

EL JEFE DE AGENCIA

CABEZA DE LOS MODELOS GERENCIALES EN LA BANCA DE GUATEMALA



Rodrigo Alfonso Ponce Chavarria
Mayo 2014

**El Jefe de Agencia, cabeza de los Modelos Gerenciales
en la Banca de Guatemala**

Rodrigo Alfonso Ponce Chavarría
Economista

banca2000gt@gmail.com
Tels. 00 502 41969264 – 00 502 42269041

©

El contenido, análisis y comentarios son propiedad privada.
Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra por
cualquier medio o procedimiento, incluida la reproducción
informática, sin permiso escrito del autor.

Se puede utilizar como fuente de investigación de mercados y
trabajos intelectuales y académicos siempre que se cite la autoría.

DISEÑO GRÁFICO

Diagramación: Licda. Higinia Recinos Manchamé
higism@gmail.com Tel: 00502 3121 8132

Ilustración de portada: Jimmy Emmanuel Cruz Ortiz

El Diseño Gráfico de la portada se inspira en la ***Teoría del
Décimo Hombre***, último capítulo de esta publicación

1ª. Edición Consta de 1,000 ejemplares

Ciudad de Guatemala
Guatemala Centroamérica

Mayo 2014

ASESORÍA EN IMPRESIÓN

Julio Alfredo Reyes Romero - Marco Vinicio Chavarría Trejo

CONTENIDO

I.- El Mercado Bancario en Guatemala.....	7
II.- Fusiones bancarias en Guatemala 1999-2014.....	8
III.- Estafas y quiebras financieras en el mercado regulado y no regulado.....	10
IV.- 3500 sucursales, 7000 Jefes de Agencia.....	12
V.- Agencias bancarias por cada Banco del Sistema.....	13
VI.- Mandamientos del Jefe de Agencia.....	15
VII.- Filosofía del Éxito Gerencial.....	17
VIII.- Objetivos de la Gerencia.....	19
IX.- Paralelo entre el Jefe de Agencia y el Modelo Gerencial de la Banca en Guatemala.....	20
X.- Rol del Jefe de Agencia dependiendo de la ubicación física de la oficina bancaria.....	22
XI.- Capitalismo del Centavo.....	25
XII.- Reingeniería y Benchmarking.....	26
XIII.- MAR MARKETING.....	28
XIV.- Gerencia de Marca: El Arte de la Guerra para Banqueros en Guatemala.....	29
XV.- Administración Estratégica.....	33
XVI.- Gestión por Resultados.....	35
XVII.- Redes y bases de datos.....	37
XVIII.- Habeas Data: INFORNET es Ilegal.....	38
XIX.- Outsourcing en la banca local.....	39
XX.- La Biblia: Mayordomía y Gerencia.....	41
XXI.- Remuneración salarial del Jefe de Agencia.....	43
XXII.- Teoría del Décimo Hombre.....	45
XXIII.- Bibliografía.....	47

DEDICATORIA

Decirle a un hijo TE AMO suele ser una experiencia invaluable. Yo lo he dicho varias veces a mis hijos pues escuche un TE AMO muchas veces de la boca de mi Padre y de mi Madre. MI Papa ascendió al cielo cuando yo estaba desempeñando el cargo de Director Titular de la Junta Monetaria, para mi, uno de los más interesantes en mi vida profesional hasta el momento. Hoy quiero dedicar este esfuerzo intelectual a la memoria de mi Papa, Miguel Ángel Ponce Dávila, quien desempeñó su abogacía en una época en el Banco de Londres y Montreal, ya desaparecido. Estudiando en la Experimental Mirón Muñoz de la Universidad Rafael Landívar, en el año 1980, mi Papa me preguntó que esperaba de mi academia y me entregó un Diccionario de Economía y en la dedicatoria escribió una frase de Loot Tsé «estudiar es como nadar contra la corriente de un río, si no se avanza se retrocede». Papá, gracias por haber sido un hombre sabio. Gracias por querer a mis hijos. Gracias por haber compartido con mi Mama toda una vida.

*Con júbilo te dedico el fruto de un intelecto
heredado por ti.*

Te amo Papá.

PROLOGO

Estudiar, analizar, escribir y socializar ideas sobre el Sistema Bancario y Financiero de Guatemala es algo complejo, debido a que nuestro país tiene la Economía más grande de América Central y El Caribe, pero ha transformado su sistema y plataforma de servicios de forma radical en un período de 18 años (1996 – 2014).

En el año 1996, Guatemala era una plaza con 36 entidades bancarias y después de una serie de fusiones y ajustes, en el 2014 existen 18 Bancos, empero, 3 de ellos controlan el 70% del mercado.

En 1999 se dio la primera fusión y nadie imaginaba en ese momento, que el mercado llegaría a tener 27 procesos diferentes, ya sea por absorciones obligadas producto de quiebras y estafas, o por redefinición del capital y transformación de los accionistas.

El Sistema Bancario de Guatemala ha sido sano, estable y hasta conservador, por lo que el factor real de la transformación y competitividad, en términos internacionales, se da precisamente del 2014 en adelante, pues es condición obligada, según el artículo 58 Bis de la Ley de Bancos y Grupos Financieros, obtener anualmente una CALIFICACION DE RIESGO, y en julio del 2014 se expande a 26 cifras la serie alfanumérica de las cuentas bancarias.

Para calificar en el rango de más seguridad y competitividad (AAA) la estrategia gerencial es vital. Sin embargo, para llegar a obtener dicha calificación no existe trazada una única ruta crítica a seguir.

Se puede decir, con toda seguridad, que en Guatemala no existe un solo Banco que pueda definir, como suyo propio, un modelo gerencial per sé.

La estrategia gerencial variará dependiendo de la característica de la institución, virará según el nicho de mercado que busque, se adaptará a la condición de competencia, estará pendiente del cumplimiento de la legislación, empero, sobre todas las cosas, que es la personalidad del **JEFE DE AGENCIA** quién finalmente define el modelo gerencial a identificar.

El **JEFE DE AGENCIA** es el enlace final entre el usuario y cliente y la Misión, Visión y compromiso de la institución, amén de que él, como un factor de recurso humano competitivo y capacitado, debe en el giro ordinario de sus actividades, concluir negocios que finalmente se miden como resultados reales de gestión.

El querer enmarcar un único modelo gerencial dentro de una entidad bancaria en Guatemala es un error, y este ensayo busca precisamente, explicar la heterogeneidad de factores que hacen del **JEFE DE AGENCIA** la sumatoria de «n» modelos gerenciales en un mercado de por sí dinámico y competitivo.

En un análisis de Management para Banqueros se sigue un segmento de ideas de crecimiento y contingencias del negocio del dinero. En un país como Guatemala, los Bancos están desde el extremo más frío hasta el vínculo más cercano con la comunidad; los Bancos son folklore y negocio, son ayuda y desarrollo, y he aquí el por qué de este ensayo y publicación.

I

EL MERCADO BANCARIO EN GUATEMALA

Un Banco es una empresa financiera organizada en una forma piramidal, que capta depósitos e intermedia capitales para prestar dinero y generar utilidades. Es una entidad de lucro y desarrollo.

El sistema bancario es un conjunto de Bancos, y en Guatemala hay 18 privados más un Banco Central.

En el contexto de la globalización, los bancos adoptan medidas del Convenio de Basilea, y para operar con los Estados Unidos, en el 2014, deben acoplarse a la **Ley FATCA LEY DE CUMPLIMIENTO FISCAL DE CUENTAS EXTRANJERAS** (*Foreign Account Tax Compliance Act, (por sus siglas en inglés)*).

Un Banco, en el contexto financiero nacional, es una entidad de intermediación en un mercado de oferta y demanda, donde hay un sistema bancario pero no existe un mercado de capitales. Las operaciones comunes son cuentas corrientes, cuentas de ahorro o libretas y depósitos a plazo y a la vista, elementos consuetudinarios que datan desde que el Presidente José María Reyna Barrios institucionalizó el Quetzal como moneda de curso legal en 1925 hasta el año 2014 y expansión al 2015, cuando en la administración del Presidente Otto Pérez Molina desaparecerá el billete y circulará solamente la moneda acuñada. Los bancos se deben modernizar por exigencias propias y de mercado, pero ningún proceso de cambio tendrá éxito si dentro del mismo no es valorado el JEFE DE AGENCIA como cabeza principal del modelo gerencial. Guatemala tiene un buen, sano y fortalecido sistema bancario. Solo falta estudiarlo un poco para acelerar su desarrollo.

II

FUSIONES BANCARIAS EN GUATEMALA 1999 - 2014

Guatemala ha modificado su plataforma de servicios al pasar de 36 Bancos en 1999 a 17 Bancos en el 2014. La Ley de Bancos y Grupos Financieros, Decreto 19-2002 considera en su artículo 11 que la fusión y absorción de entidades bancarias, o la adquisición de acciones de una entidad bancaria por otra de similar naturaleza, así como la cesión de una parte sustancial del balance de una entidad bancaria, serán autorizadas o denegadas por la Junta Monetaria. Asimismo, agrega la ley, no podrá otorgarse dicha autorización sin dictamen previo de la Superintendencia de Bancos.

1.- BANCAFE-MULTIBANCO	1999
2.- CUSCATLAN-CENTRICA	1999
3.- BANCOR-CONSTRUBANCO	2000
4.- GRANAI TOWSON-CONTINENTAL	2000
5.- CUSCATLAN-BANCO DE LONDRES	2002
6.- GENESIS EMPRESARIAL-BANCASOL*	2002
7.- CHN-BANEJER-BANORO**	2003
8.- AGRO-AGROMERCANTIL	2003
9.- SCI-CORPOBANCO***	2005
10.- INDUSTRIAL-OCCIDENTE	2006
11.- BANRURAL-BANCAFE	2006
12.- AGROMERCANTIL-BANCAFE	2006
13.- BANCOR-BANCAFE	2006
14.- INDUSTRIAL-BANCOMERCIO	2007
15.- INDUSTRIAL-BANQUETZAL	2007
16.- BANCOR-SCI	2007
17.- AGROMERCANTIL-CORPOBANCO	2007

18.- PROMERICA-BANCASOL	2007
19.- G&T-CONTINENTAL – BANEX	2007
20.- INTEGRACION FENACOAC SISTEMA MICOPE	2008
21.- CUSCATLAN-BANCO UNO	2009
22.- CITIBANK GUATEMALA-CUSCATLAN	2010
23.- SCOTIANBANK-BANCO DE ANTIGUA	2010
24.- BANTRAB-BANCO DE LA REPUBLICA	2010
25.- FICHOSA-BANCO AMERICANO	2012
26.- AGROMERCANTIL-BANCOLOMBIA	2012
27.- BAC-GRUPO AVAL DE COLOMBIA-BANCOR	2014

* Génesis buscó ser el primer banco de orientación a la microempresa. No concluyó su trámite ante Junta Monetaria. Luego buscó fusión con BANCASOL, la cual se anunció pero nunca llegó a la integración institucional.

** La fusión CHN-BANEJER-BANORO fue impulsada abrupta y poco transparente por el Gobierno de la República

*** CORPOBANCO-SCI anunciaron la fusión, integraron servicios pero después abortaron la integración. Este análisis de fusión no considera los Bancos Metropolitano-Promotor ni al grupo PRO-BANCO EMPRESARIAL, así como tampoco la integración de la Red de Entidades de Microfinanzas REDIMIF.

***** En 1998 mediante Resolución JM-298-98 la Junta Monetaria autorizó al Banco OROFINO pero éste nunca entró en funcionamiento.

III

ESTAFAS Y QUIEBRAS FINANCIERAS EN EL SISTEMA REGULADO Y NO REGULADO DE GUATEMALA Y CENTROAMERICA

GUATEMALA

1.- AUTOCASA	1993
2.- CASO CORPICO	1997
3.- AGROCOMERCIAL	1998
4.- FINCORP, SERFICA, SERCOVE, VALLAMONTE.GRUPO PRO- CORPORACION BURSATIL Y 30 CASAS DE BOLSA MAS	1997-2000
5.- GRUPO PRO BANCO EMPRESARIAL	2000
6.- BANCAFE	2006
7.- BANCOMERCIO	2007
8.- CASA DE CAMBIO FOREX – CUENTAS S.A.	2006-2007
9.- COOPERATIVA HUNAPU	2009
10.- SOLUCIONES MUNDIALES ASESORIA E INVERSIONES	2009
11.- COOPERATIVA MONOLITO	2010

EL SALVADOR

1.- OPERACIONES BURSATILES DE CA (OBC)	2004
---	------

NICARAGUA

1.- AGAVE AZUL 2005

PANAMA

1.- PRIMER BANCO DEL ISTMO (BANISTMO) 2006

ESTADOS UNIDOS

Debe considerarse en Guatemala y Centroamérica, como una lección aprendida, la estafa que Bernard L. Madoff, Ex Presidente de Nasdaq (Índice de Inversión y Valores) hizo en los Estados Unidos llegando a afectar incluso a entidades como JP Morgan.

Madoff actuó como gestor único y elaboró un sistema piramidal o un esquema ponzi, que aparentaba una alta remuneración de beneficios con dinero que ingresaba mediante la incorporación de nuevos clientes. Este fue el mismo esquema que usó AUTOCASA, por ejemplo, o CLAE en Perú.

IV

3,500 SUCURSALES, 7 MIL JEFES DE AGENCIA

En un marco de libre mercado, el Sistema Bancario de Guatemala se regula por lo dictado en el Decreto 19-2002, Ley de Bancos y Grupos Financieros. A 1 mes de abril 2014, funcionan en Guatemala 18 Bancos y 11 Grupos Financieros, y existen 3,500 oficinas formalmente habilitadas como la plataforma de servicios bancarios en el país, generando un total de 34,509 empleos directos en el sector formal de la economía. Por trabajar turnos continuos, 7 mil guatemaltecos ejercen las funciones de JEFE DE AGENCIA.

BANCO	WEB	EMPLEADOS	FUNDACIÓN
Crédito Hipotecario Nacional	www.chn.com.gt	770	06-10-1930
Banco Inmobiliario	www.bancoinmobiliario.com.gt	362	13-12-1958
Banco de los Trabajadores	www.bantrab.com.gt	647	01-02-1966
Banco Industrial	www.bi.com.gt	5753	17-06-1968
Banco de Desarrollo Rural	www.banrural.com.gt	9633	03-05-1971
Banco Internacional	www.bancointernacional.com.gt	657	12-07-1976
Banco Reformador	www.bancoreformador.com	1350	26-11-1990
Citibank Sucursal Guatemala	www.citibank.com.gt	24	03-12-1990
Banco Citibank de Guatemala	www.citibank.com.gt	1641	02-08-1999
Vivibanco	www.vivibanco.com.gt	150	22-11-1993
Banco Ficohsa Guatemala	www.ficohsa.com.gt	685	20-03-1995
Banco Promerica	www.bancopromerica.com.gt	823	17-05-1995
Banco de Antigua	www.bantigua.com.gt	1035	21-07-1997
Banco de América Central	www.bac.net	854	29-12-1997
Banco Agromercantil	www.bam.com.gt	3000	30-11-2000
Banco G&T-Continental	www.gytcontinental.com.gt	5000	01-06-2001
Banco de Crédito	www.bancredit.com.gt	125	30-11-2006
Banco Azteca	www.bancoazteca.com.gt	2000	20-05-2007

Fuente: Información del Sistema Bancario y Financiero de Guatemala Suplemento de la Superintendencia de Bancos.

V

NUMERO DE AGENCIAS POR BANCO

BANCO	AGENCIAS Abril 2014
Crédito Hipotecario Nacional	83
Banco Inmobiliario	48
Banco de los Trabajadores	140
Banco Industrial	452
Banco de Desarrollo Rural	1150
Banco Internacional	56
Banco Reformador	112
Citibank Sucursal Guatemala	2
Banco Citibank de Guatemala	70
Vivibanco	9
Banco Ficohsa Guatemala	75
Banco Promerica	46
Banco de Antigua	82
Banco de América Central	60
Banco Agromercantil	235
Banco G&T-Continental	587
Banco de Crédito	11
Banco Azteca	200

Fuente: Información del Sistema Bancario y Financiero de Guatemala Suplemento de la Superintendencia de Bancos.

En el departamento de Guatemala operan 1500 sucursales, equivalentes al 43% de la plataforma de servicios bancarios en el país.

El Departamento de Quetzaltenango tiene 210 Agencias Bancarias y Escuintla 160. Entre Guatemala, Quetzaltenango y Escuintla se genera más del 70% del Producto Interno Bruto del país, en cuanto al ramo de servicios se refiere.

De los 338 municipios, únicamente en 264 existen agencias de Banco. Hay una demanda insatisfecha en 74 municipios de la república. Se estima que para el año 2020 estará cubierta el 100% de la República de Guatemala con servicios bancarios formalmente establecidos.

VI

MANDAMIENTOS DEL JEFE DE AGENCIA

I LIDERAZGO

El JEFE DE AGENCIA es un **LIDER** dentro de la entidad, por lo que todo triunfo es colectivo, pero **TODA FALLA ES TU FALLA.**

II IDENTIFICACIÓN

El JEFE DE AGENCIA es la cara del **BUEN SERVICIO.** Es el contacto directo con el cliente, razón por la cual es el obligado a estar identificado con su institución.

III PRUDENCIA

El JEFE DE AGENCIA es un operador de capitales, debe ser prudente en cuanto a la operación de dinero, lícito e ilícito, pues es un Ejecutivo que debe cumplir con la Ley de Verificación Especial –IVE–

IV CERTEZA

El JEFE DE AGENCIA es un gestor de negocios, por lo que sus operaciones deben tener certeza para generar utilidades y disminuir riesgos. Se administra por productividad y gestión de resultados.

V SEGURIDAD

EI JEFE DE AGENCIA es quien ordena las condiciones de seguridad de su propia oficina; de él depende la eficiencia de los Agentes que complementan la cultura de servicio hacia la clientela.

VI PLANIFICACION

EI JEFE DE AGENCIA es quien ejecuta el Plan Operativo Anual y por lo tanto, es quien debe llevar a cabo la cosecha de las metas planificadas con un seguimiento riguroso de las expectativas trazadas.

VII HABILIDAD

EI JEFE DE AGENCIA es un multiplicador de capitales, razón por la cual debe tener una habilidad para gestionar y fructificar en los negocios, tanto de intermediación como los del banco propiamente dichos.

VIII PRODUCTIVIDAD

EI JEFE DE AGENCIA debe su salario y el de su personal *A LA PRODUCTIVIDAD DE LA AGENCIA*, y nunca debe limitarse a las expectativas de metas ordinarias de trabajo. **METAS-ACCIONES-RESULTADOS.**

IX LEALTAD

EI JEFE DE AGENCIA es un ***FUNCIONARIO DE CONFIANZA.*** **NUNCA** debe hablar mal de su institución, pues él es parte de la columna vertebral de la entidad.

X AUTOEVALUACION

EI JEFE DE AGENCIA debe autoevaluarse para estar consciente de sus pros y contras dentro de la institución, pues así caminará por la senda de la profesionalización y competitividad.

VII

FILOSOFIA DEL ÉXITO GERENCIAL

El único lugar donde el ÉXITO está antes del TRABAJO es en el diccionario. *En ningún otro lugar lo encontrarán.*

No existe por lo tanto, una ruta crítica para determinar los factores de gestión claves para la incursión, continuidad y éxito en el mercado del dinero en Guatemala. Tampoco el ÉXITO se logrará copian-do dogmatizante directrices de escuelas de pensamiento administrativo, a no ser que las mismas sean llevadas, en forma pragmática, a la realidad dentro de la ecuación oferta/demanda en el mercado.

Se podría decir, que en la Banca guatemalteca, según herencias y formaciones de las plataformas académicas de la Escuela Interbancaria de la Asociación Bancaria de Guatemala, así como del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP, y de las Escuelas de Negocios de las Universidades del país, existen cuatro formas de administración tradicional del clima de negocios, siendo éstas: **(1) Teoría del Comportamiento Humano**, adoptada por la filosofía de la Universidad Galileo en la Teoría del Análisis Final, por ejemplo, o bien la filosofía de la Acción Humana de Ludwing Von Mises enseñada en la Universidad Francisco Marroquín, donde ambas tienen incidencia a su vez en otras Escuelas de Negocios y Universidades en Guatemala **(2) Teoría Organizacional y Teoría de la Contingencia** que destaca modelos racional cerrados y natural cerrados, así como modelos abiertos; esta enseñanza se puede encontrar en los Programas de Alta Gerencia y Alta Dirección Bancaria del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas INCAE, o de ADEN Business School que ha formado banqueros en el país.

La Teoría de la Contingencia aplicada al éxito empresarial destaca que no existe receta ni fórmula que pueda hacer exitoso al servicio, pero si existe una lógica con orden y metodología se incrementa la probabilidad de hacer las cosas bien, aún cuando la Teoría de la Contingencia tiene la limitante de acción del Banco sobre su entorno y de las propias contingencias internas que se den en su propio clima organizacional.

(3) PRINCIPIO UNIVERSAL DE PARETO. Así como la Tercera Ley de Newton es infalible en la política: A TODA ACCION UNA RE-ACCION, La Ley de Pareto es infalible en el mundo de la gerencia: “En todo fenómeno que resulte como consecuencia de la intervención de varias causas o factores, ordenados éstos de mayor a menor según la magnitud de la contribución, se encontrará que en un pequeño número de causas de la cabeza de la lista que contribuye a la mayor parte del efecto, mientras que el numeroso grupo de causas restantes contribuye solamente a una pequeña causa del efecto”.* Es la teoría 80/20; 80% del tiempo en cosas del 20% de importancia.

Si se combinan la Ley de Pareto y la Teoría de Contingencias se proyecta que no se pueden establecer recetas ni fórmulas acerca del éxito del emprendimiento, empresa o negocio, empero, si se pueden reconocer cuáles son los pocos factores más relevantes que inciden en los resultados.

(4) Todo lo anterior, lleva implícito el análisis de **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**, TEMA OBLIGADO EN LA PLANIFICACION DE CADA PLAN OPERATIVO ANUAL.

* Pareto. Doctrina. Libro de Historia de las Ciencias

VIII

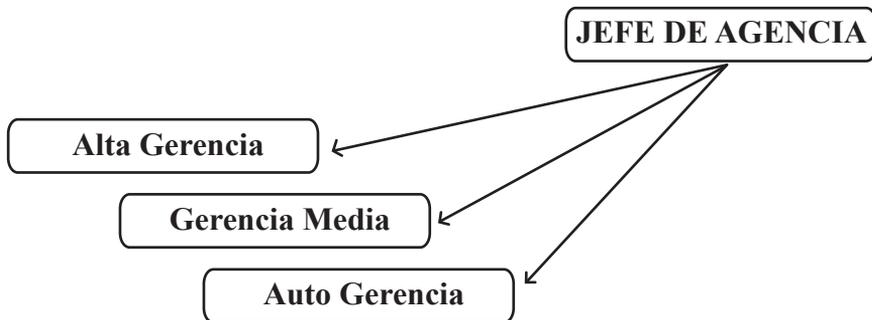
OBJETIVOS DE LA GERENCIA

Todo proceso gerencial tiene como propósito, medir tanto cualitativa-mente y cuantitativamente, la ejecución de políticas que demandan re-sultados tangibles, en el corto, mediano y largo plazo.

La Gerencia combina acciones de control continuo que tiene un escena-rio previo: la planificación.

Los objetivos de una Gerencia pueden ser en su aspecto más amplio:

- 1.-Posicionarse en el mercado
- 2.-Innovar los servicios y/o procesos
- 3.-Productividad
- 4.-Sana y eficaz administración de los recursos físicos, humanos y financieros
- 5.-Rentabilidad (Rendimientos y Beneficios)
- 6.-Actuación y Desarrollo. Liderazgo
- 7.-Actitud del trabajador
- 8.-Responsabilidad Social



IX

PARALELO ENTRE EL JEFE DE AGENCIA Y EL MODELO GERENCIAL DE LA BANCA EN GUATEMALA



***Todo JEFE DE AGENCIA es un Gerente, pero NO TODO GERENTE ES JEFE DE AGENCIA.**

***El JEFE DE AGENCIA** es un Gerente de Primera Línea. Dirige a empleados que no son Gerentes, pero debe responder a Gerentes Medios (Gerentes de Territorios, Gerentes de Sucursales y Gerentes de Créditos, Cobros y Cartera)

***Los JEFES DE AGENCIA**, en su conjunto, son la base de la ALTA GERENCIA dentro de la entidad bancaria, y es aquí donde se reconoce su rol ejecutivo. **EL JEFE DE AGENCIA ES EL FUNCIONARIO MAS IMPORTANTE DE UNA ENTIDAD BANCARIA.**

X

ROL DEL JEFE DE AGENCIA DEPENDIENDO DE LA UBICACIÓN DE LA OFICINA BANCARIA

CENTRO COMERCIAL TIPO A

Debe atender a los negocios propios de la zona, como al usuario regional del centro comercial. Su característica le obliga a sujetarse a las exigencias de la demanda y no a un horario propiamente dicho. La productividad es un factor fundamental en el éxito de su gestión. El perfil debe ser de amplia cultura y experiencia técnico-profesional.

CENTRO COMERCIAL TIPO B-C

Debe proyectar la productividad de su Agencia en función de los usos marginales de su portafolio financiero. El éxito dependerá de la identificación de sus distintos segmentos de mercado y de la importancia de las operaciones que facilite al público.

MERCADO CANTONAL

Debe proyectar la productividad de su Agencia en función de los usos marginales de su portafolio financiero. El éxito dependerá de la identificación de sus distintos segmentos de mercado y de la importancia de las operaciones que facilite al público.

KIOSCO DE SERVICIOS

Debe priorizar para captar clientes con pago de servicios por cuenta ajena, como teléfono y energía eléctrica. Su productividad se nivelará con la expansión de productos de consumo como la Tarjeta de Crédito. Es un punto medio al posicionamiento de marca del Banco.

EDIFICIO O CENTRO CORPORATIVO

Debe trabajar en función de tres aspectos: (1) Tráfico de personas (2) Propietarios, Arrendatarios, Trabajadores y Usuarios de oficinas y negocios (3) Imagen de Seguridad Corporativa. Para ser productivo esta Agencia está obligada a trabajar el 100% de servicios, tanto en colocación como en captación.

INSTALACIONES PÚBLICAS Y EDIFICIOS MUNICIPALES

Trabaja como complemento de los servicios que brinda la institución pública o municipal. Debe fijar un número mínimo de operaciones en ventanilla. En la política de colocación de créditos de consumo puede estar el complemento de su productividad.

PUNTOS FRONTERIZOS

Brinda un servicio prioritario a la economía. Su responsabilidad abarca, además de la recaudación de impuestos, operaciones con el departamento internacional. Debe procurar colocar cartas de crédito, transferencias electrónicas y cambio de divisas.

AEROPUERTO

Es un Centro Corporativo. Es una ventanilla de servicios con expansión del Departamento Internacional y una Casa de Cambio. Su éxito depende de una identificación 100% del personal con turistas, hombres de negocios y laborantes del punto.

OFICINAS CENTRALES

Debe estar preparado para atender a todo tipo de cliente; desde un integrante de su Consejo de Administración hasta el más humilde de los tramitadores de un préstamo de consumo. Está obligado a un conocimiento actualizado de toda la entidad.

XI

CAPITALISMO DEL CENTAVO

Un centavo es la base de un capital, un capital permite formar una empresa, y la empresa privada genera libertad. En la jerga bancaria es muy común escuchar que el crédito más caro es aquel que no se da, que no se otorga. Por ello, los elementos de demanda han obligado a los Bancos a planificar productos para Grupos Comunales y Microempresa, los cuales son administrados por la Gerencia de Microfinanzas.

Generalmente, los créditos de Microfinanzas son de tasas elevadas de interés a corto plazo, con las siguientes características:

*No menores de 3 meses ni mayores de 1 año

*No menores a Q 500.00 ni mayores a Q 15,000.00

*Tasas flat mínimas de 35% ni mayores de 275%

El microcrédito no se contabiliza como crédito de consumo, se lleva en un esquema aparte, pues es la base o semilla de clientes que pasarán del sector informal al sector formal de la economía. La estrategia gerencial de las microfinanzas en un Banco del Sistema es vital, pues permite llegar a los nichos insatisfechos de mercado. La Gerencia de Microfinanzas, para tener éxito, debe considerar reasentamientos demográficos, consumo de energía eléctrica, rutas de transporte y volumen de remesas familiares.

La Junta Monetaria de Guatemala emitió la Resolución JM-9-2013 que aprueba el anteproyecto de la Ley de Entidades de Microfinanzas y Entes de Microfinanzas sin Fines de Lucro, por ser este nicho de mercado, un componente de alta incidencia en el sistema de gestión de capitales.

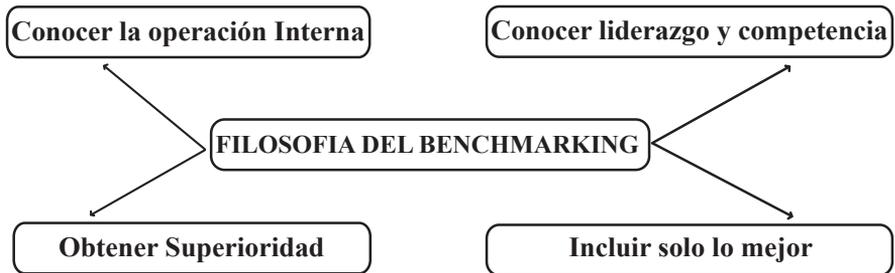
XII

REINGENIERIA Y BENCHMARKING

La Reingeniería es una corriente de pensamiento administrativo que plantea como premisa superar los supuestos tradicionales sobre cómo hacer las cosas para tener una mejor ventaja competitiva, y es en si, una revisión y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, rapidez y servicio.

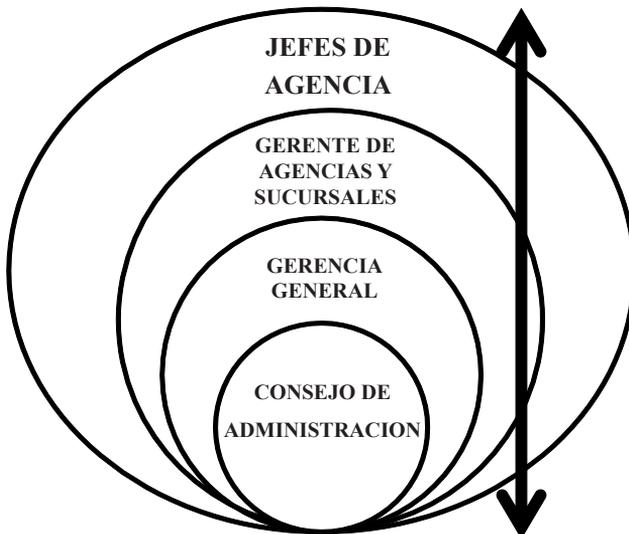
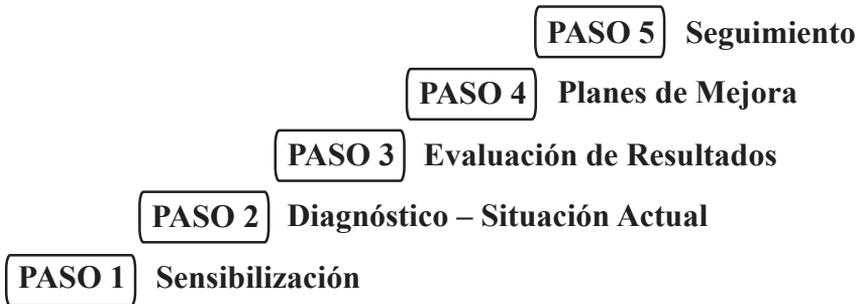
La reingeniería nos es copiar es crear.

En los procesos de fusiones bancarias o cambio de nombre e imagen corporativa hay una política de reingeniería gerencial. El Benchmarking consiste en una metodología inserta dentro de las técnicas, métodos y modelos de los cuales, el Gerente, busca el mejoramiento continuo y excelencia en sus actos.



EL JEFE DE AGENCIA participa en un proceso general de reingeniería y benchmarking, pues él debe ser un facilitador de la cultura de calidad total hacia el personal que está bajo su mando, de tal cuenta que debe cumplir con la Planeación, Análisis, Integración, Acción y Madurez que demanda el proceso.

METODOLOGIA PARA LA APLICACION DEL MODELO DE BENCHMARKING



Las políticas institucionales emanan del Consejo de Administración, éstas van creciendo en aplicación según el rango de mando, pero solo se socializan con el mercado cuando llegan a ser ejecutadas por el **JEFE DE AGENCIA**.

XIII

MAR MARKETING

Guatemala es un mercado donde las relaciones públicas financieras no se han desarrollado como deben ser. Primero por considerar muchas veces a los banqueros como clase aparte, y Segundo, por temor a ser reprimido por la Ley de Pánico Financiero. Sin embargo, no hay que temer, pues es obligada una crítica, comentario y análisis al Sistema Bancario. El Sistema Bancario y Financiero acepta las observaciones, máxime si son independientes, pues permite evaluar el resultado de sus políticas, y en Banca, imágenes percepción de credibilidad. Para tener éxito en el negocio de los Bancos hay que meterse al **MAR**.....hay que tener **M**etas, **A**cciones, **R**esultados.



El **MAR MARKETING** es un método práctico que debe ejecutarse directamente en el piso de plaza de cada agencia bancaria, o sea, es encabezado por el Departamento de Mercadeo pero con inspección directa del **JEFE DE AGENCIA**.

Se debe considerar aquí las 4 P:

Productos (Portafolio Financiero)

Piso (Ubicación de la Agencia)

Precio (Interés del dinero)

Promoción (el Plan de Mercadeo)

XIV

GERENCIA DE MARCA: ARTE DE LA GUERRA PARA BANQUEROS EN GUATEMALA

La “marca” de un Banco es el nombre, símbolo, diseño, confianza, credibilidad y toda una combinación de lo anterior, con el único propósito de identificar una plataforma de servicios que atienda a los usuarios de la mejor forma posible fijando una diferencia con las entidades de competencia.

El “gerente de marca” de un Banco es entonces el responsable del desarrollo, marketing, promoción, integración, imagen de la marca y ejecutor directo, en primera línea, de la misión y visión institucional con el cliente.

El Gerente de Marca de un Banco es el JEFE DE AGENCIA.

Independientemente del producto que se trate en el Portafolio Bancario que se oferta: una cuenta de ahorro infantil, depósitos monetarios, cajillas de seguridad, préstamos con tasa preferencial, Etc., la Gerencia de Marca será medida en sus resultados por el impulso e importancia que le dé, a cada producto ofertado, el **JEFE DE AGENCIA**. La publicidad propiamente dicha no tendrá ningún resultado si el usuario que demanda algo del Banco no es atendido con seguridad y prontitud.

Todas las Escuelas de Mercadeo, enseñan, que para ser un Gerente de Marca hay que tener una estrategia, y dentro de ésta, una forma muy común de enseñanza es **EL ARTE DE LA GUERRA**.

EL ARTE DE LA GUERRA. Es un ensayo de Sun Tzu; dicho tratadista japonés vincula una estrategia en pensamiento e intelecto y acción, por lo que el Arte de la Guerra es una estratagema que aprovecha las debilidades del rival para transformarla en fortalezas propias.

El Arte de la Guerra supera la esfera militar y extiende su ámbito al campo de los negocios, la política y la vida personal.

Uno de los errores que comúnmente se dan en un Banco, es que la planificación de los negocios anuales se hacen muchas veces en oficinas centrales sin considerar las experiencias de los Gerentes de las Sucursales.

Siguiendo a Sun Tzu, tanto la Gerencia de Mercadeo y Gerencia de Sucursales, junto al JEFE DE AGENCIA, deben considerar los 13 principios del Arte de la Guerra, los cuales por cada punto de servicio serían:

- 1.-Sobre la Evaluación (de la política de mercado)
- 2.-Inicio y Acciones (de los negocios en la Agencia)
- 3.-Condiciones de victoria (rentabilidad) o derrota (déficit) de la agencia
- 4.-Medida en disposición de los medios (Conocer el Banco donde trabaja)
- 5.-Sobre la Fuerza (Organización y participación dentro del mercado)
- 6.-Sobre las Fortalezas y Debilidades (FODA del Banco)
- 7.-Sobre el enfrentamiento Directo e Indirecto (Competencia de los Bancos contra los Bancos y Servicios de Agencias contra Agencias)
- 8.-Sobre las nueve variables (Análisis de las rutas críticas para lograr la rentabilidad y/o punto de equilibrio de la Agencia).
- 9.-Sobre la Disposición de los Medios (Recursos reales para ejecutar la estrategia de mercadeo)

- 10.-Sobre la topografía del terreno (negocios según la ubicación de la sucursal y característica del JEFE DE AGENCIA según la característica del punto de servicio)
- 11.- Sobre las nueve clases de terreno (Símil al análisis de las 4P de mercadeo, empero, esta perspectiva de negocio dependerá de la dispersión de los servicios bancarios en la zona, en el mercado regional y en el país en general).
- 12.-Sobre el Arte de utilizar el Fuego (Exigencia del uso y efectividad de los recursos con que cuenta el JEFE DE AGENCIA para llenar a sus objetivos)
- 13.-Sobre el uso de los Agentes de Información (La información es una de las herramientas más importantes para cerrar negocios en el mercado del dinero).

Estos mismos elementos deben ser considerados como un escenario ampliado al momento de planificar la apertura de Agencias y Sucursales.

El Arte de la Guerra, es pues, una medida gerencial, de planificación y mercadeo básicamente, que tiene como único objetivo incrementar el clima de negocios en cada punto de servicio, manifiesto en productividad y resultados.



XV

ADMINISTRACION ESTRATEGICA

La Administración Estratégica en los Planes Operativos Anuales del negocio bancario en Guatemala tiene dos enfoques: (1) el normativo, que recomienda el departamento de planificación como método para elaborar una estrategia, que conciben en la Gerencia General y el Consejo de Administración para ser ejecutado por los JEFES DE AGENCIA y resto de trabajadores; y (2) el enfoque descriptivo que se refiere a cómo se formó la estrategia y supone que la formulación y ejecución interactúan y se fusionan entre sí, ya que los Bancos crea una ruta deliberada que surge de sus propias actividades.

La administración estratégica como herramienta gerencial en la Banca de Guatemala, señala a su vez, dos perspectivas:

- 1.- PERSPECTIVA DEL PRODUCTO DEL MERCADO**
- 2.- PERSPECTIVA BASADA EN RECURSOS**

La primera enfatiza los determinantes ambientales de la competitividad; la segunda, es una perspectiva basada en los recursos: señala la habilidad de la Banca mediante el desarrollo de nuevos productos e innovación.

En Guatemala 70% del mercado bancario está absorbido por tres entidades, quedando el 30% restante para quince Bancos. Esto refleja la desigualdad del mercado, así como la diferencia entre Gerentes de éxito y competitivos versus Gerentes acomodadizos en su gestión.

La Administración Estratégica plantea seis actividades básicas que emanan del Consejo de Administración y que ejecuta el JEFE DE AGENCIA, siendo:

- 1.-Establecer la Misión y Visión institucional, la cual es la que transforma los objetivos de la entidad bancaria
- 2.-Analizar el ambiente externo para medir realmente su competitividad
- 3.-Analizar los recursos de la organización
- 4.-Elaborar una estrategia que abarca expansión, mercadeo y capitalización
- 5.-Implantar adecuadamente la estrategia, y estar al tanto de un reacomodo obligado por los elementos subyacentes o no previstos del mercado
- 6.-Realizar el seguimiento, la evaluación y retro alimentación

Todo proceso de administración estratégica como elemento gerencial de la Banca en Guatemala considera variables según su dimensión, tales como emprendurismo, situación financiera, capital autorizado y pagado de la entidad, gestión, clientes, situación comercial, oferta, estrategia, planificación, pero sobre todo MARCA.

El Banco es una marca posicionada en un cliente.

Sin embargo la administración estratégica puede ser fallida si no se tiene capacitación, asesorías, apoyo financiero integral y continuo, y un reconocimiento manifiesto en buen salario u honorario a sus trabajadores.

XVI

GESTION POR RESULTADOS

El **JEFE DE AGENCIA** se valora por el nivel de resultados. No todas las Sucursales cumplen con el punto de equilibrio, el cual combina en su ecuación, costos de operación versus ingresos por captación, cobros por cartera, servicios y ahorros. De esa cuenta la Gestión por Resultados es un componente de la Gerencia del Emprendimiento, encabezada por el **JEFE DE AGENCIA** que busca incrementar la eficacia y el impacto de las directrices del Banco a través del cumplimiento de las responsabilidades. El **JEFE DE AGENCIA** es dotado de tecnología y métodos que le permiten medir su productividad. Ejemplos: fijar un tiempo máximo de 3 minutos por operación en ventanilla es una mecánica exigente y equilibrada de la administración de la Sucursal. O sea, el **JEFE DE AGENCIA** puede y debe medir la productividad de los trabajadores, ya que a él le exigirán los resultados del punto de servicio.

La gestión por resultados mide resultados.

La gestión por resultados sin embargo, es difícil de medir. Para analizar la misma hay que estar consciente de los fantasmas de la administración y la **Ley de Murphy**, donde muchas veces lo intangible boicotea lo tangible: hora de cierre o volumen de liquidez en ventanillas, por ejemplo. Para analizar la gestión por resultados es obligado saber la eficiencia de las estrategias, pues las mismas no siempre satisfacen y conocen los efectos e impactos que dicta el usuario, el cliente; por ello, el **JEFE DE AGENCIA** debe aplicar indicadores válidos y legítimos, ya que los indicadores son la visión compartida de la forma en cómo el Banco logra sus fines.

La gestión por resultados comprende:

- 1.-Un previo Plan Operativo Anual.
- 2.-Definición de resultados esperados realistas.
- 3.-Identificación de los beneficiarios del programa y elaboración de programas que responden a las necesidades del Banco.
- 4.-Seguimiento del progreso a partir de indicadores apropiados en función de los recursos utilizados.
- 5.-Aumento del conocimiento por medio de lecciones aprendidas y la integración de ellas en las decisiones.
- 6.-Producción de informes sobre los resultados obtenidos.

La administración por Resultados o Gestión por Resultados constituye un modelo administrativo, bastante difundido en la Banca guatemalteca, que identifica el espíritu pragmático en la figura del JEFE DE AGENCIA.

XVII

REDES Y BASES DE DATOS

Guatemala tiene un mercado bancario donde hay más de dos millones de operaciones diarias. Este número de transacciones obliga, por lógica, a llevar un sistema de redes y bases de datos, pues los mismos son parte de la columna de competitividad de una institución de vanguardia. De esa cuenta la sucursal bancaria debe estar empalmada con el corazón de la productividad: **LA INFORMATICA. A manera de ejemplo se cita el registro de 3120 cajeros automáticos que operan al 31 de diciembre 2013 según la Superintendencia de Bancos.** Existe entonces un Gerente que administra tecnología, información y comunicación, siendo el responsable en facilitar la plataforma de trabajo al **JEFE DE AGENCIA** para atender como se debe al cliente. El uso de redes y bases de datos cumple con apoyo a la inteligencia de negocios y a los aspectos legales de la base de datos. Sus resultados se cumplen al llevar una bitácora rígida que considera 11 elementos, siendo éstos:

- 1.-Configuración de archivos y bases estadísticas relacionadas.
- 2.-Implementación y soporte de bases de datos corporativas.
- 3.-Responsable de la integridad de los datos y la disponibilidad respetando la regulación de Habeas Data.
- 4.-Diseño y distribución de datos y solución de almacenamiento.
- 5.-Diseño, despliegue y monitoreo de servidores.
- 6.-Garantía de seguridad, incluyendo back up y recuperación.
- 7.-Planificar e implementar alimentos de nuevos datos.
- 8.-Tener un plan de contingencias de riesgos.
- 9.-Tener una base alterna de datos para soluciones avanzadas.
- 10.-Reporte de datos y análisis de información corporativa que ayude a la inteligencia del negocio bancario.
- 11.-Esquematización y diagramas de flujo, así como parámetros de comparación.

XVIII

HABEAS DATA: INFORNET ES ILEGAL

Las bases de datos servirán para minimizar las carteras vencidas, empero, su uso demanda ética y un profundo análisis de riesgo. La legislación en Guatemala únicamente posee un capítulo de *HABEAS DATA* en la Ley de Acceso a la Información. La Constitución regula que todo ciudadano tiene derecho a conocer lo que de él conste en archivos. Y en el negocio bancario, el interés es el precio del dinero.

Los administradores de bases de datos tienen competencias y capacidades en uno o más sistemas de redes, y el **JEFE DE AGENCIA**, así como el Departamento de Crédito y Departamento Jurídico deben tener claro que un mal uso de la información incurre automáticamente en delito. Los Bancos se cruzan información entre sí, y las centrales de riesgo registran archivos en forma frecuente, empero, la Ley de Acceso a la Información reza tácitamente que **ES PROHIBIDA LA VENTA DE INFORMACION DE PERSONAS**, por lo que en Guatemala, las empresas que venden información y bases de datos: INFORNET y TRANS UNION y otras de similar naturaleza, son ilegales.

El **JEFE DE AGENCIA** y los encargados de negocios deben tener bien claro este escenario, pues la base de datos al final de cuentas es una estadística subyacente que trata la información para almacenarla, hacerla explotable y disponible. Pero en el tiempo, la situación patrimonial y legal puede cambiar, y cambiar para bien, por lo que la resolución de aprobación y denegación de un crédito debe girar en factor del riesgo del proyecto, capacidad de pago, plazos y tasas de interés, y nunca por una referencia de una comercializadora de información que opera al margen de la Ley.

XIX

OUTSOURCING EN LA BANCA LOCAL

Todos los BANCOS DEL SISTEMA tienen en sus operaciones servicios subcontratados o tercerizados para cumplir el 100% de su ciclo dentro del mercado. Estos servicios se ofertan y demandan en las figuras de **EMPRESAS PARALELAS DE GIRO BANCARIO** consideradas en la Ley de Bancos y Grupos Financieros, las cuales, en una mercadotecnia de servicios se conoce como **OUTSOURCING** por sus siglas en inglés.

El **OUTSOURCING** es el proceso económico donde un Banco delega el cumplimiento de algunas funciones a una empresa externa, subcontratada, dedica a la prestación de servicios especializados. Ejemplos: Servicios de Limpieza, Mensajería, Seguridad, Grabado de Datos, Traslado de Valores, Maquila de Crédito, Servicios Generales de Cobranza, entre otros.

Mercantilmente en Guatemala se hace un contrato para la subcontratación de servicios, ya que el término **OUTSOURCING** no está considerado en el Código de Comercio.

El **JEFE DE AGENCIA** debe tener un control sobre los servicios **OUTSOURCING**, pues él debe hacer un reporte diario de sus operaciones, y por lo tanto, él (**JEFE DE AGENCIA**), es el responsable de velar porque el servicio subcontratado cumpla con las exigencias del Banco. Si un guardia de seguridad de una empresa subcontratada trata mal a un cliente, éste asociará el mal trato al Banco y nunca a la empresa subcontratada. Uno de los factores comunes de un mal resultado del **OUTSOURCING** ES PRECISAMENTE EL MAL TRATO QUE LOS GUARDIAS SUELEN DAR A LAS PERSONAS QUE HACEN UNA PREVIA FILA PARA INGRESAR A LA SUCURSAL DEL BANCO.

El OUTSOURCING es una cesión de responsabilidades pero están bajo el mando del **JEFE DE AGENCIA**.

Otro error común en el Outsourcing, es que no siempre hay un empalme entre el Departamento de Atención al Cliente con los trabajadores de la empresa subcontratada.

Y el error más recurrente, es que los trabajadores del Outsourcing no suelen ser fieles a la empresa matriz, en este caso el Banco, pues no siempre reciben la mínima inducción referente a la filosofía, misión y visión del Banco que los subcontrató.

***PEORES EXPERIENCIAS:** Una de las peores experiencias que se registró en Guatemala, con la figura triangular de trabajadores Outsourcing, se produce cuando quiebra el Banco del Café, BANCAFE, donde se dio un robo de entidad de personas con las líneas subcontratadas en la figura de tarjeta de crédito.

***MEJORES EXPERIENCIAS:** La subcontratación de servicios ha disminuido el pasivo laboral y hace menos deseable los puestos que son altamente reemplazados y menos valiosos. Eliminó el fantasma sindical en la banca local. Incrementó los resultados por productividad.

El **JEFE DE AGENCIA** debe tener conocimiento del contrato Outsourcing para saber su nominación, atipicidad, ámbito organizacional, duración y resultados.

XX

LA BIBLIA: MAYORDOMIA Y GERENCIA

La Biblia cristiana, además de ser una sabia orientación espiritual es una verdadera teoría gerencial de gran influencia sobre los trabajadores del Sistema Bancario de Guatemala.

La Biblia contiene información sobre métodos y estrategias gerenciales que tiene, en propósito, contenido y lenguaje, objetivos que se yerguen como consejero permanente de un Gerente, sin importar el nivel de éste.

Cabe una serie de preguntas al considerar a la Biblia como una guía gerencial. ¿Es el Gerente o **JEFE DE AGENCIA** sólo un supervisor o debe ser un Líder? ¿Debe él tomar decisiones? ¿En qué radica su motivación: en Poder o en los resultados obtenidos? ¿Debe tener un control autocrático o debe dar participación a sus subalternos? ¿Debe ocuparse del día a día o su responsabilidad principal es cumplir con los asuntos estratégicos de la entidad donde labora? ¿Qué cualidades necesita para que el **JEFE DE AGENCIA** sea un Gerente efectivo?

En la versión Reina Valera, la Biblia usa la palabra administrador para referirse al hombre que tenía un puesto de responsabilidad como encargado de algún comercio, alguna propiedad o bienes, o tenía otras personas bajo su supervisión. Por eso en muchos casos, para referirse al Gerente en la Biblia se habla de Superintendente, como está escrito en Hebreros 12:15 y en 1ª de Timoteo 3:1, donde usan el término episkopos y episkopè que en griego quiere decir “puesto de superintendente”.

En el libro Hechos de los Apóstoles 20:17-28, el Apóstol Pablo dice *“Presten su atención a sí mismos y a todo el rebaño, entre el cual el Espíritu Santo los ha nombrado superintendentes, para pastorear la congregación de Dios”*.

El **JEFE DE AGENCIA** es un Superintendente en la Sucursal que administra. Es un Gerente. En Timoteo 2:6 se lee *“El labrador para participar de los frutos debe trabajar primero”*. El **JEFE DE AGENCIA** es el responsable de los resultados de su centro de trabajo.

La Biblia habla en el antiguo testamento de MAYORDOMIA. Esa es una función de responsabilidad y liderazgo, es una posición gerencial ejercida en la Banca por el **JEFE DE AGENCIA**. Mayordomo: el que está a cargo de la Casa. Isaías 22:15. La Biblia también habla de poderío que posee una persona determinada para ejecutar una acción o tomar una decisión. Nuevo Testamento Gálatas 2:8; San Lucas 24:49 y Hechos 4:33.

La Biblia tiene 39 libros en el antiguo testamento y 27 en el nuevo testamento, en ambos da enseñanza, empero la figura y filosofía de un **JEFE DE AGENCIA** se encuentra en el Libro de Salmos 1:3 *“Será como árbol plantado junto a corrientes de aguas, que da su fruto a su tiempo y su hoja no cae, y todo lo que hace, prosperará”*.

XXI

REMUNERACION SALARIAL DEL JEFE DE AGENCIA

Un JEFE DE AGENCIA no debe ser sujeto al pago del salario mínimo en Guatemala. Su nivel ejecutivo requiere y demanda un pago en función de la imagen que representa y de las responsabilidades y exigencias que tiene sobre si mismo.

En una de las filosofías empresariales de última generación, la escuela de negocios del Estadounidense Donald Trump dice: **“Quieres monos paga manías, quieres hombres paga dinero”, “You like monkeys pay peanuts, you want men to pay money”**.

La filosofía de **Donald Trump** dicta nueve reglas para alcanzar el éxito:

- 1.- Aprende todo lo que puedas de lo que estás haciendo.
Lee todo lo que puedas que sea referido de tu sector.
- 2.- Mira la solución, no el problema. Este punto es muy importante si quieres aprender a pensar en grande.
- 3.- Ve la oportunidad por lo que es: una oportunidad.
- 4.- Se perseverante. El azar no te llevará a alguna parte, así que no cuentes con él.
- 5.- Genera un momentum. Hay que tener grandes ideas, pero también la suficiente energía para que se realicen.
- 6.- Mantente enfocado. Hay que mantenerse todo el tiempo enfocado. Tan pronto pierdes el foco, pierdes también tu momentum.
- 7.- Se afortunado. Cuanto más trabajo, más suerte tengo.
- 8.- Mírate a ti mismo como victorioso. Anula la negatividad.
- 9.- Se inteligente. Tienes habilidad de aprender y avanzar con éxito.

¿Cuánto debe ganar un JEFE DE AGENCIA?

¿Cuál es el Salario Justo?

El **JEFE DE AGENCIA** siempre cree que cobra poco. El Consejo de Administración casi siempre le parece que paga demasiado, empero, siempre hay un punto de equilibrio y es aquel en que el **JEFE DE AGENCIA** como trabajador del Banco percibe lo que hace, lo que vale y lo que cobra, y el Consejo de Administración como empresario-patroño sabe lo que paga, y vale lo que cuesta.

Los 34,509 empleos generados por el Sistema Bancario del país equivalen a una planilla anual no menor de Q 1,449,378,000.00 UN MIL CUATROCIENTOS CUARENTA Y NUEVE MILLONES TROCIENTOS SETENTA Y OCHO MIL QUETZALES, fijando un salario promedio mensual de Q 3,000.00 por cada trabajador del sistema bancario.

Los 7 mil **JEFES DE AGENCIA** obligan una planilla anual de Q 686,000,000.00 SEIS CIENTOS OCHENTA Y SEIS MILLONES DE QUETZALES a un salario promedio mensual de Q 7,000.00

El **JEFE DE AGENCIA** está en el rango de Gerencia Media, pese a tomar decisiones y ser el máximo responsable del funcionamiento del Banco, por lo que su crecimiento sostenido en el tiempo, debe ir en función de la productividad de su punto de servicio más la calidad competitiva del propio **JEFE DE AGENCIA** como Recurso Humano altamente calificado.

El salario justo de un **JEFE DE AGENCIA** depende entonces de la productividad y cosecha de objetivos. Esto es lo que dicta la competitividad del mercado en el siglo 21.

XXII

TEORIA DEL DECIMO HOMBRE

En todo esquema gerencial y ejecución de un plan existen elementos a favor y en contra a ser considerados dentro de los índices de riesgo. Así se desarrolla la **Teoría Argumentativa o Regla del Décimo Hombre** que habla de un sesgo confirmatorio, el cual establece que en todo grupo donde existen diez personas, hay nueve miembros que siempre están de acuerdo de forma unánime, y el décimo, necesariamente tiene que estar en contra de los otros nueve, aun cuando pueda pensar igual que ellos. Tener una postura contraria significa asumir una posición diferente a la opinión mayoritaria del grupo, lo que obliga a construir todos los escenarios e investigar el 100% de las premisas.

El **JEFE DE AGENCIA** es precisamente ese **Décimo Hombre**, pues él (**JEFE DE AGENCIA**) es quien experimenta y vive a diario los embates y transformaciones del mercado.

¿Por qué el JEFE DE AGENCIA es el Décimo Hombre?

El sesgo confirmatorio de la Teoría del Décimo Hombre se basa en combinar elementos psicológicos y del comportamiento humano, de tal cuenta que el cliente de una sucursal de un Banco en un mercado cantonal no tendrá el mismo comportamiento de un cliente en una agencia de aeropuerto o centro comercial tipo A en la ciudad capital.

Generalmente las políticas de mercadeo y planes operativos anuales surgen detrás de un escritorio en oficinas centrales sin haber medido y conocido la realidad de todos los segmentos de mercado que acuden al Banco a demandar servicios en calidad de clientes.

La psicología del mercadeo no puede obviar el enfoque y experiencia del **JEFE DE AGENCIA**, pues cuando el equipo de planificación en oficinas centrales discute un tema, puede incurrir sin mala intención, en un sesgo que costará muy caro a los resultados del negocio. Es por ello que cuando el **JEFE DE AGENCIA se convierte en el Décimo Hombre** busca la solución real a un problema real, desconocido por el escritorio de las oficinas centrales.

La convergencia de ideas suele darse en cuerpos colegiados y grupos de trabajo con experiencia y una cultura homogénea, lo cual lleva a un pensamiento grupal muy focalizado.

Un **JEFE DE AGENCIA** de un Banco cuyo producto líder es un crédito de consumo a tasas elevadas de interés no tendrá la misma capacitación y exigencia de resultados que un Banco de Desarrollo o una entidad de Banca Universal.

La Teoría del Décimo Hombre es y no es un modelo gerencial per sé, empero, el **JEFE DE AGENCIA, como Décimo Hombre**, es el factor a considerar en cada evaluación de resultados.

BIBLIOGRAFIA

- *Management para banqueros. EADA GESTION. W.A.G. Braddick. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona PP 382
- *Superintendencia de Bancos de Guatemala. Boletines de inclusión financiera del Sistema Bancario. Revista Visión Financiera. Informes varios del Sistema Financiero.
- *Balances Generales y Estados Financieros del Sistema Bancario de Guatemala publicados en forma mensual, periódica y obligatoria en los medios de comunicación de Guatemala.
- *Compendio de Leyes Bancarias y Financieras de Guatemala.
- *El Arte de la Guerra. Sun Tzu Editorial Gradfico.
- *Las 48 Leyes del Poder. Robert Greene. Editorial Atlántida.
- *El Príncipe. Nicolás Maquiavelo. Editorial EMU.
- *Documentación varia relacionada con Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito y Financieras. Organización Banca 2000. Incluye Revista JEFE DE AGENCIA.
- *Enciclopedia práctica de la Banca. Editorial Planeta. Barcelona. España.
- *Técnicas de Administración Gerencial en el ramo financiero. Ensayo. Universidad Autónoma de México. UNAM.
- *Cómo entender Wall Street. Jeffrey B. Little – Lucien Rhodes. 2^a. Edición. TAB BOOKS.
- *La Biblia. Versión Reina Valera. Sociedades Bíblicas Unidas.



RODRIGO ALFONSO PONCE CHAVARRÍA

Economista, dedicado actualmente a los procesos de investigación e inteligencia de mercados, ha sido Docente en 8 de las 15 Universidades que operan en Guatemala. En su expertis está el haber ocupado cargos como Miembro del Consejo Superior Universitario de la USAC, Director Titular de la Junta Monetaria, Director Titular del Instituto Nacional de Estadística, Director Titular del IRTRA, Director Titular del Banco de Desarrollo Rural, Gerente de Mercadeo de dos bancos del sistema. Fue el encargado del proyecto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito GEDEON . Planificó el portafolio de negocios del Off Shore Monteverdi. Ha colaborado en varios medios de comunicación y lanzó al mercado el primer periódico económico de Centroamérica.

Ha sido Gerente General del Instituto de Previsión Social del Periodista, de la Unidad Nacional de Oftalmología, y del Instituto de Fomento Municipal INFOM; es propietario de la firma consultora Organización Banca 2000 y Director del Programa de Desarrollo MAYABANK.

Socializó 500 conferencias sobre el Capítulo Financiero del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y ha esquematizado para explicarse en Guatemala, la LEY FATCA. LEY DE CUMPLIMIENTO FISCAL DE CUENTAS EXTRANJERAS (**Foreign Account Tax Complice Act, (por sus siglas en inglés)**). Elaboró y propuso para su ejecución el proyecto de la Dolarización de la Economía guatemalteca, así como el Índice de Valores y Utilidades de Guatemala INVUGUA.

Participa de la idea de que el JEFE DE AGENCIA es la pieza más importante en el giró de las políticas gerenciales del sistema bancario de Guatemala, y hacia él va dirigido el esfuerzo intelectual de plasmar en un estudio y publicación su perspectiva de negocios para el próximo quinquenio.