

**Comportamiento de las reservas de una institución financiera en el  
mercado de Guatemala en el periodo 2010 al 2012**

(Tesis de Maestría)

Jorge Mario Balcárcel Ruíz

Lic. Edwin Areano (Asesor)

Licda. Matilde Escobar de Yonker (Revisor)

Guatemala, mayo 2014



## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Vice Decano

**Licda. Ana Rosa Arroyo de Ochoa**

Coordinadora



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**  
*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

REF.:UPANA.C.C.E.E.0005-2014-MSc. F.E.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 10 DE MAYO DEL 2,014**

De acuerdo al dictamen rendido por ingeniero Edwin Areano, asesor y licenciada Matilde Escobar de Yonker, revisora de la Tesis, titulada: "COMPORTAMIENTO DE LAS RESERVAS DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN EL MERCADO DE GUATEMALA EN EL PERIODO 2010 AL 2012", elaborada por el licenciado Jorge Mario Balcárcel Ruiz, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magister en Finanzas Empresariales.



Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 27 de marzo de 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados Señores:

En relación a mi trabajo de tesis del Tema: **“Comportamiento de las reservas de una institución financiera en el mercado de Guatemala en el periodo 2010 al 2012”** elaborado por **Jorge Mario Balcárcel Ruíz**, estudiante de la Maestría en Finanzas Empresariales, he procedido a la asesoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos, por lo tanto doy el dictamen de **Aprobado** al tema desarrollado en dicha tesis.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'E. Areano', with a long horizontal flourish extending to the right.

Ing. Edwin Areano  
Asesor

Guatemala, 9 de mayo 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad


Estimados Señores:

Procedí a revisar la tesis titulada **"Comportamiento de las Reservas de una Institución Financiera en el Mercado de Guatemala en el período 2010 al 2012"** presentada por el estudiante **Jorge Mario Balcárcel Rulz**, previo a optar el grado académico de **Maestría en Finanzas Empresariales**.

Habiendo cumplido con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana.

Extiendo el siguiente certamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente,

Atentamente

  
Licda. Matilde Escobar de Yonker  
Revisora

## **Acto que dedico**

- A Dios:** Por permitirme alcanzar esta meta en mi vida, por darme el conocimiento y la fuerza de poder seguir adelante cada día para lograr la preparación académica.
- A mis Padres:** Porque gracias a ellos logré mis objetivos de vida, pues estuvieron a mi lado cuanto más los necesitaba y gracias a ellos soy la persona de hoy.
- A mis hermanos:** Porque me tuvieron paciencia en cada etapa de mi vida, gracias por sus consejos y apoyo incondicional.
- A mis ahijados:** Porque son el motor de mi vida, gracias por el cariño y el afecto que me han dado.
- Mi Cuñado:** Por estar presente en cada momento, por darme todo su afecto y sobre todo por ser mi amigo y hermano incondicional.
- A mis Cuñadas:** Por ser personas de bien y por darme su cariño, gracias por estar allí y gracias por ser parte de mi familia.
- A mis Primos:** Que siempre estuvieron en cada momento de mi vida, con ellos crecí y con ellos sigo teniendo el apoyo necesario.
- A mis tíos:** En especial a Angélica y Silvia que Dios las guarde Siempre.
- A mis abuelos:** Los ausentes y los que aún están en mi vida, gracias por todo lo que me dieron en la niñez y gracias por permitir que dos seres hermosos como lo son mis padres se unieran por siempre y fueran responsables de mi vida.
- A mis amigos:** A quienes les debo las alegrías, regaños, enojos y risas porque me hicieron seguir siendo una persona de bien, gracias por todo y que Dios los bendiga.

## **Agradecimiento**

### **Universidad Panamericana:**

Por brindarme los conocimientos necesarios para poder convertirme en un profesional, gracias a la universidad logré culminar mis estudios de una manera exitosa.

### **A los Catedráticos:**

Que de una u otra forma me dieron sus lineamientos de manera oportuna, logrando actualizarme constantemente y lograr culminar mis estudios para convertirme en una persona de bien ante la sociedad.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
1. Antecedentes	1
1.1 Reseña histórica	1
1.2 Situación actual de Banco del Sur	2
1.3 Antecedentes del sistema financiero en Guatemala	3
1.4 Origen del sistema financiero	4
1.5 Sistema financiero actual guatemalteco	5
1.6 Reglamentos de ley para manejo de reservas	6
1.7 Trabajos relacionados con el tema de investigación	7
1.8 Análisis FODA	8
1.9 Estructura organizativa del Banco del Sur S.A.	10
<b>Capítulo 2</b>	
2. Marco Teórico	11
2.1 Definición de reservas bancarias	11
2.2 Clasificación de reservas	11
2.3 Regulación de reservas	12
2.4 Sistema financiero guatemalteco	12
2.5 Sistema financiero regulado	13
2.6 Riesgo crediticio	13
2.7 Riesgo financiero	14
2.8 Normativa que aplican a los bancos del sistema	14
2.9 Clasificación de créditos bancarios	16
2.10 Clasificación de activos crediticos prorrogados, reestructurados o novados	17
2.11 Proyección de reservas	17
2.12 Pérdidas de cartera crediticia	18



### Capítulo 3

3. Planteamiento del problema	19
3.1 Objetivo General	20
3.2 Objetivos Específicos	20
3.3 Alcances y Límites	21
3.5 Sujetos	21
3.6 Instrumentos	22
3.7 Procedimientos	23

### Capítulo 4

4. Resultados	24
---------------	----

### Capítulo 5

5. Análisis e interpretación de resultados	35
--	----

5.1 Comportamiento de reservas de las instituciones bancarias durante el Periodo 2009 al 2012.	37
5.2 Análisis del Banco del Sur 2009 al 2012	49
5.3 Conclusiones	52

#### Propuesta

53

Clasificación del cliente 53

Factores de riesgo 55

Factores de riesgo 1 comportamiento de mora. 56

Factores de riesgo 2 pago sobre pago mínimo. 56

Factores de riesgo 3 porcentajes de utilización de límite. 56

Factores de riesgo 4 Retiros y consumos sobre deuda al corte 57

Factores de riesgo 5 pago mínimo sobre ingresos 57

Forma de aplicación 60

Forma de remuneración para el área de cobranza 60

Referencias bibliográficas 64

Anexos 66

## **Resumen**

La investigación se realizó en una institución financiera, por temas de privacidad la analizaremos con el nombre de Banco del Sur, S.A., el estudio trata del comportamiento de reservas de una institución financiera durante el periodo 2009 al 2012, se analizará el impacto que representaron las reservas durante este periodo así también el comportamiento de las provisiones de la institución comparadas con el sistema financiero.

El capítulo 1, contempla los antecedentes de la empresa, se analizará el análisis FODA, su estructura jerárquica, para así también contemplar su situación actual en comparación con el del sistema financiero, se analizaran las normas que regulan al sector financiero.

En el capítulo 2, ampliaremos el tema de estudio, en esta sección se detallarán los aspectos que nos sirvieron de base para profundizar la investigación, se conceptualizarán todos los temas importantes en que se basa el trabajo de estudio.

El capítulo 3, se desarrollará el planteamiento del problema, así también la pregunta de investigación, la cual se aclarará durante el desarrollo del documento, también ampliaré el tipo de investigación que utilicé al momento del estudio.

En el capítulo 4, se muestran los resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación, a las personas entrevistadas algunas del departamento y un funcionario de la Superintendencia de Bancos.

En el capítulo 5, se presenta a través de una matriz de sentido las respuestas de las personas entrevistadas, así también se detalla información del sistema financiero durante el periodo de investigación. En el Capítulo 6, se dan a conocer las conclusiones del trabajo de investigación, dando respuesta a los objetivos planteados durante el desarrollo de este tema. En el capítulo 7, se da a conocer la propuesta para mejorar los controles que deben de establecer las áreas que intervienen en la fiscalización de reservas. Se realizan a través de métodos como KP'S para mostrar las complejidades de cartera y poder tratarlas de forma oportuna, así también se plantea una propuesta para remunerar las áreas de cobranzas que es donde se concentra el tema de reservas.

## **Introducción**

Guatemala es un país donde el sistema financiero es regulado, existen controles específicos para analizar el comportamiento de reservas que representan los activos crediticios de las instituciones, este sistema lo regula la Superintendencia de Bancos, con el objeto de evitar riesgos en las carteras de créditos. Todas las instituciones están siendo supervisadas y analizadas por el ente regulador.

Se puede señalar que estos controles radican por la crisis económica mundial, que comenzó en el año 2008 y fue originaria en Estados Unidos, que durante este periodo presentaba etapas de recesión financiera, la banca producto de este suceso comenzó a cambiar su marco regulatorio, regido por la Junta Monetaria y supervisado por la Superintendencia de Bancos, dentro de estos cambios se aplica la medición a las entidades supervisadas cambiando el modelo de reservas específicas, para aplicar reservas genéricas.

El presente estudio trata de explicar y fundamentar el efecto que se tuvo durante este periodo de cambio y que implicaciones existieron para los bancos del sistema, así también se justifica el objetivo principal de este cambio. En el Banco del Sur S.A., se analizó cómo funcionó esta renovación en la normativa y qué consecuencias se contrajo al momento de que se aplicaron a la institución, así también existió un proceso de aplicación el cual se detallará en el cuerpo de esta investigación.

También se analiza el marco legal en que se basaron estas políticas y el fin primordial que se da para que las mismas sean aplicables por los bancos del sistema de la manera correcta. Guatemala es un país donde la competencia de productos financieros existe, pero también pueden correr riesgos las instituciones. Si se coloca el producto de consumo de una manera masiva existirá riesgo de crédito, por lo que los bancos deben tener un control exhaustivo de la cartera de una forma adecuada.

## Capítulo 1

### 1. Antecedentes

#### 1.1 Reseña histórica:

Banco del Sur S.A., es una institución financiera cuya finalidad principal es expandir sus operaciones a todo Latinoamérica, se estableció a partir de la fundación del Banco de la Producción S.A, con una trayectoria de consolidación, respaldo y crecimiento financiero, su fuerza es la oferta de servicios locales en conceptos integrales regionales, tiene ocho instituciones localizadas en Centro América, América del Sur y el Caribe, distribuidas entre países como Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Ecuador y República Dominicana, sus activos exceden en USD 2,500 millones.

Figura No. 1



Banco del Sur Sociedad Anónima, (Banco del Sur, S.A.), abrió sus puertas al público el 21 de Julio de 2009, con la misión de ofrecer a sus clientes soluciones financieras rápidas e innovadoras, que agregaban valor a los clientes permitiéndoles realizar sus sueños. Banco del Sur, S.A., vino a innovar en el mercado Guatemalteco la forma de operar rompiendo paradigmas;

inició con la colocación de créditos de consumo en 48 horas, esto abrió brecha para que existiera competitividad en el sector financiero.

Al contar con el producto de tarjeta de crédito incrementó su capital y cartera de clientes en un 35% con relación a los bancos medianos. Seguidamente se introdujo al segmento de mercado del sector microempresario, la actividad de los guatemaltecos hacia preferente este servicio, al momento de su crecimiento; también se expandió su competencia al resto del país con varios bancos del sistema, que en su ramo eran los que brindaban los mismos servicios financieros, se inició con el modelo de afiliación, expandiéndose en mini agencias en centros comerciales, para captar la atención del mercado. En el año 2009 se logró ubicar 11 agencias propias y más de 60 puntos en mini agencias en diversas zonas del país.

Banco del Sur S.A. comenzó incorporándose con el grupo Nicaragüense, que dio inicio a sus operaciones en el año 2009. Según informe de Rentabilidad publicado por el Banco de Guatemala en julio 2011, Banco del Sur, actualmente se coloca en el puesto 7 del sistema Bancario Guatemalteco y en el primer banco mediano con mayor rentabilidad en el 2011.

## 1.2 Situación actual del Banco del Sur

Banco del Sur, cuenta con una amplia variedad de servicios bancarios y comerciales enfocados en áreas de banca de consumo, privada, empresarial y medios de pago electrónicos para diferentes segmentos de clientes.

Cuenta con más de 175 agencias en la región y 900 trabajadores los cuales brindan una atención personalizada, que viven y practican valores como la honestidad, seguridad, excelencia, integridad y lealtad, utilizando herramientas adecuadas y altos estándares de servicios contribuyendo así al crecimiento económico de la región.

### 1.3 Antecedentes del sistema financiero en Guatemala

Informe Fitch Rating (2013), comenta lo siguiente:

“La banca guatemalteca, mantendrá niveles de crecimiento de dos dígitos en cartera crediticia 2013, beneficiándose de las buenas perspectivas económicas del país, en conjunto con las oportunidades existentes para continuar ampliando la bancarización. Este sistema es el segundo con mayor crecimiento crediticio de la región centroamericana. Los mayores bancos del país fueron los principales impulsores del crecimiento de los activos. La calidad de los préstamos continuara siendo buena, reflejándose en niveles de morosidad bajos y coberturas de reservas superior al promedio regional”. (p.4).

El desempeño financiero de la banca guatemalteca se mantendrá por arriba del promedio de la región, la mayor generación de utilidades se favorece del rápido crecimiento, de la menor necesidad de constituir provisiones y de la estabilidad del amplio margen. La competencia prevalece en el segmento corporativo, especialmente en cartera dolarizada, limita las posibilidades de incrementos en las tasas activas, por otro lado, las tasas de interés pasivas permanecen cerradas sin cambios materiales, como resultado de la amplia liquidez disponible y de la controlada inflación.

La regulación bancaria guatemalteca se ha actualizado en los últimos años, reduciendo brechas respecto de las regulaciones más avanzadas de la región. La aprobación de las Reformas a la Ley de Bancos y Grupos Financieros en el 2012 provee aspectos de mejora como autorización y funcionamiento de entidades financieras, resolución bancaria, transparencia y garantía de depósitos. Además, los bancos están fortaleciendo su gestión de riesgos en línea con nuevas reglamentaciones.

#### 1.4 Origen del sistema financiero

El sistema de intercambio o trueque de mercancías impulsó al hombre a solicitar crédito para sus actividades agrícolas a otras personas, quienes por lo general eran representantes de la iglesia. El hecho descrito constituye un caso clásico de intermediación financiera que ilustra claramente el proceso de captación de recursos monetarios. Más importante aún es observar que hace 4000 años quedaban definidas las principales funciones de una intermediaria financiera las cuales fueron: custodia de fondos, transferencia de fondos y posesión de crédito. (Revista de Mercados Año 2013, Aseguradora Fidelis S.A.).

Dentro de la actividad económica de cualquier país, la participación del sistema financiero representa un papel importante para su crecimiento económico. Por esta razón, resulta conveniente evaluar y cuantificar la evolución y desarrollo de dicho sistema y su contribución al crecimiento económico.

Entre los aspectos teóricos generales, relacionados con el sistema financiero, se coincide en afirmar que su función principal es contribuir con el logro de los objetivos de estabilización y crecimiento económico de un país. Al mismo tiempo, se le atribuyen ciertas funciones específicas como la creación, intercambio, transferencia y distribución de activos y pasivos financieros.

Tanto a nivel microeconómico como macroeconómico, se considera que todo sistema financiero debe cubrir ciertas funciones específicas, así como ofrecer algunos servicios que, en forma global, contribuyan a la obtención de un mejor desenvolvimiento del sector financiero individual, así como a la obtención de un mejor nivel de desarrollo económico. Por esta razón, es importante observar la evolución de todo sistema financiero señalando la importancia de que su crecimiento abarque, tanto aspectos cualitativos, en donde se pueda incluir una diversificación de los servicios ofrecidos por el sistema bancario, así como diferentes modalidades en la prestación de los mismos, y por otra parte, la evolución de los aspectos cuantitativos para que no se circunscriba básicamente a la expansión del número de bancos que compiten por ganar un segmento del mercado participante, sino que realmente represente el fortalecimiento de sus principales

características como lo son la solidez, la solvencia y la competitividad, tanto en los mercados nacionales como internacionales.

Generalmente, el sistema financiero de un país está compuesto por el sistema bancario y por las instituciones financieras no bancarias. Asimismo, dentro del sistema existen otras instituciones como las compañías de seguros, los fondos mutuales y de pensiones, asociaciones de ahorro y préstamo, cajas de ahorro y los fondos de mercado de dinero. En algunos casos el desequilibrio entre oferta y demanda de fondos provoca el surgimiento de un sector financiero informal, que realiza actividades de similar importancia.

Corresponde a las autoridades monetarias de cada país (Junta Monetaria o Directorios), la dirección del funcionamiento del sistema financiero. Para el efecto, la mayoría de los procedimientos monetarios que se rigen por un banco central que tiene como objetivo principal la estabilidad del nivel de precios. De igual manera existe la institución encargada de la supervisión de las actividades de los intermediarios financieros.

#### 1.5 Sistema financiero actual guatemalteco

Guatemala tiene un sistema financiero muy sólido, excelentes niveles de reservas internacionales y la deuda externa más baja de la región, el sistema financiero guatemalteco está constituido por 18 bancos, 15 sociedades financieras, 15 compañías almacenadoras, 15 aseguradoras, 2 casas de cambio, 9 entidades fuera de plaza (offshore) y 12 casas de bolsas supervisadas por la Superintendencia de Bancos. En la tabla 1 se presentan los datos de los bancos que operan actualmente en Guatemala.



**Tabla No. 1**  
**Bancos autorizados en operar en Guatemala**

<b>Bancos del sistema</b>	<b>Total de Activos al 30 de junio 2013</b>	
Industrial S.A.	Q	57,521,886.00
G&T Continental S.A.	Q	40,813,149.00
De Desarrollo Rural S.A.	Q	40,668,236.00
Agromercantil de Guatemala S.A.	Q	15,733,054.00
Reformador S.A.	Q	10,665,091.00
De Los Trabajadores	Q	10,383,351.00
Citibanck de Guatemala S.A.	Q	5,953,473.00
De América Central S.A.	Q	5,915,503.00
Internacional S.A.	Q	4,969,650.00
Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala	Q	3,136,125.00
Promérica S.A.	Q	2,866,591.00
Citibanck N.A. Suc. Guatemala	Q	1,678,741.00
De Antigua S.A.	Q	1,461,454.00
Azteca de Guatemala	Q	1,420,872.00
Ficohsa Guatemala S.A.	Q	1,080,411.00
Inmobiliario S.A.	Q	1,014,904.00
De Crédito S.A.	Q	718,348.00
Vivibanco S.A.	Q	380,444.00
<b>Total</b>	<b>Q</b>	<b>206,381,283.00</b>

Fuente: Informe de la Superintendencia de Bancos 2013.

#### 1.6 Reglamentos de ley para manejo de reservas

En el reglamento para la administración de riesgo de crédito, enfatiza en el artículo 35 la constitución de provisiones o reservas específicas, que describe lo siguiente: (2005). “las instituciones deberán aplicar al saldo base de cada activo crediticio, de acuerdo con la categoría de éste, según los porcentajes mínimos para constitución de reservas y provisiones específicas” (p.5).

Reglamento de crédito artículo 38 (2005) detalla lo siguiente:

“Las instituciones deberán constituir y mantener, como mínimo reservas genéricas que sumadas a las reservas específicas totalicen el equivalente al cien por ciento (100%) de la cartera vencida. La sumatoria en las reservas anteriores en ningún caso podrán ser menores al equivalente del uno punto veinticinco por ciento (1.25%) del total de los activos crediticios brutos” (p.5).

Para la aplicación de las reservas genéricas los bancos tuvieron que tener un tiempo prudencial para aplicarlas según la ley y existió un artículo legal que definió el tiempo para establecerlo, como lo indica el artículo 42 que se detalla a continuación..

Reglamento para la administración de riesgo de crédito artículo 42, (2008), establece lo siguiente:

“Las instituciones deberán registrar trimestralmente dentro del mes siguiente al trimestre que corresponda como mínimo los porcentajes siguientes del total de reservas genéricas determinadas así:

- a) Al 31 de marzo de 2009 10%
- b) Al 30 de junio 2009 el 20%
- c) Al 30 de septiembre 2009 el 30%
- d) Al 31 de diciembre 2009 el 40%
- e) Al 31 de marzo 2010 el 50%
- f) Al 30 de junio 2010 el 60%
- g) Al 30 de septiembre 2010 el 70%
- h) Al 31 de diciembre 2010 el 80%
- i) Al 31 de marzo de 2011 el 90%
- j) Al 30 de junio 2011 el 100%

Aplicado de esta forma en el porcentaje establecido y en el trimestre respectivo”. (p.15).

#### 1.7 Trabajos relacionados con el tema de investigación:

Hernández, E.M. (2006). Análisis jurídicos de la conformación de grupos financieros en Guatemala. (p. 96) Guatemala: USAC. Que habla sobre análisis jurídicos de la conformación financieros en Guatemala basado en las leyes que rigen el sistema financiero, cuál es el funcionamiento de las mismas y como deben de aplicar la normativa los bancos del sistema,

existe un análisis realizado por el autor, que establece la forma de operar de las instituciones, así también establece el papel fundamental del ente regulador, en este caso la Superintendencia de Bancos.

Hernández (2006), concluye en lo siguiente:

El marco legal no permite que la supervisión financiera aborde a los grupos financieros como entes integrados, por lo contrario las medidas correctivas previstas en la ley solo responden a posible debilitamiento financiero, por lo que la Superintendencia de Bancos se ve inhabilitada para actuar con medidas dirigidas a un grupo financiero como tal, cuando esté presente problemas a nivel consolidado, los riesgos inmersos en una figura de grupo, se enfatiza la importancia de conocer la situación patrimonial de los grupos financieros en forma consolidada, como lo es el nivel de coberturas que tiene cada institución para afrontar sus obligaciones, esto aplicado a nivel de reservas para resguardar el patrimonio de sus inversionistas. (p.96).

#### 1.8 Análisis FODA:

El presente análisis FODA, tiene como fin conocer las fortalezas de la institución que se estudia logrando mantenerla en uno de los primeros lugares de los bancos medianos, otro aspecto importante es conocer las debilidades que es donde se debe mejorar y convertirlas en fortalezas en el menor tiempo, analizando las oportunidades de crecimiento como empresa, las amenazas son todas las situaciones que pueden suceder en un futuro que se determinaron con relación al segmento de cartera que va dirigido el producto.

Tabla No. 2

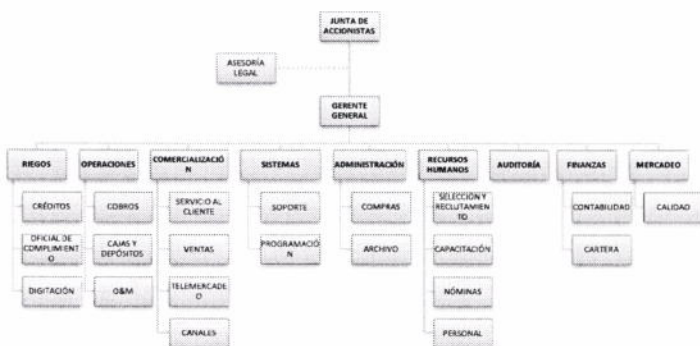
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>Crecimiento de participación en el mercado.                      Imagen corporativa regional.                      Diversidad de productos.                      Personal altamente calificado.                      Solidez y respaldo a los clientes.                      Ingeniería de punta.                      Infraestructura adecuada.                      Cobertura nacional en los puntos de atención a los clientes.                      Alianzas estratégicas con instituciones de prestigio.                      Indicadores de mora bajos en la cartera de crédito.                      Imagen competitiva en el mercado financiero.</p>	<p>Al ingresar productos competitivos en el mercado se podrá obtener mayor rentabilidad.                      Crecimiento en el área del oriente de Guatemala.                      Preferencias por los clientes al ofrecer tasa de interés competitivas en el mercado.                      Fortalecimiento de las relaciones con los clientes.</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Resistencia al cambio.                      Deficiencia en planes tecnológicos.                      Estructura organizacional inadecuada.                      Costos altos en las áreas administrativas.                      Políticas de compensación a los empleados no adecuada.                      Falta de comunicación a nivel gerencial.</p>	<p>Cambio de regulaciones en el sistema bancario.                      Al ampliar su mercado a niveles más bajos, puede generar más riesgo en sus clientes.                      Generar más pérdidas de carteras, de las proyectadas.                      Pérdida de clientes por el mal servicio.                      Pérdidas de socios comerciales.</p>

Fuente de elaboración propia de la empresa Banco del Sur S.A.

## 1.9 Estructura organizativa del Banco del Sur, S.A.

La estructura organizativa del Banco del Sur S, A., fue elaborada con base en los registros generales de los departamentos de la Corporación.

Figura 2  
Estructura organizativa Banco del Sur.



Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 2

### 2. Marco Teórico

#### 2.1 Definición de reservas bancarias

Según el Informe de Estabilidad Financiera del Banco de Guatemala (2012), define lo siguiente: “Las reservas bancarias como los depósitos en moneda que se deben separar como provisión requerida por el Banco Central, estos fondos no se pueden prestar a los clientes del banco”. (p.65). Los requisitos mínimos de reservas son establecidos por el banco central, a fin de garantizar que las instituciones financieras puedan ofrecer a los clientes con dinero en efectivo al ser solicitado. El propósito principal de la reserva es promover la estabilidad y que los bancos comerciales puedan estar solventes. Las reservas de los bancos se ajustan por el Banco Central de acuerdo al ciclo económico que vive el país, por ejemplo, disminuyen las reservas en periodos de prosperidad y las aumenta en épocas de incertidumbre o recesión.

#### 2.2 Clasificación de reservas

Los bancos del sistema para poder operar dentro del régimen regulado deben de clasificar su cartera por niveles de mora, dependiendo el nivel de mora, así mismo se establece el tipo de reserva que deben aplicar, en el sector financiero guatemalteco, hay dos tipos de penalizaciones, las reservas específicas y las genéricas. Las primeras se calculan específicamente por los días de atraso que tiene la cartera, las instituciones deberán aplicar al saldo base de cada activo crediticio, de acuerdo con la categoría de este, los siguientes porcentajes mínimos para constitución de reservas o provisiones específicas.

Reservas o provisiones genéricas, las instituciones deberán constituir y mantener como mínimo, las genéricas que sumadas a las específicas totalicen el equivalente del 100% de la cartera vencida. La sumatoria de las reservas anteriores en ningún caso podrá ser menor al equivalente del uno punto veinticinco por ciento (1.25%) del total de los activos crediticios brutos. Las genéricas se asignan en todos los casos cuando las cuentas están con más de noventa días de mora aplicables sobre el saldo de capital.

### 2.3 Regulación de reservas

La Ley de Bancos artículo 35, hace mención a lo siguiente (2002). “Las instituciones deberán aplicar al saldo base de cada activo crediticio, de acuerdo con la categoría de este” (p.9). Para aplicar a las categorías que especifica en la ley se designan los siguientes porcentajes mínimos para la constitución de reservas o provisiones específicas.

Tabla No. 3

Tipo de cartera y porcentajes de reservas.

Categoría del activo crediticio	Porcentaje de reserva o provisión específica
A	0%
B	5%
C	20%
D	50%
E	100%

Fuente: Superintendencia de Bancos

Para resguardar el patrimonio de los cuentahabientes, los bancos del sistema están regulados a través de la ley de Bancos, esto lo supervisa la Superintendencia de Bancos, que es el ente regulador. La ley de bancos nos amplía el manejo de la cartera de créditos y logra mantener el resultado estable de las operaciones pasivas y activas de la institución.

### 2.4 Sistema financiero guatemalteco

Perspectiva de calificación de Riesgo Fitch Ratings (2013). Se refiere:

“Un mercado financiero organizado se define como el conjunto de instituciones que generan, recogen administran y dirigen tanto el ahorro como la inversión, dentro de una unidad política económica cuyo establecimiento se rige por la legislación que regula las transacciones de activos financieros y por los mecanismos e instrumentos que permiten la transferencia de esos activos entre ahorrantes, inversionistas o los usuarios de crédito” (p.4).

El sistema financiero en general comprende la oferta y demanda de dinero y de valores de toda clase, en moneda nacional y extranjera.

En un país la función del sistema financiero es la creación, intercambio transferencia y liquidación de activos y pasivos financieros. No es más que una rama económica adicional que en vez de producir bienes, produce servicios demandados por la población.

## 2.5 Sistema financiero regulado

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

## 2.6 Riesgo crediticio

Informe del Banco de México, (2012), detalla lo siguiente:

“El otorgamiento de crédito se ha constituido para muchas empresas y entidades financieras en el instrumento de penetración y profundización de mercado y en consecuencia la fuente de mayor riesgo de pérdidas y afectación patrimonial, de allí las oleadas de incertidumbre cuando no se cuenta con el personal o asesoramiento adecuado para mitigar los riesgos de irrecuperabilidad de crédito”. (p.45).

El riesgo ocurre cuando una de las partes incumple con las cláusulas firmadas en un contrato donde se definieron la obligaciones financieras tanto de la empresa como del cliente, pueden existir eventos donde se incumpla el contrato, como lo es la forma de pago, que no cumplan con sus fechas establecidas, esto hace que el acuerdo pactado desde un inicio no se esté respetando. Para medir al deudor es necesario colocarle una calificación donde será establecida por los días de atraso, se establece como parámetro para que todas las instituciones conozcan el comportamiento de pago del cliente.



En Guatemala, existen empresas que su función principal es alimentar la base de datos con información de clientes. La mayoría de instituciones financieras están trabajando conjuntamente, para compartir esta información a través de ellas; el objetivo principal es salvaguardar los intereses de las instituciones. Los clientes desde un inicio autorizan esta información cuando están tramitando su préstamo, en ese momento la información es procesada por la entidad y se realizan cargas periódicas para ver el comportamiento de pago de los clientes.

Entre las empresas que centralizan esta información podemos mencionar Infomet, Trans Unión, Central de Riesgos, la Asociación Bancaria Guatemalteca (ABG), estas están autorizadas para mantener esta información con el consentimiento del cliente.

Las instituciones bancarias están obligadas por la Superintendencia de Bancos a contar con un proceso integral que incluya, la forma de cómo administrará el factor de riesgo de los clientes. Esta revisión comúnmente lo realiza el ente fiscalizador sin previo aviso.

## 2.7 Riesgo financiero

Según el informe de estabilidad financiera publicado por la Superintendencia de Bancos en febrero del (2013), muestra lo siguiente: “Los síntomas y señales de la cartera crediticia son factores esenciales para la clasificación de los clientes actuales y futuros” (p.54). Para ello los métodos y técnicas analíticas se basan en el comportamiento histórico de las operaciones de crédito y contingentes, que permitan determinar la pérdida esperada sobre la base de probabilidad de incumplimiento, por el nivel de mora de las cuentas.

## 2.8 Normativa que aplican a los bancos del sistema

### a) Constitución Política de la República de Guatemala:

La Constitución Política de la República de Guatemala, ley suprema, es vinculante para gobernantes y gobernados a efecto de lograr la consolidación del Estado Constitucional de Derecho. En el artículo 119 de la constitución, en las literales k y n, establece la base fundamental para la creación de las siguientes leyes: Ley de Bancos y Grupos Financieros, la Ley de Mercados de Valores y Mercancías.

En el artículo 132 Constitucional tiene su fundamento en la Ley Orgánica del Banco de Guatemala (2012), establece que: “Las actividades monetarias, bancarias y financieras están

organizadas bajo el sistema de banca central, el cual ejerce vigilancia sobre todo lo relativo a la circulación del dinero y la deuda pública” (p.2).

En el artículo 133 constitucional desarrolla el conjunto de facultades que se confiere la Junta Monetaria, para velar por la liquidez y solvencia de las instituciones bancarias y a la vez, la Junta Monetaria funciona como rector del Banco de Guatemala.

b) Código de Comercio

Está contenido en el decreto 2-70 del congreso de la república de Guatemala y establece en el Artículo 1 y 2 como deben de regirse los comerciales que realizan actividades con fines de lucro. El Artículo 12 establece como debe regirse el sistema financiero, su forma de operar dentro de las leyes de Guatemala.

c) Ley de Bancos y Grupos Financieros

El congreso de la república emitió el Decreto número 19-2002 Ley de Bancos y Grupos Financieros el cual cobra vigencia a partir del año (2002), el objetivo de esta ley es la que establece en el artículo 1, que define como deben de operar dentro del territorio guatemalteco. La ley establece mecanismos ágiles de reestructuración y salida de instituciones insolventes que van desde un plan de regulación propuesto por la propia entidad y aprobado por la Superintendencia de Bancos hasta la suspensión de operaciones, la exclusión de activos y pasivos y liquidación. También establece como deben de organizarse los grupos financieros bajo un control común regido por la Superintendencia de Bancos.

d) Ley Orgánica de Guatemala

Se creó conforme al Artículo 132 de la Constitución Política de la República de Guatemala, que establece las actividades monetarias bancarias y financieras, está organizada bajo el sistema de la banca central, que se rige por leyes orgánicas. Tiene como objetivo principal contribuir con la creación y mantenimiento de las condiciones más favorables al desarrollo ordenado de la economía nacional. El artículo 2 establece las leyes como debe de operar el banco Central como una entidad autónoma y descentralizada con personalidad jurídica.

e) Ley Monetaria

El congreso de la república considerando la necesidad de emitir la legislación apropiada en la materia cambiaria que permite, por un lado, generar confianza en los agentes económicos; en el artículo 2 establece qué institución es la autorizada para emitir la moneda nacional.

f) Ley de Supervisión Financiera

La Ley de Supervisión Financiera cita en el Artículo 1 (2012). “La Superintendencia de Bancos es un órgano de banca central, organizado conforme a esta ley, teniendo plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones y que goza de la independencia funcional necesaria para el cumplimiento de sus fines” (p.3).

g) Ley Contra Lavado de Dinero u Otros Activos

El Congreso de la Republica, considerando que es obligación del estado proteger la formación de capital, ahorro e inversión, crear condiciones adecuadas para promover la inversión en el país de capitales nacionales y extranjeros y que el Estado de Guatemala ha suscrito y rectificado tratados internacionales con el compromiso de prevenir, controlar y sancionar el lavado de dinero u otros activos.

h) Ley de Sociedades Financieras y Privadas

La ley de Sociedades Financieras y Privadas en el artículo 1 del Decreto Ley 208, (2008). “Una sociedad financiera actúa como intermediarios financieros especializados en operaciones de banca y deben de promover la inversión para empresas productivas mediante la captación y canalización de recursos internos y externos de mediano y largo plazo” (p.48).

## 2.9 Clasificación de créditos bancarios

De los productos que ofrecen los bancos, en sus operaciones activas están los siguientes: préstamos prendarios, fiduciarios, créditos convenios, créditos hipotecarios, y tarjetas de crédito, todos estos productos se clasifican a través de las garantías que ofrecen los clientes al momento de su relación con la institución.

A los préstamos dependiendo del grado de riesgo, así se les aplica la tasa de interés según el Reglamento para la administración de Riesgo de Crédito JM 93. (2005) “Cuando existen garantías en los mismos, esta puede minimizar el riesgo y la institución lo puede tomar en cuenta”. (p.5).

#### 2.10 Clasificación de activos crediticios prorrogados, reestructurados o novados.

En la actualidad los bancos deben de clasificar su cartera según los lineamientos establecidos por la superintendencia de bancos, en el Reglamento para la Administración de riesgos de Crédito artículo 27 (2005), detalla lo siguiente “Cuando un activo crediticio sea prorrogado, reestructurado o novado, se le deberá asignar la categoría de riesgo que tenían antes de la prórroga, reestructuración o novación” (p.5). Con esto da la pauta que los bancos en sus acuerdos programados para los clientes sean bien documentados porque siguen pesando el mismo valor de valuación que se tenía al momento de realizar el acuerdo.

Para poder manejar el nivel de mora de los clientes, las instituciones deben de mantener esta clasificación y mejorarla al pasar los tres meses después de la siguiente clasificación. Según la Resolución JM-167 de la Superintendencia de bancos, (2008) “si el cliente cumplió con los pagos los bancos pueden mejorar su calificación ante las provisiones generadas en estas carteras”. (p.15).

También para mantener las garantías suficientes, los bancos deben de considerar todo lo que se recomienda ante la ley en el artículo 34, con esto el banco deduce los porcentajes de reserva que establece la ley según su clasificación de producto y la garantía que lo avala.

#### 2.11 Proyecciones de reservas

Los bancos del sistema para poder mitigar el impacto de las penalizaciones que establece la ley y que deben de reservar según el grado de morosidad, establecen proyecciones que sirven de base para poder determinar el impacto que esto causa en el estado de resultados, las estrategias de medición del área que se encarga de esto debe de ser medible de acuerdo a la liberación de reservas y lograr el objetivo que se establece dentro de la institución.

Según el Informe de la Resolución JM-167, de la Superintendencia de Bancos (2008). “Una mora controlada es buena a medida que no exceda de los 30 días, si la mayor parte de la cartera está arriba de 31 días de mora el banco puede estar en problemas de liquidez; y no podría cubrir sus obligaciones” (p.15). Esto no respaldaría la confianza del cliente, es por ello que se debe de proyectar las reservas y así evitar que exista pérdidas de cartera por descontrol de la misma. (Superintendencia de Bancos, Clasificación de Cartera de Crédito).

## 2.12 Pérdidas de cartera crediticia

Las pérdidas de cartera crediticia son las estimaciones que los bancos tienen proyectadas por las colocaciones realizadas en sus productos de crédito, estas estimaciones las realizan en algunos casos por matrices de transición, que se emplean para medir la muestra que se tiene actualmente en mora de cada cosecha de cartera, las cuentas que se estiman que se trasladen a pérdidas son las que no se pueden cobrar o que se compliquen en el camino de su gestión.

Para los bancos la forma de calcular las pérdidas de carteras es analizar cada mes montos que se trasladan fuera de balance, de estos pueden proyectar cuanto se recuperará durante el mes y la misma se resta del total reservada, con esto algunos bancos disminuyen las pérdidas esperadas, en algunos casos estas carteras se venden y el saldo líquido descontando el IVA se puede trasladar a productos del banco que también ayudan a disminuir las pérdidas de cartera durante el mes.

### Capítulo 3

#### 3. Planteamiento del Problema

Banco del Sur institución financiera en Guatemala, todos los años deben realizar un presupuesto mensual, en el cual contemplan las provisiones de carteras de crédito, que son representativas para los bancos de acuerdo a la cartera en mora. En el 2010 la política bancaria regía a las instituciones de una forma conservadora, permitiendo a los bancos del sistema invertir en nuevos productos con riesgos más elevados, pero a finales del 2010 la política financiera comenzó a cambiar exigiéndole a los bancos un porcentaje adicional de reservas genéricas, con el fin de que tuvieran una cartera más sana y evitar riesgo de crédito, máxime para los bancos que se dedican a préstamos de consumo o tarjetas de crédito.

Tabla No. 4

Política de reservas específicas comparadas con las reservas genéricas

Tipo de Cartera de Crédito	Política que aplica a los Bancos del Sistema	
	Política de reservas específicas 2009	Política de reservas genéricas 2011
Cartera de crédito de 1 a 30 días	0%	0%
Cartera de crédito de 31 a 60 días	5%	5%
Cartera de crédito de 61 a 90 días	20%	20%
Cartera de crédito de 91 a 120 días	20%	100%
Cartera de crédito de 121 a 150 días	50%	100%
Cartera de crédito de 151 a 180 días	50%	100%

Fuente: Reglamento para la administración de Riesgo de Crédito.

Banco del Sur del 2010 al 2011 aplicó una estrategia comercial para obtener un crecimiento de cartera, pero no contaba con el cambio de la ley que rigen los bancos guatemaltecos, en términos porcentuales había presupuestado la cartera con los mismo niveles de reservas que tenían en el año 2010, sin considerar que en términos absolutos para el 2011 esto iba a cambiar, obligándolo a requerir más provisiones de cartera, siendo para el banco un problema de volver a reenfocar su presupuesto y cambiar la política de crédito que tenía proyectada para el 2013.

El crecimiento de cartera alcanzado durante el periodo del 2011 y 2012, ha requerido a la institución mayores reservas, esto ha hecho que el banco cambie sus políticas de crédito y se vuelva más conservador, direccionando la estrategia para clientes exclusivos, dejando de atender

a los clientes de ingresos más bajos, que es donde la tasa de interés es más alta por el tipo de riesgo.

Lo que se está trabajando a nivel de bancos es mantener una cartera sana evitando incrementos en pérdidas de cartera, es por ello que la labor de cobranza de los bancos es más estratégica evitando que las cuentas en mora se eleven a más de 91 días, porque eso requiere provisionar el doble de lo que se tenía proyectado.

Un elemento importante es el análisis constante de la información de los créditos que debe realizarse no solo de manera puntual, sino que analizar su comportamiento a través del tiempo para determinar tendencias o variaciones significativas que puedan permitir realizar una mejor proyección y tratar de prever situaciones futuras, permitiendo que el banco mantenga su posición sólida y pueda enfrentar de manera adecuada los retos que se le presenten.

Derivado de lo anterior se hace importante analizar este cambio en el sistema bancario guatemalteco y más específicamente en la institución de estudio por lo que se plantea la siguiente interrogante

**¿Cuál ha sido el comportamiento de las reservas de la institución Banco del Sur durante el periodo 2009- 2012 en Guatemala?**

**3.1 Objetivo General**

Determinar el comportamiento de la reservas del Banco del Sur durante el periodo 2009-2012 en Guatemala.

**3.2 Objetivos Específicos**

- Establecer los cambios que ha tenido el marco regulatorio para la administración de activos crediticios.
- Identificar la existencia de un modelo de medición para controlar las variables de provisiones y comportamiento de las reservas en la institución.
- Determinar el comportamiento de las reservas de la institución con relación al comportamiento de estas en el sistema financiero nacional.
- Identificar las áreas involucradas en la administración de las reservas en el banco del Sur.

### 3.3 Alcances y Límites

#### Alcances:

El estudio se realizó dentro de la institución Banco del Sur S.A de zona 9, para el comportamiento de reservas durante el periodo 2009-2012. Se abarcará únicamente el periodo en mención, para estudiar los antecedentes que dieron origen al incremento de reservas durante esta etapa.

La investigación sirvió para determinar los aspectos relevantes en el proceso y qué áreas se involucran en la gestión y determinación de reservas.

#### Límites:

El nombre de la institución que se investigó, no se divulga durante el presente estudio, por motivos de confidencialidad, así también alguna información considerada privada no ha sido proporcionada por la institución o no fue autorizada su publicación.

### 3.4 Metodología aplicada a la práctica

La metodología aplicada en el presente estudio es la Investigación Exploratoria a través de métodos de investigación documental, entrevista a profundidad, así como el desarrollo de un modelo estadístico de análisis para determinar las reservas o provisiones.

Malhotra (2004), define: “La investigación exploratoria tiene como objetivo explorar o examinar un problema o situación para proporcionar, conocimiento y entendimiento al tema que se está estudiando” (p.75). Esta investigación se inició siendo exploratoria ya que no se contaba con un panorama del porque las reservas incrementaron durante el periodo 2009 al 2012, por lo que se recurrió a entrevistas con las personas que administran y valúan la cartera de activos del banco y funcionarios de la Superintendencia de Bancos para recopilar información y desarrollar el enfoque al problema.

### 3.5 Sujetos

#### Sujeto 1: Gerente de cobros

La labor se centraliza en la administración de cartera, realizando la gestión de cobro para mantenerla sana, ejecuta procesos paralelos con los mandos medios, aplica estrategias de recuperación y medición, las implementa particularmente dependiendo de su crecimiento, el fin principal es mantener el nivel de mora estable evitando incremento de provisiones.



#### Sujeto 2: Gerente de créditos

Su función es analizar, controlar y verificar los procesos de otorgamiento de créditos, fundamentar en cada caso la forma de evaluación, con el fin de otorgar un producto a los clientes indicados, aplicando los procesos como lo establecen las funciones operativas, para evitar riesgos y conciliar la información externa logrando un mejor análisis de cartera.

#### Sujeto 3: Gerente de cartera

Su función es controlar la cartera del banco, mediante indicadores de medición y establecer lineamientos para administrarla, es el encargado de poder reportar a las gerencias como está compuesta la gama de productos, solicitar atención en la administración de cartera activa, analizarla y la participación que tienen los productos en el rubro de reservas, esto lo puede validar a detalle y consolidar la información, para que las áreas operativas y de cobros puedan funcionar íntegramente.

#### Sujeto 4: Gerente de riesgos

Entre sus principales funciones esta realizar parámetros de medición en la cartera para que se pueda establecer formas de controlar las variables que puedan servir de base en el seguimiento de la cartera, realizar matrices de transición y otros mecanismos que permitan medir la calidad de cartera que está ingresando como activos crediticios.

#### Sujeto 5: Delegado de la Superintendencia de Bancos

Su función principal es confirmar que los bancos del sistema estén cumpliendo con las leyes y reglamentos específicos para el control y manejo de sus carteras de crédito, evitando así que exista información no verídica en sus registros.

### 3.6 Instrumentos

Para recabar información se realizó una guía de entrevista dirigida a los gerentes de las áreas, esta incluye preguntas abiertas para las personas involucradas en la administración de cartera, así también si se tiene conocimiento de los cambios que han existido en las políticas de valuación que establece la Superintendencia de Bancos. Se entrevistó a un delegado de ésta institución, para analizar qué cambios existieron durante el periodo 2009 al 2012, que pudieron afectar los

temas de valuación de cartera y avalar la información actualizada comparada con la que manejan los directivos dentro de la administración de la institución.

### 3.7 Procedimiento

Para llevar a cabo la investigación se utilizó el procedimiento siguiente:

- a) Se analizó y se identificó el tema de estudio.
- b) Se hizo un estudio preliminar, soportado con entrevista al gerente de cobros, gerencia de riesgos y gerencia de análisis y créditos, y un delegado de la Superintendencia de Bancos, con el fin de obtener mayor información del tema que se está investigando.
- c) Se elaboró el planteamiento del problema y la pregunta de investigación,
- d) Se planteó el objetivo general y objetivos específicos para determinar el problema central, seguidamente se establecieron los alcances y límites de la materia a investigar.
- e) Se creó un bosquejo preliminar de los temas a tratar, que sirvieron de base para desarrollarlos en la investigación.
- f) Se elaboró el marco teórico que sustentan al trabajo de investigación a través de los conceptos de los temas delimitados.
- g) Se presentó la metodología aplicada en la investigación, a través de los instrumentos de encuesta y entrevista personalizada a los gerentes de área.
- h) Se aplica el instrumento al sujeto de estudio a través de una prueba piloto, después realizan los cambios determinados en las preguntas abiertas utilizadas en la entrevista.
- i) Seguidamente se efectuaron las entrevistas a gerentes del área de cobros, riesgos y análisis de créditos
- j) Se procedió la presentación de resultados para su posterior análisis e interpretación y luego proseguir con el planteamiento de las conclusiones.

## Capítulo 4

### 4. Resultados

En esta etapa de la investigación, se presentan los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los gerentes que de una u otra forma intervienen en el proceso de autorización de políticas de créditos, análisis de riesgos y administración de carteras de la institución. También se efectúa una entrevista a un delegado de la Superintendencia de Bancos, para comprender como está regulado el sistema bancario y cuál es el procedimiento que las instituciones deben seguir, pues ellos juegan un papel importante sobre el tema que se investiga.

Se realizó una matriz de sentido para cada una de las preguntas efectuadas a los sujetos de investigación, se planteó de forma individual y se obtuvieron las siguientes respuestas a las interrogantes planteadas.

1. ¿Qué normativa tienen en Guatemala, para el control de administración de cartera en los bancos del sistema?

Gerente de Cobros	Existen varias normativas en relación a la Administración de Cartera, estas son reguladas por la Superintendencia de Bancos.
Gerente de Créditos	Existe la normativa Ley de Bancos y Grupos Financieros
Gerente de Cartera	Reglamento para la Administración de Riesgo y Crédito
Gerente de Riesgos	Ley de Bancos y Grupos Financieros

Fuente: Elaboración propia

Todos coinciden que existe una regulación, mencionando la Ley de Bancos y Grupos Financieros y el Reglamento para la Administración de Riesgos y Crédito.

2. ¿Qué institución de nuestro país es la responsable de validar que los bancos estén cumpliendo con esta normativa?

Gerente de Cobros	Superintendencia de Bancos de Guatemala
Gerente de Créditos	Superintendencia de Bancos de Guatemala
Gerente de Cartera	Superintendencia de Bancos de Guatemala
Gerente de Riesgos	Superintendencia de Bancos de Guatemala

Fuente: Elaboración propia

Todos los entrevistados coinciden que la Superintendencia de Bancos es el ente regulador del sistema bancario.

3. ¿Cuándo fue la última modificación que se dio en esta normativa y en qué consistió?

Gerente de Cobros	Sin Respuesta
Gerente de Créditos	En el 2012 se realizaron reformas sobre emisión de acciones y otras que cada banco y Offshore, obtienen anualmente en una calificación de riesgo.
Gerente de Cartera	En el 2008, se constituyeron las reservas
Gerente de Riesgos	Sin Respuesta

Fuente: Elaboración propia

La mitad de los entrevistados no conocen que existieron cambios en la normativa que regulan el sistema financiero, y la otra mitad no coincide con la respuesta.



4. ¿Qué importancia tiene la administración de reservas que realiza el banco, sobre sus activos crediticios?

Gerente de Cobros	La disponibilidad de los activos crediticios, dependen del comportamiento de reservas ya que están generando o no disponibilidad para que la institución los tenga.
Gerente de Créditos	Las reservas de los activos crediticios son el soporte para cada cuentahabiente del banco, son los pilares de la estabilidad de cada institución bancaria y financiera y el respaldo para pérdidas de provisiones en cada año para la empresa, esto nos muestra que tan rentable es una entidad.
Gerente de Cartera	Es el respaldo adicional a las garantías.
Gerente de Riesgos	Sin Respuesta.

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los entrevistados opinan que las reservas son vitales para la institución y que sirven como garantías de los activos crediticios, porque son como el pilar que mantiene la estabilidad de la institución.

5. ¿Qué áreas son las responsables en forma directa del control de las reservas en los activos crediticios?

Gerente de Cobros	El área contable tiene relación con el departamento de administración de cartera para la validación y administración de la información.
Gerente de Créditos	El área Financiera, la Gerencia General y el área de cobranza.
Gerente de Cartera	Área de Administración de cartera
Gerente de Riesgos	Financiera calcula el presupuesto de reserva y el área de cobros debe de recuperar lo necesario para cumplir con el presupuesto.

Fuente: Elaboración propia

Para los entrevistados los departamentos que son responsables de forma directa al control de reservas son: contabilidad, administración de cartera, departamento financiero, gerencia general y el área de cobros.

6. ¿Para la medición de reservas en la institución, el banco establece una meta que debe de cumplir y cómo es la forma de realizarla?

Gerente de Cobros	La medición de reservas se establece de forma anual, lo que permite que mensualmente se cuente con un presupuesto aceptable, para el cumplimiento de las metas a corto y largo plazo.
Gerente de Créditos	La medición de reservas se calcula de dos formas: la genérica y la específica, existen porcentajes de reservas de acuerdo al grado de morosidad de la cartera, las metas se establecen según el impacto de la cartera en mora, para no incrementar mensualmente en las variables de reserva.
Gerente de Cartera	Por medio de un porcentaje considerable de recuperación sobre la cartera en mora.
Gerente de Riesgos	No respondió

Fuente: Elaboración propia

Con relación a la medición de reservas, estas se establecen anualmente a través de un presupuesto que establece la institución, este contempla las genéricas y específicas, de acuerdo a los porcentajes establecidos por las leyes que rigen el sistema financiero.

7. ¿Qué papel juega su departamento en el manejo de las reservas?

Gerente de Cobros	El departamento de cobros es quien aporta los resultados de los créditos otorgados, para lograr el equilibrio de las reservas.
Gerente de Créditos	El área de créditos juega un papel fundamental, para el cuidado y respaldo de reservas del banco, derivado a que la colocación sana evita generar malas cosechas que crean más reservas.
Gerente de Cartera	Velar por la integridad de constitución de reservas
Gerente de Riesgos	Disminuir el nivel de mora de las carteras para evitar el incremento de reservas.

Fuente: Elaboración propia

Todas las personas consideran que sus áreas desarrollan un papel importante en el manejo de reservas, porque si una de estas no realiza bien su gestión, complica lo operación de la otra.

8. Existe un área responsable de informarles cuánto se provisionó en la cartera durante el mes.

Gerente de Cobros	El área de administración de cartera.
Gerente de Créditos	El área financiera y el área de cobros
Gerente de Cartera	El área de administración de cartera
Gerente de Riesgos	Gerencia de cobros y la administración de cartera

Fuente: Elaboración propia

Los responsables de informar sobre la cantidad de provisiones que generaron durante el mes son el departamento de administración de cartera, el área de cobros y el área financiera.



9. De forma interna, ¿Qué área es la que más se involucra en la supervisión de las reservas para que los activos crediticios se administren correctamente?

Gerente de Cobros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobros</li> <li>• Administración de Cartera</li> <li>• Auditoría interna</li> <li>• Contabilidad</li> </ul>
Gerente de Créditos	Área financiera es la encargada directamente de que las mismas sean administradas de una forma adecuada, creando límites para las mismas y que puedan permanecer en lo permitido por la entidad.
Gerente de Cartera	Gerencias relacionadas con el área de cartera, área financiera y auditoría interna de acuerdo a su plan de trabajo
Gerente de Riesgos	Área financiera Departamento de riesgos

Fuente: Elaboración propia

Las áreas que más se involucran en la administración de reservas son los departamentos: financiero, riesgos, cobros, contabilidad y auditoría interna.

10. ¿Podría indicar en qué posición se encuentra el banco en el tema de provisiones, tomando en cuenta el crecimiento que ha tenido últimamente en sus activos de créditos según la Superintendencia de Bancos?

Gerente de Cobros	Séptimo Lugar
Gerente de Créditos	Octavo Lugar
Gerente de Cartera	Séptimo Lugar
Gerente de Riesgos	Séptimo Lugar

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los entrevistados opinan que el séptimo lugar ocupa el banco con relación a las provisiones que genera.

Sujeto 2

En la entrevista al delegado de la Superintendencia de Bancos, respondió cada pregunta de la forma siguiente:

1. ¿Qué normativa tienen en Guatemala, para el control de administración de cartera en los bancos del sistema? Unificar el tamaño de letra

Delegado de la Superintendencia de Bancos	Ley de Bancos y Grupos Financieros, el Reglamento para la Administración de Riesgo y Crédito (Resolución JM42-2013) Reglamento para la Administración Integral de Riesgos Resolución JM56-2011)
---	---

Fuente: Elaboración propia

2. ¿Qué institución de nuestro país es la responsable de validar que los bancos estén cumpliendo con esta normativa?

Delegado de la Superintendencia de Bancos	Superintendencia de Bancos de Guatemala
---	---

Fuente: Elaboración propia

3. ¿Cuándo fue la última modificación que se dio en esta normativa y en qué consistió?

Delegado de la Superintendencia de Bancos	El 1 de abril 2013 entró en vigencia la actualización de la Ley de Bancos y Grupos Financieros, que modificó entre otros temas los límites prudenciales de inversión y contingencias. Los demás no han tenido modificaciones desde el 2010.
---	---

Fuente: Elaboración propia

4. ¿Qué papel juega el banco en el comportamiento de reservas en los activos crediticios?

Delegado de la Superintendencia de Bancos	Permite cubrir las posibles pérdidas originadas por activos crediticios no recuperables en un banco. Funcionan como un fondo, por medio del cual se registran en los resultados del periodo aquellas cuentas sobre las que se tiene una incertidumbre de ser recuperadas y a la vez se registra una cuenta acreedora regularizadora del activo, para rebajar el valor de la cartera de créditos.
---	--

Fuente: Elaboración propia

5. ¿Qué áreas son las responsables en forma directa del control de las reservas en los activos crediticios y como es la forma de medición?

Delegado de la Superintendencia de Bancos	El banco debe de establecer una estructura organizacional, que identifique, registre y controle las reservas específicas para activos de recuperación
---	---

Fuente: Elaboración propia

6. ¿Para la medición de reservas en la institución, el banco establece una meta que debe de cumplir cómo es la forma de medición?

Delegado de la Superintendencia de Bancos	Las reservas, tanto genéricas como específicas se registran de acuerdo con lo establecido en el reglamento para la administración de Riesgo de Crédito.
---	---

Fuente: Elaboración propia

7. ¿Qué papel juega su departamento en el manejo de las reservas?

Delegado de la Superintendencia de Bancos	La vigilancia e inspección del sistema financiero supervisado, verificando el cumplimiento de todos los aspectos legales y reglamentarios aplicables.
---	---

Fuente: Elaboración propia

8. ¿Existe un área responsable de informarles cuánto se provisionó en la cartera durante el mes?

Delegado de la Superintendencia de Bancos	Todos los bancos del sistema remiten información relativa a su cartera de créditos, a la superintendencia de bancos de forma electrónica, de allí se parte para saber cuál es la cantidad de reservas. Los responsables de hacerlo lo definen los funcionarios del banco.
---	---

Fuente: Elaboración propia

9. De forma interna, ¿Qué área es la que más se involucra en la supervisión que las reservas de los activos crediticios se administren correctamente?

Delegado de la Superintendencia de Bancos	Los departamentos de supervisión de riesgos bancarios.
---	--

Fuente: Elaboración propia

10. ¿Podría indicar en qué posición se encuentra el banco en el tema de provisiones tomando en cuenta el crecimiento que ha tenido últimamente en sus activos de créditos?

Delegado de la Superintendencia de Bancos	Décima posición en crecimiento de cartera
---	---

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 5

### 5. Análisis e interpretación de resultados

En respuesta a las normativas que regulan la administración de cartera en los bancos del sistema, se puede apreciar según información de los funcionarios o dirigentes dentro de la institución, quienes conocen los reglamentos esenciales; pero existe una resolución dentro del marco legal, que regula la administración de riesgos de la cartera de créditos, este registro fue publicado el 1 de abril de este año. Los gerentes en funciones no expresaron su conocimiento al respecto, pero si tienen conocimiento que el ente regulador es la Superintendencia de Bancos, más no comentaron de las actualizaciones que tienen las reformas publicadas en abril 2013.

Los dirigentes de la institución, al consultarles del papel que juega el banco en el comportamiento de reservas, en sus comentarios expresados indican que el banco es una figura vital y su organización juega el papel de administrador de la cartera de crédito, si no la administran de una manera adecuada, no podrá hacer frente a sus obligaciones ante el ente regulador, derivado a que también de la administración correcta de la misma depende el estado de resultados. Es fundamental que los administradores conozcan el marco legal que regulan las instituciones y se hace necesario establecer lineamientos de control, para estar alertas en cualquier cambio que se realice dentro del marco legal y que pueda afectar la administración de cartera.

Las áreas involucradas en todo el proceso según el conocimiento de las gerencias en funciones son el área de administración de cartera, financiera, de cobros y la gerencia general. Según la superintendencia de bancos, la gerencia general puede nombrar el área que crea conveniente, lo importante para ellos es que se administren correctamente los activos crediticios, y que trimestralmente según la normativa deben de informarles el estado en que se encuentren.

Para la medición de reservas el banco establece una meta anual, ellos la establecen de acuerdo al crecimiento que pretenden tener en carteras, las proyectan de acuerdo a los porcentajes que deben registrar y que esto depende del nivel de mora. El papel que juegan los departamentos que la administran. Es importante porque de ellos dependen los resultados, todos tienen importancia en el proceso de medición de activos. Según la superintendencia de bancos, los departamentos



deben de inspeccionar y supervisar que los procesos para la administración de activos crediticios se cumplan de una forma correcta.

Todas las instituciones financieras deben de reportar a la Superintendencia de Bancos, en forma electrónica el nivel de mora y por ende el porcentaje y monto de reservas que tienen los activos crediticios, pero de forma interna existe una área responsable de realizarlo, para confirmar la información con los dirigentes a cargo, deben realizarlo de una forma trimestral y es al cierre del primer mes y se hace en los primeros cinco días de funciones. Existe una información que es procesada por el área de cartera, quienes cuadran con el área de cobros para validar la información de días mora, y que exista congruencia con los saldos reportados al cierre. Después de esto el área de cartera valida los datos al cierre de cada mes y así puede establecer el cuadro de control a través del formato indicado por la superintendencia de bancos. Estos datos son oficiales y deberán ser exactos porque se publicarán en el boletín informativo de la Superintendencia de Bancos que está a disposición del público en la página web.

Para la supervisión y control de los activos crediticios los departamentos que juegan un papel fundamental en la valuación de cartera son el área de cobros, administración de cartera, auditoría interna de contabilidad, área financiera y el departamento de riesgos, todos ellos realizan procesos que son simultáneos y deben de cuadrar al cierre con la información que despliega el área de administración de carteras, las cuales no puede descuadrar y deben tener registros actualizados al cierre. Estos se trasladan de manera electrónica a la superintendencia de bancos y son los que se publicarán para determinar el tamaño de cartera y las posiciones que tienen los bancos al publicarse el informe oficial.

Como una parte principal al conocimiento que se deben tener de la institución en este análisis realizado al Banco del Sur, se puede apreciar que no todas las áreas se enteran que posición tienen en el mercado respecto al requerimiento de reservas y crecimiento de la institución, esta información la traslada la superintendencia de bancos al contar con la información de todas las instituciones, misma que se publica en los primeros días del mes, también se presenta al público al momento de que los bancos confirmen los datos requeridos.

## 5.1 Comportamiento de reservas de las instituciones bancarias durante el periodo 2009 al 2012.

El sistema bancario guatemalteco ha tenido cambios en su regulación y el impacto para los bancos se demostró en los últimos años, antes del 2009, la regulación financiera era más conservadora para las instituciones, aplicaba porcentajes de reservas de acuerdo a los días mora que presentaban los clientes, calculadas de la siguiente forma: 5% aplicaba para los clientes que estaban en mora 60, mientras que para los clientes que se encontraban en el rango de 90 y 120 días, le aplicaban el 20% de requerimiento de reservas, al llegar hasta 150 días el porcentaje cambiaba al 50%, el cual permanecía hasta 181 días mora para aplicar la reserva del 100%.

A partir de la nueva normativa que empezó el 31 de marzo del 2009, los valores de reservas que han venido generando los bancos hasta el periodo de revisión dan un cambio sustancial a la política, los clientes conservan el 5% en el mismo tiempo de mora, la diferencia actual es que a partir de 61 a 90 se mantiene el 20% y al llegar a más de 91 días el banco tiene que aplicar el porcentaje del 100% de reservas, por lo que obliga en la actualidad a las instituciones mantener una mora estable en sus carteras y evitar que lleguen las cuentas en mora más de 91 días.

A continuación se muestran las reservas que aplican los bancos anualmente, las cuales son reportadas a la Superintendencia de Bancos.

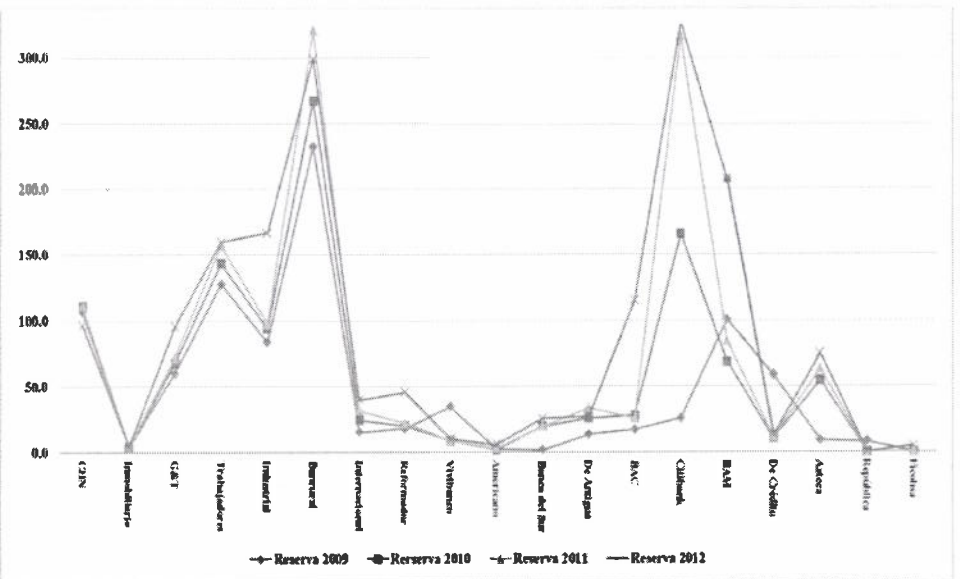


Tabla No. 5  
Reservas anuales, aplicadas a los bancos del sistema  
Cifras en millones de quetzales.

Institución	Reserva 2009	Reserva 2010	Reserva 2011	Reserva 2012	Total de reservas por institución	Promedio de reservas
CHN	106.6	111.1	111.3	96.4	425.4	106.35
Inmobiliario	3.48	3.7	3.9	4	15.08	3.77
G&T	59.7	67.6	71.8	95.2	294.3	73.575
Trabajadores	127.6	143.5	157.03	159.8	587.93	146.9825
Industrial	83.5	93.9	97.7	166.8	441.9	110.475
Banrural	232.9	267.4	321	299.8	1121.1	280.275
Internacional	14.8	24.3	31.3	39.4	109.8	27.45
Reformador	17.7	19.8	21.8	45.16	104.46	26.115
Vivibanco	34.1	8.4	8.7	9.7	60.9	15.225
Americano	2.4	1.7	2.8	5.4	12.3	3.075
Banco del Sur	1.57	19.4	19.3	25.4	65.67	16.4175
De Antigua	13	25.6	33	26.7	98.3	24.575
BAC	16.94	27.7	25.6	114.9	185.14	46.285
CITIBANK	25.38	165.7	317.3	327.8	836.18	209.045
BAM	100.4	68.1	84.1	207.7	460.3	115.075
De Crédito	58.17	10.4	11.3	12.7	92.57	23.1425
Azteca	8.58	54.2	63.1	74.6	200.48	50.12
República	7.65	0	0	0	7.65	1.9125
Ficohsa	0	0	0	4.5	4.5	1.125
Total de reservas por año	914.47	1.112.5	1.381.03	1.715.96	5.123.96	1.280.99

Información obtenida por la Superintendencia de Bancos.

Gráfica No. 1  
 Comparación de reservas por institución año 2009 al 2012  
 Cifras expresadas en millones de Quetzales



Fuente: Superintendencia de Bancos

En la gráfica 1 se muestra que la mayoría de los bancos incrementaron sus reservas en los años 2011 y 2012, pocos fueron los bancos del sistema que se mantuvieron estables en el tema de aplicación de reservas durante este periodo. Para analizar más a detalle, como se fue implementando el cambio de reservas para las instituciones, se adjunta el comportamiento que presentaron por trimestre a partir del año 2009 al año 2012, en cada trimestre la Superintendencia de Bancos, publicó los resultados obtenidos por cada institución financiera y puestos a disposición del público, para que pudieran analizar el comportamiento que presentaban los bancos al cambio de esta nueva normativa.

Tabla No. 6

Comportamiento de reservas por trimestre 2009

Cifras expresadas en millones de quetzales.

Institución	mar-09	jun-09	sep-09	dic-09	Reserva 2009	Promedio por Trimestre
CHN	26.4	27.1	27.6	25.5	106.6	26.7
Inmobiliario	0.9	1.2	0.9	0.5	3.5	0.9
G&T	13.8	20.7	15.8	9.4	59.7	14.9
Trabajadores	26.5	26.5	28.4	46.2	127.6	31.9
Industrial	24.6	16.6	26.7	15.6	83.5	20.9
Banrural	56.4	60.1	60.6	55.8	232.9	58.2
Internacional	4.6	2.7	4.5	3.0	14.8	3.7
Reformador	5.4	5.3	5.3	1.7	17.7	4.4
Vivibanco	5.6	8.6	9.9	10.0	34.1	8.5
Americano	2.4	0.0	0.0	0.0	2.4	0.6
Banco del Sur	0.4	0.4	0.4	0.4	1.6	0.4
De Antigua	2.9	4.3	3.5	2.3	13.0	3.3
BAC	2.2	6.9	4.8	3.0	16.9	4.2
CITIBANK	6.3	7.0	6.4	5.7	25.4	6.3
BAM	29.1	25.3	20.8	25.2	100.4	25.1
De Crédito	13.1	18.8	14.9	11.4	58.2	14.5
Azteca	2.1	2.3	2.3	1.9	8.6	2.1
República	1.7	2.1	2.0	1.9	7.7	1.9
Ficohsa					0.0	0.0
Total por trimestre	224.3	236	235	220	914	228.6

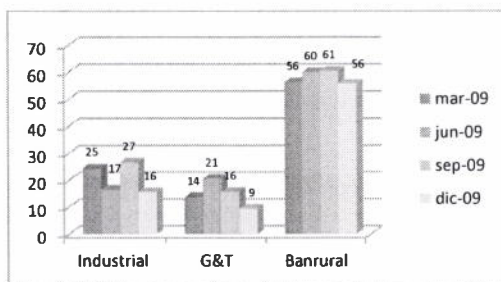
Fuente: Superintendencia de Bancos

En el año 2009 en el último trimestre, existieron variaciones de reservas significativas en bancos del sistema, algunos de forma positiva como en el caso de los bancos grandes como: Banrural, Industrial y G&T, estos bancos administraron su cartera de forma correcta en este año y la normativa que comenzó aplicarse en el 2009 no les afectó.

Gráfica No. 2

Comportamiento de reservas por trimestre 2009 bancos grandes del sistema bancario.

Cifras en millones de quetzales.



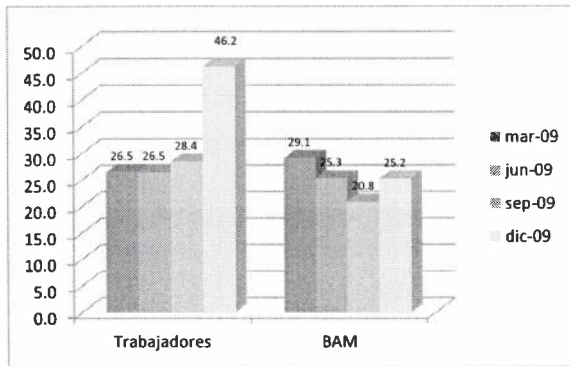
Fuente: Superintendencia de Bancos.

En otros bancos del sistema las reservas se incrementaron por el nivel de morosidad de sus activos crediticios, como en el caso del banco de los trabajadores y BAM, que tuvieron incrementos en sus provisiones durante el año 2009.

Gráfica No. 3

Gráfica del Banco de los Trabajadores vrs BAM, por trimestre 2009

Cifras expresadas en millones de quetzales.



Fuente: Superintendencia de Bancos.

Para el año 2009, los bancos pequeños se mantuvieron similares durante las evaluaciones de los cuatro trimestres. El reglamento para la administración de Riesgos y Crédito aplicado por la Superintendencia de Bancos, definió fechas específicas para las instituciones financieras que consistía en aplicarles reserva del 100% a los activos crediticios vencidos, (arriba de 91 días de mora) para el año 2009 se tenía contemplado reservar el 40% de la cartera vencida que tenían reportadas las instituciones financieras a esta fecha.

Tabla No. 7

Comportamiento de reservas para el año 2010 por trimestre.

Cifras expresadas en millones de quetzales.

Institución	mar-10	jun-10	sep-10	dic-10	Total Reserva 2010	Promedio por Trimestre
CHN	26.8	28.1	29.0	27.2	111.1	27.8
Inmobiliario	0.9	1.3	1.0	0.5	3.7	0.9
G&T	16.6	24.1	17.0	9.9	67.6	16.9
Trabajadores	29.7	30.1	31.0	52.7	143.5	35.9
Industrial	27.6	18.9	31.0	16.4	93.9	23.5
Banrural	64.1	67.9	70.0	65.4	267.4	66.9
Internacional	5.5	4.7	8.0	6.1	24.3	6.1
Reformador	5.7	5.9	6.0	2.2	19.8	5.0
Vivibanco	2.2	2.6	2.0	1.6	8.4	2.1
Americano	0.4	0.5	0.4	0.4	1.7	0.4
Banco del Sur	4.9	6.9	5.0	2.6	19.4	4.9
De Antigua	5.5	8.4	7.0	4.7	25.6	6.4
BAC	7.0	8.0	7.0	5.7	27.7	6.9
CITIBANK	29.8	37.5	32.0	66.4	165.7	41.4
BAM	17.1	21.1	17.0	12.9	68.1	17.0
De Crédito	2.6	2.5	3.0	2.3	10.4	2.6
Azteca	11.6	15.2	15.0	12.4	54.2	13.6
República					0.0	0.0
Ficohsa					0.0	0.0
Total por trimestre	258.0	284	281	289	1,113	278.1

Fuente: Superintendencia de Bancos.

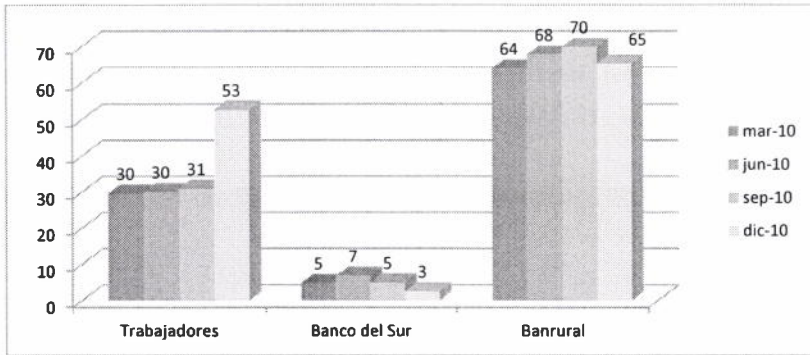
Durante el año 2010, los bancos tuvieron que ser más conservadores en el manejo de su cartera de clientes, evitando que las cuentas se incrementaran a más de 91 días moras, siempre se observa el efecto en el Banco de los trabajadores, que el último trimestre del año incrementó sus provisiones; mientras que otros bancos comenzaron provisionando más de lo normal como en el caso del Banco del Sur, su incremento en los primeros meses se hace notar en su cartera de clientes. De los bancos grandes Banrural se mantiene estable mejorando el riesgo de su cartera de crédito, mientras que el banco Industrial en el tercer trimestre incrementó sus reservas, logrando mejorarlas al cierre de la valuación trimestral del 2010.

Los bancos del sistema tenían que tener reservas del 80% de su cartera de créditos que se encontraba en estatus de vencida con provisiones del 100% (cartera que se encontraba en sus registros con más de 91 días de atraso).

Gráfica No. 4

Comportamiento de reservas por trimestre 2010, banco de los Trabajadores, Banco del Sur y Banrural

Cifras expresadas en millones de quetzales.



Fuente: Superintendencia de Bancos.

Tabla No. 8

## Comportamiento de reserva por trimestre del año 2011

Cifras expresadas en millones de quetzales.

Institución	mar-11	jun-11	sep-11	dic-11	Reservas 2011	Promedio por Trimestre
CIHN	28.2	28.5	29.3	25.3	111.3	27.8
Inmobiliario	0.9	1.4	1.0	0.6	3.9	1.0
G&T	17.5	25.5	18.2	10.6	71.8	18.0
Trabajadores	33.3	33.7	34.0	56.0	157.0	39.3
Industrial	28.7	19.3	32.1	17.6	97.7	24.4
Banrural	75.8	81.5	84.1	79.6	321.0	80.3
Internacional	8.0	6.1	8.4	8.8	31.3	7.8
Reformador	6.4	6.6	6.5	2.3	21.8	5.5
Vivibanco	2.0	2.4	2.2	2.1	8.7	2.2
Americano	0.5	0.6	0.6	1.1	2.8	0.7
Banco del Sur	5.2	6.8	4.7	2.6	19.3	4.8
De Antigua	8.4	11.3	8.1	5.2	33.0	8.3
BAC	6.6	7.6	6.8	4.6	25.6	6.4
CITIBANK	66.7	74.6	74.7	101.3	317.3	79.3
BAM	18.4	24.3	21.7	19.7	84.1	21.0
De Crédito	2.9	3.1	2.9	2.4	11.3	2.8
Azteca	14.9	18.2	16.1	13.9	63.1	15.8
República					0.0	0.0
Ficohsa					0.0	0.0
Total por trimestre	324.4	352	351	354	1,381	345.3

Fuente: Superintendencia de Bancos.

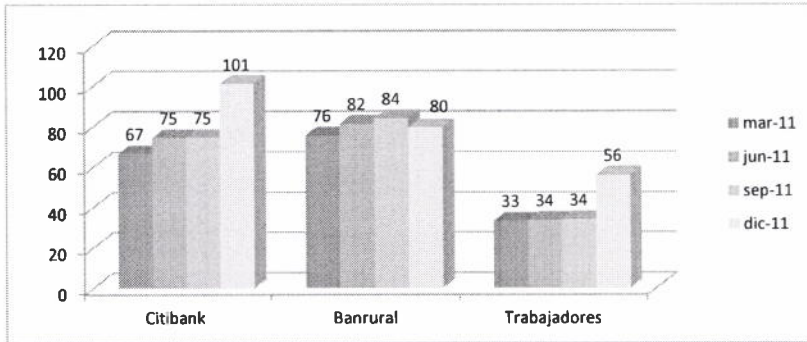
Durante la valuación de los trimestres del 2011, se observa que CITIBANK, comienza a presentar incrementos de reservas, esto derivado al incremento de clientes en mora, el último trimestre también se ve afectado por el tema de provisiones, de la misma manera Banrural también comienza a ser afectado generando más reservas que los años anteriores, de igual manera comienza a ser afectado nuevamente el Banco de los trabajadores, en el último trimestre de valuación, al segundo trimestre 2011, las instituciones financieras tenían que haber reservado el 100% de su cartera vencida. Es por ello que algunos bancos del sistema tuvieron incrementos masivos durante este año de evaluación.



Gráfica 5

Comportamiento de reservas por trimestre 2011, banco CITIBANK, Banrural y de los Trabajadores

Cifras expresadas en millones de quetzales.



Fuente: Superintendencia de Bancos.

Tabla No. 9

## Comportamiento de reservas por trimestre 2011

Cifras expresadas en millones de quetzales.

Institución	mar-11	jun-11	sep-11	dic-11	Reservas 2011	Promedio por Trimestre
CHN	28.2	28.5	29.3	25.3	111.3	27.8
Inmobiliario	0.9	1.4	1.0	0.6	3.9	1.0
G&T	17.5	25.5	18.2	10.6	71.8	18.0
Trabajadores	33.3	33.7	34.0	56.0	157.0	39.3
Industrial	28.7	19.3	32.1	17.6	97.7	24.4
Banrural	75.8	81.5	84.1	79.6	321.0	80.3
Internacional	8.0	6.1	8.4	8.8	31.3	7.8
Reformador	6.4	6.6	6.5	2.3	21.8	5.5
Vivibanco	2.0	2.4	2.2	2.1	8.7	2.2
Americano	0.5	0.6	0.6	1.1	2.8	0.7
Banco del Sur	5.2	6.8	4.7	2.6	19.3	4.8
De Antigua	8.4	11.3	8.1	5.2	33.0	8.3
BAC	6.6	7.6	6.8	4.6	25.6	6.4
CITIBANK	66.7	74.6	74.7	101.3	317.3	79.3
BAM	18.4	24.3	21.7	19.7	84.1	21.0
De Crédito	2.9	3.1	2.9	2.4	11.3	2.8
Azteca	14.9	18.2	16.1	13.9	63.1	15.8
República					0.0	0.0
Ficohsa					0.0	0.0
Total por trimestre	324.4	352	351	354	1,381	345.3

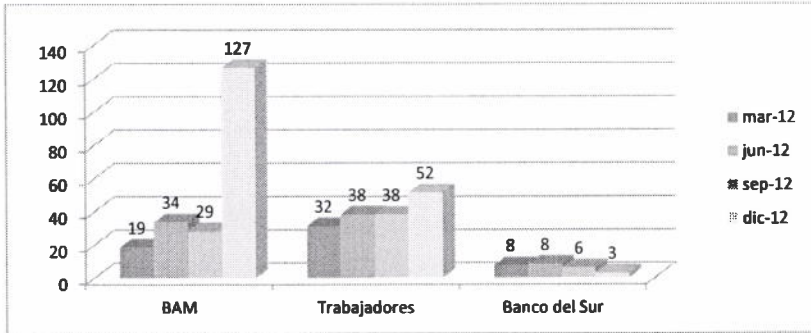
Fuente: Superintendencia de Bancos.

En el año 2012 todos los bancos habían aplicado el reglamento de evaluación de cartera instruido por la Superintendencia de Bancos, toda la cartera que presentara mora arriba de 91 deberán aplicarle reservas del 100%, el banco BAM se ve el incremento en el último trimestre del año, de la misma forma está el Banco de los Trabajadores, que siguen liderando el tema de generación de provisiones, en el caso de Banco del Sur, incrementó sus reservas en los primeros tres trimestres, pero el último disminuye su requerimiento de reservas.

Gráfica 6

Comportamiento de reservas por trimestre año 2012, Banco BAM, Trabajadores y Banco del Sur.

Cifras expresadas en millones de quetzales.



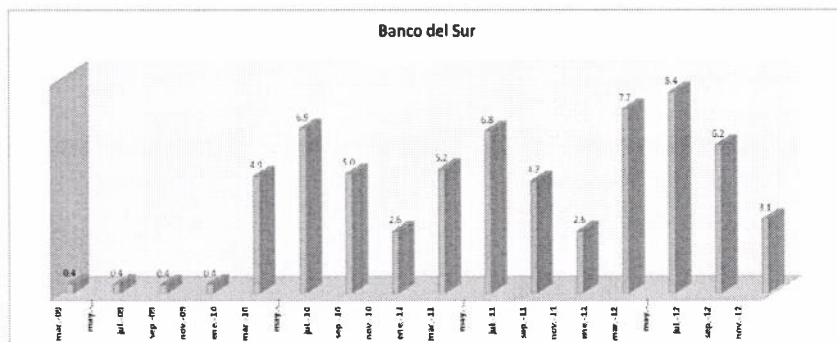
Fuente: Superintendencia de Bancos.

## 5.2 Análisis del Banco del Sur 2009 al 2012

Se realizó una gráfica comparativa de la institución Banco del Sur para analizar las tendencias de requerimiento de provisiones durante los años 2009 al 2012, obteniendo por trimestre los siguientes resultados:

Gráfica No. 7

Comportamiento de reservas por trimestres año 2009 al 2012 del Banco del Sur  
Cifras expresadas en millones de quetzales.

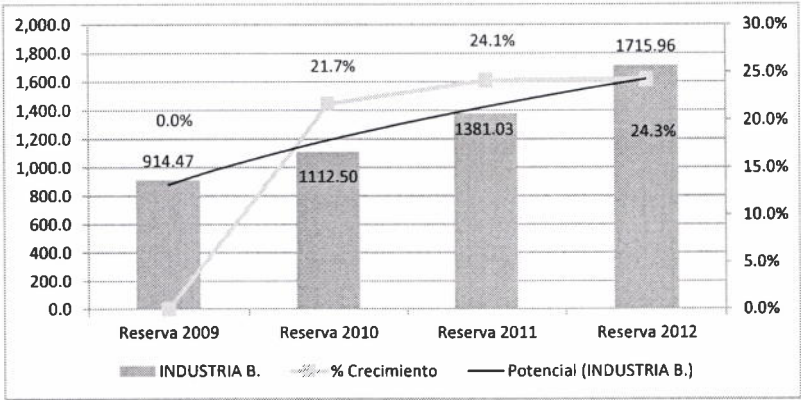


Fuente: Superintendencia de Bancos.

La gráfica demuestra que durante los meses del 2009, las provisiones no incrementaban, se mantenían. A partir del último trimestre de este mismo año, las provisiones comenzaron a acrecentar, en el 2010 el banco comenzó a generar promisiones por más de 6.9 millones, esto obedece a que en gran manera la cartera vencida incrementaba y que estaba ajustándose a las nuevas iniciativas de ley que regían el sistema financiero. Esto sucedió también en los trimestres del 2011 que las reservas lograron mantenerse en 6.8 millones, a inicios del 2012 llegaron a 8.4 millones superando el valor de valuación de los últimos años, como lo demuestra la gráfica anterior.

Al analizar la industria se determina cómo se comportaron las reservas en el sistema financiero durante el periodo de valuación, los resultados expresados son acumulativos por año y se muestra que la industria ha venido incrementando los niveles de reservas de una manera conservadora, derivado a que la mayoría de carteras que administran los bancos del sistema en promedio, mantienen estabilidad en sus niveles de mora.

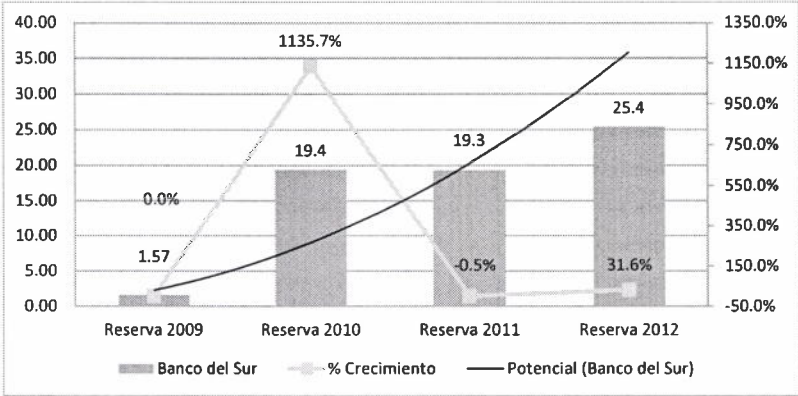
Gráfica No. 8  
 Comportamiento de reservas del sistema bancario en Guatemala  
 Cifras expresadas en millones de quetzales



Fuente: Superintendencia de Bancos.

En la gráfica presentada a continuación, se analizó al Banco del Sur, cómo han venido estableciéndose sus reservas, se puede notar que durante el año 2009, la generación de sus reservas eran mínimas, mientras que para el 2010 que es donde comenzó aplicarse la normativa para los activos crediticios, se ve un incremento sustancial en las variables de provisiones. Esto explica que la normativa aplicable al sistema bancario, afectó específicamente a la institución obligándola a más reservas en los últimos años, derivado a los indicadores de morosidad de cartera.

**Gráfica No. 9**  
**Comportamiento de reservas por año, Banco del Sur**  
 Cifras expresadas en millones de quetzales.



Fuente: Superintendencia de Bancos.

### 5.3 Conclusiones

1. El comportamiento de reservas para Banco del Sur durante el periodo de valuación incrementó durante el periodo de 2009 al 2012, siendo un resultado no favorable para la institución, porque el nivel de morosidad de los clientes se mantenía y las políticas de valuación de cartera cambiaron.
2. Los cambios en el marco regulatorio en el periodo evaluado fueron, de aplicación de reservas del modelo específico al modelo de reservas genéricas, provisionando el 100% en cartera arriba de 91 días.
3. El banco carece de una estrategia de medición por reservas, que pueda ayudar a controlar los incrementos de reservas en los distintos niveles de morosidad de la cartera y evitar que vaya incrementando cada año, por lo que se hace un punto importante que la empresa debe definir.
4. Al realizar el análisis de comportamiento de reservas del Banco del Sur, en comparación al mercado que creció un 2% al cambio regulatorio, para esta institución el incremento llegó a ser de 11%, siendo un dato no favorable para el banco.
5. Las áreas involucradas en el proceso de valuación de cartera, las cuales deben trabajar en conjunto para atender los temas de provisiones: cartera de crédito, riesgos, contabilidad, cobranza y el área financiera.

## Propuesta

Derivado de la investigación realizada y tomando en cuenta el incremento de reservas que se ha tenido para la institución Banco del Sur, analizando todos los aspectos que puedan ayudar a la institución a evitar generación de provisiones, se plantean las siguientes propuestas:

- a) Cambiar el modelo de administrar la cartera de activos crediticios
- b) Indicadores de medición Kpi's, para disminuir reservas.
- c) Formas de remuneración con variables de medición de reservas.

- a) Cambiar el modelo de Administrar la cartera de activos crediticios.

Actualmente el área de administración de cartera es la encargada de consolidar la información que se envía de forma automática a la Superintendencia de Bancos. Por los cambios que se han venido implementando del método de reservas genéricas, se hace importante contar con un indicador donde se puedan clasificar los clientes que tengan mayor requerimiento de reservas, esto con el fin de poder mejorar el estatus de los mismos y reclasificarlos adecuadamente. La medición de las reservas genéricas se aplica de la siguiente forma:

- Casos con mora de 31 a 60 días aplican un 5%
- Casos con mora de 61 a 90 días aplican un 20%
- Casos con mora de 91 a más aplican con 100%

Conforme va creciendo la cartera, los montos trasladados de una mora a otra se han venido incrementando, esto ocasiona que los bancos generen más provisiones de lo normal.

Es importante conocer la clasificación del cliente para poder generar una lista de estrategias y mejorar la gestión, conocer a detalle el estatus del cliente y poder realizar una solución oportuna, así evitar que sigan generando provisión en la cartera.

Clasificación del cliente:

Aplicación para clasificar a los clientes con mayor riesgo de no pago



Se deben de clasificar a los clientes de acuerdo a la siguiente categoría

Código	Descripción
<b>R1</b>	<b>Riesgo Bajo</b>
<b>R2</b>	<b>Riesgo Medio</b>
<b>R3</b>	<b>Riesgo Alto</b>

Fuente: Elaboración propia

De esta clasificación existirá otra sub clasificación que ayudará a medir de forma oportuna los acontecimientos de los clientes y poderlos medir de una forma puntual para que en la administración de cartera a los clientes con mayor riesgo, se les priorice la gestión en el área de cobros y lograr solucionarlos antes que lleguen a generar reservas.

Clasificación 1	Clasificación 2	Límite superior del rango del puntaje
<b>R1</b>	<b>R1.1</b>	<b>1.25</b>
<b>R1</b>	<b>R1.2</b>	<b>1.75</b>
<b>R1</b>	<b>R1.3</b>	<b>2.25</b>
<b>R2</b>	<b>R2.1</b>	<b>2.75</b>
<b>R2</b>	<b>R2.2</b>	<b>3.25</b>
<b>R2</b>	<b>R2.3</b>	<b>3.75</b>
<b>R3</b>	<b>R3.1</b>	<b>4.25</b>
<b>R3</b>	<b>R3.2</b>	<b>4.75</b>
<b>R3</b>	<b>R3.3</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia

Los factores de riesgo que se deben validar servirán de base para poder darle el rango del puntaje y así mismo asignarle su clasificación de acuerdo a los siguientes:

Factores de Riesgos	Sub clasificación de los factores
Comportamiento de Mora	Días Mora del capital e intereses
Porcentaje de Pago sobre pago mínimo	Pago mínimo y pagos efectuados
Porcentaje de utilización de su límite de crédito	Saldo disponible o límite ocupado
Porcentaje de retiros y facturación	Ocupación del cupo por consumo o por retiros en efectivo
Porcentaje de pago mínimo e ingresos	Ingresos mensuales del cliente
Categoría de riesgo en el sistema bancario	Calificación actual

Fuente: Elaboración propia

Cada uno de los aspectos a medir que se colocaron en el cuadro anterior, tendrán un peso que es el que el programa colocará de acuerdo a la condición del cliente, estos valores se deben de analizar todos los días, porque un cliente hoy está en mora y mañana tal vez cambie o viceversa.

Código	Descripción	% Ponderación
1	Comportamiento de mora	30%
2	Pago sobre pago mínimo	30%
3	Utilización de su límite	15%
4	Retiros o consumos	24%
5	Pago mínimo sobre ingreso	1%

Fuente: Elaboración propia

### Factores de riesgo

Son los que constituyen los elementos que se consideran conductores o determinantes del riesgo de la cartera de créditos y que pueden afectar el nivel de mora dentro de la misma en la institución.

Factores de riesgo 1 comportamiento de mora:

Este factor es elaborado a partir del mayor de los días mora, capital e interés en cada cuenta, es importante que se calcule al cierre de mes.

Puntaje	Días Mora
1	Hasta 7 días mora
2	Mayor de 7 días mora hasta 15 días mora
3	Mayor de 15 días mora hasta 30 días mora
4	Mayor a 30 días mora hasta 45 días mora
5	Mayor de 45 días mora

Fuente: Elaboración propia

Factor de riesgo 2 pago sobre pago mínimo:

Este se calcula validando los pagos del cliente dividido por el monto de pago mínimo, el resultado se multiplica por 100%, obteniendo el porcentaje que tiene sobre los pagos mínimos, este porcentaje si es igual al 100%, si está arriba el cliente es de menor riesgo.

Puntaje	Porcentaje de pago sobre el mínimo
1	Menor del 100%
2	100% ocupado
3	Mayor del 80% y menor del 100%
4	Menor del 80% y mayor del 0%
5	0%

Fuente: Elaboración propia

Factor de riesgo 3 porcentajes de utilización de límite:

Se calcula tomando como base la deuda del cliente, la cual se divide sobre el límite otorgado de crédito y el valor que da la operación debe de multiplicarse por 100%, si el porcentaje es mayor significa que el cliente es de alto riesgo.

El valor en peso de esta variable se calcula de la siguiente forma:

Puntaje	Porcentaje utilizado respecto al límite otorgado
1	Mayor del 60%
2	Mayor del 60% y menor del 80%
3	Mayor del 80% y menor del 90%
4	Mayor del 90% y menor del 100%
5	Mayor del 100%

Fuente: Elaboración propia

Factor de riesgo 4 retiros y consumos sobre deuda al corte:

La variable se mide obteniendo el valor de retiros que tiene el cliente durante el mes, estos se dividen por la deuda que presenta el cliente al corte y nos da un valor el cual se multiplica por 100%, el porcentaje si nos da arriba del 80% significa que el cliente está endeudándose sólo por retiros y que se convierte en alto riesgo.

Puntaje	Porcentajes de retiros y consumos
1	Menor del 15%
2	Mayor del 15% y menor del 25%
3	Mayor del 25% y menor del 35%
4	Mayor 35% y menor 45%
5	Mayor del 45%

Fuente: Elaboración propia

Factor de riesgo 5 pago mínimo sobre ingresos:

Este factor de riesgos es el que a simple vista demuestra que tan endeudado está el cliente dentro de la institución, de igual manera se puede validar la deuda que tiene con el sistema bancario. La forma de calcularse se realiza dividiendo el pago mínimo sobre sus ingresos, el valor obtenido se debe de multiplicar por 100% dando como resultado el nivel de endeudamiento, si el porcentaje está arriba del 40% esto puede afectarse en cualquier momento.

Puntaje	Porcentajes del pago mínimo sobre sus ingresos reportados
1	Menor del 10%
2	Mayor del 10% y menor del 15%
3	Mayor del 15% y menor del 20%
4	Mayor 20% y menor 25%
5	Mayor del 25%

Fuente: Elaboración propia

Con estas categorías se podría realizar un estudio de la cartera y colocar en zona de alto riesgo los casos que lo ameriten, para que se puedan administrar correctamente y darles una solución de acuerdo al perfil que están demostrando en la actualidad.

La matriz podría generarse desde las bases internas, tomando en cuenta que el banco cuenta con toda la información, lo único que se tendría que realizar es unificar toda la información y con base a la misma poder centralizarla en un solo formato y obtener los siguientes resultados.

Actualmente existe un reporte de cartera que despliega los siguientes campos:

Crédito	Nombre	Días mora	Límite de Crédito	Saldo actual	Monto de Retiro	Fecha de Activación
238230032	Juan Pérez	2	Q20,000.00	Q15,000.00	Q10,000.00	13/03/2013

Fuente: Elaboración propia

Existe un Bacht que proporciona también la Superintendencia de Bancos para evaluar correctamente a un cliente y muestra su nivel de endeudamiento, esto permite analizar al cliente de una forma global para tomar decisiones y se muestra de la siguiente forma:

Cédula	Nit	Nombre	Dirección	Deudas actuales	Tipo de Calificación
A-1 14893	12356	Juan Pérez	14av. 2-20 zona 3	Q150,000.00	A

Fuente: Elaboración propia



Pero al momento de automatizar la cartera podría evaluarse el estado actual del cliente, esto permitirá en un futuro poder administrarlo correctamente y evitar que siga la cuenta deteriorándose. Con este análisis de cliente se podrá contar con un indicador más certero a nivel general y tomar decisiones para corregir su morosidad de una forma oportuna y no esperar que la institución genere provisiones.

Este sería un modelo de cómo podría realizarse:

Crédito	Nombre	Días Mora	Límite de Crédito	Saldo Actual	Monto de retro	Fecha de activación	Deudas actuales	Calificación
23823	Juan Pérez	1	Q20,000.00	Q15,000.00	Q10,000.00	13/08/2013	Q150,000.00	A

Fuente: Elaboración propia

Con todos estos campos podría generarse un reporte donde demuestre cuantos clientes existen en cada clasificación, para poder tomar una estrategia adecuada de cómo se pueden administrar. Si se cuenta con la calificación, con los datos actualizados se definen los patrones de medición en base al tipo de riesgo, se puede llegar a un resultado que nos pueda indicar el tipo de cliente. Esto puede funcionar como un Kpi's, y administrar de una forma correcta a los clientes.

Si se sabe que existen clientes en mora en las bases del banco pero están bien en el buró externo, esto puede suceder que no esté contento con el banco o que no esté siendo asesorado correctamente, si se analiza de forma puntual el banco puede evitar generar provisiones por esta cuenta, de igual forma se debe analizar los casos que estén bien con la institución y con el mercado, en estos casos el banco no puede arriesgarse a darles ampliación si no están cumpliendo con los pagos en otras instituciones. Las estrategias deben de enfocarse a mejorarlo para volverlo atender, podrían evaluarse varios escenarios como unificar las deudas o cambiarle de producto, el fin es que el cliente no siga afectando su crédito.

	R.1	R.2	R.4
A	<b>30878</b>	<b>1000</b>	<b>400</b>
B	<b>3000</b>	<b>500</b>	<b>30</b>
C	<b>3000</b>	<b>400</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia

La matriz final puede volverse como un indicador que demuestre a la empresa como administrar su cartera de clientes.

#### Forma de aplicación

Primero generar las bases para recabar la información, las cuales las realiza el área de sistemas, estos reportes se solicitan en los primeros días del mes para que se tenga una información más confiable.

Segundo, en el área de cobranza existe una persona que genera y reporta estadísticas, quien deberá ser responsable de consolidar la información para contemplar los puntos importantes dentro de la data y obtener el resultado o resumen final.

Tercero, con la información que se genere del reporte otorgado por el encargado de las estadísticas se puede segmentar la cartera y hacer un plan de acción antes que los clientes se pierdan por endeudamiento o por mal asesoramiento.

Cuarto, al tener el plan de segmentación trasladarlo a los equipos de trabajo y empezar aplicándolo de acuerdo a la categoría de cliente y el estatus que este generará, el fin principal es controlar la morosidad de cartera y no poner en riesgo los intereses del banco.

No.	Actividad	Días			
		1	2	3	4
1	Generación de bases de datos				
2	Integrar las bases de datos				
3	Segmentar la cartera por tipo de cliente				
4	Plan estratégico para la gestión				
5	Traslado al equipo de cobranza				
6	Generación de resultados obtenidos				

Fuente: Elaboración propia

#### Forma de remuneración para el área de cobranza

Otro escenario que puede validarse para disminuir las reservas, la variable de medición que tiene los ejecutivos de cobros también puede mejorarse, por lo que se ve en la actualidad los ejecutivos están enfatizados a recuperar los casos de forma masiva sin darle prioridad a los clientes que más

afectan el resultado de provisiones, a ellos se les remunera por las cuentas que contienen o que cancelan. En este caso se les mide por los clientes que cancelan una cuota, por ejemplo si el cliente paga una cuota lo contuvo, no importando si está en el rango de 90 días a más, esto permite que el ejecutivo solo pida una letra al cliente y se limite a poder gestionarlo para que cancele más o se ponga al día.

Si regresa a la forma de cómo se calculan las reservas es importante que la remuneración este enfatizada en este segmento, si el cliente está con reserva de 100% el ejecutivo debe de asesorar al cliente a fin de poder evitar que siga provisionando lo mismo.

Por lo que se hace importante poder cambiar el método de medición y reenfocarlo a disminuir reservas. Actualmente la forma de medición esta de la siguiente forma, del total de su cartera asignada con una cuota que el cliente cancele, le va contando al ejecutivo en la variable de contención, porque la cuenta no pasó a otro nivel, pero lo que se ve es que la cuenta sigue generando el mismo monto de provisión, adjunto la forma actual de medición:

Meta para nivel de mora de 31 a 60 días

Meta de contención	Remuneración
30%	Q 800.00
40%	Q 1,000.00
50%	Q 1,300.00
60%	Q 1,800.00

Meta establecida para la mora de 61 a 90 días

Meta de contención	Remuneración
30%	Q 1,000.00
40%	Q 1,200.00
50%	Q 1,500.00
60%	Q 2,000.00



Meta establecida para la mora de 91 a más días

Meta de Contención	Remuneración
25%	Q 1,200.00
30%	Q 1,600.00
35%	Q 2,000.00
45%	Q 3,000.00

Fuente: Elaboración propia

Para evitar que las cuentas sigan en mora y estén generando el mismo porcentaje de provisión, deben de agregar a la tabla de medición un incentivo a los ejecutivos para lograr bajar de nivel de provisión de las cuentas en mora. Al aprobarse y aplicar mensualmente, se deben de trasladar por escrito a los ejecutivos para que no exista inconformidad por parte de ellos.

Tabla de Remuneración para moras 60 días

Meta de contención	Meta de cuentas al día	Remuneración por una cuota	Remuneración por cuentas al día
30%	20%	Q 500.00	Q 500.00
40%	25%	Q 600.00	Q 600.00
50%	30%	Q 700.00	Q 700.00
60%	35%	Q 1,000.00	Q 1,000.00

Tabla de remuneración para mora 90 días

Meta de contención	Meta de cuentas al día	Remuneración por una cuota	Remuneración por cuentas al día
30%	15%	Q 600.00	Q 600.00
40%	20%	Q 700.00	Q 700.00
50%	25%	Q 800.00	Q 800.00
60%	30%	Q 1,000.00	Q 1,000.00

Tabla de remuneración para mora de 120 días

Meta de contención	Meta de cuentas al día	Remuneración por una cuota	Remuneración por cuentas al día
25%	10%	Q 700.00	Q 700.00
30%	15%	Q 800.00	Q 800.00
35%	20%	Q 1,000.00	Q 1,000.00
40%	25%	Q 1,300.00	Q 1,300.00

Fuente: Elaboración propia

Incluir en el modelo la variable de cuentas al día, se logrará bajar de nivel de mora a los clientes y por ende evitará menos reservas.

Para trasladar el cambio de políticas, primero deben de trabajar en concientizar a los ejecutivos que tan importante es mantener la cartera al día, debe aplicarse un plan de capacitación sobre las variables que se van a medir en este caso, la contención, y las diferencias que tendrán en colocar las cuentas al día, volver a retomar cómo se clasifican las provisiones y en qué nivel de penalización están sus casos, así poder indicarles directamente cuánto pudieron haber liberado de provisiones.

Para lograr un objetivo positivo es importante la retroalimentación de los ejecutivos, así generar con ellos competitividad que hace eficiente a los cobradores en su gestión.

## Referencias Bibliográficas

1. Aseguradora Fidelis S.A. (2013) Revista de Mercado Año 2013. (p.7).
2. Banco de Guatemala (2012) Informe de estabilidad Financiera. (p.65).
3. Banco de México (2012) Estabilidad de Latinoamérica. (pp.45-48).
4. Código de Comercio de Guatemala, (2012) decreto 2-70, artículo 1, 2, 12. (pp. 2-6).
5. Constitución política de la República de Guatemala (2008) Artículos 119, 132 y 133.
6. Fitch Rainting, (2013) Informe de la economía en Centroamérica. (p.4).
7. Ley contra lavado de dinero u otros activos (2012), artículo 15, 16, 18 y 22. (pp. 5-10).
8. Ley de Bancos (2009) artículo 35 modificado en el 2012. (p.9).
9. Ley de Bancos y Grupos financieros, (2011) decreto 19-2002, artículo 1. (p.3).
10. Ley de sociedades financieras y privadas (2008) artículo 1 decreto ley 208. (p.48).
11. Ley de Supervisión Financiera (2012) artículo 1. (p.3).
12. Ley Monetaria (2012) artículo 2. (p.4).
13. Ley Orgánica de Guatemala, (2012) artículo 2. (p.2).
14. Malhotra (2004) Investigación exploratoria. (p.75).
15. Reglamento para la administración de riesgo de Crédito (2005) Reservas de créditos, JM93-2005. (p.5).
16. Superintendencia de Bancos (2008) Resolución de la JM-167. (p.15).
17. Superintendencia de Bancos (2009) Informe del sistema financiero a diciembre. (p.70).
18. Superintendencia de Bancos (2009) Informe del sistema financiero a septiembre. (p.69).
19. Superintendencia de bancos (2010) Informe del sistema financiero a diciembre. (p.102).
20. Superintendencia de Bancos (2010) Informe del sistema financiero a junio. (p.95).
21. Superintendencia de Bancos (2010) Informe del sistema financiero a marzo. (p.91).
22. Superintendencia de Bancos (2010) Informe del sistema financiero a septiembre. (p.91).
23. Superintendencia de Bancos (2011) Informe del sistema Financiero a diciembre. (p.93).
24. Superintendencia de Bancos (2011) Informe del sistema financiero a junio. (p.95)
25. Superintendencia de Bancos (2011) Informe del sistema financiero a marzo. (p.89).
26. Superintendencia de bancos (2012) Informe del sistema financiero a diciembre. (p.72).
27. Superintendencia de Bancos (2012) Informe del sistema financiero a junio. (p.94).

28. Superintendencia de bancos (2012) Informe del sistema financiero a marzo. (p.92).
29. Superintendencia de Bancos (2012) Informe del sistema financiero a septiembre. (p.96).
30. Superintendencia de Bancos (2013) informe de estabilidad financiera de febrero. (p.54).
31. Superintendencia de Bancos, (2009) Informe del sistema financiero a junio. (p.77).
32. Superintendencia de Bancos, (2009) Informe del sistema Financiero a marzo. (p.84).
33. Tesis de la estudiante de la Universidad de San Carlos de Guatemala Evelyn Malú Hernández Pineda, año 2006. (p.95).

## **Anexos**

### **Modelo de entrevista para funcionarios del Banco del Sur**

A continuación se presentan varias preguntas, las cuales se realizarán a los funcionarios del Banco del Sur, con el objetivo de poder recabar información, sobre los temas relacionados al incremento de reservas durante el periodo 2009 al 2012.

1. ¿Qué normativa tienen en Guatemala, para el control de administración de cartera en los bancos del sistema?
2. ¿Qué institución de nuestro país es la responsable de validar que los bancos estén cumpliendo con esta normativa?
3. ¿Cuándo fue la última modificación que se dio en esta normativa y en qué consistió?
4. ¿Qué papel juega el banco en el comportamiento de reservas en los activos crediticios?
5. ¿Qué áreas son las responsables en forma directa del control de las reservas en los activos crediticios?
6. ¿Para la medición de reservas en la institución, el banco establece una meta que debe de cumplir cómo es la forma de medición?
7. ¿Qué papel juega su departamento en el manejo de las reservas?
8. ¿Existe un área responsable de informarles cuánto se provisionó en la cartera durante el mes?
9. De forma interna, ¿Qué área es la que más se involucra en la supervisión que las reservas de los activos crediticios se administren correctamente?
10. ¿Podría indicarnos en qué posición se encuentra el banco en el tema de provisiones, tomando en cuenta el crecimiento que ha tenido últimamente en sus activos de créditos?

**Gracias por su colaboración.**

## Modelo de entrevista para el delegado de la Superintendencia de Bancos de Guatemala

A continuación se presentan varias preguntas, las cuales se realizarán con el objetivo de poder recabar información, sobre los temas relacionados al incremento de reservas durante el periodo 2009 al 2012 en el sistema bancario.

1. ¿Qué normativa tienen en Guatemala, para el control de administración de cartera en los bancos del sistema?
2. ¿Qué institución de nuestro país es la responsable de validar que los bancos estén cumpliendo con esta normativa?
3. ¿Cuándo fue la última modificación que se dio en esta normativa y en qué consistió?
4. ¿Qué papel juega el banco en el comportamiento de reservas en los activos crediticios?
5. ¿Qué áreas son las responsables en forma directa del control de las reservas en los activos crediticios?
6. ¿Para la medición de reservas en la institución, el banco establece una meta que debe de cumplir como es la forma de medición?
7. ¿Qué papel juega su departamento en el manejo de las reservas?
8. ¿Existe un área responsable de informarles cuánto se provisionó en la cartera durante el mes?
9. De forma interna, ¿Qué área es la que más se involucra en la supervisión que las reservas de los activos crediticios se administren correctamente?
10. ¿Podría indicarnos en qué posición se encuentra el banco en el tema de provisiones tomando en cuenta el crecimiento que ha tenido últimamente en sus activos de créditos?

Gracias por su colaboración