

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Mercado financiero en Paraguay: Evaluación de la estrategia competitiva

Autoría: Gómez, Luis Iván

Año: 2018

¿Cómo citar este trabajo?

Gómez, L. (2018). "*Mercado financiero en Paraguay: Evaluación de la estrategia competitiva*". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14163>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

Executive Master in Business Administration (EMBA) 2016

Mercado financiero en Paraguay: Evaluación de la estrategia competitiva

Alumno: Luis Iván Gómez

Tutor: Carlos Loisi

Asunción, Paraguay

AGRADECIMIENTOS

Al Banco Central del Paraguay, por darme la oportunidad de realizar el EMBA.

A mis compañeros de trabajo, por apoyarme y cubrirme los días que fueron necesarios.

A mi familia, por alentarme a terminar la maestría de la mejor manera.

A Carlos Loisi, mi tutor, por la paciencia y la guía permanente en el desarrollo de la tesis.

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es verificar si las entidades poseen estrategias de acuerdo a su estructura y el entorno en el que se encuentran, y además, analizar cómo cumplen y documentan dichas estrategias.

Como marco teórico primeramente analizamos el mercado financiero paraguayo, luego explicamos la estrategia empresarial y, finalmente, exponemos la vulnerabilidad que poseemos a las crisis externas.

Lo mencionado anteriormente expone la importancia de una correcta estrategia por parte de los bancos y financieras, donde debe existir un conocimiento adecuado del negocio y de los riesgos.

Se concluye que, si bien las entidades financieras realizan sus estrategias de manera correcta, no existe una estructura estándar para la presentación de los planes estratégicos al Banco Central.

La propuesta realizada es una presentación que se basa en el estado del arte en cuanto a planificación estratégica, la misma permitirá un mejor seguimiento por parte del Banco Central del Paraguay y un marco más adecuado para que los bancos y financieras puedan planificar sus actividades.

PALABRAS CLAVE

Estrategia, Plan Estratégico, Entidades Financieras, Banco Central del Paraguay.

ÍNDICE

PROPUESTA.....	7
Enunciado del problema	7
Formulación del problema	7
Objetivos.....	7
Justificación y Delimitación de la investigación	8
Marco teórico.....	8
Tipo de Investigación	8
Diseño de la Investigación.....	8
Población y muestra.....	9
Fuentes de información y procesamiento de la información	9
Análisis y discusión de los resultados	9
INTRODUCCIÓN.....	10
MARCO TEORICO	12
CAPÍTULO I: MERCADO FINANCIERO EN PARAGUAY.....	12
Breve historia	12
Situación actual	14
Rol del Banco Central del Paraguay	22
Nuevo marco normativo y regulación financiera.....	23
CAPÍTULO II: ¿QUE ES LA ESTRATEGIA EMPRESARIA?.....	24
Fases de Planificación Estratégica	25
Evaluación de la Estrategia de las Entidades Bancarias	36
Matriz de Riesgos.....	37
CAPÍTULO III: VULNERABILIDAD A LAS CRISIS EXTERNAS.....	39
Crisis Financiera Mundial del 2008.....	40
Principales repercusiones de la crisis fuera de EE.UU.....	42
Impacto de la crisis en la región	43
Acuerdo de Basilea.....	45
MARCO EMPÍRICO.....	47
CAPITULO IV: EVALUACIÓN DEL ENTORNO.....	48
Entorno Externo.....	48
Análisis FODA.....	50
CAPÍTULO V: PLANES DE ACCIÓN.....	53

Institución con Perfil Corporativo.....	54
Institución con Perfil Minorista.....	58
CONCLUSIONES.....	63
Propuesta	65
Seguimiento del plan por parte de la entidad.....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	76
ANEXOS.....	77
Guía de Gráficos.....	77

PROPUESTA

Enunciado del problema

El éxito sostenible en los negocios financieros es el resultado de un proceso de toma de decisiones que no se restringe a un sólo periodo, sino que debe ser analizado en el largo plazo. Los ciclos y vaivenes económicos son inciertos e inevitables, pero no imprevisibles. Es responsabilidad de la alta dirección, prepararse para su ocurrencia, mediante un manejo equilibrado del crecimiento, de los riesgos y de las previsiones.

Existe la posibilidad de que una institución financiera tenga pérdidas debido al incorrecto establecimiento de sus objetivos estratégicos y metas, que además pueden ser el resultado del erróneo análisis del entorno interno y externo en el que se encuentra.

Actualmente en Paraguay existe una normativa que establece la presentación en el Banco Central del Paraguay del Plan Estratégico por parte de las entidades financieras. Sin embargo, la misma no detalla la forma en que cada entidad debe realizar el proceso de planificación estratégica, pudiendo esto repercutir en la incorrecta definición de sus objetivos y metas a largo plazo.

Formulación del problema

¿Es adecuado el proceso de estrategia de los bancos y financieras?

¿Se revisan y se actualizan las estrategias?

¿Los resultados obtenidos por las entidades financieras están de acuerdo a las metas anteriormente planificadas?

Objetivos

Objetivo General: Verificar si las entidades poseen estrategias de acuerdo a su estructura y el entorno en el que se encuentran, y además, analizar cómo cumplen y documentan dichas estrategias.

Objetivo Específico: Análisis de la calidad del proceso de planificación estratégica de las instituciones y los planes estratégicos generados.

Justificación y Delimitación de la investigación

La posibilidad de que una institución financiera tenga pérdidas debido al erróneo establecimiento de sus objetivos estratégicos y metas hace que sea importante la correcta evaluación del entorno interno y externo por parte de la entidad. El objeto de estudio será cómo el Banco Central por medio de la Superintendencia de Bancos puede estandarizar las presentaciones de los Planes Estratégicos de las entidades, reglamentar que posean procedimientos para realizar dichos planes y para hacer los seguimientos correspondientes.

Marco teórico

En el marco teórico realizaremos una descripción del mercado financiero en Paraguay, primeramente con una breve historia, luego con la situación actual y finalmente conoceremos el rol del Banco Central y el marco normativo que utiliza.

Luego, examinaremos la Estrategia, explicando las fases de planificación estratégica, esto para poder tener un mejor entendimiento de los planes estratégicos de las entidades a ser evaluadas. De la misma manera, detallaremos la evaluación de la estrategia en Paraguay y cómo se utiliza la Matriz de Riesgos.

Posteriormente, analizaremos la crisis del 2008, donde haremos una pequeña descripción de cómo ocurrió y luego cómo fue impactando en EE.UU y en el resto del mundo. Además, se explicará el acuerdo de Basilea y las nuevas recomendaciones surgidas de la crisis.

Esto ayudará a entender la importancia para los bancos y financieras de poner más énfasis en los riesgos, entre ellos, el riesgo de estrategia.

Tipo de Investigación

Descriptiva.

Diseño de la Investigación

No experimental.

Población y muestra

Se trabajará con tres instituciones de cada segmento (grandes, medianas y pequeñas) y a toda la población de instituciones financieras se le remitirá un cuestionario para verificar el diseño, ejecución y control de la estrategia.

Fuentes de información y procesamiento de la información

Planes estratégicos, cuestionarios y entrevistas realizadas a las entidades financieras.

Análisis y discusión de los resultados

Obtener mejores prácticas para la presentación de los planes estratégicos.

INTRODUCCIÓN

El negocio financiero tradicional consiste en captar fondos, los cuales conjuntamente con el capital propio del banco o financiera son colocados (a través de préstamos) a sus clientes; básicamente es un negocio de intermediación financiera.

Sin embargo actualmente dicho negocio se volvió mucho más amplio, la concepción del banco (o financiera) es brindar un servicio integral al cliente, con financiamientos de corto, mediano y largo plazo, para ejecutar inversiones o atender requerimientos de capital de trabajo, así como otorgar servicios de cuenta corriente, caja de ahorro, CDA, tarjeta de crédito, colaterales de fianzas, cartas de crédito de importación, cobranzas, pagos de nómina, entre otros.

Además, al mismo tiempo que el banco ofrece esta variedad de servicios para sus clientes, debe cuidar sus indicadores financieros, principalmente la rentabilidad, la liquidez, la morosidad, la calidad del activo y la solvencia.

Para mantener estos indicadores en niveles óptimos y, al mismo tiempo no alejarse de la competencia, la entidad debe elegir correctamente el mercado al que se enfocará y los productos que ofrecerá a sus clientes. Estas decisiones estratégicas deben ser tomadas midiendo adecuadamente los riesgos y considerando los vaivenes económicos.

Es por esta razón que la alta dirección debe priorizar el correcto proceso de toma de decisiones, cuidando la sustentabilidad de la institución en el largo plazo.

En este trabajo de tesis el objetivo principal es conocer si las entidades financieras en Paraguay poseen estrategias de acuerdo a su perfil y al entorno en el que se encuentran. Adicionalmente se analizará cómo cumplen y documentan dichas estrategias.

Es importante mencionar que actualmente la Superintendencia de Bancos se encuentra en una etapa de transición ya que la Ley 5787/16, "*De modernización y fortalecimiento de las normas que regulan el funcionamiento del sistema financiero paraguayo*", que modifica de la Ley 861/96 "General de Bancos,

Financieras y Otras Entidades de Crédito", permite al Banco Central del Paraguay adaptarse a la dinámica del negocio financiero y a sus riesgos.

De esta manera se busca avanzar en el desarrollo de normas regulatorias, de manera a consolidar el proceso de supervisión basada en riesgos y adherirse así a los estándares internacionales y mejores prácticas que gobiernan la industria bancaria globalmente concebida.

Es por esta razón que el momento es propicio para analizar la estrategia establecida por la alta dirección de las entidades financieras, y así constatar si las metas propuestas son válidas y están acorde a su perfil y al entorno en el que se encuentran.

MARCO TEORICO

CAPÍTULO I: MERCADO FINANCIERO EN PARAGUAY

Breve historia

Paraguay tuvo una serie de crisis financieras en los ocho años transcurridos entre 1995 y 2003. Durante ese periodo se cerraron o liquidaron más de la mitad de los bancos y dos tercios de las financieras. (Fondo Monetario Internacional , 2010)

Las crisis fueron producto de deficiencias inherentes al sistema financiero (periodo 1995-1998) y a raíz del contagio de la crisis ocurrida en Argentina (periodo 2002-2003).

Cabe destacar que como consecuencia del crecimiento rápido de la liberalización financiera, durante el periodo comprendido entre 1990-1994, comenzaron a funcionar un gran número de bancos y financieras en el país. En el año 1995 existían cerca de 100 entidades.

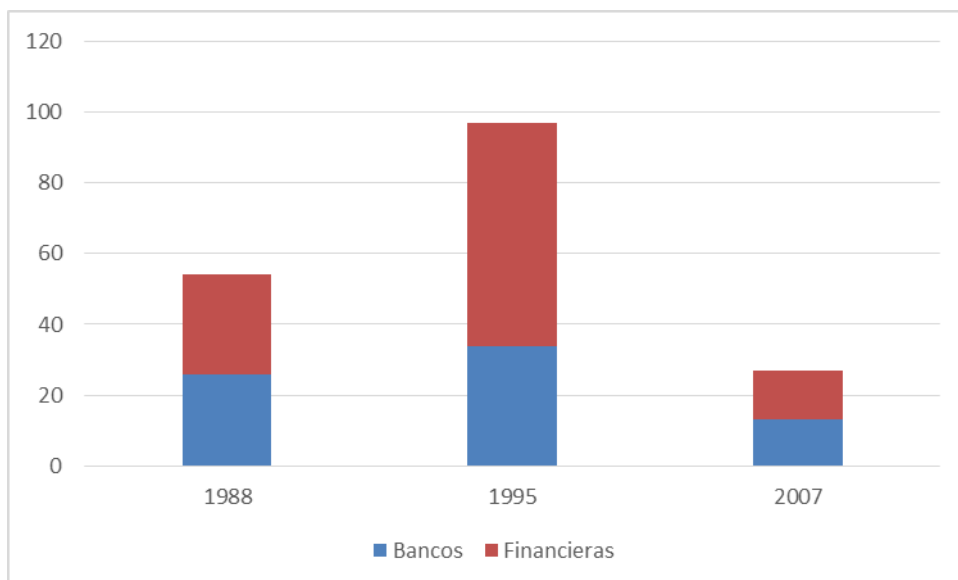


Gráfico 1: Evolución de Bancos y Financieras. Fuente: Paraguay - Haciendo frente a la trampa del estancamiento y la inestabilidad (2010). Fondo Monetario Internacional.

A fines de 1994 comenzaron a surgir los inconvenientes en el sistema financiero. El problema emergió cuando dos bancos privados grandes (Bancopar y Banco General) no pudieron cumplir con sus obligaciones de compensación. El

resultado fue que ambos fueron intervenidos, posterior a ese evento, otros dos bancos (Banco Sur y Banco Mercantil) y también cinco financieras fueron intervenidas. Los cuatro bancos quebraron y sus activos representaban el 15% del total de los activos del sistema financiero.

Con el fin de no generar caos en el público, los depósitos de los cuatro bancos quebrados fueron cubiertos. En esa línea, el Banco Central de Paraguay (BCP) también creó algunas facilidades para los bancos con dificultades, para que los mismos pudieran reestructurarse y recapitalizarse, sin embargo ninguno de los bancos en esa situación llegaron a sanear su situación financiera.

Durante 1996, siguieron interviniéndose algunas financieras o bien algunas fueron liquidadas por voluntad propia, sin embargo no hubo nuevos cierres de instituciones importantes hasta 1997.

Luego, a principio de 1998, otro banco nacional importante fue liquidado (Banco Unión), y le siguió BIPSA (otro banco que no pudo recuperarse). De la misma manera, a mediados de 1998, fue intervenido el Banco Nacional de los Trabajadores (BNT), el mismo era el cuarto banco más grande del país. Luego de haberse evaluado el caso del banco, el BCP decidió cerrarlo. De esta forma, entre 1995-1998 fueron cerrados o liquidados 13 bancos y 35 financieras.

En el año 2002, la situación del vecino país Argentina afectó a Paraguay, en ese momento el Banco Alemán (del Grupo Velox) que contaba con cerca del 11% de los activos del sistema financiero, estaba en graves dificultades financieras. Esto más tarde provocaría una corrida de depósitos, a raíz de ello el banco fue cerrado. En ese año, se cerraron también 4 financieras.

En el 2003, fue también cerrado otro banco (Multibanco) y así también, por voluntad propia fueron cerrados ese mismo año, otros 3 bancos y 4 financieras.

Finalmente, de un total de aproximadamente 34 bancos y 65 financieras en 1995, a fines de 2003 quedaron solamente 16 bancos y 18 financieras.

Situación actual

En la actualidad existen 17 bancos y 9 financieras operando bajo supervisión de la Superintendencia de Bancos, cantidad relativamente baja considerando los números existentes en el año 1995. Esta concentración del sistema financiero con menor número de entidades se ha dado consecuentemente con un incremento importante del nivel de capitalización de las mismas y de su nivel de provisiones.

El sistema financiero se encuentra dividido en 4 grupos, compuestos de 3 sucursales extranjeras directas, 4 entidades de propiedad mayormente extranjera, 18 de capital nacional y 1 institución a cargo del Estado paraguayo.

BANCOS	FINANCIERAS
SUCURSALES DIRECTAS EXTRANJERAS	PROPIEDAD LOCAL MAYORITARIA
Citibank N.A.	El Comercio Financiera S.A.E.C.A.
Banco Do Brasil S.A.	Financiera Paraguay - Japonesa S.A.E.C.A.
Banco de la Nación Argentina	Finexpar S.A.E.C.A.
PROPIEDAD EXTRANJERA MAYORITARIA	Crisol y Encarnación Financiera (CEFISA) S.A.E.C.A.
Banco Itaú Paraguay S.A.	Finlatina S.A. de Finanzas
Sudameris Bank S.A.E.C.A.	Financiera Río S.A.E.C.A.
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Paraguay S.A.	Tú Financiera S.A.
Banco GNB Paraguay S.A.	Fic S.A. de Finanzas
PROPIEDAD LOCAL MAYORITARIA	Solar Ahorro y Finanzas S.A.E.C.A.
Banco Regional S.A.E.C.A.	
Banco BASA S.A.	
Banco Continental S.A.E.C.A.	
Visión Banco S.A.E.C.A.	
Banco Itapúa S.A.E.C.A.	
Banco Familiar S.A.E.C.A.	
Banco Atlas S.A.	
Banco para la Comercialización y Producción S.A. - Bancop S.A.	
Grupo Internacional de Finanzas S.A.E.C.A. - INTERFISA BANCO	
PARTICIPACIÓN ESTATAL	
Banco Nacional de Fomento	

Gráfico 2: Distribución de Bancos y Financieras. Fuente: BCP (2018). Boletín Estadístico.

Si consideramos el balance consolidado de bancos al 31/01/2018, los bancos en su conjunto poseen un total activo de G. 117.573.036 millones, un total pasivo de G. 103.999.714 millones y un patrimonio neto de G. 13.573.322 millones. Además, la utilidad a distribuir es de G. 222.536 millones.

BALANCE CONSOLIDADO DE BANCOS

En millones de Gs

al 31/01/2018

CAJA Y BANCOS	7.373.262
BANCO CENTRAL	17.596.849
TOTAL ACTIVO	117.573.036
DEPÓSITOS	84.622.415
TOTAL PASIVO	103.999.714
PATRIMONIO NETO	13.573.322
Cartera Vigente	71.289.174
Cartera Vencida	2.215.215
CARTERA DE CRÉDITOS	73.504.389
MARGEN OPERATIVO	654.821
Personal	142.194
Propiedad	19.742
Otros	143.102
GASTOS ADMINISTRATIVOS	305.038
RESULTADO ANTES DE PREVISIÓN	349.783
INGRESOS EXTRAORDINARIOS NETOS	(505)
PREVISIÓN DEL EJERCICIO	(106.097)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	243.181
IMPUESTOS	20.645
UTILIDAD A DISTRIBUIR	222.536

Gráfico 3: Balance Consolidado de Bancos. Fuente: BCP (2018). Boletín Estadístico.

Con respecto a los bancos que más ganaron en el mes de Enero/2018 se puede visualizar que fueron Itaú, Continental y BNF, en ese orden.

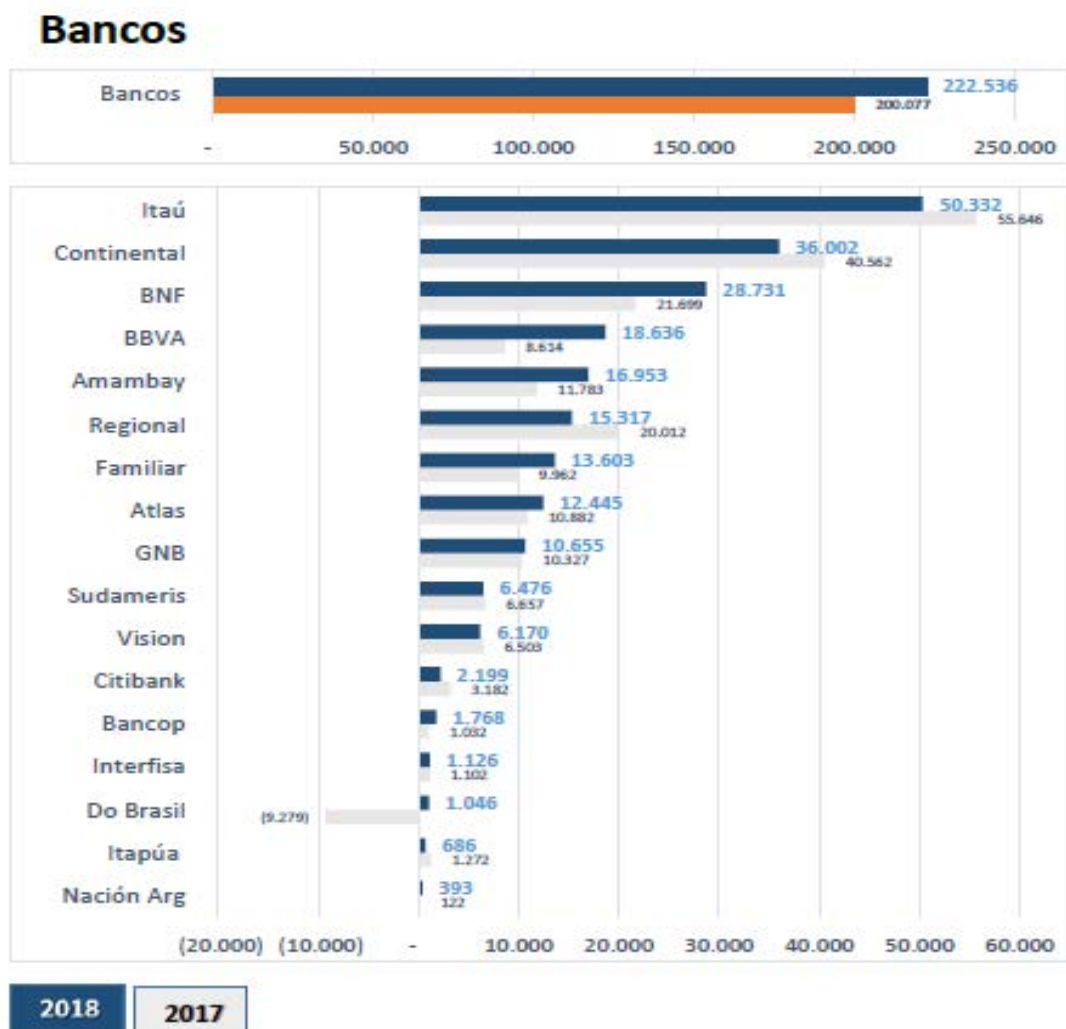


Gráfico 4: Utilidad por Banco. Fuente: BCP (2018). Comité de Estabilidad del Sistema Financiero.

En cuanto a los indicadores, los bancos presentan en promedio un ROA de 2,48% y un ROE de 21,86%, un ratio de liquidez (Disponible + Inversiones Temporales/Depósitos) de 44,19% y un ratio de morosidad de 3,01%. Los bancos con mayor morosidad son Nación Argentina, Visión y Familiar.

Bancos

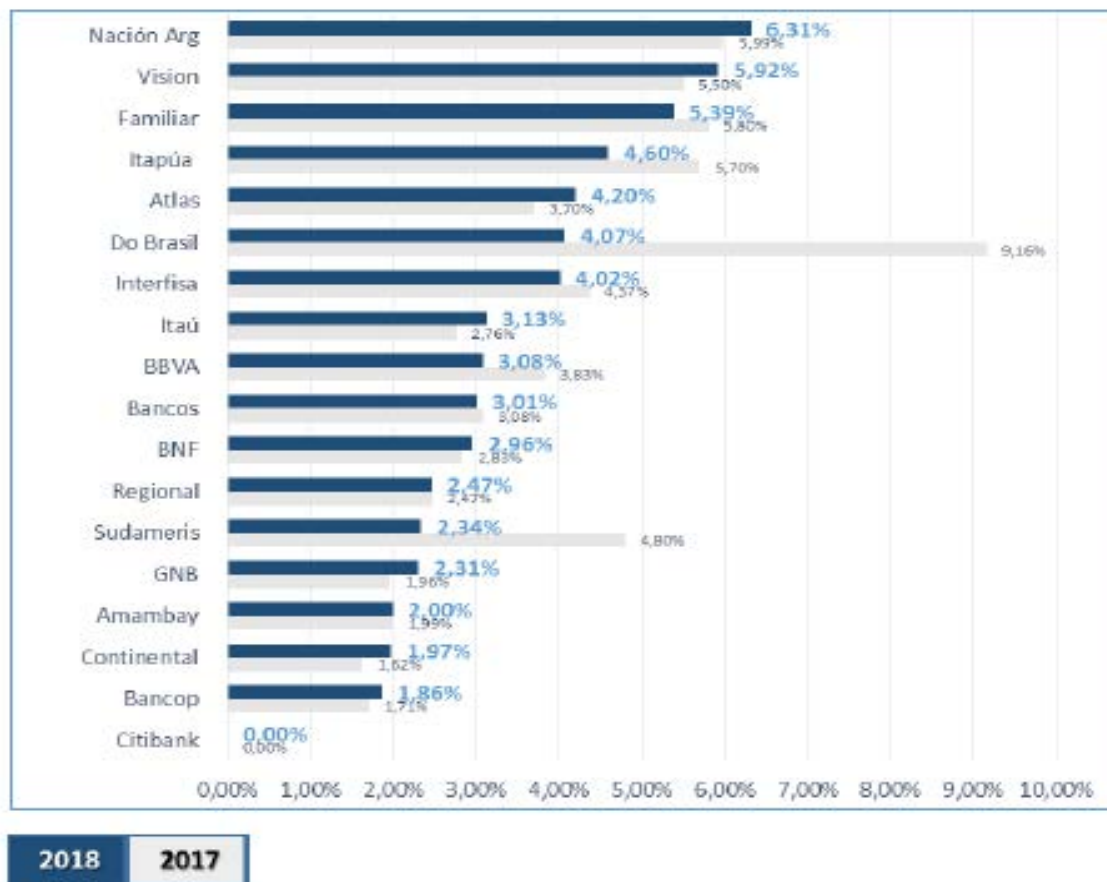


Gráfico 5: Morosidad por Banco. Fuente: BCP (2018). Comité de Estabilidad del Sistema Financiero.

Con relación a la solvencia de los bancos, los niveles de capital principal (tier 1) son mayores al 8% y la suma del capital principal más el capital complementario (tier 2) son mayores al 12%.

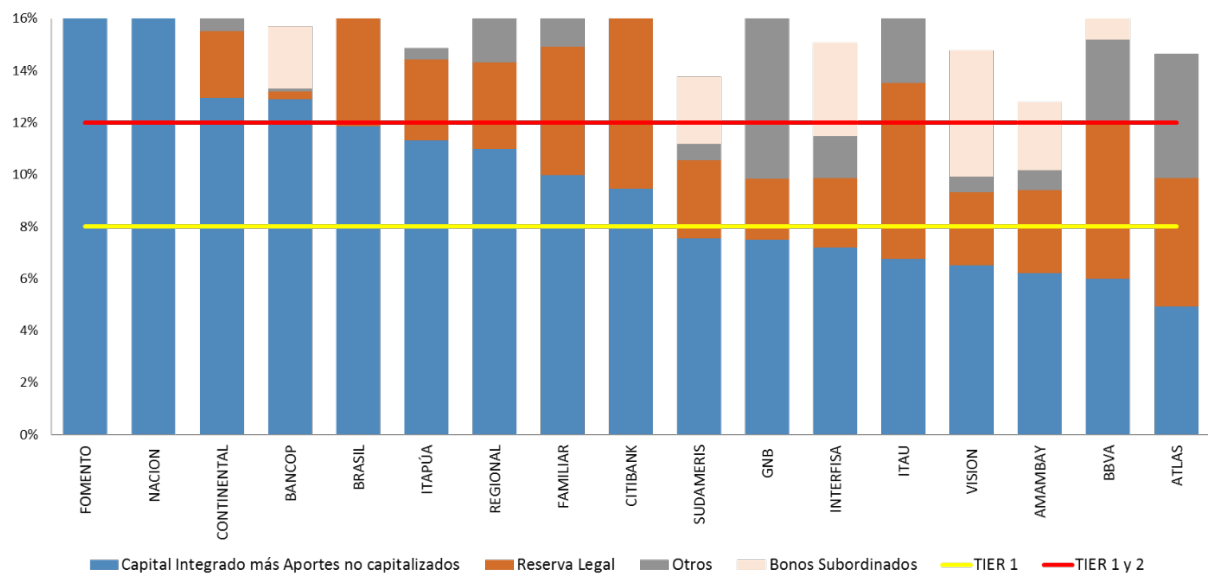


Gráfico 6: Solvencia de Bancos. Fuente: BCP (2018). Comité de Estabilidad del Sistema Financiero.

Por el lado de las financieras, poseen un total activo de G. 5.324.191 millones, un total pasivo de G. 4.569.819 millones y un patrimonio neto de G. 754.372 millones. Además, la utilidad a distribuir es de G. 4.354 millones.

BALANCE CONSOLIDADO DE FINANCIERAS

En millones de Gs

al 31/01/2018

CAJA Y BANCOS	227.983
BANCO CENTRAL	386.234
TOTAL ACTIVO	5.324.191
DEPÓSITOS	3.949.544
TOTAL PASIVO	4.569.819
PATRIMONIO NETO	754.372
Cartera Vigente	4.005.612
Cartera Vencida	260.649
CARTERA DE CRÉDITOS	4.266.260
MARGEN OPERATIVO	54.806
Personal	17.474
Propiedad	2.451
Otros	11.504
GASTOS ADMINISTRATIVOS	31.429
RESULTADO ANTES DE PREVISIÓN	23.377
INGRESOS EXTRAORDINARIOS NETOS	995
PREVISIÓN DEL EJERCICIO	(19.636)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	5.660
IMPUESTOS	383
UTILIDAD A DISTRIBUIR	5.277

Gráfico 7: Balance Consolidado de Financieras. Fuente: BCP (2018). Boletín Estadístico.

Con respecto a las financieras que más ganaron en el mes de Enero/2018 se puede visualizar que fueron Tu Financiera, Financiera Río y Financiera Paraguay Japonesa, respectivamente.

Financieras

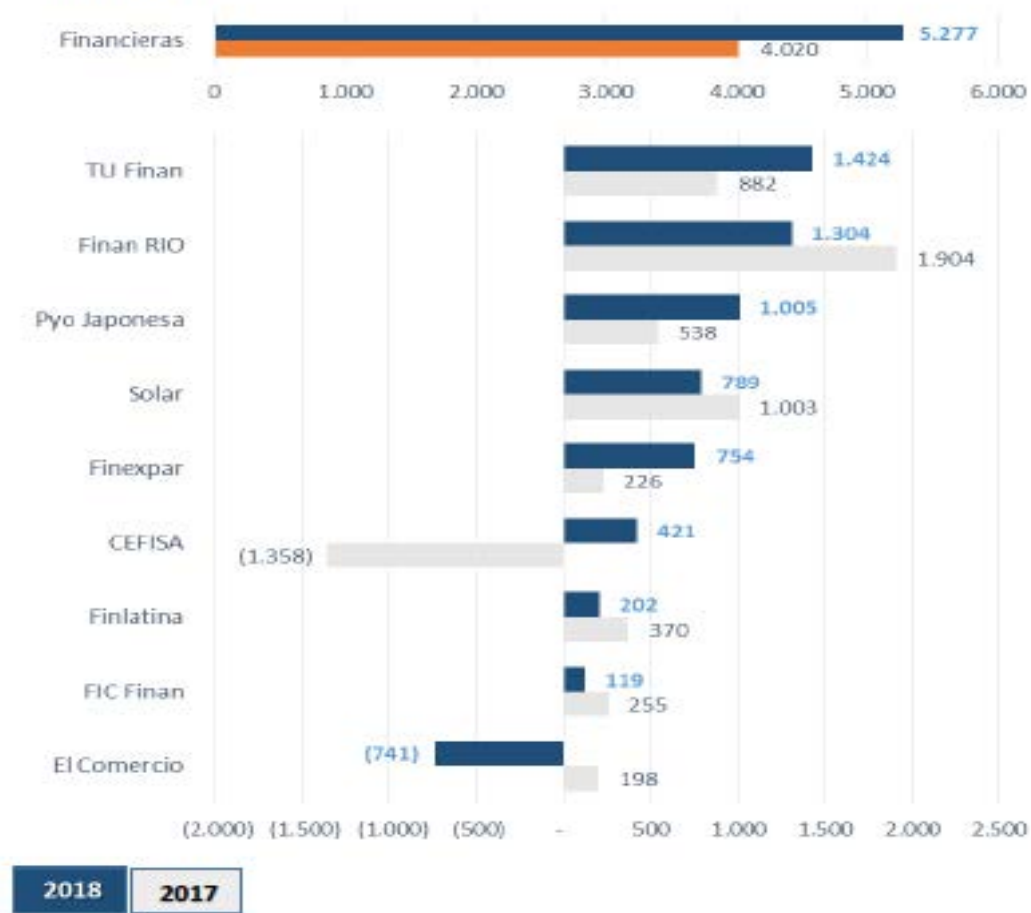


Gráfico 8: Utilidad por Financiera. Fuente: BCP (2018). Comité de Estabilidad del Sistema Financiero

En cuanto a los indicadores, las financieras presentan en promedio un ROA de 1,30% y un ROE de 9,69%, un ratio de liquidez (Disponible + Inversiones Temporales/Depósitos) de 18,35% y un ratio de morosidad de 5,94%. Las financieras con mayor morosidad son El Comercio, Tu Financiera y FIC de Finanzas.

Financieras

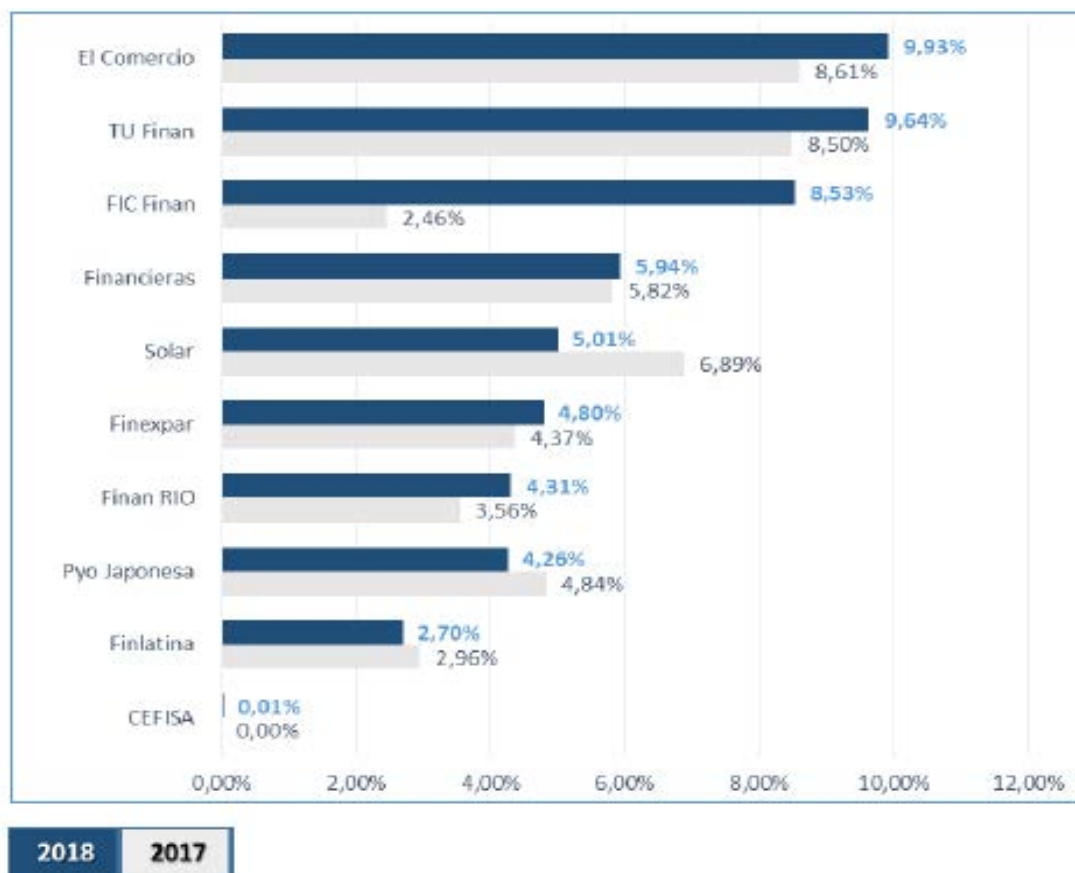


Gráfico 9: Morosidad por Financiera. Fuente: BCP (2018). Comité de Estabilidad del Sistema Financiero.

Con relación a la solvencia de las financieras, al igual que los bancos, los niveles de capital principal (tier 1) son mayores al 8% y la suma del capital principal más el capital complementario (tier 2) son mayores al 12%.

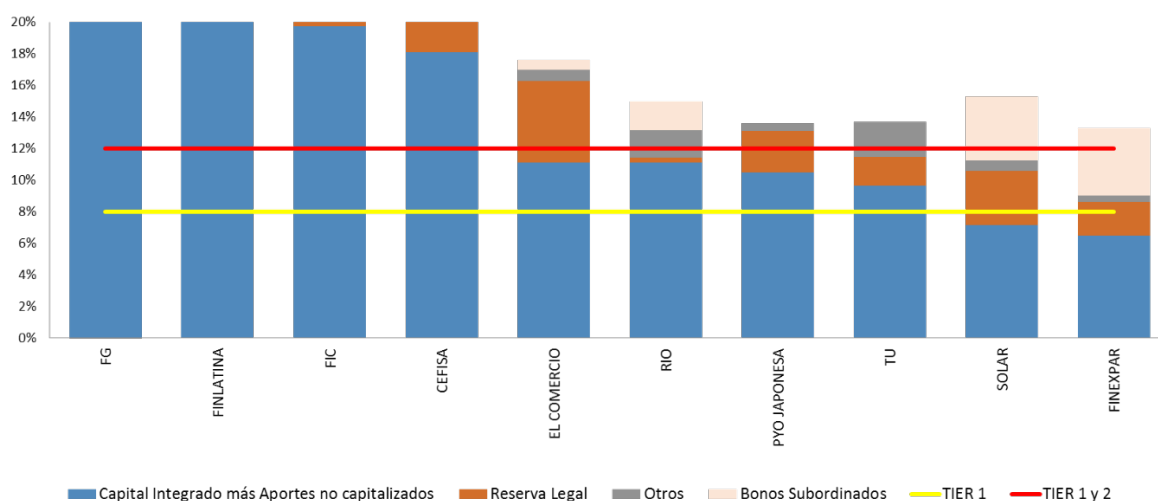


Gráfico 10: Solvencia de Financieras. Fuente: BCP (2018). Comité de Estabilidad del Sistema Financiero.

A través de la Superintendencia de Bancos, el Banco Central del Paraguay mantiene un riguroso control sobre el sistema financiero nacional, estableciendo los parámetros para el manejo de riesgos, niveles de capitalización, liquidez, tasas de interés, entre otros.

Rol del Banco Central del Paraguay

El Banco Central del Paraguay promueve la eficacia, estabilidad y solvencia del sistema financiero a través de la Superintendencia de Bancos, con medidas de ordenación, supervisión y disciplina de bancos, financieras, casas de cambios y otras entidades.

El alcance de la supervisión del Sistema Financiero está regido por un marco jurídico compuesto por: la Ley General de Bancos, Financieras y Otras Entidades de Crédito, la Ley Orgánica del Banco Central del Paraguay, el Código Civil y otras Leyes complementarias y ampliatorias, que otorgan al órgano supervisor, entre otras, las siguientes funciones:

- Ejecutar la inspección y supervisión del Sistema Financiero Nacional y en base consolidada.
- Velar, mediante una vigilancia preventiva y continua:

- b.1. por la integridad y efectividad en la administración de los recursos propios y de los depositantes;
 - b.2. por la calidad y dispersión de los riesgos;
 - b.3. por la idoneidad del proceso de gestión y control ejercido por los administradores;
 - b.4. por el mantenimiento de niveles adecuados de liquidez y solvencia; y,
 - b.5. por el cumplimiento de las normas financieras y prudenciales que las rigen.
- c) Formular advertencias oportunas y requerimientos de obligada observancia a las instituciones sometidas a su supervisión, cuando se detecten en ellas situaciones o problemas.
- d) Adoptar las medidas preventivas necesarias para superar dificultades coyunturales, estableciendo normas generales sobre sistemas de control interno, contabilidad e información de gestión, adecuadas al volumen y complejidad de las actividades que se realicen.
- e) Proponer y emitir las regulaciones prudenciales y de gestión conforme a las prácticas en la materia y a las leyes que rigen la actividad financiera.

Mediante el diseño e implementación de adecuados mecanismos que permiten el monitoreo, control, y emisión de alertas tempranas, bajo un modelo de supervisión basada en riesgos, se evalúan a las entidades financieras.

Nuevo marco normativo y regulación financiera

En el año 2016 fue aprobada la Ley N° 5787/16 “De Modernización y Fortalecimiento de las Normas que Regulan el Funcionamiento del Sistema Financiero Paraguayo”, que otorga al Banco Central del Paraguay mayores capacidades y facultades, para ejercer una supervisión preventiva, prudencial y efectiva, promoviendo la supervisión basada en riesgos, además del fortalecimiento y consolidación del sistema financiero, asegurando su integridad y solvencia.

Por esta razón, la Superintendencia de Bancos se encuentra actualmente en un proceso de adecuación e incorporación de nuevos estándares de regulación conforme a los lineamientos de Basilea II y III, a fin de potenciar la Supervisión Basada en Riesgos, atendiendo asimismo a las nuevas facultades y potestades otorgadas al Banco Central del Paraguay.

Con relación a lo establecido en el nuevo marco legal, se han fijado reglamentariamente límites prudenciales a fin de precautelar la solvencia de las entidades financieras supervisadas y así mantener la estabilidad del sistema financiero.

Además, se han realizado proyectos de regulación de nuevos productos financieros como los Certificados de Depósitos de Ahorro desmaterializados, las operaciones de reporto, la compra y venta de cartera de crédito, la apertura y régimen de información de entidades de medios de pagos electrónicos (EMPE), así como en la regulación orientada a la disciplina de mercado que incluye publicación detallada de accionistas, entre otras.

El Banco Central del Paraguay y la Superintendencia de Bancos brindan continuo apoyo a otras instituciones reguladoras con el objetivo de colaborar en la mejora constante en lo que se refiere al ámbito de regulación y supervisión del sector financiero. En dicho marco, ha formado parte de comisiones interinstitucionales para la confección de proyectos de leyes del Fondo de Garantía de Mipymes, Pánico Financiero, Crédito Agrícola de Habilitación, Orgánica del Banco Nacional de Fomento, Libranzas, Instituto Nacional de Cooperativismo, Cooperativas, etc.

CAPÍTULO II: ¿QUE ES LA ESTRATEGIA EMPRESARIA?

Estrategia es establecer objetivos generales que dirigen una empresa hacia su objetivo general, donde debe existir una planificación que le permita lograr estas metas, destacándose principalmente el largo plazo (Slack & Lewis, 2008).

Fases de Planificación Estratégica

Para analizar el riesgo estratégico es importante entender cómo cada banco establece su estrategia. Aquí es importante conocer cuáles son las diferentes etapas del proceso de planificación estratégica, éste se puede dividir en seis fases (Yukelson, 2017):

- Fase I: Evaluación del Entorno Externo
- Fase II: Evaluación de la Situación Interna
- Fase III: Definición de Lineamientos Estratégicos
- Fase IV: Formulación de la Estrategia Competitiva
- Fase V: Definición de los Planes de Transformación
- Fase VI: Planeamiento Financiero y Medición de Resultados

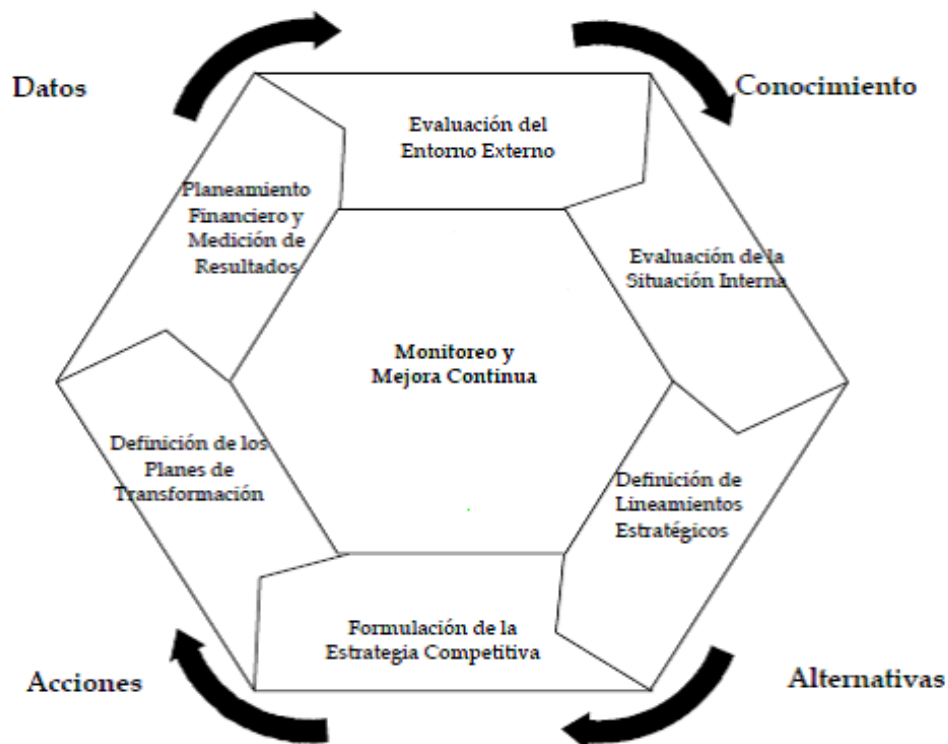


Grafico 11: Fases del proceso de Planificación Estratégica. Fuente: Yukelson (2017). Estrategia Empresarial.

Fase I: Evaluación del Entorno Externo

La evaluación del entorno externo se basa, en primer lugar, en la comprensión de los clientes. En segundo lugar, se debe entender a los proveedores, ya que la creación de valor depende de la adquisición de bienes y servicios proporcionados por los mismos. En tercer lugar, la capacidad de generar la rentabilidad depende de la intensidad de la competencia existente, por esta razón, la empresa debe comprender la competencia. Además, la empresa debe analizar factores más generales como la economía, la tecnología, el gobierno, el medio ambiente, la demografía y la estructura social, que pueden afectar el entorno externo (Grant, 2010).



Gráfico 12: El entorno externo. Fuente: Grant (2010). *Contemporary Strategy Analysis*.

Para medir la intensidad de la competencia, Grant analiza las "Cinco Fuerzas de Porter" desarrollado por Michael Porter en el año 1979. Estas cinco fuerzas de competencia incluyen tres fuentes de competencia "horizontal": la competencia de sustitutos, la competencia de los potenciales entrantes y la competencia de rivales establecidos; y dos fuentes de competencia "vertical": el poder de los proveedores y el poder de los compradores.

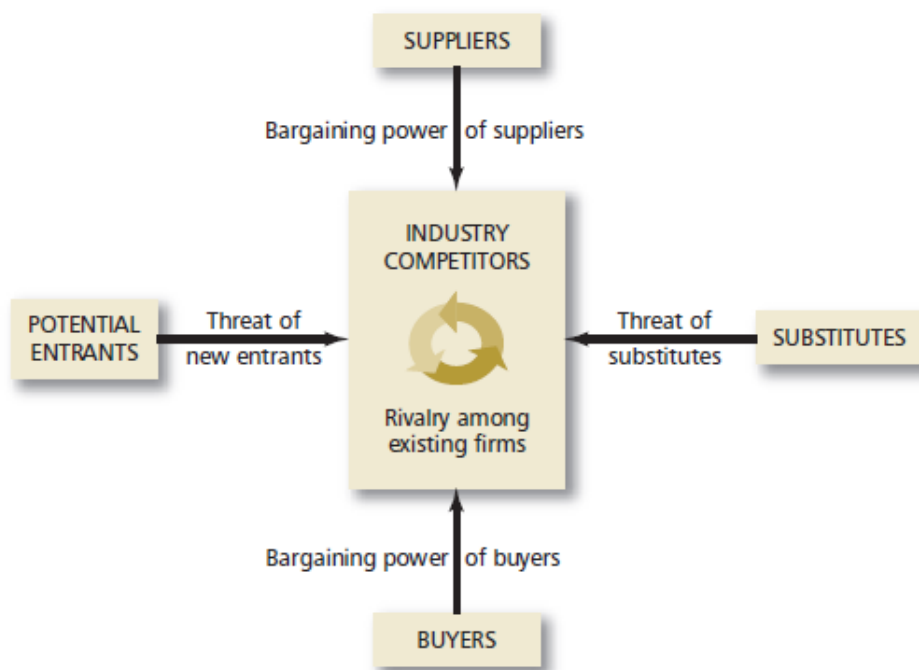


Gráfico 13: Las cinco fuerzas de Porter. Fuente: Grant (2010). *Contemporary Strategy Analysis*.

La competencia de los sustitutos: el precio que los clientes están dispuestos a pagar por un producto depende, en parte, de la disponibilidad de productos sustitutivos. La existencia de sustitutos cercanos significa que los clientes utilicen sustitutos en respuesta a los aumentos de precios para el producto.

La competencia de los potenciales entrantes: si un sector obtiene un retorno sobre el capital que excede su costo de capital, actuará como un imán para las empresas que están fuera de la industria. Si la entrada de nuevas empresas no está restringida, la tasa de rentabilidad caerá hacia su nivel competitivo.

La competencia de rivales establecidos: para la mayoría de las industrias, el factor determinante de la situación global de la competencia y el nivel general de la rentabilidad es la competencia entre las empresas dentro de la industria. En algunas industrias, las empresas compiten agresivamente, a veces hasta el punto de que los precios son empujados por debajo del nivel de costos y se incurre en pérdidas en toda la industria.

El poder de los proveedores; el poder de los proveedores depende de la facilidad con que las empresas de la industria puedan cambiar entre diferentes proveedores de insumos y el poder de negociación que exista entre cada parte.

El poder de los compradores; la fuerza del poder de compra que las empresas enfrentan frente a sus clientes depende de dos factores: la sensibilidad al precio de compradores y poder de negociación relativo.

Alcance del Negocio

Para evaluar el entorno externo la empresa también debe establecer el alcance de su negocio, por ejemplo cuál es su segmento de clientes, en qué regiones llega y en qué tipo de negocios está concentrada. Una vez establecidos estos criterios se debe evaluar a la competencia, de manera a visualizar si poseen los mismos targets. Para analizar el alcance del negocio es muy útil la herramienta “radar”.

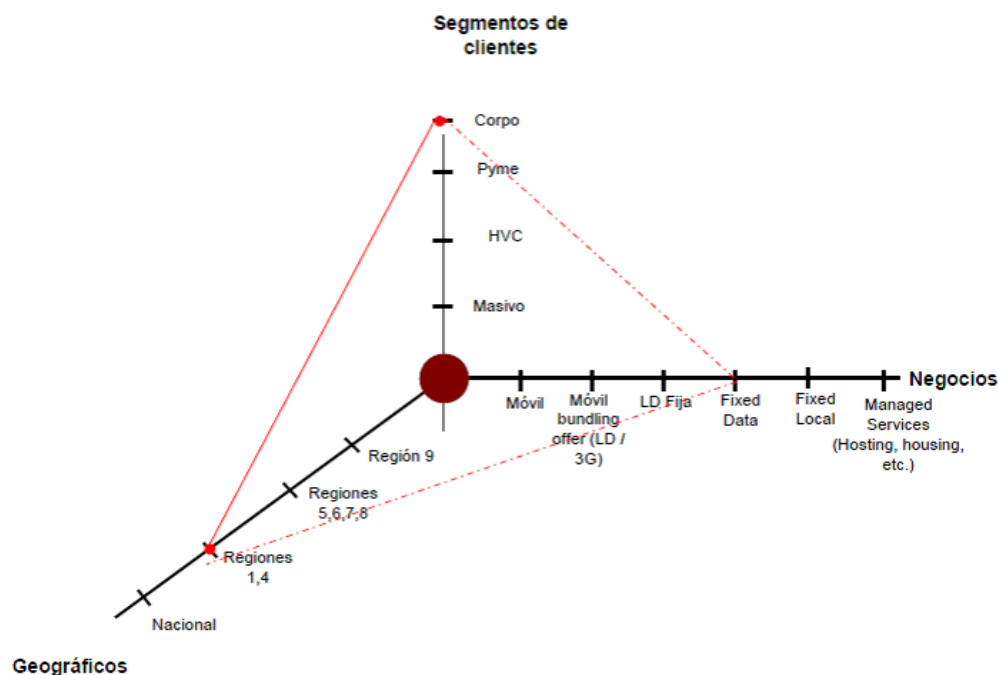


Gráfico 14: Radar – Alcance del Negocio. Fuente: Yukelson (2017). Estrategia Empresarial.

Fase II: Evaluación de la Situación Interna

Para analizar la situación interna la empresa se debe evaluar sus recursos y sus capacidades, para esto se debe considerar que los recursos son los activos

productivos propiedad de la empresa y las capacidades son lo que la empresa puede hacer (Grant, 2010).

Recursos

Recursos tangibles

Los recursos tangibles son fáciles de identificar y evaluar: los recursos financieros y los activos físicos se identifican y cuantifican en los estados financieros de la empresa. Sin embargo, el objetivo principal del análisis de estos recursos no es cuantificar los activos de una empresa, sino comprender su potencial para crear una ventaja competitiva.

Recursos intangibles

Para varias empresas, los recursos intangibles son más valiosos que los recursos tangibles. Sin embargo, en sus estados financieros, los recursos intangibles no son muchas veces claramente visualizados.

Recursos Humanos

Los recursos humanos de la empresa comprenden la experiencia y el esfuerzo realizado por los empleados.

Capacidades

Las capacidades que pueden proporcionar una base para la ventaja competitiva, son las capacidades que principalmente serán analizadas para la estrategia.

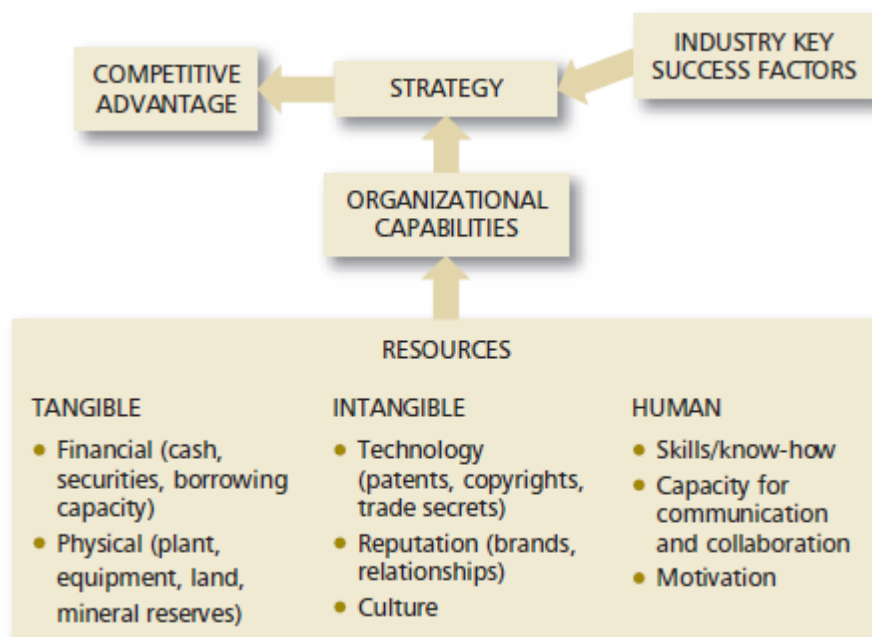


Gráfico 15: El enlace entre recursos, capacidades y ventaja competitiva. Fuente: Grant (2010). *Contemporary Strategy Analysis*.

FODA

Una herramienta muy útil para evaluar la situación interna, es el FODA, que son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. De la misma manera esta herramienta también sirve para analizar el entorno externo.

El análisis FODA puede hacer frente a cualquier situación que afronte la empresa de manera sencilla y eficaz, se enfoca en los factores que tienen mayor impacto en la organización, y a partir de ahí, se toman las decisiones y se realizan las acciones pertinentes.

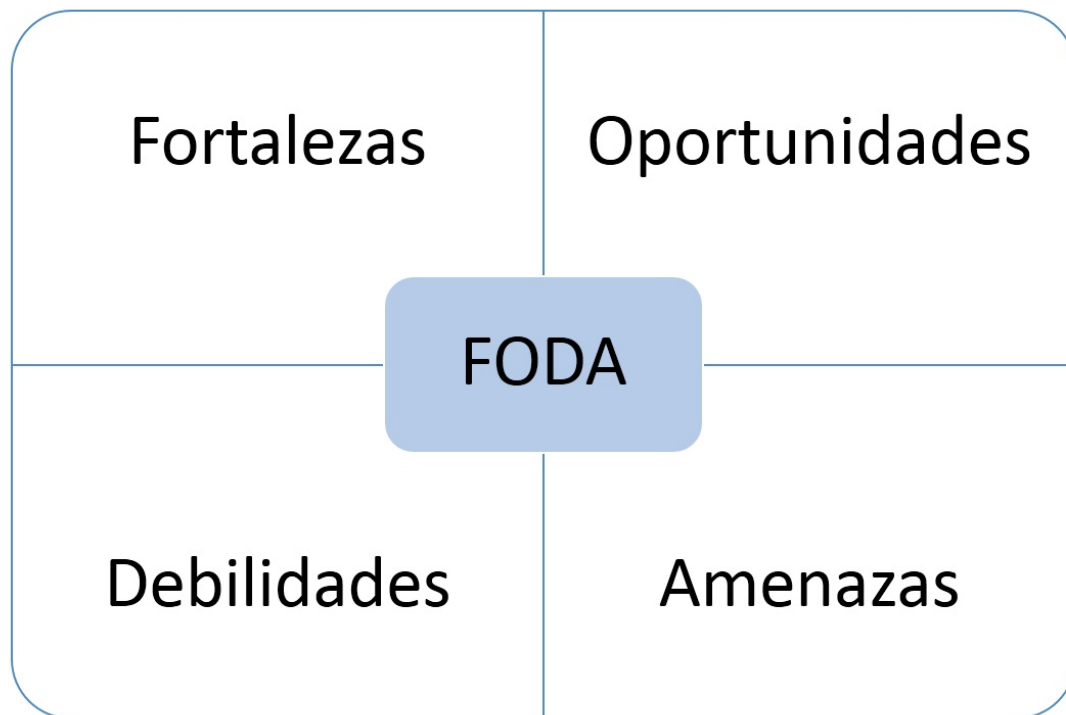


Gráfico 16: Análisis FODA. Fuente: <http://www.analisisfoda.com/>

Fase III: Definición de Lineamientos Estratégicos

La empresa debe decidir en qué negocio se enfocará, este es el punto de partida para desarrollar la estrategia, además, es la base de la identidad de la empresa.

Teniendo en cuenta que el mundo de los negocios cambia constantemente, el papel de la estrategia es permitir que la empresa se adapte al cambio. El desafío de las empresas es mirar hacia el futuro e identificar los factores que amenazan el rendimiento o crean nuevas oportunidades para obtener ganancias (Grant, 2010).

Para definir los lineamientos estratégicos podemos utilizar tres herramientas, la Matriz Producto – Mercado, la Matriz de BCG y la Matriz Atractividad – Posición Competitiva. Estas nos ayudaran a definir en qué productos y mercados focalizarnos para generar mayores utilidades.

Matriz Producto - Mercado

Se utiliza para analizar los productos y mercados actuales y, al mismo tiempo, estudiar posibles nuevos productos y nuevos mercados donde la empresa podría incursionar.

Opciones estratégicas

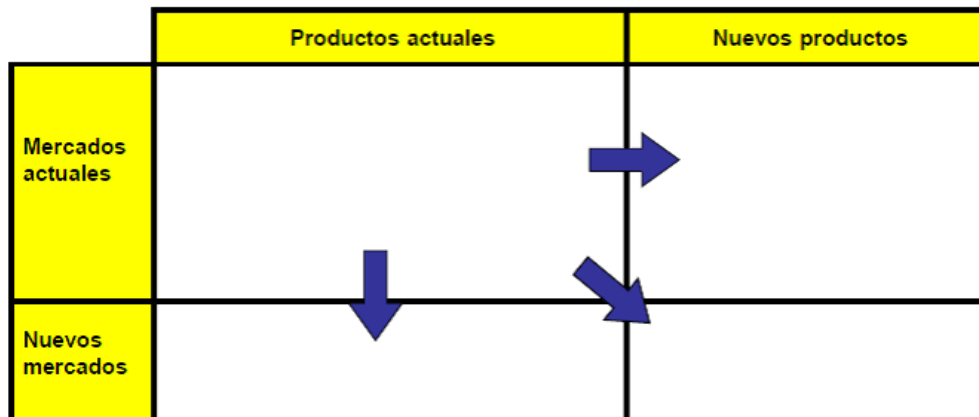


Gráfico 17: Matriz Producto - Mercado. Fuente: Yukelson (2017). Estrategia Empresarial.

Matriz de BCG

Esta herramienta es útil para que la empresa conozca en qué lugar está posicionada con respecto a la tasa de crecimiento del mercado y la participación de la empresa en dicho mercado. Además, dependiendo de esta posición, poder tomar decisiones con respecto a invertir, desarrollar, explotar o salirse del mercado.

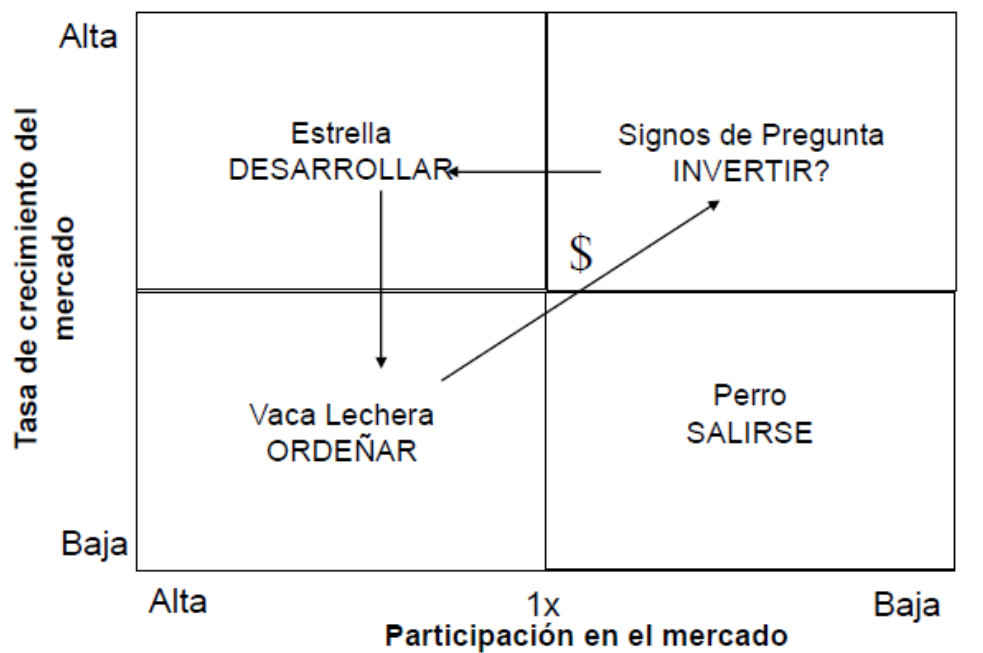


Gráfico 18: Matriz de BCG. Fuente: Yukelson (2017). Estrategia Empresarial.

Matriz Atractividad – Posición Competitiva

Esta matriz sirve para que la empresa conozca su ubicación con respecto a la posición de la empresa en el mercado y la atractividad del mismo. Con esta información la empresa puede desarrollar su estrategia de inversión, por ejemplo si está en un mercado poco atractivo le conviene desinvertir, en cambio, si se encuentra en un mercado muy atractivo y donde no posee una alta posición competitiva le conviene desarrollar (invertir).

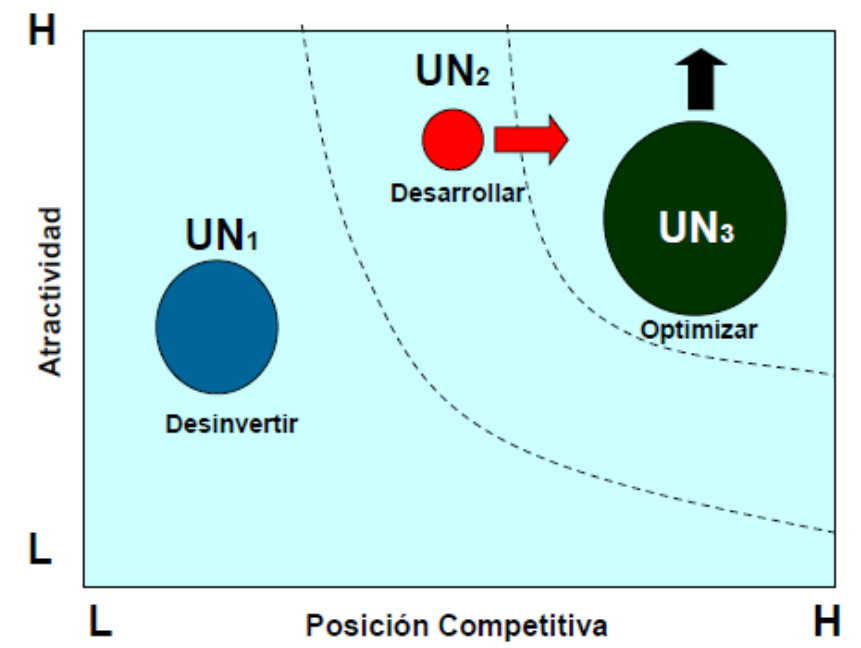


Gráfico 19: Matriz Atractividad – Posición Competitiva. Fuente: Yukelson (2017). Estrategia Empresarial.

Fase IV: Formulación de la Estrategia Competitiva

En esta fase la empresa debe analizar su propuesta de valor, para esto debe definir su ventaja competitiva dentro del mercado donde se desempeña. La ventaja competitiva puede ser una ventaja en costo o en diferenciación de producto.

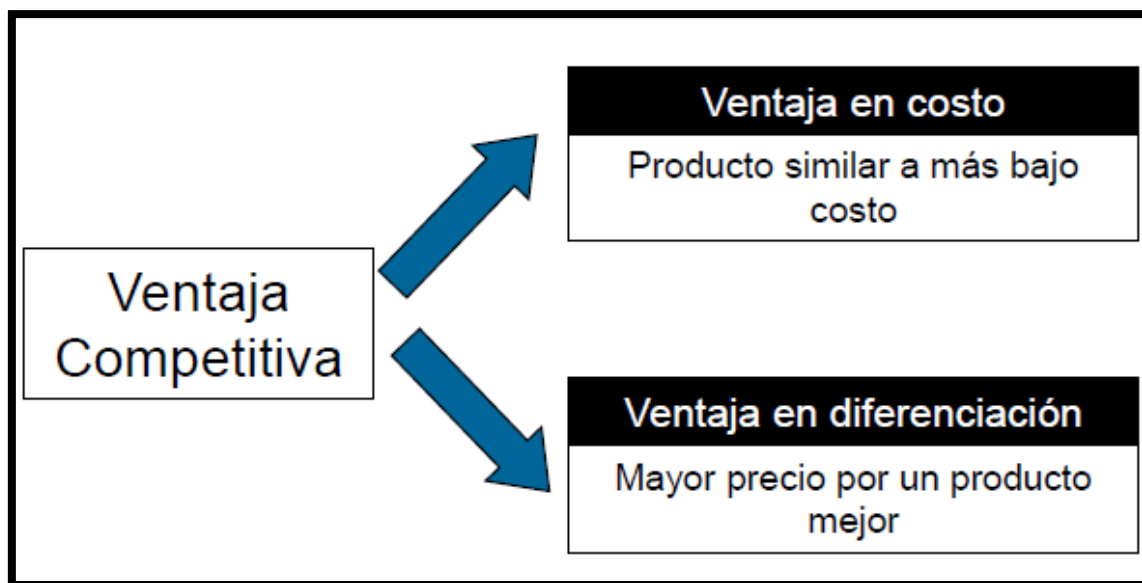


Gráfico 20: Ventaja competitiva. Fuente: Yukelson (2017). Estrategia Empresarial.

La ventaja competitiva puede verse reflejada en las ganancias, así como también puede no revelarse en una mayor rentabilidad. Una empresa puede renunciar a las ganancias actuales en favor de la inversión en participación de mercado, tecnología, lealtad del cliente, entre otros (Grant, 2010).

Fase V: Definición de los Planes de Transformación

Se deben definir las transformaciones o ajustes que deben ser realizados para ejecutar la estrategia establecida. Estos ajustes se deben basar en la conciliación de los recursos con los requisitos del mercado para que haya una alineación entre ellos (Slack & Lewis, 2008).

Fase VI: Planeamiento Financiero y Medición de Resultados

Se necesita analizar qué recursos serán necesarios para realizar la estrategia y cómo se medirán los resultados. La estrategia general de la empresa debe ir de la mano con la estrategia financiera, esta estrategia tiene dos componentes (Bender & Ward, 2005):

- Recaudar los fondos que necesita la empresa de la manera más adecuada.

- Gestionar correctamente el empleo de esos fondos dentro de la organización.

Evaluación de la Estrategia de las Entidades Bancarias

Actualmente en Paraguay, en la Superintendencia de Bancos, se evalúa la estrategia con el análisis del plan estratégico de la entidad bancaria.

Al respecto, la Circular SB. SG. N°00386/2013 del Banco Central del Paraguay, señala que las instituciones de intermediación financiera deberán presentar anualmente a la Superintendencia de Bancos su planeamiento estratégico, el cual deberá contener mínimamente proyecciones de corto, mediano y largo plazo, así como también un apartado especial sobre la ejecución de ejercicios anteriores. Además, se deberá explicitar el nivel de capital con el que espera operar acorde a su perfil de riesgo y planes de capitalización previstos.

Cabe destacar que la implementación de una mala estrategia puede traer consigo pérdidas para la entidad, es por eso que también se analiza la estrategia desde el punto de vista del riesgo.

Por esta razón se utiliza una herramienta llamada “matriz de riesgo”, en la misma se evalúan los diferentes riesgos que posee una entidad, entre ellos el riesgo de estrategia.

Podríamos tomar la siguiente definición de riesgo estratégico *“Se define por riesgo estratégico al riesgo que se origina de una estrategia de negocios inadecuada o de un cambio adverso en las previsiones, parámetros, objetivos y otras funciones que respaldan la estrategia”* (Roisenzvit, RiskBusiness).

Con respecto a la matriz de riesgos, conforme lo establecido en el artículo 56° de la Ley N° 5787 de fecha 19 de diciembre de 2016, donde hace mención al Capital Regulatorio, se establece: *“el Directorio del Banco Central del Paraguay podrá establecer, para cada entidad supervisada, un capital adicional por riesgos, de conformidad con su importancia sistémica o su perfil de riesgo, que resulte de la calificación obtenida de la **Matriz Integral de Riesgos** elaborada por la Superintendencia de Bancos.”*

Matriz de Riesgos

En la matriz tenemos dos ítems que deben ser evaluados, el riesgo inherente y la gestión del riesgo. Luego de calificar estos dos ítems podemos obtener el riesgo residual.

Con respecto al riesgo de estrategia, son cuatro los elementos a evaluar: Estrategias Empresariales y Suficiencia de Capital (riesgo inherente), Planificación Estratégica y la Gestión de Capital (gestión del riesgo).

- Estrategias Empresariales: se relaciona con la posibilidad de que la institución sufra pérdidas de ingresos o deterioro de capital en razón de los objetivos estratégicos definidos y de las metas establecidas, y tiene por objeto evaluar si los objetivos y las metas son factibles, teniendo en cuenta los ambientes internos y externos de la institución.
- Suficiencia de Capital: consiste en el análisis de los riesgos asociados al nivel y a la calidad del capital mantenido y proyectado por la institución, considerando también su capacidad de soportar condiciones coyunturales adversas.
- Planificación Estratégica: consiste en el análisis de la calidad del proceso de planificación estratégica de la institución y de los planes estratégicos generados. Este análisis comprende además la verificación de los procesos y procedimientos para la implementación de los planes trazados, de los controles instituidos para asegurar que la implementación de la estrategia sea exitosa y del histórico de implementación de planes anteriores.
- Gestión de Capital: consiste en el análisis de las políticas, la estructura y los procedimientos para la gestión del capital de la institución. El enfoque de la evaluación debe ser la forma en que la institución busca reducir el riesgo inherente de estrategia derivada del plan de capital elaborado y de las fuentes de los recursos financieros previstos para la implementación de las estrategias de capital definidas.

Una vez evaluados estos puntos, son calificados los mismos del 1 al 4, siendo el 1 la mejor nota y el 4 la peor. Luego se ponderan dichas notas y se obtiene la nota final, obteniendo de esta manera la nota del riesgo residual.

	Riesgo Inherente de Estrategia	Gestión del Riesgo de Estrategia
Elemento del Riesgo	Nota (1 al 4)	
Estrategias Empresariales	1	
Suficiencia de Capital	2	
Planificación estratégica		2
Gestión de capital		1
Nota Ponderada	2	2
Nota Final	2	

Gráfico 21: Ejemplo de ponderación de notas. Fuente: Elaboración propia.

Luego de obtener la nota final de Estrategia, se deben agregar los demás riesgos en la matriz, para conseguir de esta forma la nota final de la entidad analizada. La misma surge de las diferentes ponderaciones realizadas de acuerdo al peso relativo que fue dado a cada riesgo.

	Crédito		Mercado		Liquidez		Operacional		Reputacional		Estrategia		T.I.	
	40,0%		6,7%		13,3%		10,0%		10,0%		10,0%		10,0%	
	R	G	R	G	R	G	R	G	R	G	R	G	R	G
Notas residuales	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00
	2,00		2,45		1,45		2,55		2,10		2,00		3,00	
	medio alto		medio		medio		medio-alto		medio alto		medio alto		medio alto	
Nota final Cualitativa											2,02			
Nota final Cualitativa refinada											2			

Gráfico 22: Ejemplo de Matriz de Riesgo. Fuente: Superintendencia de Bancos (BCP).

Finalmente, esta nota resultante de la matriz de riesgos será utilizada más adelante para requerir a las entidades financieras un capital adicional por riesgos.

CAPÍTULO III: VULNERABILIDAD A LAS CRISIS EXTERNAS

Las crisis financieras y económicas globales tienen múltiples consecuencias en los países de América Latina. Los canales de transmisión en general son el contagio financiero, el impacto en las remesas, la disminución en la demanda externa y los cambios en precios relativos.

Todos estos factores impactan en la economía de un país y, además, afectan a la productividad a largo plazo.

El impacto en la economía se ve reflejado a través de un sector financiero que se enfrenta a la escasez del crédito y la volatilidad de los tipos de cambio y de las tasas de interés.

Por otro lado, el comercio se ve afectado con la caída de las exportaciones y de las importaciones. Con respecto a las remesas, éstas disminuyen de manera considerable.

Finalmente todo lo mencionado repercute en el aumento del desempleo y de la pobreza.

Un ejemplo de la exposición de Paraguay a una crisis externa es lo sucedido en el año 2002, donde la situación de Argentina perjudicó al país. Esto, sumado al problema que venía arrastrando el país debido a la crisis del año 1995, afectó considerablemente al Paraguay; siendo una de las peores caídas de la economía paraguaya de los últimos años.

La economía sufrió una recesión del -2,2% en el año 2002, además el déficit fiscal creció de manera preocupante y las reservas monetarias internacionales cayeron a las más bajas de los últimos años.

En el 2003, la deuda externa llegó a representar el 44,2% del Producto Interno Bruto (PIB), el ingreso per cápita era inferior a los USD 1.000 y, además, no había dinero suficiente para pagar los salarios de los funcionarios públicos. La pobreza en general representaba casi el 50% de la población.

Por la vulnerabilidad existente a las crisis externas, los supervisores bancarios adoptan los Acuerdos de Basilea, los cuales consisten en recomendaciones sobre la legislación y regulación bancaria, emitidos por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Dicho comité está compuesto por los gobernadores de los bancos centrales de las principales economías del mundo.

Estas recomendaciones tienen como función principal fortalecer la solidez de los sistemas financieros, mediante la inclusión de normas generales de supervisión. De esta manera, los países pueden tomar las medidas recomendadas por el Comité para ponerlas en práctica a través de sus propios sistemas nacionales.

Crisis Financiera Mundial del 2008

En el año 2008, ocurrió una grave crisis financiera debido al colapso de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos, esta fue incluso más grave que la crisis ocurrida en la Gran Depresión de 1929. (Zurita Gonzalez, 2009)

Su inicio estuvo vinculado a problemas en el sector inmobiliario, en particular a las hipotecas de tipo *subprime* o “hipotecas basura”, préstamos de alto riesgo a personas que generalmente tenían un dudoso historial crediticio o poca capacidad de pago.

En el 2007 las tasas de interés de este tipo de hipotecas se dispararon y muchos de los nuevos propietarios no podían pagarlas o refinanciarlas. La crisis tendría que haber permanecido con los propietarios de viviendas estadounidenses pero, desgraciadamente, tanto los bancos como los prestamistas de estos fondos habían traspasado la deuda a los inversores. Los activos de la deuda se repartieron y se vendieron a otros inversores y a bancos de todo el mundo en complicados paquetes financieros que poca gente parecía entender del todo.

La crisis inmobiliaria se agravó al presentarse una caída en el precio de las viviendas, la que se ha reflejado en la reducción del patrimonio de muchas familias, y que al mismo tiempo, vieron reducida su capacidad de consumo. Además, en los balances de diversas instituciones financieras se visualizaron pérdidas asociadas a los activos considerados después tóxicos.

Mientras que el mercado hipotecario fue colapsando, se derrumbaban grandes instituciones financieras como los grandes bancos de inversión y la empresa aseguradora más grande de Estados Unidos (AIG) tenía que ser intervenida por el gobierno, al igual al banco de ahorro y préstamos más grande, el Washington Mutual.

Los canales tradicionales de crédito se contrajeron drásticamente y para muchas empresas fue muy difícil obtener el financiamiento requerido para su operación diaria. La crisis estadounidense se extendió rápidamente a Europa y a los mercados emergentes. Existieron despidos masivos, cierres de empresas y caídas en la actividad económica de diferentes países.

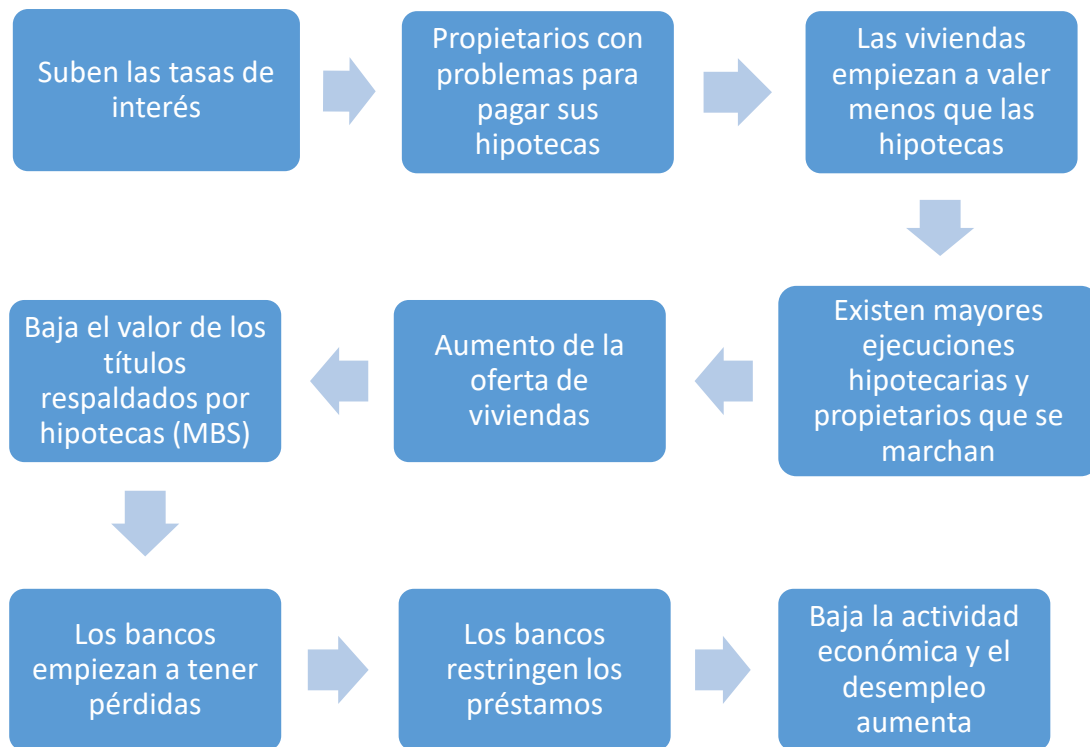


Gráfico 23: Crisis Subprime. Fuente: elaboración propia.

Lo que parecía un problema local pronto adquirió dimensiones globales, principalmente porque muchos bancos internacionales habían hecho grandes inversiones en este sector (BBC MUNDO, 2008).

Principales repercusiones de la crisis fuera de EE.UU

- Noviembre 2007: El Banco de Inglaterra admite que la crisis hipotecaria en EE.UU. afectará el crecimiento en Reino Unido.
- Diciembre 2007: UBS (Banco Suizo), anunció pérdidas por USD 10.000 millones en el valor de sus activos financieros. Días después, los bancos centrales de EE.UU., la Unión Europea y el Reino Unido anunciaron medidas para ayudar al sector bancario a hacer frente a la crisis crediticia mundial y a la subida del costo de los préstamos. Estas tres instituciones financieras, junto con el Banco Nacional Suizo y el Banco de Canadá, hicieron público un plan para inyectar USD 100.000 millones en fondos de emergencia.
- Enero 2008: Las bolsas en el mundo entero entran en pánico y los mercados registran sus peores pérdidas desde septiembre de 2001.
- Febrero 2008: Los ministros de Finanzas y gobernadores de los bancos centrales del G7, Grupo de los Siete países más industrializados del mundo, advierten sobre el empeoramiento de la economía. Días después, el gobierno británico nacionaliza el banco Northern Rock, ante la incapacidad de dicha institución de responder a sus ahorradores y por el riesgo de quiebra.
- Marzo 2008: Los bancos centrales realizan otro intento coordinado para aliviar las condiciones en los mercados de crédito, con una ayuda de USD 200 mil millones. El esfuerzo para contrarrestar el empeoramiento de la crisis crediticia global lo hacen la Reserva Federal de Estados Unidos, el Banco Central Europeo y los Bancos Centrales del Reino Unido, Canadá y Suiza.
- Setiembre 2008: La economía europea se contrae más severamente de lo que se esperaba, según indicó un informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Al mismo tiempo, las bolsas mundiales siguen cayendo y el crédito se agota en el sistema financiero.
- Noviembre 2008: El precio del petróleo Brent (el crudo de referencia en Europa) cayó por debajo de USD 60 el barril por primera vez en 20 meses,

ante el temor de que una recesión en Estados Unidos reduzca la demanda.

- Diciembre 2008: El presidente de Francia, anunció un paquete de ayuda de 26 mil millones de euros para estimular la economía, que incluirá asistencia a empresas automotrices e inversión pública.
- Enero 2009: El Banco de Inglaterra redujo su tasa de interés a 1,5%, la más baja en sus 315 años de historia, días más tarde la economía británica entra oficialmente en recesión. En Alemania, la canciller Angela Merkel anunció un paquete económico de USD 67 mil millones para estimular la economía. Además, a finales del mes, el Banco Central de España anunció que el país entró en recesión por primera vez desde 1993.

Impacto de la crisis en la región

Argentina

Argentina sufrió una fuerte desaceleración en su ritmo de crecimiento, pasando de las tasas en niveles de entre el 6,8% y el 9% del período 2003-2008 a un crecimiento casi nulo en 2009.

El comercio exterior fue uno de los principales canales a través de los cuales impactó la crisis. Esencialmente, mediante la disminución de los precios internacionales de las materias primas y de la demanda internacional de los productos para exportación. A esto se suma la extensa sequía en la zona pampeana, que tuvo un fuerte impacto negativo en la producción agropecuaria. La cosecha se redujo en casi 30 millones de toneladas en 2009 y esto a su vez impactó en la producción total del país.

Además, se observó que el impacto de la crisis afectó también a los sectores destinados a la producción de bienes, los cuales mostraron un descenso del 5% en los primeros nueve meses de 2009 respecto del mismo período de 2008. (Ronconi, Marongiu, Dborkin, & Filc, 2010)

Brasil

En la economía brasileña, los efectos de la crisis internacional comenzaron a sentirse a finales del 2008. Esto se evidenció a través de una fuerte salida de capitales vía reducción de inversión de carteras y vía remisión de utilidades al exterior.

El último trimestre del 2008 experimentó una variación del 0,8% respecto del mismo trimestre de 2007. Luego, los primeros tres trimestres de 2009, sufrieron una caída del producto de hasta 2,1%. Sin embargo, el impacto fue reducido ya que en el último trimestre del 2009 hubo un repunte de la actividad económica. De esta manera, para el total del año 2009 se observó una variación del -0,2% del PBI.

Además, la crisis afectó a los bancos brasileños, los cuales redujeron el financiamiento y/o encarecieron su costo, esto por las grandes dificultades para obtener créditos externos. Con respecto al tipo de cambio, éste registró una devaluación nominal cercana al 50% durante las primeras semanas de la crisis.

El comercio exterior fue otro canal en el cual se evidenciaron los efectos de la crisis. En los primeros nueve meses de 2009, el valor de sus exportaciones, fue un 26% menor al del mismo período de 2008. (Ronconi, Marongiu, Dborkin, & Filc, 2010)

Paraguay

Con respecto a Paraguay, luego que el PIB real se haya elevado durante seis años a una tasa promedio de 4,6%, en el 2009 la producción fue afectada significativamente al caer en 3,8%.

El menor crecimiento del PIB en el 2009 no fue solamente a causa de la crisis financiera internacional, sino también a la caída de la actividad agrícola que en ese año registró una disminución de 25%, como resultado de los factores climáticos (larga sequía) que impactaron en el rendimiento del sector.

Al igual que lo ocurrido con Argentina y Brasil, el comercio exterior se resintió de manera significativa en el año 2009. Las exportaciones en dólares corrientes

disminuyeron en 29%, totalizando apenas USD 3.167 millones en el 2009 luego de los US\$ 4.463 millones del 2008.

Igualmente, las importaciones cayeron en 23%, registrándose en el 2009 apenas unos US\$ 6.940 millones luego de los US\$ 9.033 millones del 2008. (Guillén, 2011)

Acuerdo de Basilea

Luego de la crisis del 2008 se realizó el acuerdo de Basilea III, aprobado en diciembre de 2010, el mismo intentó adaptarse a la magnitud de la crisis económica. Esto atendiendo a la exposición de gran parte de los bancos de todo el mundo a los “activos tóxicos” en sus balances y en los derivados que circulaban en el mercado.

El temor al efecto dominó que pudiera causar la insolvencia de los bancos, hizo que se establecieron nuevas recomendaciones como:

- Endurecimiento de los criterios y aumento de la calidad del volumen de capital para asegurar su mayor capacidad para absorber pérdidas.
- Modificación de los criterios de cálculo de los riesgos para disminuir el nivel de exposición real.
- Constitución de colchones de capital durante los buenos tiempos que permitan hacer frente el cambio de ciclo económico.
- Introducción de un nuevo ratio de apalancamiento como medida complementaria al ratio de solvencia.

La crisis del 2008 puso un nuevo énfasis en el riesgo y la administración del mismo. Cabe destacar que con Basilea II en el año 2004 ya se empezó con la gestión de riesgos, lastimosamente no fue adecuadamente abordada y comunicada (Roisenzvit, RiskBusiness). Entre los diferentes riesgos que deben ser analizados hoy en día por una institución financiera encontramos el riesgo estratégico.

Esto se visualiza en el documento **Convergencia internacional de medidas y normas de capital** del **Comité de Supervisión Bancaria de Basilea** del año

2006, donde señala *“Aunque el Comité reconoce la dificultad que entraña la estimación de otros riesgos (como el de reputación y el estratégico), espera que el sector bancario desarrolle nuevas técnicas de gestión que abarquen todos los aspectos relacionados con estos riesgos.”*

Además, dicho comité establece con respecto a la planificación estratégica, que el análisis de los requerimientos de capital actuales y futuros del banco con relación a sus objetivos estratégicos es un elemento esencial.

Por este motivo, el directorio junto con la alta dirección del banco, deben enfocarse en la identificación y administración de los riesgos estratégicos, contemplando la planificación del capital como un elemento fundamental para el logro de sus objetivos estratégicos.

MARCO EMPÍRICO

Para compilar la información fueron seleccionadas tres instituciones de cada segmento (grande, mediano y pequeño), de las cuales se analizó su plan estratégico y, de manera a conseguir una mayor profundidad, se realizaron entrevistas con los encargados de las áreas que manejan la estrategia de la entidad.

Asimismo, fueron enviados cuestionarios a toda la población de instituciones financieras, de esta forma se pudo tener un conocimiento más general de la manera en que las entidades encaran la realización de su plan estratégico.

Cabe destacar que, a principios de cada año, todas las entidades financieras deben remitir su plan estratégico a la Superintendencia de Bancos, dicho plan es verificado por los analistas y en caso de existir dudas se solicita a la entidad las aclaraciones correspondientes.

Así también, de ser necesario, es requerida a la entidad financiera una presentación (en PowerPoint) de su plan estratégico, donde se deben exponer todos los puntos importantes referentes al plan diseñado por la institución.

Actualmente, si existiesen observaciones con relación a las estrategias analizadas, las mismas son expuestas en la matriz de riesgos de la entidad, ésta es puesta a conocimiento de la Gerencia de Supervisión In Situ y de la Superintendencia de Bancos mediante un informe.

Este hecho podría ser notificado a la entidad financiera vía nota, comentando las observaciones encontradas y presentando recomendaciones, además el Banco Central del Paraguay podría solicitar a la institución un capital adicional por riesgos, conforme lo establecido en el artículo 56º de la Ley N° 5787 de fecha 19 de diciembre de 2016.

CAPITULO IV: EVALUACIÓN DEL ENTORNO

Entorno Externo

Las entidades del sistema financiero analizan la situación de Paraguay en los últimos años para realizar su plan estratégico, apuntan a que la economía paraguaya está en crecimiento ya que en la última década Paraguay creció a un promedio del 5%, que es un crecimiento más alto que el de sus vecinos, aunque volátil (por la fuerte dependencia de los recursos naturales).

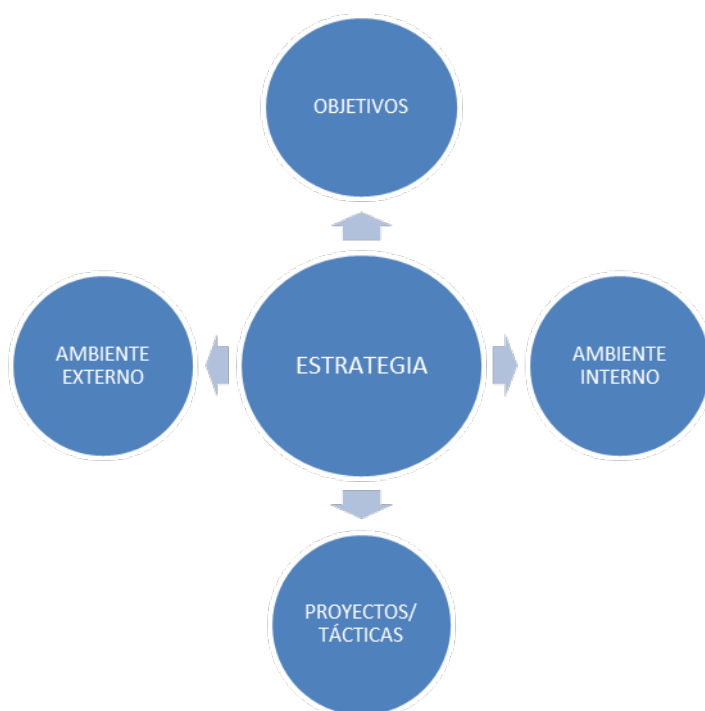


Gráfico 24: Ejemplo de gráfico presentado por las entidades. Fuente: elaboración propia.

La energía eléctrica, a través de las centrales hidroeléctricas binacionales, junto con la producción agrícola y ganadera altamente productivas están liderando las actividades económicas.

Los sectores más destacados dentro de la estructura económica del país como el agrícola, ganadero y la construcción experimentaron buenos resultados, además, el sistema financiero registró una leve recuperación, pese al golpe que viene arrastrando desde hace un par de años por un sector agrícola debilitado y la entrada en vigor de la ley de tarjetas en el 2015, que terminó impactando significativamente la cartera de plásticos de las entidades financieras y en una importante reducción general del Margen Financiero.

Además, se observa el contexto internacional, los números muestran que mejoran las proyecciones de crecimiento a nivel mundial, la inflación aumenta en las principales economías, los precios de los commodities se estabilizan y los del petróleo se incrementan levemente.

En tanto que, si la mirada se sitúa a nivel regional, Brasil está mostrando señales de recuperación, reflejados en el leve crecimiento, luego de 3 años. En cuanto a la inflación brasileña, ésta se viene frenando, el real se muestra relativamente más estable y el déficit fiscal se estima que continuará.

En el mismo sentido, la recuperación de Argentina también es lenta, el déficit continúa siendo un serio problema, la inflación viene bajando, pero sigue alta y se proyecta que el PIB crecería a tasas moderadas.

En Paraguay, el 2018 está muy marcado por las elecciones presidenciales, que no sólo tendrá su impacto en la conformación de un nuevo Gobierno, sino en las decisiones y perspectivas de conducción que éste tenga para los próximos años. Uno de los temas centrales sin dudas será la renegociación en el 2023, después de 50 años, del tratado de Itaipú.

En ese sentido, los recursos adicionales que nuestro país pueda obtener del nuevo acuerdo con el gobierno de Brasil, podrían constituirse en un recurso adicional fundamental para las finanzas públicas, por lo que la tarea del próximo Gobierno se hace más compleja y se presenta con importantes desafíos, al menos si el objetivo se centra en tomar las más acertadas decisiones que finalmente terminarán definiendo la política pública de Paraguay.

En el 2018, el mercado financiero visualiza escenarios de oportunidades y nuevos desafíos: la creciente influencia de competidores no tradicionales como las “fintechs”, las adecuaciones regulatorias de la nueva Ley de Bancos, y un ajuste más acelerado de las tasas de interés internacionales, ante lo cual la fortaleza y estabilidad de las instituciones será clave para consolidar el acceso a los mercados internacionales de capital.

Algunos factores externos que pueden afectar el desempeño de las entidades financieras:

- Sector Tecnológico: La competencia en la presentación de nuevas e innovadoras ofertas que sirven para facilitar servicios bancarios.
- Marco Jurídico: Cambio en las normas del ente regulador.
- Mercado Financiero: Crecimiento del mercado, sensibilidad de la tasa de interés, tipo de cambio.
- Situación Económica: Impacto de la crisis económica de países vecinos como Argentina y Brasil.

Análisis FODA

La herramienta más utilizada por las entidades para realizar su plan estratégico es el FODA, es decir evalúan sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fortalezas

En lo que respecta a sus fortalezas describen su antigüedad en el mercado, su trayectoria y reputación. También hacen mención a la cantidad de sucursales, centros de atención y cajeros automáticos que poseen actualmente.

Si son sucursales de bancos extranjeros comentan el posicionamiento del banco en su país de origen, así como su trayectoria internacional.

Analizan su solvencia, demostrando estar por encima de lo exigido por el Banco Central del Paraguay. Además, en caso de presentar rentabilidad positiva, la incorporan como un punto positivo.

Exponen su calificación de riesgos, realizada generalmente por una agencia internacional, y explican los motivos que llevaron a la entidad a poseer dicha calificación.

Algunos de los motivos que sostienen la calificación dada son el elevado nivel de solvencia, la adecuada gestión de riesgos crediticios, financieros y operacionales, así como un gobierno corporativo de acuerdo a los estándares internacionales.

También se exponen las alianzas estratégicas con bancos corresponsales y con organismos multilaterales.

En muchos casos se detallan también la segmentación de la cartera, y resaltan que se encuentra alineada al perfil de la institución financiera.

Oportunidades

Una oportunidad observada por las entidades es la existencia de un mercado financiero reglamentado, sólido y estable. Dicho mercado se encuentra en expansión, impulsado por las condiciones económicas favorables del país, que también poseen una perspectiva futura positiva.

De la misma manera se visualizan oportunidades en el crecimiento de la bancarización de la economía, situación que la entidad financiera podría aprovechar para crecer en su mercado objetivo.

El crecimiento de los canales de comercialización tecnológicos también es una oportunidad de negocios ya que casi el 89% de la población tiene acceso a una línea activa de un teléfono celular.

La existencia de nichos de mercado desatendidos, donde las instituciones con los productos adecuados pueden apuntar y las zonas de turismo con gran crecimiento son otras oportunidades mencionadas por los bancos y financieras.

Otras oportunidades analizadas son las aperturas de nuevas sucursales, implementación de nuevos sistemas informáticos, mejoramiento del “Home Banking”, entre otros.

Debilidades

Como debilidad en general se expone la caída del margen financiero como consecuencia de la reducción de la tasa promedio del mercado y manteniéndose constante el costo operativo.

En algunas entidades financieras se hace mención al nivel de morosidad, que de acuerdo al sector donde operan, puede estar por encima del promedio del mercado.

Además, existen entidades que exponen una serie de debilidades como por ejemplo falta de imagen, baja productividad, un mercado objetivo que debe ser

redefinido, cartera de clientes concentrada, plan comercial con debilidades, necesidad de ajustar los procesos de créditos al mercado, entre otros.

Asimismo, otras entidades detallan que existe una falta de inversión en marketing, necesidad de aumentar los sistemas de seguridad informáticos, falta de actualización las políticas y procedimientos crediticios, importancia de invertir más en la capacitación de recursos humanos y mejorar la relación con los clientes.

Amenazas

Con respecto a las amenazas en general exponen que la competencia se hace cada vez más fuerte, no solo por parte de las entidades que están dentro del sistema financiero regulado sino también por parte de las empresas que están fuera del sistema financiero formal, como lo son las casas de crédito.

Cabe destacar que las casas de crédito no poseen un control por parte del Banco Central del Paraguay, esto hace que las tasas que cobran sean usurarias y que ofrezcan créditos con condiciones mínimas incluso obviando los registros morosos realizado por empresas especializadas.

Otra amenaza analizada por las entidades financieras es la fluctuación que podría tener el dólar, afectando a los sectores relacionados con las exportaciones.

Además, existen amenazas como por ejemplo la reducción de las tasas de interés, la inseguridad jurídica (que impacta negativamente en la recuperación de los créditos), el elevado endeudamiento de algunos clientes, entre otras.

Igualmente, existe el problema de los altos niveles de provisiones a constituir, esto se da por los clientes que presentan incapacidad para asumir sus compromisos financieros. Las provisiones pueden afectar el capital de la entidad si no se toman las medidas adecuadas.

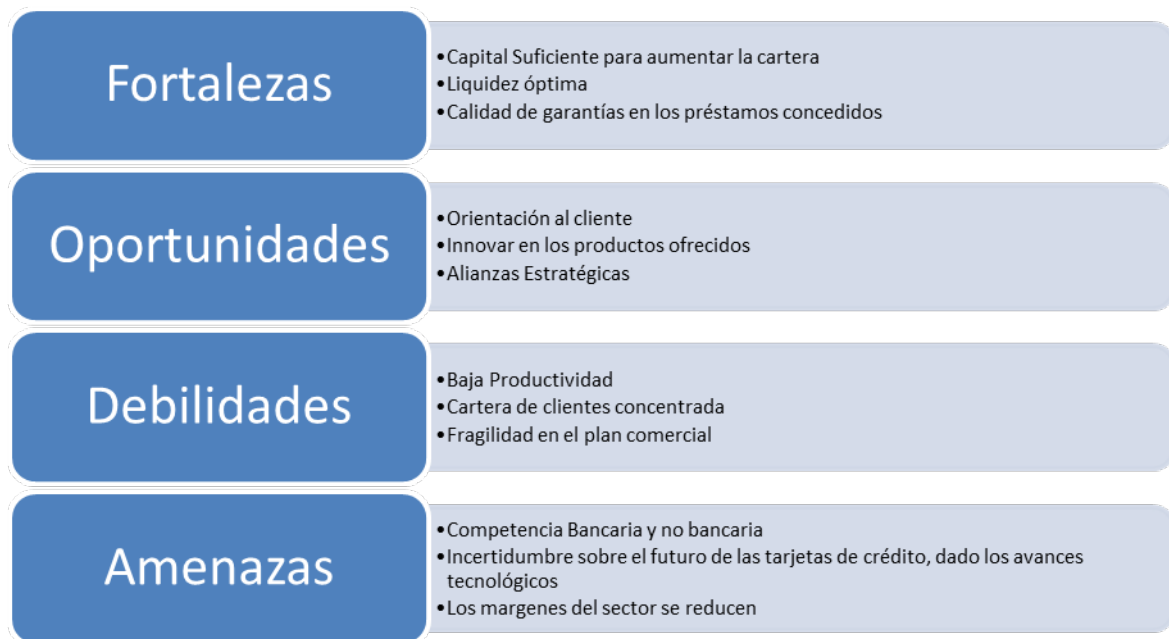


Gráfico 25: Ejemplo de gráfico presentado por las entidades. Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO V: PLANES DE ACCIÓN

Inicialmente la entidad debe definir el segmento del mercado en donde se focalizará, en el mercado paraguayo las bancas se dividen en corporativas, empresas, individuos, pymes y privada.

Además, debe especificar el sector económico, la distribución de la cartera por sectores es la siguiente: sector agrícola, comercio, industria, ganadería, servicios, consumo, entre otros sectores.

Una vez definida la banca y el sector económico a ser atacado, se debe analizar si la estructura comercial está preparada para afrontar los nuevos desafíos, principalmente en caso de que sea una banca y un sector no antes explorado por la empresa. Es por esta razón que se deben analizar los roles, las funciones, y las responsabilidades de cada responsable del área comercial.

Ya habiendo definido el mercado objetivo se debe proceder a detallar el plan de acción. Los mercados objetivos y los planes de acción varían de acuerdo a la institución financiera, al tamaño de la misma, a su perfil comercial y a su posicionamiento en el mercado.

Las entidades en general consideran las buenas perspectivas económicas, por esta razón creen que la situación es propicia para crecer y obtener mayor rentabilidad.

De esta manera las instituciones continuarán en su sector tradicional, y además, diseñarán y desarrollarán nuevas propuestas y productos para fortalecer el market share, aumentando la penetración en el mercado y así también aumentar la rentabilidad.

También existen entidades que además de fortalecer su sector tradicional, buscarán aumentar su posición competitiva en otro sector que puede resultarles muy rentable. Esta decisión es tomada después de una evaluación exhaustiva de sus indicadores y de la comparación con los demás participantes del mercado.

Institución con Perfil Corporativo

Un ejemplo de esta decisión estratégica por parte de las entidades es el caso de las instituciones que poseen perfil corporativo y que después de varios años de los buenos márgenes de los bancos y financieras con perfil minorista (banca individuos y pymes), ven como una opción potable incursionar en ese sector.

Cabe destacar que la Banca de Individuos y Pymes representa dos tercios de los ingresos ajustados al riesgo del sistema financiero, y la tendencia para el futuro es la de aumentar.

Utilizando la Matriz Atractividad – Posición Competitiva (gráfico 26) podemos visualizar como una institución financiera con perfil corporativo ve la incursión en la Banca de Individuos como una buena estrategia de negocios.

En el gráfico podemos ver que la atractividad de la Banca de Individuos es mayor (por los mayores márgenes que genera) que la Banca Corporativa (márgenes más pequeños).

Además podemos observar que ya existe una alta posición competitiva en la Banca Corporativa, al contrario de la Banca de Individuos, que la posición competitiva es baja.

Otro punto importante a señalar es que la entidad posee una porción pequeña de su cartera colocada en la Banca de Individuos (burbuja pequeña), al contrario de la Banca Corporativa, que está colocada en gran proporción (burbuja grande).



Gráfico 26: Matriz Atractividad – Posición Competitiva. Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, si utilizamos la Matriz Producto - Mercado (gráfico 27) podemos ver cómo sería pasar del mercado de préstamos corporativos a los préstamos de consumo (Banca de Individuos). Como podemos visualizar al cambiar de mercado necesariamente debemos cambiar de producto, esto porque cada mercado exige un producto acorde a sus necesidades.

	Productos actuales	Nuevos Productos
Mercados Actuales	* Producto: Préstamos corporativos (grandes montos con garantía hipotecaria). * Mercado: Empresas de gran tamaño (Banca Corporativa).	
Nuevos Mercados		* Producto: Préstamos de consumo (montos pequeños en su mayoría a sola firma). * Mercado: Personas físicas (Banca de Individuos).

Gráfico 27: Matriz Producto - Mercado. Fuente: elaboración propia.

Este nuevo mercado trae consigo otra forma de realizar los análisis de concesión de crédito, implica un trabajo importante en revisión de procesos y una inversión en tecnología significativa.

En el sistema de préstamos corporativos se realiza una evaluación “cliente por cliente”, donde se revisan las documentaciones y se analiza la situación económica – financiera de cada cliente (en base al último balance presentado). Además, se verifica comportamiento de pago actual, calificación en el sistema crediticio, garantías, manifestación de bienes, entre otros puntos.

DEUDOR XXX		Año 2018
1) SOLVENCIA		
Patrimonio Neto / Activo Total		-
Pasivo / Activo		-
Pasivo / Patrimonio Neto		-
2) EFICIENCIA		
Rotación de Existencias		-
Rotación de Cobranza		-
3) RENTABILIDAD		
Margen Operativo Bruto		-
Rentabilidad sobre Patrimonio		-
4) LIQUIDEZ		
Liquidez Cte (Act Cte / Pasivo Cte)		-
Liq. Acida (Act Cte - Exist. / Pas Cte)		-
5) OTROS INDICADORES		
		-

Gráfico 28: Ejemplo de Indicadores analizados en Banca Corporativa. Fuente: elaboración propia.

En el sistema de préstamos de consumo (Banca de Individuos) se realiza la concesión de los créditos en base al método de “scoring”. El scoring es un sistema automático que ayuda a la entidad financiera a tomar las decisiones sobre si aprobar o denegar un préstamo.

El mismo utiliza datos del cliente como nivel de ingresos, edad, sexo, situación laboral, antigüedad como cliente, categoría en el sistema, entre otros. De esta forma, con los datos cargados, el sistema realiza un score de los clientes, para que de acuerdo a dicho score se puedan filtrar los clientes “buenos” de los “malos”, conforme a los criterios de la entidad.

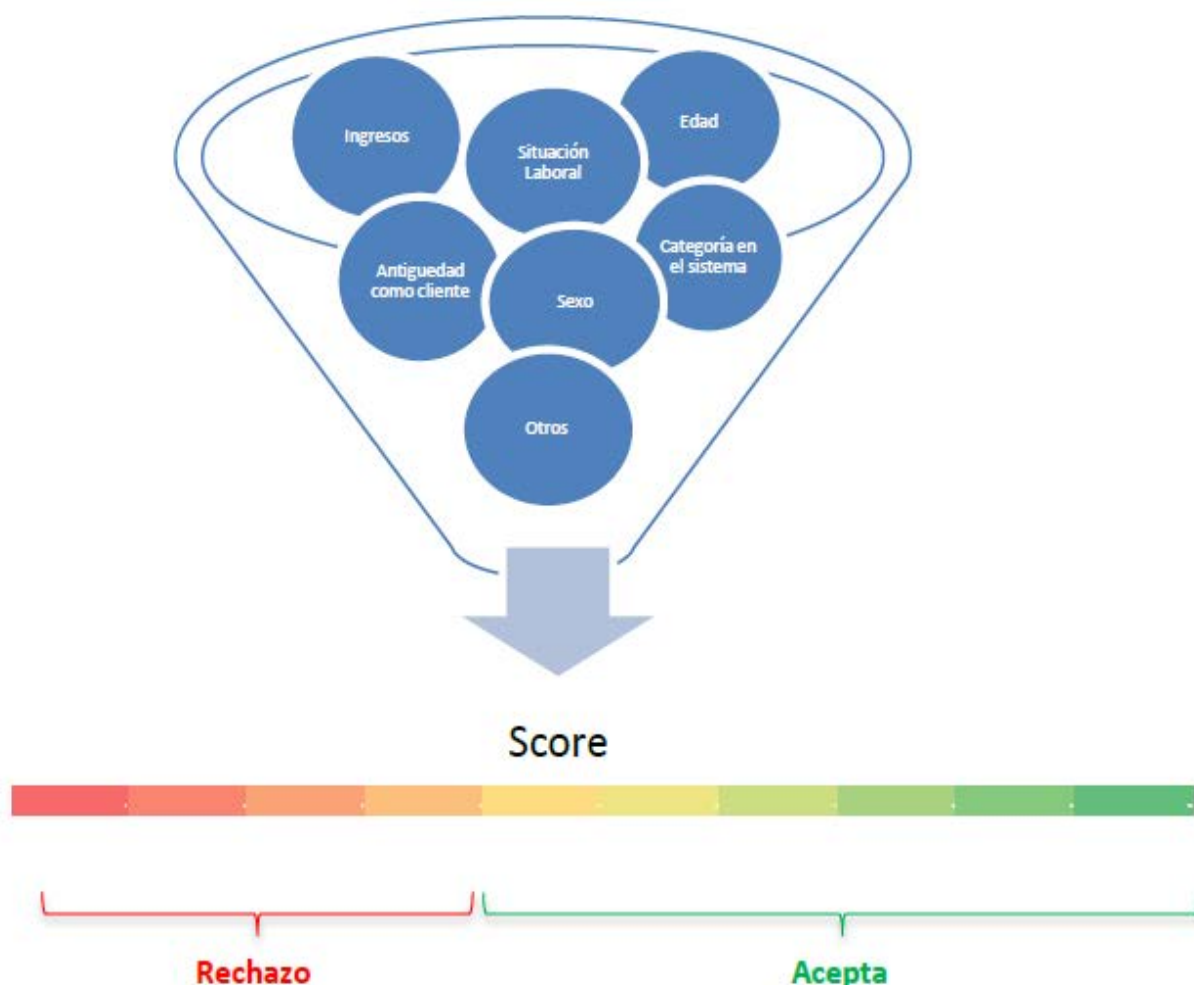


Gráfico 29: Método de Scoring. Fuente: elaboración propia.

Institución con Perfil Minorista

A diferencia de las instituciones con perfil corporativo que incursionarán en un nuevo mercado, las que poseen perfil minorista seguirán en su sector tradicional. Estas se enfocarán en su mercado, buscando mejorar la posición competitiva con productos nuevos y con los ya existentes.

Algunos de los lineamientos que tendrán en cuenta para desarrollar nuevos productos son:

- Existen productos que están en la etapa madura de su ciclo de vida.
- La competencia en la industria se caracteriza por rápidos desarrollos tecnológicos.

- La excelencia del trato a cada cliente determinara el crecimiento o no de la empresa.
- Competencia en industria de alto crecimiento.
- La importancia de la investigación y el desarrollo de productos.

Con la Matriz Atractividad – Posición Competitiva (gráfico 30) podemos ver como una institución financiera con perfil minorista buscará mejorar su posición competitiva en su sector tradicional.

En el gráfico podemos visualizar nuevamente que la atractividad de la Banca de Individuos es mayor con respecto a la Banca Corporativa, debido a los mayores márgenes que genera. Además, otra ventaja de la Banca de Individuos es que está atomizada, esto significa que como son miles y miles de deudores, la incapacidad de pagar su préstamo de unos pocos es compensada por el pago del resto.

Igualmente podemos observar que ya existe una alta posición competitiva en la Banca de Individuos, al contrario de la Banca Corporativa, que la posición competitiva es baja. Sin embargo, la posición competitiva de la Banca de Individuos posee todavía un margen para seguir creciendo, y es ahí donde apuntaran las entidades.

También es importante señalar que la entidad posee una porción pequeña de su cartera colocada en la Banca Corporativa (burbuja pequeña), al contrario de la Banca de Individuos, que está colocada en gran proporción (burbuja grande).



Gráfico 30: Matriz Atractividad – Posición Competitiva. Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, si utilizamos la Matriz Producto - Mercado (gráfico 31) podemos observar cómo sería pasar de los productos actuales a los nuevos productos, siempre dentro del mismo mercado que es la Banca de Individuos. Las entidades buscarán ampliar su gama de productos de manera a brindar créditos más acorde a las necesidades de sus clientes.

	Productos actuales	Nuevos Productos
Mercados Actuales	* Producto: Préstamos de consumo estandarizados. * Mercado: Personas físicas (Banca de Individuos).	* Producto: Préstamos de consumo acorde a las características de cada cliente. * Mercado: Personas físicas (Banca de Individuos).
Nuevos Mercados		

Gráfico 31: Matriz Producto - Mercado. Fuente: elaboración propia.

Es importante destacar que esta estrategia surge de la alta competencia existente en la Banca de Individuos, donde además de las entidades financieras se encuentran las casas de crédito, éstas no forman parte del sistema financiero formal.

Estas casas de crédito cobran una tasa de interés que puede llegar al 80% anual, mientras que las entidades reguladas por el Banco Central (Bancos y Financieras) poseen un límite menor al 40% anual.

De esta forma, el margen financiero de las casas de crédito es mucho mayor que la de los Bancos y Financieras. A esto debe sumarse que los requisitos que solicitan para acceder a un crédito son mínimos, a diferencia de las entidades reguladas, que por instrucción del Banco Central poseen más requisitos para sus clientes.

Todos estos puntos hacen que, a pesar de que la Banca de Individuos sea más atractiva y que además exista una especialización de la entidad financiera en ese sector, la necesidad de buscar nuevas estrategias para penetrar en el mercado y no quedarse atrás con respecto a la competencia es cada vez mayor.

CONCLUSIONES

Respondiendo a las preguntas de investigación podemos llegar a las siguientes conclusiones:

1) ¿Es adecuado el proceso de estrategia de los bancos y financieras?

El negocio de solamente realizar intermediación financiera por parte las entidades quedó en el pasado, actualmente dicho negocio es mucho más amplio, aumentando de esa manera la complejidad de las operaciones y los riesgos asumidos.

A pesar de esto, los bancos y financieras, buscan mantener los indicadores financieros en niveles óptimos, es por esta razón que deben elegir correctamente el mercado al que se enfocarán, medir adecuadamente sus riesgos, mantener una cartera sana, cuidar los niveles de liquidez y simultáneamente prepararse para los vaivenes económicos.

Debido a esto la alta dirección debe considerar un buen proceso de toma de decisiones, para establecer correctamente los objetivos estratégicos y cuidar la sustentabilidad de la institución en el largo plazo.

La incorrecta toma de decisiones, sin medir los riesgos existentes, puede ser altamente perjudicial para una entidad financiera, pudiendo afectar también a otras instituciones, tanto a nivel nacional como a nivel mundial.

Esto quedó demostrado en la crisis del 2008, donde las instituciones bancarias no manejaron correctamente sus riesgos, derivando en una crisis financiera incluso más grave que la ocurrida en 1929 con la Gran Depresión.

Con el trabajo realizado se pudo constatar que las entidades financieras en Paraguay están al tanto de sus riesgos, conocen muy bien sus puntos fuertes y débiles, saben dónde están las oportunidades que brinda el mercado y son conscientes de las amenazas existentes.

Al observar los planes estratégicos, y apoyando lo verificado con las entrevistas, se pudo comprobar que cada entidad realiza su estrategia de acuerdo a sus

objetivos estratégicos y su perfil de negocio. En general conocen muy bien el mercado donde están compitiendo y la alta dirección es realista con respecto a las metas trazadas.

Con relación a los análisis de la situación nacional y mundial, las mismas no difieren significativamente entre una entidad de otra, demostrando que todas analizan su entorno externo adecuadamente y poseen criterios similares.

Con respecto a la estructura de los planes estratégicos presentados, se visualizaron diferentes estilos de planificación estratégica, donde cada entidad expone su estrategia de manera particular.

Así también, en las entrevistas fue evidenciado que no siempre fueron expuestos todos los análisis realizados para formular la estrategia de negocios, sin embargo la entidad lo realiza periódicamente como un proceso más dentro de su operativa.

Con lo mencionado anteriormente se debería ver la forma de unificar la presentación de los planes estratégicos, de manera a que exista mayor similitud en la estructura de cada plan.

De la misma manera, se debería instar a las entidades a que expongan todos o la mayor parte de sus análisis en los planes estratégicos presentados ya que, en muchos casos, las evaluaciones presentadas no explican a profundidad las decisiones estratégicas tomadas.

2) ¿Se revisan y se actualizan las estrategias?

Los escenarios económicos y la competencia hacen que las estrategias establecidas en el pasado deban ser revisadas y, de ser necesario, actualizadas según la situación actual.

Las entidades financieras realizan este análisis y exponen las actualizaciones en sus planes estratégicos. Al respecto, consideran el buen momento de la economía paraguaya y esperan que la misma continúe.

Además, los bancos y financieras están al tanto del escenario internacional, considerando factores como crecimiento a nivel mundial, inflación en las principales economías y variación en los precios de los commodities.

3) ¿Los resultados obtenidos por las entidades financieras están de acuerdo a las metas anteriormente planificadas?

Los planes estratégicos detallan los planes de acción de las entidades según sus objetivos estratégicos y su perfil de negocio, sin embargo, pasar de lo planeado a lo realmente logrado es la parte compleja.

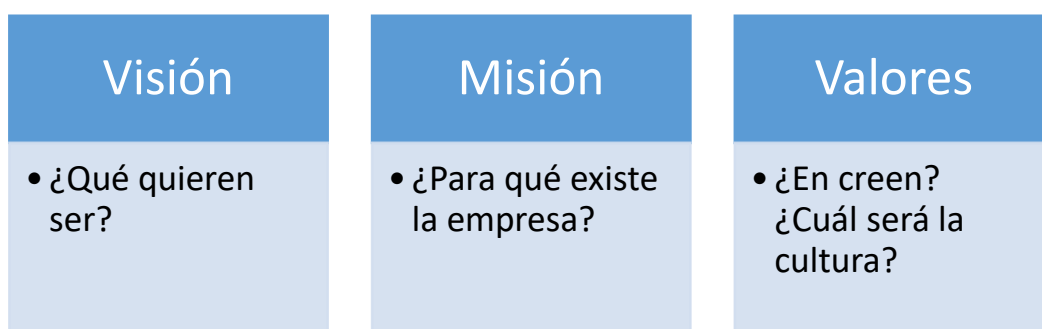
Por esta razón, según Circular SB. SG. N°00386/2013 del Banco Central del Paraguay, las entidades deben incluir en su planeamiento estratégico un apartado especial sobre la ejecución de ejercicios anteriores. Esta normativa ayuda a que, con la información presentada, se pueda realizar un seguimiento de lo planeado vs lo logrado.

Con el trabajo realizado se pudo evidenciar que no siempre las entidades pueden llegar a las metas propuestas, esto se puede dar por varios motivos: por imprevistos relacionados con factores económicos, por cambios en normativas del Banco Central, por previsiones a raíz de clientes con dificultades, por problemas internos, entre otros.

Propuesta

El presente trabajo evidencia la necesidad de una estructura estándar para la presentación de los planes estratégicos, como resultado del análisis realizado se recomienda la siguiente estructura:

1- Visión, Misión y Valores.



2- Evaluación del Entorno Externo.

Se deben analizar los factores económicos, políticos, legales y tecnológicos siguiendo los parámetros del cuadro más abajo.

Factores	Descripción	Variables a considerar
Económicos	Variables macroeconómicas que afectan la situación actual de la economía.	*Crecimiento actual y esperado del PIB * Inflación * Variación de las tasas de interés y tipo de cambio * Variación de los precios internacionales de los commodities
Políticos	Situación política actual.	* Características del sistema político vigente * Nivel de estabilidad del gobierno * Política monetaria y financiera
Legales	Desarrollo legislativo que pudiera afectar al sector.	* Leyes y normativas (del Banco Central, de Hacienda, etc.)
Tecnológicos	Infraestructura tecnológica del sector financiero.	* Nivel de desarrollo tecnológico

3- Evaluación de la Situación Interna.

Se deben exponer los balances, tanto de la entidad y como de su peer group (entidades que compiten en el mismo mercado), junto con los indicadores financieros al cierre de cada año. Además de debe incorporar información del sistema financiero en su totalidad.

Esto ayudará a entender cómo está la entidad frente a sus principales competidores y, al mismo tiempo, frente al sistema financiero en su conjunto.

Cabe destacar que los balances, tanto de los bancos como de las financieras, es información pública ya que es publicado mensualmente por el Banco Central en su página web.

En el esquema propuesto se consideraron los principales indicadores financieros para ser presentados junto con cuadros comparativos.

Balances y Resultados

BALANCES

	Banco X	Banco Y	Banco Z	Banco XX	Banco XY	Sistema
Caja y Bancos						
Banco Central						
Inversiones						
Colocaciones Netas						
Productos Financieros						
Otras Inversiones						
Bienes de Uso						
Operaciones a Liquidar						
Otros Activos Netos						
Total Activos						
Depósitos						
Otros Valores Emitidos						
BCP						
Operaciones a Liquidar						
Interbancario						
Otras Entidades						
Otros Pasivos						
Total Pasivos						
Capital Social						
Reservas						
Resultados Acumulados						
Utilidad del Ejercicio						
Patrimonio Neto						
Pasivo + Patrimonio Neto						

RESULTADOS

	Banco X	Banco Y	Banco Z	Banco XX	Banco XY	Sistema
Intereses Ganados						
Intereses Pagados						
Margen Financiero						
Ganancias por Servicios Neto						
Otros Ingresos						
Total Ingresos						
Personal						
Propiedad						
Otros						
Gastos Administrativos totales						
Ingresos/Egresos Extraordinarios						
Resultado Operativo						
Previsiones						
Resultado Antes de Impuestos						
Impuestos						
Resultado Neto						

Indicadores Financieros

ACTIVOS			PRESTAMOS		
	Año 2017	% Mercado		Año 2017	% Mercado
Banco X			Banco Y		
Banco Y			Banco Z		
Banco Z			Banco X		
Banco XX			Banco XX		
Banco XY			Banco XY		
Sistema			Sistema		
DEPOSITOS			UTILIDAD		
	Año 2017	% Mercado		Año 2017	% Mercado
Banco X			Banco Z		
Banco Y			Banco Y		
Banco XX			Banco XX		
Banco Z			Banco X		
Banco XY			Banco XY		
Sistema			Sistema		

Monto del último ejercicio

Porcentaje con relación al sistema

Resaltado debe estar la entidad que se está analizando y ordenada de acuerdo al monto

Monto total del sistema

Indicador del último ejercicio

MOROSIDAD %		ROE %		EFICIENCIA %	
	Año 2017		Año 2017		Año 2017
Banco X		Banco Y		Banco X	
Banco Y		Banco Z		Banco Y	
Banco Z		Banco X		Banco Z	
Banco XX		Banco XX		Banco XX	
Banco XY		Banco XY		Banco XY	
Sistema		Sistema		Sistema	

ROA %		PREVISIONES S/ CARTERA VENCIDA %		SPREAD %	
	Año 2017		Año 2017		Año 2017
Banco X		Banco Z		Banco X	
Banco Y		Banco Y		Banco Y	
Banco XX		Banco XX		Banco XX	
Banco Z		Banco X		Banco Z	
Banco XY		Banco XY		Banco XY	
Sistema		Sistema		Sistema	

Resaltado debe estar la entidad que
se está analizando y ordenada de
acuerdo al porcentaje

Porcentaje del
sistema

4- Análisis FODA.

En este punto debe presentar por los menos 4 puntos de cada ítem, en donde se incorporará en el análisis lo mencionado en las evaluaciones del entorno externo y de la situación interna.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
- - - -	- - - -	- - - -	- - - -

5- Lineamientos Estratégicos y Propuesta de Valor.

Se debe definir la estrategia y la propuesta de valor a ser utilizada, en el caso de estar continuando con un plan anteriormente presentado, se debe exponer cuáles fueron las estrategias y las propuestas establecidas.

6- Proyectos Estratégicos.

En este punto se detallan las iniciativas que se realizarán para el logro de los objetivos, por ejemplo: abrir nuevas sucursales, hacer alianzas estratégicas, realizar promociones, etc.

7- Capital.

Se debe presentar el nivel de capital con el que se espera operar, como así también los planes de capitalización previstos.

8- Proyecciones de corto, mediano y largo plazo.

Se realizarán las proyecciones con el formato presentado más abajo.

BALANCES

	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Caja y Bancos					
Banco Central					
Inversiones					
Colocaciones Netas					
Productos Financieros					
Otras Inversiones					
Bienes de Uso					
Operaciones a Liquidar					
Otros Activos Netos					
Total Activos					
Depósitos					
Otros Valores Emitidos					
BCP					
Operaciones a Liquidar					
Interbancario					
Otras Entidades					
Otros Pasivos					
Total Pasivos					
Capital Social					
Reservas					
Resultados Acumulados					
Utilidad del Ejercicio					
Patrimonio Neto					
Pasivo + Patrimonio Neto					

RESULTADOS

	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Intereses Ganados					
Intereses Pagados					
Margen Financiero					
Ganancias por Servicios Neto					
Otros Ingresos					
Total Ingresos					
Personal					
Propiedad					
Otros					
Gastos Administrativos totales					
Ingresos/Egresos Extraordinarios					
Resultado Operativo					
Previsiones					
Resultado Antes de Impuestos					
Impuestos					
Resultado Neto					

	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Activos					
Prestamos					
Depósitos					
Utilidad					
Morosidad %					
ROE %					
Eficiencia %					
ROA %					
Previsiones s/cartera vencida %					
Spread %					

9- Ejecución del plan de ejercicios anteriores.

Aquí se expone los resultados de los planes anteriormente presentados, se deben detallar que puntos se cumplieron y cuales no. Al mismo tiempo se explica cuáles fueron las causas de por qué no se cumplieron con dichos planes.

Se utilizarán cuadros donde se presentará lo realizado en el año versus la meta que fue establecida anteriormente en el plan. Igualmente, se pondrá el porcentaje que fue alcanzado.

En caso de ser un plan actualmente en curso (por ejemplo, un plan de 5 años) se indicará la situación actual del presente plan con el mismo formato.

BALANCES

	Meta	Logrado Año 2017	% Alcanzado
Caja y Bancos			
Banco Central			
Inversiones			
Colocaciones Netas			
Productos Financieros			
Otras Inversiones			
Bienes de Uso			
Operaciones a Liquidar			
Otros Activos Netos			
Total Activos			
Depósitos			
Otros Valores Emitidos			
BCP			
Operaciones a Liquidar			
Interbancario			
Otras Entidades			
Otros Pasivos			
Total Pasivos			
Capital Social			
Reservas			
Resultados Acumulados			
Utilidad del Ejercicio			
Patrimonio Neto			
Pasivo + Patrimonio Neto			

RESULTADOS

	Meta	Logrado Año 2017	% Alcanzado
Intereses Ganados			
Intereses Pagados			
Margen Financiero			
Ganancias por Servicios Neto			
Otros Ingresos			
Total Ingresos			
Personal			
Propiedad			
Otros			
Gastos Administrativos totales			
Ingresos/Egresos Extraordinarios			
Resultado Operativo			
Previsiones			
Resultado Antes de Impuestos			
Impuestos			
Resultado Neto			

	Meta	Logrado Año 2017	% Alcanzado
Activos			
Prestamos			
Depósitos			
Utilidad			
Morosidad %			
ROE %			
Eficiencia %			
ROA %			
Previsiones s/cartera vencida %			
Spread %			

Seguimiento del plan por parte de la entidad

Se utilizará el balance, el cuadro de resultados y los indicadores presentados más abajo para que cada entidad pueda realizar un seguimiento de la meta que fue establecida en el plan. Además, se pondrá el porcentaje de lo alcanzado a la fecha.

Esta información debe estar disponible para ser remitida al Banco Central en caso de existir algún pedido por parte de los supervisores.

Cabe destacar que estos cuadros pueden utilizarse para metas de corto, mediano y largo plazo.

BALANCES

	Meta	Logrado a la fecha	% Alcanzado
Caja y Bancos			
Banco Central			
Inversiones			
Colocaciones Netas			
Productos Financieros			
Otras Inversiones			
Bienes de Uso			
Operaciones a Liquidar			
Otros Activos Netos			
Total Activos			
Depósitos			
Otros Valores Emitidos			
BCP			
Operaciones a Liquidar			
Interbancario			
Otras Entidades			
Otros Pasivos			
Total Pasivos			
Capital Social			
Reservas			
Resultados Acumulados			
Utilidad del Ejercicio			
Patrimonio Neto			
Pasivo + Patrimonio Neto			

RESULTADOS

	Meta	Logrado a la fecha	% Alcanzado
Intereses Ganados			
Intereses Pagados			
Margen Financiero			
Ganancias por Servicios Neto			
Otros Ingresos			
Total Ingresos			
Personal			
Propiedad			
Otros			
Gastos Administrativos totales			
Ingresos/Egresos Extraordinarios			
Resultado Operativo			
Previsiones			
Resultado Antes de Impuestos			
Impuestos			
Resultado Neto			

	Meta	Logrado a la fecha	% Alcanzado
Activos			
Prestamos			
Depósitos			
Utilidad			
Morosidad %			
ROE %			
Eficiencia %			
ROA %			
Previsiones s/cartera vencida %			
Spread %			

BIBLIOGRAFÍA

- BBC MUNDO*. (15 de Setiembre de 2008). Obtenido de http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/specials/2008/crisis_financiera/newsid_7315000/7315229.stm
- Bender, R., & Ward, K. (2005). *Corporate Financial Strategy*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Fondo Monetario Internacional . (2010). *Paraguay - Haciendo frente a la trampa del estancamiento y la inestabilidad*. Washington D.C.
- Grant, R. (2010). *Contemporary Strategy Analisis*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Guillén, S. (2011). *Crisis Financiera Internacional*. Paraguay: Observatorio de Economía Internacional.
- Roisenzvit, A. (s.f.). *RiskBusiness*. Obtenido de www.riskbusiness.com/publications
- Roisenzvit, A. (s.f.). *RiskBusiness*. Obtenido de www.riskbusiness.com/publications
- Ronconi, L., Marongiu, F., Dborkin, D., & Filc, G. (2010). *América Latina frente a la crisis internacional: características institucionales y respuestas de política*. Madrid: Fundación Carolina.
- Slack, N., & Lewis, M. (2008). *Operations Strategy*. Londres: Pearson Education.
- Yukelson, A. (2017). Estrategia Empresarial (Material de Clase). *Estrategia Empresarial*. Argentina: Universidad Torcuato di Tella.
- Zurita Gonzalez, J. (2009). La crisis financiera y económica del 2008. Origen y consecuencias en los Estados Unidos y México. *El Cotidiano*, 2-9.

ANEXOS

Guía de Gráficos

Gráfico 1: Evolución de Bancos y Financieras. Fuente: Paraguay - Haciendo frente a la trampa del estancamiento y la inestabilidad (2010). Fondo Monetario Internacional. Página 12.

Gráfico 2: Distribución de Bancos y Financieras. Fuente: BCP (2018). Boletín Estadístico. Página 14.

Gráfico 3: Balance Consolidado de Bancos. Fuente: BCP (2018). Boletín Estadístico. Página 15.

Gráfico 4: Utilidad por Banco. Fuente: BCP (2018). Comité de Estabilidad del Sistema Financiero. Página 16.

Gráfico 5: Morosidad por Banco. Fuente: BCP (2018). Comité de Estabilidad del Sistema Financiero. Página 17.

Gráfico 6: Solvencia de Bancos. Fuente: BCP (2018). Comité de Estabilidad del Sistema Financiero. Página 18.

Gráfico 7: Balance Consolidado de Financieras. Fuente: BCP (2018). Boletín Estadístico. Página 19.

Gráfico 8: Utilidad por Financiera. Fuente: BCP (2018). Comité de Estabilidad del Sistema Financiero. Página 20.

Gráfico 9: Morosidad por Financiera. Fuente: BCP (2018). Comité de Estabilidad del Sistema Financiero. Página 21.

Gráfico 10: Solvencia de Financieras. Fuente: BCP (2018). Comité de Estabilidad del Sistema Financiero. Página 22.

Gráfico 11: Fases del proceso de Planificación Estratégica. Fuente: Yukelson (2017). Estrategia Empresarial. Página 25.

Gráfico 12: El entorno externo. Fuente: Grant (2010). Contemporary Strategy Analysis. Página 26.

Gráfico 13: Las cinco fuerzas de Porter. Fuente: Grant (2010). Contemporary Strategy Analysis. Página 27.

Gráfico 14: Radar – Alcance del Negocio. Fuente: Yukelson (2017). Estrategia Empresarial. Página 28.

Gráfico 15: El enlace entre recursos, capacidades y ventaja competitiva. Fuente: Grant (2010). Contemporary Strategy Analysis. Página 30.

Gráfico 16: Análisis FODA. Fuente: <http://www.analisisfoda.com/>. Página 31.

Gráfico 17: Matriz Producto - Mercado. Fuente: Yukelson (2017). Estrategia Empresaria. Página 32.

Gráfico 18: Matriz de BCG. Fuente: Yukelson (2017). Estrategia Empresaria. Página 33.

Gráfico 19: Matriz Atractividad – Posición Competitiva. Fuente: Yukelson (2017). Estrategia Empresaria. Página 34.

Gráfico 20: Ventaja competitiva. Fuente: Yukelson (2017). Estrategia Empresaria. Página 35.

Gráfico 21: Ejemplo de ponderación de notas. Fuente: Elaboración propia. Página 38.

Gráfico 22: Ejemplo de Matriz de Riesgo. Fuente: Superintendencia de Bancos (BCP). Página 38.

Gráfico 23: Crisis Subprime. Fuente: elaboración propia. Página 41.

Gráfico 24: Ejemplo de gráfico presentado por las entidades. Fuente: elaboración propia. Página 48.

Gráfico 25: Ejemplo de gráfico presentado por las entidades. Fuente: elaboración propia. Página 53.

Gráfico 26: Matriz Atractividad – Posición Competitiva. Fuente: elaboración propia. Página 55.

Gráfico 27: Matriz Producto - Mercado. Fuente: elaboración propia. Página 56.

Gráfico 28: Ejemplo de Indicadores analizados en Banca Corporativa. Fuente: elaboración propia. Página 57.

Gráfico 29: Método de Scoring. Fuente: elaboración propia. Página 58.

Gráfico 30: Matriz Atractividad – Posición Competitiva. Fuente: elaboración propia. Página 60.

Gráfico 31: Matriz Producto - Mercado. Fuente: elaboración propia. Página 61.