contratos y negociación de convenios obrero – patronales.

Poco conocimiento de los sistemas de incentivos que se pueden implementar en una institución.

7.3. Organización y métodos.

□ Fortalezas.

Posee la habilidad gráfica y conceptual para definir la localización de una planta o empresa en el lugar más adecuado, la distribución de mobiliario y equipo en un edificio, así como el diagrama de recorrido, lo cual permita a la institución realizar su trabajo de una forma eficiente y cómoda, los cursogramas o diagramas de flujo de procesos para estandarizar la elaboración de productos o la prestación de servicios y otros.

Capacidad de diseñar la organización de una institución de una forma simple y funcional tomando en cuenta los principios básicos de autoridad y responsabilidad de los diferentes tipos de estructura organizacional.

Habilidad para diseñar procesos nuevos o modificar los ya establecidos, los cuales sean fáciles de comprender, sean eficientes y eficaces y posean los controles adecuados en los puntos críticos.

Facilidad para diseñar estrategias de coordinación y control, las cuales son imprescindibles en una institución bancaria, para brindar buen servicio al cliente en todas sus agencias.

Posee las herramientas necesarias para realizar estudios de tiempos y movimientos, lo que permite realizar el trabajo de una forma adecuada, con el mobiliario y equipo indicado, así como prestar un servicio ágil al cliente.

Posee la habilidad gráfica y analítica para diseñar formularios de fácil manejo, los que permitan establecer controles internos adecuados, el fácil manejo para operadores, así como para el cliente, con diseño gráfico agradable a la vista y, por supuesto, eficiente.

Posee la capacidad analítica para realizar propuestas de personalización de sistemas de cómputo de acuerdo con las necesidades del usuario y con el propósito de agilizar el servicio al cliente.

o Debilidades.

Se desconocen las medidas de seguridad que deben tener los formularios y documentos valorizados que se utilizan en una institución financiera, lo que es una limitante ya que, particularmente, en lo que son las instituciones bancarias se da frecuentemente la alteración y falsificación de documentos.

Falta de conocimiento de la operatividad de los principales productos financieros de captación y colocación a nivel local y mundial, así como de las políticas de atención al cliente, lo que limita la habilidad que posee el ingeniero para realizar procedimientos eficaces y sencillos.

Conocimientos muy débiles de las opciones informáticas utilizadas en el área de organización y métodos para realizar diagramas de flujo, organigramas, programas de trabajo y otros.

Poco conocimiento del equipo que se utiliza para determinadas operaciones en una institución bancaria. Por ejemplo: impresión de cheques, microfilmación, visa facial de cheques y otras.

7.4. Área de sucursales (Operaciones)

□ Fortalezas.

Conocimiento de los diferentes métodos de localización de planta, lo cual brinda al ingeniero industrial las herramientas para determinar el lugar óptimo de apertura de sucursales, agencias y miniagencias.

Conocimiento de los aspectos de diseño de: edificios, de distribución en planta y estaciones de trabajo, lo que permita darle comodidad al trabajador y brindarle una buena atención al cliente.

Posee las herramientas administrativas para coordinar el funcionamiento y control de las agencias de una institución bancaria, algo de suma importancia, pues, la mayoría de los bancos en la actualidad poseen una amplia red de agencias tanto en la capital como en los departamentos.

Facilidad para la implementación de sistemas de planificación y control de operaciones, basados en métodos cuantitativos, lo cual es un punto crítico en las instituciones bancarias, pues, debe existir un constante balance entre las operaciones de captación y colocación, a nivel global como de las agencias.

Conocimiento de las principales herramientas de la investigación de operaciones para administrar de una forma eficaz los recursos humanos, materiales y de tiempo.

Conocimiento de las principales técnicas de control de calidad en el trabajo y, por consiguiente, en el servicio al cliente.



Una amplia base estadística para analizar la evolución de las operaciones de captación y colocación en las agencias para: establecer los controles necesarios y, así, determinar las estrategias a seguir para el adecuado funcionamiento de cada una de las agencias.

Posee las herramientas de matemáticas financieras para analizar la rentabilidad de cada una de las agencias y determinar los factores internos y externos que influyen en rendimiento positivo o negativo de las mismas

□ **Debilidades**

Falta de conocimiento de las medidas de seguridad que se deben tomar en cuenta para el diseño de edificios destinados para instituciones bancarias, debido al alto riesgo a que están sometidas

Debilidad en el conocimiento de los procedimientos y requisitos que se deben cumplir ante la Superintendencia de Bancos para la apertura de nuevas agencias.

7.5. Mercadeo y productos nuevos.

□ **Fortalezas.**

Conocimiento de las herramientas básicas para realizar una investigación de mercado y determinar el producto financiero adecuado para cada segmento de mercado.

Conocimiento sobre el diseño y aplicación de campañas publicitarias, lo que permita determinar los medios adecuados de publicidad y promoción para los productos financieros y un segmento de mercado indicado

Posee la metodología para la elaboración de un Plan de mercadeo.

Conocimiento y habilidad que permiten la creación de productos nuevos o diferenciación de los ya existentes.

Formación académica en el campo de investigación y desarrollo.

□ **Debilidades**

Falta de información en lo que se refiere a la innovación de productos financieros y las nuevas políticas de atención al cliente los cuales se están dando en el sistema financiero, tanto a nivel local como internacional.

Falta de conocimiento de la legislación financiera que se debe tomar en cuenta para el diseño de productos nuevos.

7.6. Área financiera.

□ **Fortalezas.**

Habilidad matemática para el análisis de estados financieros e indicadores, lo cual permita una intermediación financiera más eficiente y

competitiva, dentro de un sistema financiero liberalizado bajo una supervisión prudencial.

Conocimiento amplio de los métodos utilizados para realizar pronósticos y, así, realizar una adecuada planificación operativa y estratégica de una institución.

Una amplia gama de herramientas estadísticas para analizar la evolución de las carteras de captación y colocación, así como determinar las medidas de concentración, las medidas de tendencia central y medidas de variabilidad y, con ello, determinar las medidas a tomar para lograr los objetivos planeados.

Los conocimientos básicos para la elaboración del presupuesto anual y determinación de los controles presupuestarios periódicos para que el funcionamiento de una institución sea eficiente.

La base de matemáticas financieras para realizar análisis de rentabilidad de una institución bancaria, así como de cada una de sus agencias para determinar la ampliación o contracción de la capacidad instalada.

La base económica y financiera básica para hacer análisis del desarrollo económico de cada uno de los departamentos o municipios y, así, identificar nuevos posibles segmentos de mercado no cubiertos.

Conocimiento de los principales índices financieros que se utilizan para medir la gestión, eficiencia, liquidez y solvencia de las instituciones financieras.

□ **Debilidades.**

Desconoce las estructuras contables para entidades financieras, sin embargo, esto es fácil de solucionar consultando y analizando el manual contable para instituciones financieras que proporciona la Superintendencia de bancos.

Desconocer el concepto y funcionamiento del mercado de valores, lo que sí viene a ser una gran debilidad tomando en cuenta el auge del desarrollo en nuevas modalidades de inversión a través de la Bolsa de Valores, tanto nacional e internacional.

Poco dominio de los principales indicadores macroeconómicos, lo que no permite realizar análisis amplios de las tendencias económicas del país y esto repercute en una deficiente planificación estratégica de una institución.

7.7. Créditos (proyectos)

□ **Fortalezas.**

Posee las herramientas contables y financieras necesarias para analizar, adecuadamente, la solvencia y capacidad de pago de una persona individual o jurídica que solicita un crédito.

Amplio conocimiento sobre preparación y evaluación de proyectos en lo que se refiere a análisis de mercado, técnico y organizacional, así como

económico financiero, lo que le permite analizar solicitudes de crédito con base en estudios de factibilidad

Facilidad para mejorar los procedimientos de solicitud, análisis y dictamen de un crédito con el objetivo de agilizar su concesión, ya que éste es uno de los puntos críticos y competitivos en una institución bancaria.

□ **Debilidades.**

Bajos conocimientos en lo que se refiere a los aspectos legales que se manejan en la concesión de créditos.

Falta de conocimientos de las políticas que deben seguirse para Administrar una cartera de créditos conservando bajos niveles de concentración y de mora.

Falta de conocimiento de las políticas de cobro administrativo y judicial.

Alta debilidad en el uso y manejo de los Fideicomisos, modalidad de operación financiera que se usa mucho en la actualidad en el sistema bancario.

CONCLUSIONES

1. Actualmente, el sistema financiero guatemalteco ha adoptado la estructura de banca múltiple a través de los llamados grupos financieros conformados por empresas con especializaciones distintas, con una dirección unificada, que se deriva de los vínculos en la propiedad de sus capitales. La organización de banca múltiple a través de grupos financieros puede ocasionar una multiplicación innecesaria de costos administrativos y deficiencia en la supervisión, ya que no se puede analizar la posición consolidada del grupo. Además, se puede dar el riesgo de contagio al efectuarse transferencia de recursos financieros de una empresa a otra.
2. El 85% del mercado financiero está dominado por instituciones formales, el restante 15% es atendido por un mercado financiero informal conformado por ONG's, empresas proveedoras de insumos, comercializadoras y agroexportadoras, cooperativas de ahorro y crédito y prestamistas.
3. Una de las muestras más evidentes del incremento de la competencia en el sistema financiero es la apertura de nuevos bancos y nuevas agencias, habiendo a principios de 1998, 35 bancos, los cuales poseen 889 agencias; 416 en la ciudad capital y 473 en los departamentos.
4. El éxito de un banco depende de la calidad de servicio a sus clientes, para lo cual debe tomar en cuenta lo siguiente: agilidad en los trámites crediticios, solicitando los requisitos necesarios, simplificando los formularios y optimizando el proceso de análisis y resolución;

generación de chequera por el sistema en el momento que se presente uno de los últimos cheques; creación del concepto de servicio integrado, unificando operaciones en un mismo ambiente físico con personal de plataforma que pueda resolver cualquier operación requerida por el cliente; sustituir documentos preimpresos por documentos impresos con numeración automática por programas definidos en el computador; debitado automático por cobro de servicios; opciones que permitan brindar al cliente atención telefónica lo más pronto posible; servicio personalizado a través de ejecutivos de cuenta, bancomóvil y otros.

5. Anteriormente, los bancos se limitaban a ofrecer préstamos y depósitos de ahorro, monetarios y a plazo fijo; actualmente, se puede ir a un banco y recibir una gama de servicios que van desde la inversión en títulos a través de la bolsa de valores, hasta la obtención de una tarjeta de crédito, convirtiendo el negocio bancario en un portafolio de inversiones.
6. Otra forma de competir en el sistema financiero ha sido la publicidad bancaria, la cual para ser eficiente necesita la creación de mensajes claros, tomando en cuenta parámetros de atracción, creatividad, persuasión y retentiva.
7. En el área administrativa de una institución bancaria, se realiza lo siguiente: planeación estratégica, analizando el entorno, el sector y la misma institución; organización horizontal, conformada por grupos de trabajos eslabonados por los administradores con elevadas metas de desempeño; diseño de manuales de normas y procedimientos para los productos financieros; capacitación enfocada al desarrollo integral de la persona y controles prudenciales.

8. Actualmente, los bancos utilizan tecnología que les permite realizar operaciones en línea entre sus agencias a través de microondas o vía satélite con aplicaciones cliente-servidor, las cuales utilizan bases de datos relacionales y facilitan la relación cliente banco.
9. El sistema de indicadores financieros bancarios está basado en dos campos estrechamente vinculados. Uno que relaciona los renglones del estado de resultados ponderados con el total de activos que permite conocer de manera general y durante un período determinado el desempeño de una entidad y, otro, que involucra las cuentas de balance, cuyo propósito es obtener una visión amplia y completa de la condición financiera de las instituciones.
10. Las principales operaciones activas y pasivas del sistema bancario guatemalteco se han comportado de la siguiente forma: la cartera total de créditos ha crecido en términos reales en los últimos 5 años, llegando en 1997 a Q 15,100 millones, lo que representa un crecimiento cercano al 15%, respecto de 1996, cuando se aproximó a los Q 13,200 millones. Los fondos captados del público en términos globales han crecido muy por encima de los precios; este crecimiento fue marcado en 1997, cuando se superaron los Q 23,200 millones, cifra claramente mayor a la de 1996, que estuvo alrededor de Q 18,300 millones, esto corresponde a un crecimiento del 27% en un año en el cual la inflación oficial se situó alrededor del 7%.
11. Debido a la diversidad de áreas temáticas que comprende el pénsum de estudios de Ingeniería Industrial, éste puede desempeñarse en varios departamentos como por ejemplo: Recursos humanos, Administrativo, Operaciones, Organización y métodos, Mercadeo, Financiero y Créditos.

RECOMENDACIONES

1. Realizar los cambios necesarios en la legislación financiera para que la banca pueda funcionar como banca múltiple, siendo una sola institución, bajo una sola dirección y personalidad jurídica.
2. Que las instituciones financieras formales pongan más atención en los pequeños empresarios y en el área rural, ya que cada día más este sector está siendo cubierto por el mercado financiero informal, que aunque representa costos más onerosos, solicita menos requisitos y proporciona agilidad en los trámites.
3. No escatimar recursos financieros para proporcionar medidas de seguridad en una institución bancaria; éstas deben considerar, el edificio, los documentos valorizados y el control de acceso a los diferentes módulos del software utilizado.
4. En el análisis financiero de una institución bancaria, utilizar, preferentemente, índices financieros ya que las cifras absolutas son afectadas por los índices de inflación
5. Incluir en el pènsum de estudios de Ingeniería Industrial, ya sea en los cursos existentes o en nuevos, el conocimiento del funcionamiento de instituciones financieras, tomando en cuenta políticas administrativas, políticas de atención al cliente, políticas de mercadeo, diseño de productos financieros, análisis contable y financiero, análisis estadístico, análisis macroeconómico y otros ya que el sistema financiero es la columna vertebral de la economía de un país.

6. Implementar en la Facultad de Ingeniería la especialización en Ingeniería Financiera, lo cual permita al Ingeniero Industrial convertirse en un experto altamente calificado en el sistema financiero nacional e internacional.

BIBLIOGRAFÍA

1. BANCO DE GUATEMALA. **Boletín Informativo**. Guatemala: Unidad de Publicaciones del Banco de Guatemala, Publicación Mensual, 1996 – 1998.
2. BANCO DE GUATEMALA. **Revista Banca Central**. Guatemala: Ediciones Don Quijote, S. A., Publicación Trimestral, 1996 – 1998.
3. COLE, Julio H. **Dinero y Banca**. 2a. edición. Guatemala: Editorial de la Universidad Francisco Marroquín, 1995.
4. GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. Y DONELLY, JR, James H. **Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso**. 2a. edición en español. México: Editorial McGraw – Hill, 1993.
5. GIORGIO, Luis Alberto. Conferencia, **Una Metodología para Analizar a la Industria Bancaria**. Guatemala, 1994.
6. KLEIN Miguel Jorge. **Cursogramas, Técnicas y Casos**. 1a. edición. Buenos Aires: Machi Grupo Editor, S. A., 1993.
7. MORENO RIVAS, Byron V. **Las Corporaciones Financieras en Guatemala**. (Tesis: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala), 1995.
8. PERIODICO MONEDA, Publicación Semanal. Guatemala, 1996-1998
9. PRENSA LIBRE. **Revista: Economía y Finanzas, Guatemala en Perspectiva**. Guatemala: Editorial Prensa Libre, 1996.

10. SIGLO VEINTIUNO. **Suplemento Pulso.** Guatemala: **Publicación Semanal**

11. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. **Boletín Mensual y Anual de Estadísticas del Sistema Financiero.** Guatemala: **Imprenta Llenena, S. A.** 1996 – 1997.

12. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. **Revista Técnica Visión Financiera.** Guatemala: **Publicación Mensual, 1996-1998.**

ANEXOS

ANEXO 1

Tabla No. 1

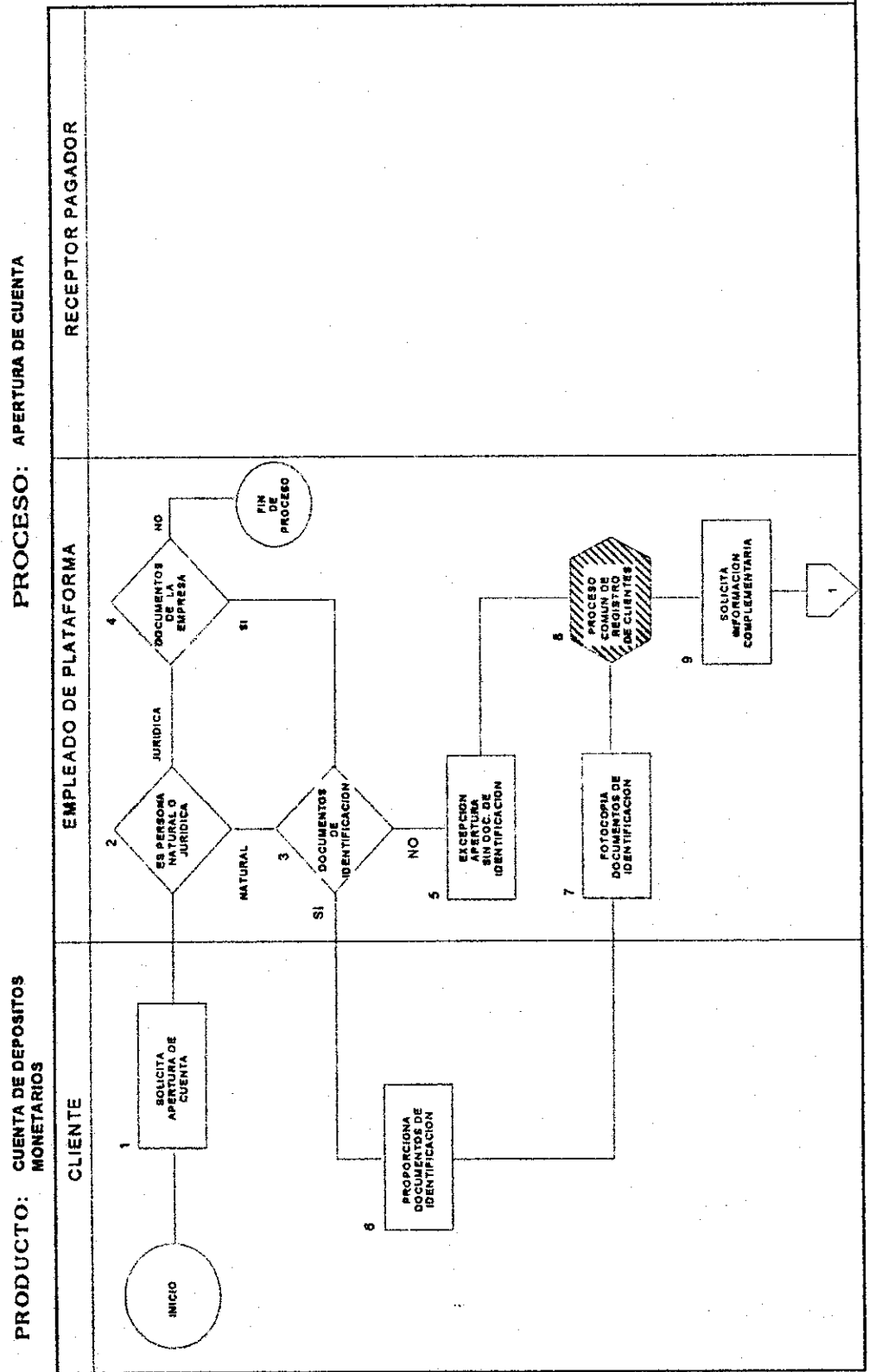
SISTEMA BANCARIO NUMERO DE AGENCIAS POR BANCO AL FINAL DE CADA PERIODO

ENTIDADES	1992	1993	1994	1995	1996	1997
BANCOS NACIONALES	352	420	553	655	810	880
1. De Occidente, S. A.	25	28	31	34	35	31
2. Crédito Hipotecario Nacional	17	17	18	19	19	30
3. Agrícola Mercantil, S. A.	13	15	20	22	25	28
4. Del Agro, S. A.	25	30	40	42	45	49
5. Inmobiliario, S. A.	22	26	27	27	26	27
6. Granai & Towson, S. A.	35	41	43	46	69	80
7. De los Trabajadores	8	8	12	16	18	20
8. Industrial, S. A.	19	22	32	41	46	53
9. De Desarrollo Rural, S. A.	38	39	68	68	69	72
10. Del Ejército, S. A.	15	15	15	21	22	23
11. Internacional, S. A.	15	18	19	26	29	28
12. Metropolitano, S. A.	9	10	11	15	16	16
13. Del Café, S. A.	35	42	46	54	59	67
14. De la Construcción, S. A.	12	16	16	16	23	25
15. Del Quetzal, S. A.	14	14	18	21	22	22
16. De Exportación, S. A.	4	6	7	7	8	11
17. Promotor, S. A.	3	3	8	8	9	9
18. Continental, S. A.	6	11	16	24	34	34
19. Reformador, S. A.	12	17	20	22	24	25
20. Uno, S. A.	9	15	25	34	31	28
21. Multibanco, S. A.	0	1	4	9	70	72
22. Corporativo, S. A.	0	5	12	18	25	33
23. Empresarial, S. A.	0	1	4	5	9	11
24. Del Nor-Oriente, S. A.	0	5	20	34	43	43
25. De Comercio, S. A.	0	1	16	18	20	21
26. Vivibanco, S. A.	0	0	2	3	6	8
27. De la República, S. A.	0	0	1	3	5	6
28. SCI, S. A.	0	0	0	0	1	2
29. Americano, S. A.	0	0	0	0	0	0
30. Privado para el Desarrollo, S. A.	0	0	0	0	0	2
31. De Antigua, S. A.	0	0	0	0	0	2
32. De América Central, S. A.	0	0	0	0	0	1
33. Banco de Guatemala	16	14	2	2	2	1
BANCOS EXTRANJEROS	9	8	7	7	8	9
33. Lloyds Bank P. L. C., Suc. Guate	8	7	7	7	7	7
34. Citibank, N. A., Suc. Guate	1	1	0	0	1	2
TOTAL	361	428	560	662	818	889

FUENTE: BOLETIN ANUAL DE ESTADISTICAS DEL SISTEMA FINANCIERO
Superintendencia de Bancos - 1997

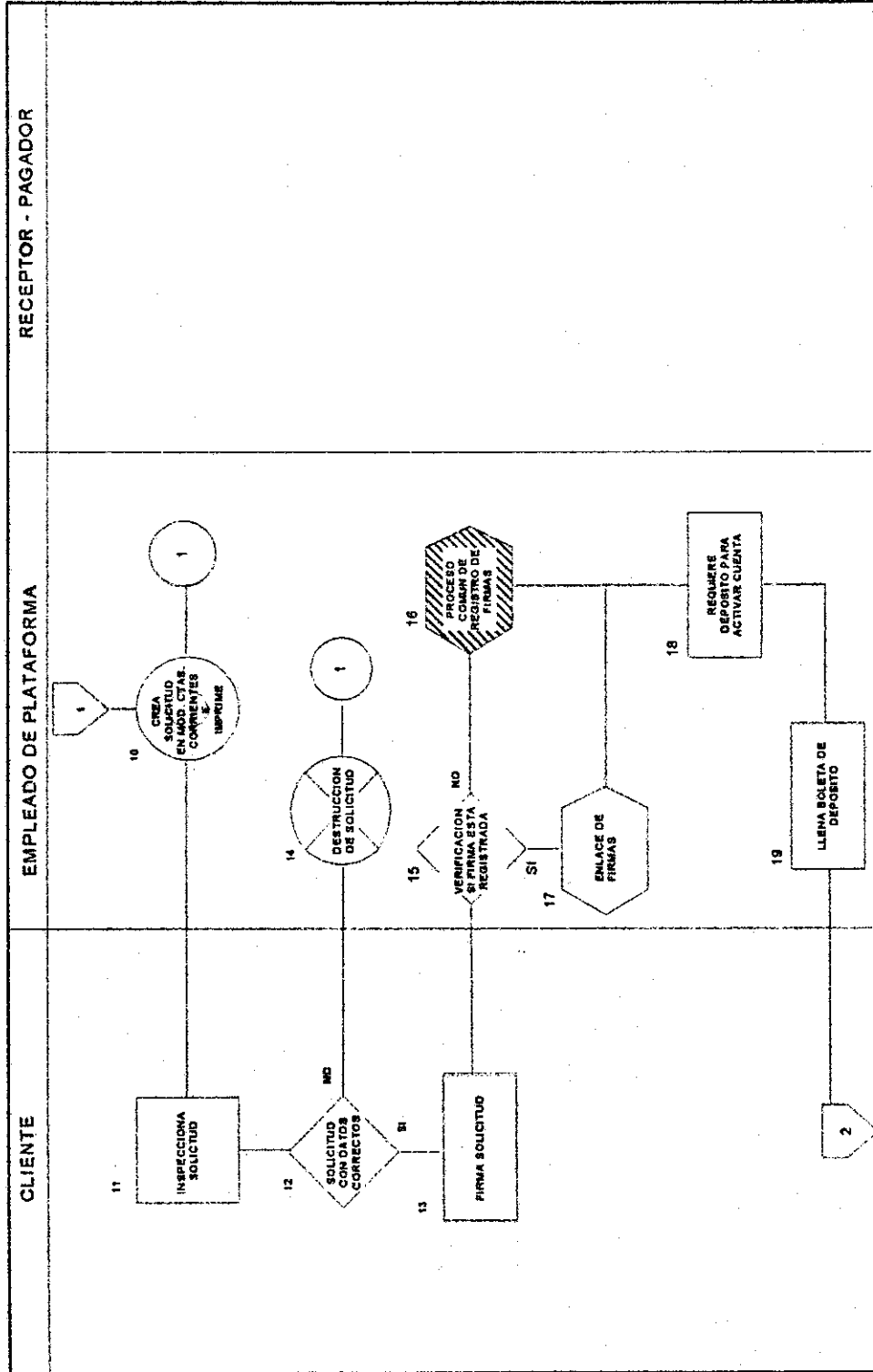
ANEXO 3

Figura No. 2



PRODUCTO: CUENTA DE DEPOSITOS MONETARIOS

PROCESO: APERTURA DE CUENTA



PRODUCTO: CUENTA DE DEPOSITOS MONETARIOS

PROCESO: APERTURA DE CUENTA

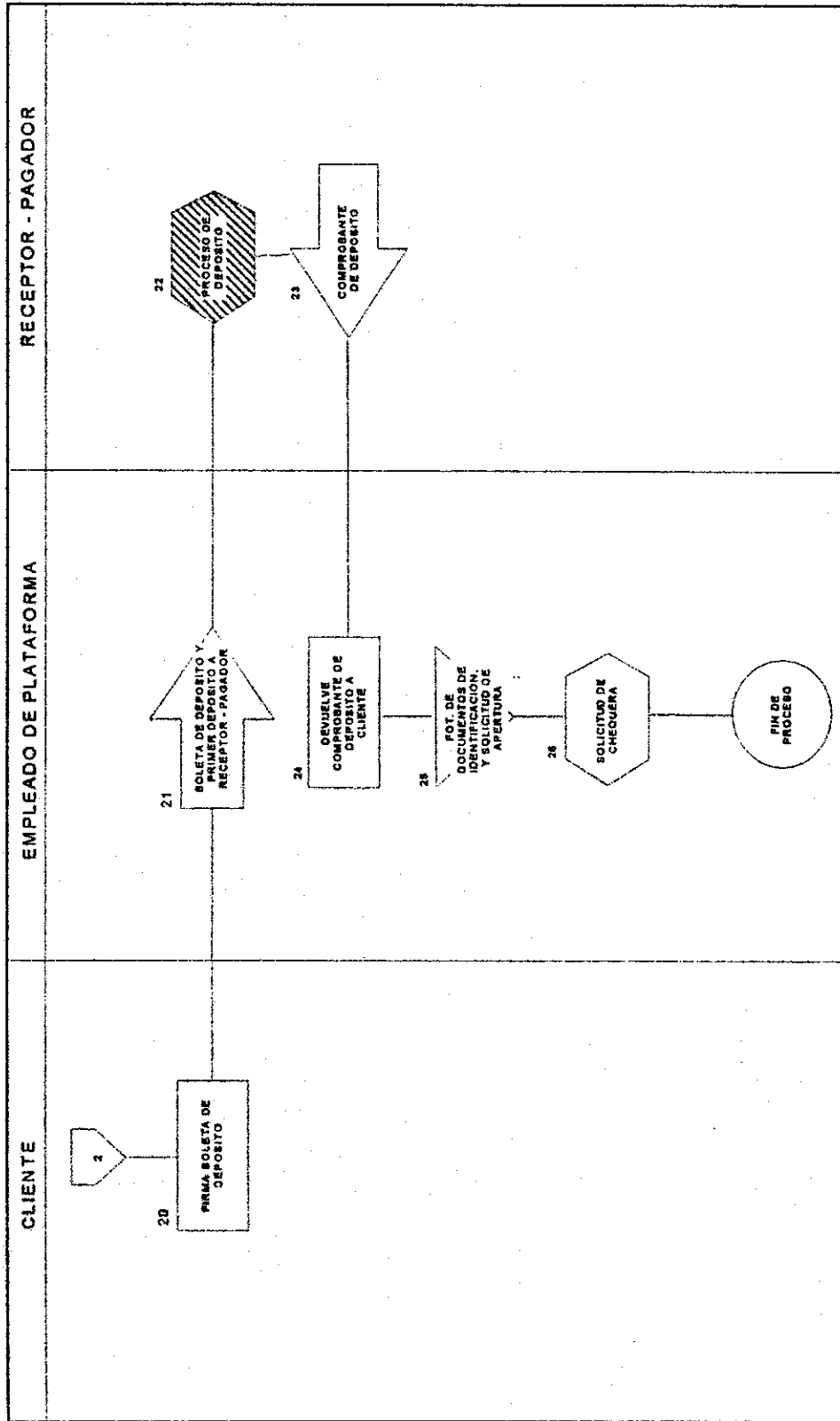


Tabla No. II

Especificación de procesos

PRODUCTO: CUENTA DE DEPOSITOS MONETARIOS. PROCESO: APERTURA DE CUENTA MONETARIOS. CODIGO:

No.	ETAPA	DESCRIPCION DE LA ETAPA	RESPONSABLE
1.	Solicita apertura de cuenta.	El cliente se presenta al Banco y solicita abrir una cuenta.	Cliente.
2.	Es persona natural o jurídica	El empleado de plataforma le pregunta al cliente si su cuenta corresponde a persona natural o jurídica.	Empleado de Plataforma.
3.	Documentos de identificación.	Durante esta etapa se procede a establecer si el cliente porta sus documentos de identificación personal y los documentos de la empresa en el caso de personas jurídicas	Empleado de Plataforma.
4.	Documentos de la Empresa	Si la persona es jurídica y no presenta los documentos de la empresa, se le informa que no puede aperturarse la cuenta hasta que los presente.	Empleado de Plataforma.
5.	Excepción apertura sin documento de identificación.	Si la persona natural o el representante legal no presenta sus documento de identificación, se le exceptúa condicionándole la entrega de la chequera únicamente contra la presentación de su Cédula de Vecindad.	Empleado de Plataforma
6.	Proporciona documentos de	Si el cliente porta sus documentos de identificación, los	Cliente.

RELIZADO POR	M. F.	REVISADO POR:	M. F.	ARCHIVO	MONESP01.DOC	PAG./TOT.PAG.	1/5
--------------	-------	---------------	-------	---------	--------------	---------------	-----

Tabla No. II

Especificación de procesos

PRODUCTO: CUENTA DE DEPOSITOS MONETARIOS. PROCESO: APERTURA DE CUENTA CODIGO:

No.	ETAPA	DESCRIPCION DE LA ETAPA	RESPONSABLE
7.	Identificación. Fotocopia documentos de identificación.	proporciona. Procede a sacarle fotocopia a los documentos de identificación del cliente.	Empleado de Plataforma.
8.	Proceso Registro General de Clientes.	Desarrolla el proceso común de registro general de clientes.	Empleado de Plataforma.
9.	Solicita información complementaria	Se accesa al módulo de cuentas corrientes, solicitándole al cliente la información siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Es titular de la cuenta o aitemante. - Si es más de un propietario, listado que contenga nombres, números de nit y direcciones. - Nombre de la Chequera (Cuenta). - Si es cuenta normal o corporativa. - Si el origen de la cuenta es por rol de pagos o por referencia personal. - Dirección de envío del estado de cuenta. - Monto del depósito de apertura. 	Empleado de Plataforma.
10.	Crea solicitud en Modulo de	Registrado el cliente, procede a crear la solicitud en el Módulo	

RELIZADO POR M. F.	REVISADO POR: M. F.	ARCHIVO MONESP01.DOC	PAG./TOT.PAG. 2/5
--------------------	---------------------	----------------------	-------------------

Tabla No. II

Especificación de procesos

PRODUCTO: CUENTA DE DEPOSITOS MONETARIOS. PROCESO: APERTURA DE CUENTA CODIGO: MONETARIOS.

No.	ETAPA	DESCRIPCION DE LA ETAPA	RESPONSABLE
	Cuentas Corrientes e imprime.	de Cuentas Corrientes y a imprimirla.	
11.	Inspecciona Solicitud.	Procede a revisar la solicitud y a determinar si sus datos estan correctos.	Ciente.
12.	Solicitud con datos correctos	Quando los datos estan correctos en la solicitud, el interesado procede a firmarla.	
13.	Firma solicitud		
14.	Destrucción de Solicitud.	Si los datos en la solicitud no estan correctos se destruye y se corrige en el Módulo de Ctas. Ctes., imprimiendola de nuevo.	Empleado de Plataforma.
15.	Verificación de Firma.	Se debe establecer si la firma del cliente esta registrada, trasladándose al módulo de firmas.	Empleado de Plataforma.
16.	Proceso común de registro de firmas.	Quando no aparece registrada desarrolla el proceso común de registro de firmas.	Empleado de Plataforma.

REALIZADO POR	M. F.	REVISADO POR:	M. F.	ARCHIVO	MONESP01.DOC	PAG./TOT.PAG.	3/5
---------------	-------	---------------	-------	---------	--------------	---------------	-----

Tabla No. II

Especificación de procesos

PRODUCTO: CUENTA DE DEPOSITOS MONETARIOS.	PROCESO: APERTURA DE CUENTA	CODIGO:
---	-----------------------------	---------

No.	ETAPA	DESCRIPCION DE LA ETAPA	RESPONSABLE
17.	Proceso de enlace de Firmas.	Si la firma del cliente ya aparece registrada, procede a enlazar firmas con el nuevo producto adquirido.	
18.	Requiere depósito para activar cuenta.	Se solicita al cliente el depósito necesario para activar cuenta, procediendo al llenado de la boleta correspondiente.	Empleado de Plataforma.
19.	Llena boleta de depósito.		
20.	Firma boleta de depósito.	Llenada la boleta de depósito el cliente la firma.	Ciliente.
21.	Boleta de depósito y primer depósito a Receptor-Pagador.	La boleta de depósito y el primer depósito son trasladados al Receptor Pagador para su operatoria.	Empleado de Plataforma.
22.	Proceso de Depósito.	Desarrolla el proceso común de depósito.	
23.	Comprobante de depósito.	El comprobante debidamente sellado de recibido, certificado y firmado es trasladado al empleado de plataforma.	Receptor Pagador.

RELIZADO POR M. F.	REVISADO POR: M. F.	ARCHIVO MONESP01.DOC	PAG/TOT.PAG. 4/5
--------------------	---------------------	----------------------	------------------

Tabla No. II

Especificación de procesos

PRODUCTO: CUENTA DE DEPOSITOS MONETARIOS.		PROCESO: APERTURA DE CUENTA		CODIGO:
---	--	-----------------------------	--	---------

No.	ETAPA	DESCRIPCION DE LA ETAPA	RESPONSABLE
24.	Devuelve comprobante de depósito al cliente.	El comprobante debidamente sellado, registrado y firmado es devuelto al cliente.	Empleado de Plataforma.
25.	Archivo de fotocopia de documentos de identificación y solicitud de apertura.	En esta etapa el empleado de plataforma procede a archivar la fotocopia del documento de identificación y la solicitud de apertura.	Empleado de Plataforma.
26.	Solicitud de Chequera.	Desarrolla el proceso de solicitud de chequera.	Empleado de Plataforma.

RELIZADO POR	M. F.	REVISADO POR:	M. F.	ARCHIVO	MONESP01.DOC	PAG.TOT.PAG.	5/5
--------------	-------	---------------	-------	---------	--------------	--------------	-----

ANEXO 4

Tabla No. III

SISTEMA BANCARIO
ESTADO DE RESULTADOS CONDENSADO CONSOLIDADO 1996-1997
 (Cifras en miles de Quetzales)

	1996	1997
PRODUCTOS POR COLOCACION	3.787.950	3.612.756
Financieros	3.475.878	3.085.835
Por Operaciones en M/E	312.072	526.921
GASTOS POR CAPTACION	2.015.102	1.756.779
Financieros	1.830.625	1.464.139
Por Operaciones en M/E	184.477	292.640
MARGEN DE INVERSIONES	1.772.848	1.855.977
PRODUCTOS POR SERVICIOS	124.581	172.793
GASTOS POR SERVICIOS	2.583	2.988
MARGEN DE SERVICIOS	121.998	169.805
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS DE OPERACION		
PRODUCTOS	7.568	2.451
De Urbanización y Vivienda	3.746	0
Por Promoción de Empresa	4	0
Por Dividendos y Participaciones	3.818	2.451
GASTOS	2.058	0
De Urbanización y Vivienda	2.058	0
Por Promoción de Empresa	0	0
Estimac. por Fluctuac. Precio Mercado	0	0
MARGEN OTROS PROD. Y GASTOS DE OPER.	5.510	2.451
MARGEN OPERACIONAL BRUTO	1.900.356	2.028.233
GASTOS DE ADMINISTRACION	1.525.126	1.650.841
MARGEN OPERACIONAL NETO	375.230	377.392
PRODUCTOS Y GASTOS EXTRAORDINARIOS	6.352	5.497
Productos	14.641	22.570
Gastos	8.289	17.073
PRODUCTOS Y GASTOS DE EJERCICIOS ANT.	2.555	9.102
Productos	21.674	39.602
Gastos	19.119	30.500
GANANCIA (PERDIDA) BRUTA	384.137	391.991
Impuesto sobre la Renta	90.537	80.694
GANANCIA (PERDIDA) NETA	293.600	311.297

FUENTE: BOLETIN ANUAL DE ESTADISTICAS DEL SISTEMA FINANCIERO
 Superintendencia de Bancos - 1997

Tabla No IV

SISTEMA BANCARIO
BALANCE GENERAL CONDENSADO CONSOLIDADO AL FINAL DE CADA AÑO 1956-1957
 (Cifras en miles de Quetzales)

ACTIVO	1956	1957
DISPONIBILIDADES	3978222	5284828
Caja	712074	658491
Banco Central	1640129	2501847
Bancos del País	208863	183008
Bancos del Exterior	307319	351014
Cheques y Giros a Compensar	983305	1594196
Giros sobre el Exterior	75527	17973
INVERSIONES TEMPORALES	6268881	6784466
Títulos-Valores de Emisores Nacionales	5263174	6764387
Títulos-Valores de Emisores Extranjeros	1209	3280
Intereses Pagados en Compra de Valores	4498	16799
SUMA	5268881	6784466
(-) Estimaciones por Valuación	0	0
CARTERA DE CREDITOS	13168481	16109174
Vigentes	12593304	14639066
Al Día	12078553	14368394
En Mora	520751	330672
Vencidos	745802	660861
En Proceso de Prorroga	119335	76064
En Cobro Administrativo	246694	192489
En Cobro Judicial	379273	391398
SUMA	13344806	15359917
(-) Estimaciones por Valuación	176325	250743
PRODUCTOS FINANCIEROS POR COBRAR	448676	373807
CUENTAS POR COBRAR (Neto)	321639	444311
GASTOS ANTICIPADOS	137689	184234
ACTIVOS EXTRAORDINARIOS (Neto)	63406	108489
INVERSIONES A LARGO PLAZO	974298	1437687
Títulos-Valores de Emisores Nacionales	975477	1433199
Títulos-Valores de Emisores Extranjeros	432	3704
Intereses Pagados en Compra de Valores	176	654
SUMA	978085	1437557
(-) Estimaciones por Valuación	1787	0
OTRAS INVERSIONES	82310	30191
SUC. CASA MATRIZ Y DEPTOS. ADSCRITOS	1028	3
INMUEBLES Y MUEBLES (Neto)	770789	1066922
CARGOS DIFERIDOS (Neto)	226328	236823
SUMA ACTIVO	28351814	31060606
PASIVO		
DEPOSITOS	14209193	19261036
Depósitos a la Vista	5620590	8381260
Depósitos de Ahorro	7194730	8904253
Depósitos a Plazo	888336	1656185
Otros Depósitos	305537	318357
CREDITOS OBTENIDOS	2239803	2623733
Banco Central	15985	7394
Instituciones Financieras	42640	91864
Organismos Inter. Y Entidades Ext.	108699	106876
Bancos del Exterior	2072479	2227599
OBLIGACIONES FINANCIERAS	4967171	6131742
TITULOS DE CAPITALIZACION	0	0
GASTOS FINANCIEROS POR PAGAR	126270	69746
CUENTAS POR PAGAR	1060874	1138846
PROVISIONES	80624	49638
SUC. CASA MATRIZ Y DEPTOS. ADSCRITOS	60699	89100
CREDITOS DIFERIDOS	49307	19111
SUBTOTAL	22782931	26261860
OTRAS CUENTAS ACREEDORAS	634444	372266
CAPITAL CONTABLE	2016139	2428380
SUMA PASIVO Y CAPITAL	28351814	31060606

FUENTE: BOLETIN ANUAL DE ESTADISTICAS DEL SISTEMA FINANCIERO
 Superintendencia de Bancos - 1957

Tabla No. V
INDICADORES FINANCIEROS – SISTEMA BANCARIO 1997

INDICADORES DE GESTION

MARGEN FINANCIERO BRUTO

$$MFB = \frac{1,855,977}{28,226,010} = 7\%$$

MARGEN POR SERVICIOS

$$MS = \frac{169,805}{28,226,010} = 0.6\%$$

MARGEN FINANCIERO NETO

$$MFN = 7\% + 0.6\% = 7.6\%$$

MARGEN OPERACIONAL BRUTO

$$MOB = \frac{2,028,233}{28,226,010} = 7.1\%$$

MARGEN OPERACIONAL NETO

$$MON = \frac{377,392}{28,226,010} = 1.3\%$$

RENTABILIDAD BRUTA

$$RB = \frac{391,991}{28,226,010} = 1.4\%$$

RENTABILIDAD NETA

$$RN = \frac{311,297}{28,226,010} = 1.1\%$$

INDICADORES DE EFICIENCIA

TASA ACTIVA TOTAL OBSERVADA

$$TAO = \frac{3,612,756 + 172,792}{6,784,466 + 15,109,174} = 17\%$$

TASA PASIVA TOTAL OBSERVADA

$$TAO = \frac{1,756,779 + 2,988}{19,261,035 + 2,523,735 + 5,131,742} = 7\%$$

RENTABILIDAD

RETORNO SOBRE ACTIVOS

$$RSA = \frac{391,991}{28,226,010} = 1.4\%$$

RENTABILIDAD PATRIMONIAL

$$RP = \frac{391,991}{2,220,764.5} = 18\%$$

LIQUIDEZ

LIQUIDEZ INMEDIATA

$$LI = \frac{5,284,529}{19,261,035} = 27\%$$

LIQUIDEZ MEDIATA

$$LM = \frac{5,284,529 + 6,784,466}{26,916,510} = 45\%$$

SOLVENCIA

$$RAP = \frac{28,261,850 + 372,266}{2,426,390} = 11.80\%$$

RELACIÓN ACTIVOS PATRIMONIO

RELACIÓN PASIVOS A PATRIMONIO

$$RAP = \frac{31,060,506}{2,426,390} = 12.80\%$$

CALIDAD DE LA CARTERA

CARTERA VENCIDA A COLOCACIONES EN CARTERA

$$CVCC = \frac{660,851}{15,109,174} = 4\%$$

ANEXO 5

Tabla No. VI

SISTEMA BANCARIO CARTERA DE CREDITOS POR GARANTIA AL FINAL DE CADA AÑO (Cifras en miles de Quetzales)

TIPO DE CARTERA	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
CARTERA DE CREDITOS								
Fiduciaros	1,812,831	2,265,558	3,355,847	3,826,906	4,707,422	6,147,806	6,314,052	7,607,252
Prendarios-Fiduciaros	49,268	45,624	45,820	44,587	68,768	81,652	76,372	64,876
Prendarios	148,391	164,390	181,266	170,300	179,072	204,315	276,882	273,719
Hipotecarios-Fiduciaros	21,925	24,588	30,375	38,518	55,359	76,965	96,083	132,946
Hipotecarios-Prendarios	94,728	93,123	100,996	125,934	147,114	140,905	141,688	172,676
Hipotecarios	864,517	953,012	1,402,619	1,609,927	1,991,953	2,754,676	3,210,008	3,571,318
Con Bono de Prenda	667,220	646,373	637,340	574,644	558,583	698,185	642,842	572,212
Hipotecarios-Prendarios-Fiduciaros	9,283	7,855	7,963	13,672	32,175	35,608	33,527	29,951
Con Garantía de Obligaciones Propias	27,028	178	6,362	4,590	6,318	9,657	8,574	7,258
SUBTOTAL	3,695,191	4,200,701	5,768,588	6,409,078	7,746,762	10,149,769	10,798,028	12,432,208
OTROS CREDITOS								
Documentos Descontados	97,142	176,304	169,015	243,363	287,440	339,119	397,636	407,008
Documentos por Cobrar	31,826	44,475	86,563	382,238	925,628	997,201	1,427,402	1,726,027
Pagos por Cartas de Crédito	0	0	0	0	0	185,947	403,348	350,542
Tarjetas de Crédito	0	0	0	0	0	14,820	30,657	39,359
Factoreaje	0	0	0	0	0	2,058	759	50,055
Créditos Ctas. Depósitos Monetarios	0	0	0	0	0	99,464	164,750	275,449
Deudores Vta. Activos Extraordinarios	0	0	0	0	0	7,874	8,047	5,532
Deudores Vta. de Inmuebles y Muebles	0	0	0	0	0	31,709	27,862	18,341
Deudores Pagos S/Títulos Capitaliz.	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	103,386	108,999	96,720	90,868	86,390	131,540	86,325	57,391
SUBTOTAL	232,354	329,778	352,298	716,469	1,289,458	1,809,722	2,546,786	2,927,704
SUMA	3,927,545	4,530,479	6,120,886	7,125,547	9,036,220	11,959,491	13,344,814	15,359,912
Menos: Estimaciones por Valuación	36,535	39,448	52,113	62,459	73,818	117,075	176,325	250,743
TOTAL	3,890,010	4,491,031	6,068,773	7,063,088	8,962,402	11,842,416	13,168,489	15,109,169

FUENTE: BOLETIN ANUAL DE ESTADISTICAS DEL SISTEMA FINANCIERO
Superintendencia de Bancos - 1997

ANEXO 6

Tabla No. VII

**SISTEMA BANCARIO
CAPTACIONES CLASIFICADAS POR CANTIDAD DE CUENTAS Y MONTOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997**
(Valores en miles de Quetzales)

INTERVALOS EN CUENTAS	DEPOSITOS A LA VISTA		DEPOSITOS DE AHORRO		DEPOSITOS A PLAZO		OTROS DEPOSITOS		OBLIGACIONES FINANCIERAS		TOTAL	
	Cuentas	Valor	Cuentas	Valor	Cuentas	Valor	Cuentas	Valor	Cuentas	Valor	Cuentas	Valor
De 0	732,321	436,216.00	192,723	958,180.00	6,617	10,778.00	18,918	13,467.00	10,717	26,422.00	2,695,696	1,447,045.00
5,000.00	101,769	332,527.00	12,064	656,406.00	4,032	31,948.00	6,347	11,201.00	7,159	67,853.00	239,947	1,101,935.00
10,000.00	58,908	1,261,106.00	115,009	2,218,703.00	9,499	233,101.00	6,411	14,326.00	15,777	417,736.00	199,435	4,145,474.00
50,000.00	11,150	837,358.00	13,875	931,716.00	2,197	166,382.00	124	9,741.00	48,79	434,586.00	31,975	2,378,763.00
100,000.00	8,945	1,746,778.00	6,800	1,220,873.00	1,656	356,430.00	249	65,290.00	3,168	681,486.00	20,818	4,070,857.00
500,000.00	10,445	716,834.00	5,69	404,110.00	153	108,312.00	36	29,394.00	563	437,235.00	2,368	1,695,885.00
1,000,000.00	305	371,494.00	297	253,511.00	49	61,504.00	11	15,808.00	192	243,892.00	854	946,209.00
1,500,000.00	118	201,369.00	97	165,107.00	23	40,581.00	15	29,469.00	109	204,467.00	362	640,987.00
2,000,000.00	62	136,693.00	64	140,632.00	31	87,548.00	6	19,212.00	44	109,122.00	209	493,207.00
2,500,000.00	58	180,111.00	59	157,611.00	14	37,872.00	11	31,964.00	55	163,934.00	197	571,492.00
3,000,000.00	61	209,909.00	30	165,337.00	18	59,549.00	2	8,000.00	48	177,766.00	157	560,563.00
4,000,000.00	46	167,159.00	38	235,312.00	25	123,521.00	5	25,000.00	71	343,363.00	187	767,929.00
5,000,000.00	31	186,807.00	18	136,577.00	7	44,538.00	4	21,696.00	34	215,365.00	114	703,708.00
7,500,000.00	17	150,767.00	16	187,853.00	15	135,533.00	2	18,000.00	21	197,543.00	73	638,420.00
10,000,000.00	25	313,130.00	16	187,853.00	2	27,000.00	0	0.00	13	162,542.00	56	690,525.00
15,000,000.00	15	281,515.00	16	296,408.00	5	103,254.00	1	12,500.00	13	260,000.00	50	952,677.00
25,000,000.00	14	867,379.00	13	660,586.00	1	30,695.00	0	0.00	6	275,000.00	34	1,833,660.00
TOTAL	914,461	5,399,154.00	2,164,624	8,668,765.00	24,342	1,658,526.00	26,274	325,557.00	42,817	4,418,311.00	3,192,548	23,670,336.00

FUENTE: BOLETIN MENSUAL DE ESTADISTICAS DEL SISTEMA FINANCIERO
Superintendencia de Bancos - Diciembre de 1997