Memoria **de Labores** 2019

BANTRAB

Índice

Conoce al Banco de los Trabajadores 06
Carta del Presidente de la Junta Directiva 08
Carta del Director General Corporativo 10
Acerca de Bantrab 12
Bantrab en cifras 14
Principales hitos 16
Misión, Visión, Valores y competencias 18
Estructura de capital 20

Estrategia y modelo de negocios 22
Propósito y prioridades estratégicas 24
Nuestra propuesta de valor 25

Resultados financieros 26
Activos 28
Integración de activos
Cartera crediticia neta 29
Inversiones
Disponibilidades 30
Pasivos
Obligaciones depositarias 31
Capital
Utilidades 32
Ingresos 33
Gastos
Ratios financieros 34
Liquidez
Eficiencia 35
Calidad de la cartera 36
ROA y ROE 37
Mejores calificaciones de riesgo 38
Moody's
Fitch Ratings 39

Gestión de riesgo 40
Acciones estratégicas 42
Principios internos de autorregulación
Pilares de la gestión de riesgos 44

Relación con el cliente 46
Experiencia del cliente 48
Acciones estratégicas
Atención al cliente 49
Gestión de quejas y reclamos
Gestión de riesgos operativos y protección al cliente 50
Continuidad de negocios 51
Solución al cliente 52
Investigación, desarrollo e innovación
Soluciones lanzadas en 2019 53

Gestión humana 54

Prácticas responsables 58
Gobierno Corporativo 60
Directorio y funciones 61
Organigrama 62
Modelo de las tres líneas de defensa 64
Cumplimiento 65
Acciones estratégicas
Prevención del lavado de dinero y financiamiento al terrorismo (LD/FT)
Auditoría 66
Finanzas y administración 67
Aspectos jurídicos 68
Formación y transformación cultural 69

Dedicación a la comunidad 70
Inclusión financiera 72
Apoyo al emprendimiento 74
Migrantes 75
Inclusión laboral 76
Apoyo al trabajador 78
Compromiso con los Derechos Humanos 80

Retos 2020 84
Dirección de Finanzas y Administración 86
Dirección Corporativa de Riesgos 87
Dirección Corporativa de Cumplimiento
Dirección Corporativa de Investigación, Desarrollo e Innovación 88
Dirección Corporativa de Gestión Humana 89
Dirección Corporativa de Comunicación y Mercadeo 90
Dirección de la División de Operaciones y Tecnología 91
Dirección Corporativa Jurídica

Anexo

Líderes Bantrab 92
Miembros de la Junta Directiva 94
Miembros de la Alta Dirección 101

01

Conoce el Banco de los Trabajadores

1.

Carta de la Juntadirectiva del Banco de los Trabajadores

Los esfuerzos de esta Junta Directiva, directores, gerentes y colaboradores dieron excelentes resultados en 2019. Hoy somos una institución más sólida. Contamos con uno de los Gobiernos Corporativos más fuertes de la región y nuestros resultados financieros denotan una mejoría sustantiva en la confianza depositada por clientes, accionistas y aliados estratégicos.

Logramos fortalecer nuestra posición en el mercado sin perder de vista nuestra esencia: ser un banco que promueve el bienestar de los trabajadores y sus familias.

Estamos atentos a las nuevas tendencias mundiales, tanto en tecnología, como en productos y servicios, así como a las voces de quienes demandan un comportamiento empresarial más humano y comprometido con las metas planteadas por los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas.

Justamente por ello, en 2019 hicimos un alto en el camino para realizar un profundo proceso de autorreflexión que, además de identificar lecciones aprendidas, nos motivara a replantear nuestras metas estratégicas para los próximos cinco años. Este ejercicio de construcción colectiva dio por resultado el diseño de innovadores proyectos que equilibran y vinculan tecnología, digitalización, optimización financiera y administrativa e investigación, entre otros, a una cultura de compromiso ético y social con el desarrollo de los trabajadores guatemaltecos y el país.

Las metas son ambiciosas, pero nos anima el deseo de cambio, especialmente, la necesidad de bienestar expresada recurrentemente por las personas consultadas en nuestros estudios y con quienes llevaremos a cabo procesos de cocreación encaminados a brindarles mejores experiencias financieras.

Los miembros de la Junta Directiva agradecemos el apoyo y la confianza, así como reiteramos una vez más nuestro compromiso con la misión, visión y valores institucionales de Bantrab: responsabilidad, equidad, transparencia y trabajar con pasión. Estamos seguros de que el 2020 marcará nuevos hitos en nuestra vida institucional.

2.

Carta del Director General Corporativo



Michel Caputi

Quienes damos vida a Bantrab soñamos con una banca más humana. Una banca inclusiva, que comprenda y atienda las necesidades de los trabajadores, que les ofrezca soluciones innovadoras y experiencias cálidas, ágiles y omnipresentes. Una banca que anime a emprender y tienda la mano en momentos críticos, que procure crecimiento y bienestar.

Estamos satisfechos porque los resultados alcanzados durante 2019 confirman que marchamos en esa dirección. Logramos que más de diez mil accionistas actualizaran información. Esto constituye un paso significativo en la consolidación de la cultura de rendición de cuentas.

Mantenemos un crecimiento sostenido. La acertada gestión financiera permitió incrementar el capital y las utilidades. Contamos con más recursos para atender a los clientes y responder a la confianza de los ***stakeholders***. Somos más sólidos y esa solidez es reconocida por las firmas Fitch Ratings y Moody's, las cuales mejoraron las calificaciones de riesgo crediticio y cambiaron las perspectivas de estables a positivas.

Los hitos de 2019 van más allá de las cifras. Nos convertimos en agentes de cambio mediante la innovacion con impacto social. Extendimos la cobertura del programa *Emprendo por Ti* a tres departamentos del país y, de esa forma, coadyuvamos a la generación de empleo. Lanzamos ***BancAprende,*** una plataforma gratuita de educación financiera desarrollada en alianza con una de las universidades más prestigiosas de Guatemala, y continuamos con ***BanConsejos,*** una oficina que asesora sin costo a los trabajadores en el manejo de sus ingresos, gastos y ahorros.

El desafío para los próximos cinco años es asegurar el crecimiento financiero sostenible de Bantrab y desempeñar un rol preponderante como compensador social. Nuestra hoja de ruta será el Plan Estratégico 2020-2024, el cual descansa en cuatro pilares: el bienestar de los trabajadores, la educación financiera, la inclusión financiera digital y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas.

Todos estos esfuerzos, acciones, iniciativas y resultados nos han convertido en un referente regional de solidez, buenas prácticas de Gobierno Corporativo, innovación y dedicación a la comunidad.

Agradezco la confianza de nuestros clientes y ***stakeholders,*** y reitero el compromiso de directores, gerentes y colaboradores de Bantrab para seguir trabajando duro por convertir a los trabajadores en la principal fuerza financiera del país.



1.

Acerca de **Bantrab**

El Banco de los Trabajadores de Guatemala (Bantrab) nació en 1966 con aportes de los trabajadores. Actualmente, la institución impulsa un profundo proceso de transformación orientado a afianzar la confianza de clientes, accionistas, proveedores y otros aliados estratégicos, así como a afirmar su compromiso con la sociedad guatemalteca.

Las acciones emprendidas posicionan a Bantrab como referente de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, políticas anticorrupción e innovación con impacto social. Asimismo, es considerado uno de los mejores lugares para trabajar en Centroamérica y el Caribe.

2.

Bantrab
en cifras

54 **años** de **historia**

Q26,289
millones en activos

Q14,007
millones en créditos

Q22,971
millones en pasivos

Q20,541
millones en depósitos

Q3,318
millones de capital

Q698
millones de utilidades

3.21% de rentabilidad sobre activos (ROA)

27.86% de rentabilidad sobre patrimonio (ROE)

156 centros de negocios

3.

Principales hitos

Enero
Lanzamos las nuevas competencias institucionales.

Febrero
Subimos a la séptima posición del *ranking* centroamericano de empresas con más de mil colaboradores del Instituto Great Place to Work.

Marzo
Lanzamos *BancAprende,* el programa gratuito de educación financiera de Bantrab y la Universidad del Valle de Guatemala.

Abril
Fitch Ratings subió la calificación nacional a largo plazo de BBB+ a A- y la internacional de B+ a BB-.

Mayo
Recibimos el premio Iron Man de Fintech Americas en la categoría “Innovación con Impacto Social”, por el programa *Emprendo por Ti.*

Junio
La Revista Summa nos reconoció como Empresa Líder en Sostenibilidad Digital y Aprendizaje.

Julio
Probamos con éxito el Plan de Continuidad de Negocios.

Agosto
Inauguramos el primer Centro de Negocios que ofrece, entre otros beneficios, espacios de coworking con wifi, áreas para niños y mascotas.

Septiembre
Lanzamos la app para el envío de remesas desde Estados Unidos, a costo cero durante el primer año.

Octubre
Moody´s mejoró la calificación de riesgo de Bantrab de B3 a B1, y la de la deuda emitida por Bantrab Senior Trust (BST) de Caa1 a B2.

Noviembre
Concluimos la elaboración del Plan Estratégico 2020-2024.

Diciembre
Fitch Ratings reafirmó la calificación de riesgo a largo plazo nacional.

4.

Misión

Trabajar duro para el bienestar de todos los trabajadores.

Visión

Hacer de los trabajadores la principal fuerza financiera del país.

Valores y competencias

Responsabilidad

Nuestro compromiso con la institución nos hace ser congruentes y asumir las consecuencias de nuestras decisiones con firmeza y humildad.

Cumplimiento. Habilidad para ejecutar las acciones requeridas y concretar los compromisos adquiridos.

Autodeterminación. Capacidad para tomar decisiones, proponerse y asumir retos de forma individual y las consecuencias, en beneficio del logro de objetivos.

Transparencia

Nos debemos a los trabajadores y por eso, nos sentimos orgullosos de nuestros altos estándares y nuestras exigencias para con la ética y la verdad.

Comunicación 360°. Capacidad para ofrecer reconocimientos, y señalar aspectos a mejorar en el desempeño de todos los grupos de interés.

Rendición de cuentas. Capacidad para mantener actualizados y disponibles los registros de información sobre acciones realizadas y resultados obtenidos.

Equidad

Respetamos a todas las personas por igual, siendo imparciales, justos y generando oportunidades desde la objetividad.

Congruencia. Capacidad para expresar lo que se piensa y siente, y alinearlo con lo que se dice y hace.

Tolerancia. Habilidad para generar relaciones según los valores y reglas establecidas, en todo momento y con todas las personas.

Trabajar con pasión

Cada día nos esforzamos, con corazón y alegría, porque sabemos que todo lo que hacemos es para el beneficio de los trabajadores.

Solución al cliente. Capacidad para realizar acciones necesarias con entusiasmo, para exceder las expectativas de los clientes.

Sinergia. Habilidad de sumar esfuerzos con otras áreas, dirigidos a un fin común, para brindar satisfacción personal y grupal.

5.

Estructura de capital

Somos uno de los bancos más sólidos y solventes del sistema financiero guatemalteco. Al 31 de diciembre, nuestro capital se aproximaba a los Q3,318 millones, de los cuales el 71.31% correspondía a reservas de capital. La participación del Estado era de Q500 mil, la de los trabajadores de Q41.7 millones y la de los accionistas preferentes de Q157.6 millones.



Bantrab continuó el proceso iniciado en 2017 para actualizar la base de accionistas comunes y, de esa forma, fortalecer el Gobierno Corporativo. Durante 2019, 10,243 trabajadores, que adquirieron acciones entre 1966 y 1991, acudieron a nuestras oficinas para poner al día su información. De ellos, 7,068 lo hicieron en respuesta a la campaña pública que promovimos.



- *Las acciones comunes son las adquiridas por trabajadores y otorgan el derecho a participar en las Asambleas Generales de Accionistas con voz y voto.*
- *Las acciones preferentes son inversiones de personas individuales o jurídicas que otorgan un dividendo garantizado y el derecho a participar en las Asambleas Generales de Accionistas con voz, pero sin voto.*
- *Revalorización de activos fijos realizadas en años anteriores.*

02

Estrategia y modelo de negocios

1.

Propósito y prioridades estratégicas



La Junta Directiva y la administración de Bantrab definieron el Plan Estratégico 2020-2024, cuyas prioridades giran en torno a dos ejes:

Rol de compensador social

- Atención a todos los trabajadores (inclusión financiera) sin importar si se encuentran dentro o fuera de Guatemala.
- Enfoque en el bienestar financiero de los trabajadores, sean o no clientes de Bantrab.

Sostenibilidad

- Crecimiento permanente de las carteras activa y pasiva.
- Transformación de plataformas y ecosistemas en función del bienestar de los clientes del banco y del resto de instituciones que integran el Grupo Financiero.
- Optimización financiera mediante la participación de activos productivos y adecuación del fondeo.

2.

Nuestra propuesta de valor

Somos un aliado cercano que piensa en el bienestar de nuestros clientes, brindando una experiencia sin fricciones de forma omnipresente y ágil. Esta propuesta descansa sobre cinco pilares:

Cercanía Somos cálidos con nuestros clientes.	**Digital** Estamos presentes en todo momento y lugar para nuestros clientes.
Sin fricciones Ofrecemos una experiencia de primera categoría.	**Agilidad** Diseñamos procesos eficientes y ágiles que garanticen acceso total.

Bienestar
Construimos un ecosistema inclusivo que fomente la educación financiera y el ahorro.

Modelo de negocios

Nuestro objetivo es convertirnos en una banca centrada en el cliente, en la que se alineen la conceptualización, desarrollo y comercialización de productos y servicios a las necesidades y los deseos de los trabajadores. Pero, sobre todo, que contribuya a su bienestar, bancarización y salud financiera.

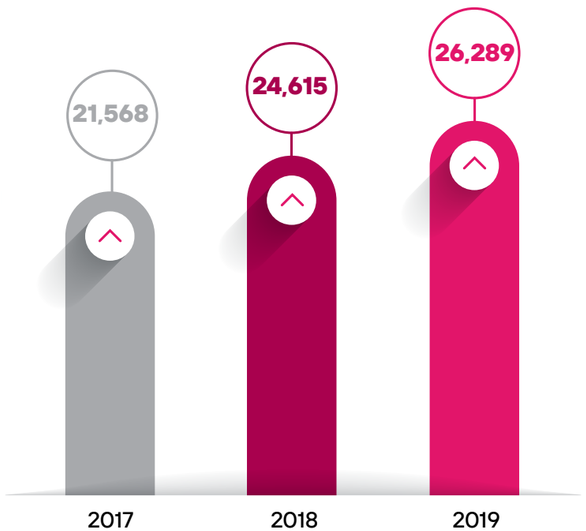
Este nuevo modelo de negocios propiciará la construcción de comunidades y requerirá de la transformación digital, el análisis avanzado de datos y un profundo conocimiento de los clientes actuales y potenciales.

03

Resultados financieros

Activos

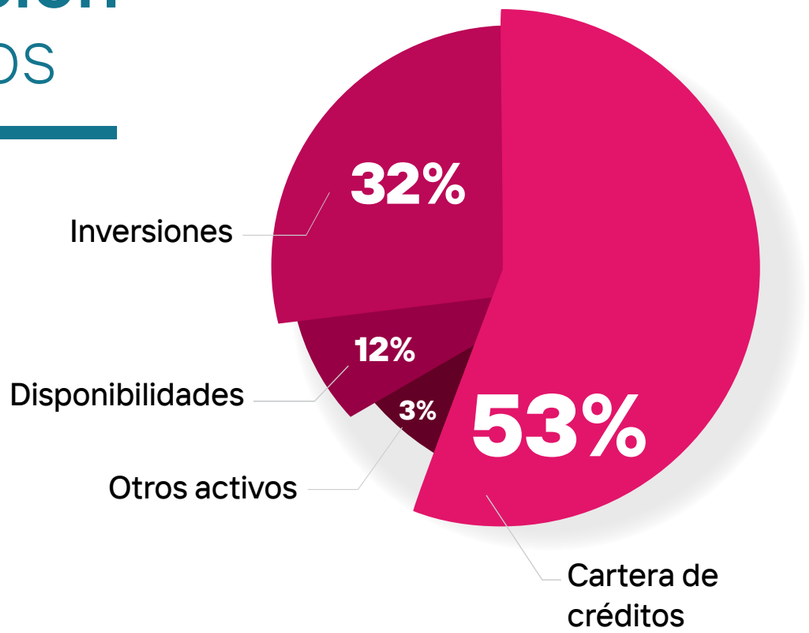
Bantrab mantuvo su crecimiento en 2019, consolidándose como uno de los bancos más relevantes en el sistema bancario guatemalteco. A diciembre, el volumen de activos alcanzó los Q26,289 millones, un 6.8% o Q1,674 millones más que en el año anterior.



En millones de quetzales

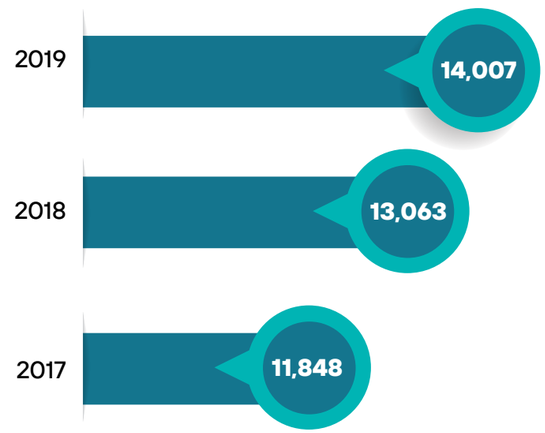
Integración de activos

El 53% de los activos correspondió a la cartera de créditos, otorgada en su mayoría a trabajadores; el 32% a inversiones; el 12% a disponibilidades; y el 3% a otros.



Cartera crediticia neta

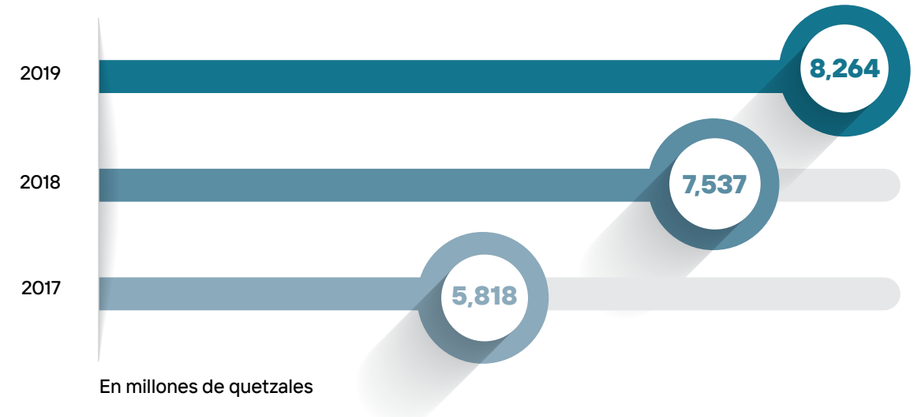
Las operaciones de financiamiento, principalmente a trabajadores, cerraron en Q14,007 millones, lo cual representa un crecimiento interanual de 7.23% o Q944 millones.



En millones de quetzales

Inversiones

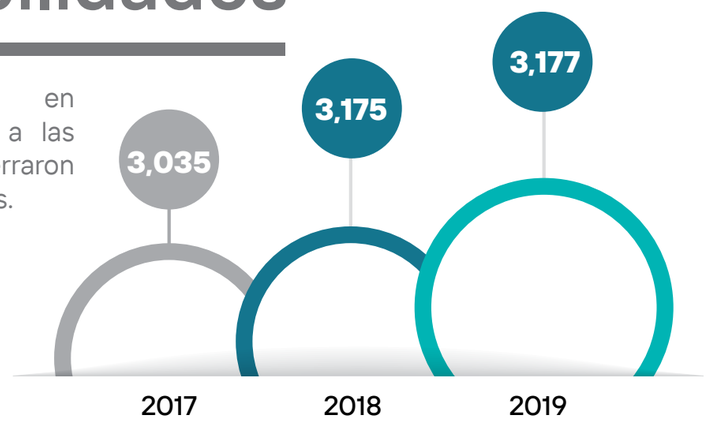
Bantrab participó en el mercado primario, secundario y de reportos de la Bolsa de Valores Nacional. Invirtió principalmente en títulos del Gobierno de Guatemala, que se caracterizan por un rendimiento satisfactorio, bajo riesgo y fácil negociación. Al 31 de diciembre, el portafolio alcanzó los Q8,264 millones. Es decir, Q727 millones (9.64%) más que en 2018.



En millones de quetzales

Disponibilidades

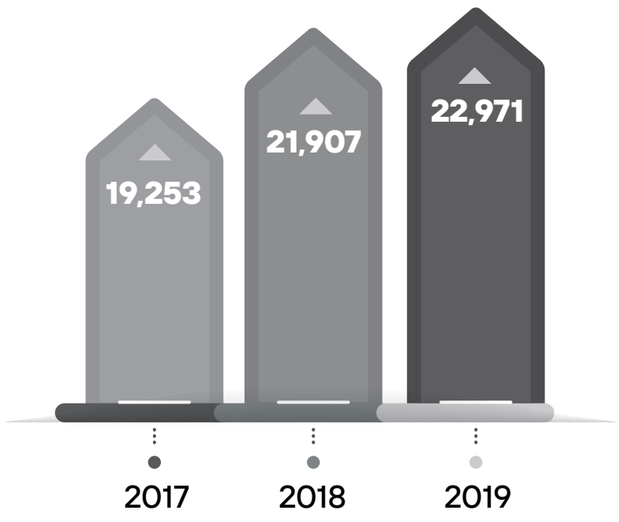
Las disponibilidades en 2019 fueron similares a las registradas en 2018. Cerraron el año en Q3,177 millones.



En millones de quetzales

Pasivos

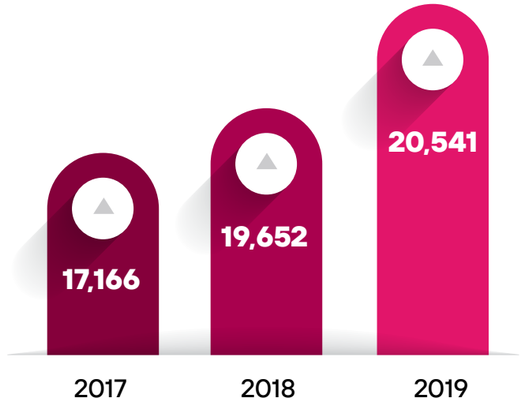
Los pasivos registraron un aumento interanual de Q1,064 millones o 4.86%, al situarse en Q22,971 millones.



En millones de quetzales

Obligaciones depositarias

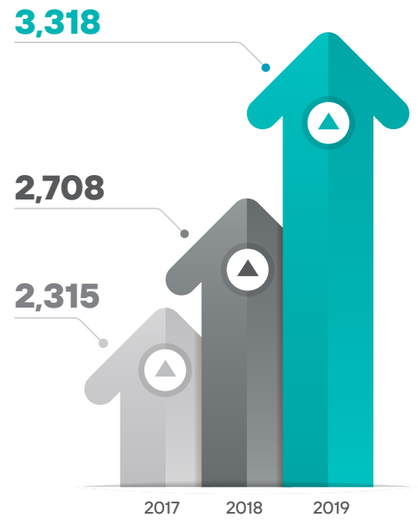
La confianza de los clientes permite que los depósitos sigan siendo la principal herramienta de fondeo de Bantrab. Estos registraron un aumento interanual de 4.52% (Q889 millones) en 2019. El crecimiento se dio principalmente en cuentas a la vista y depósitos a plazo fijo, sobrepasando los Q20,000 millones.



En millones de quetzales

Capital

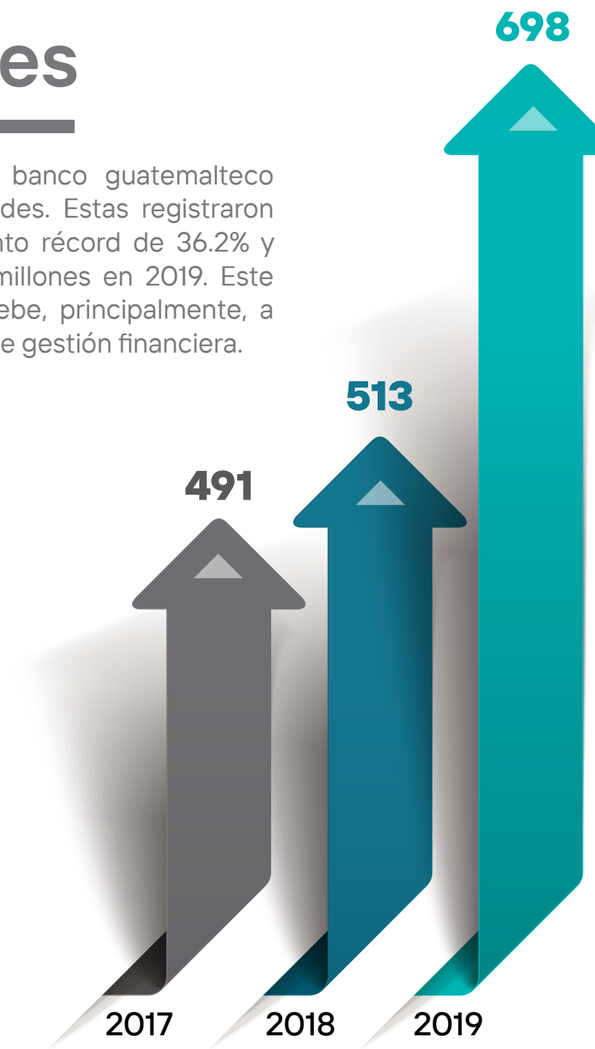
El capital de Bantrab ha presentado un continuo proceso de fortalecimiento, algo que se ve reflejado en el aumento interanual de 17% en 2018 y de 22.5% en 2019.



En millones de quetzales

Utilidades

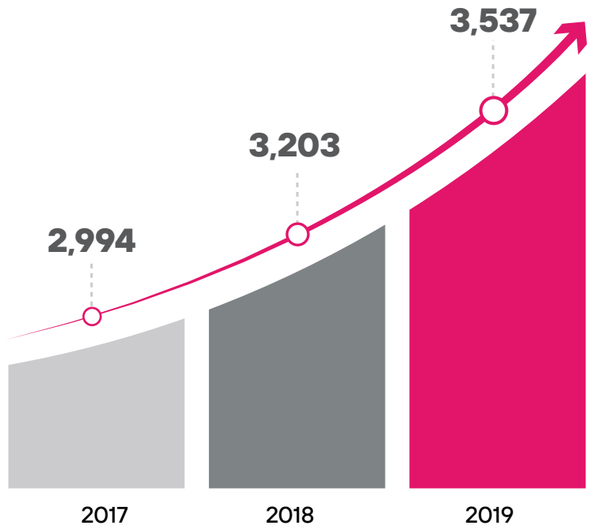
Bantrab es el tercer banco guatemalteco en volumen de utilidades. Estas registraron un ritmo de crecimiento récord de 36.2% y alcanzaron los Q698 millones en 2019. Este comportamiento se debe, principalmente, a eficientes decisiones de gestión financiera.



En millones de quetzales

Ingresos

La eficiencia alcanzada en los activos productivos y la mayor diversificación en la prestación de servicios bancarios, permitieron que los ingresos de Bantrab se incrementaran en Q334 millones y finalizaran 2019 en Q3,537 millones. Esto representa un crecimiento interanual superior al registrado en 2018.



En millones de quetzales

Gastos

El compromiso operativo de las unidades y una eficiencia financiera óptima permitieron un aceptable crecimiento interanual de los gastos. Estos aumentaron Q148 millones, mientras que en 2018 lo hicieron en Q187 millones.

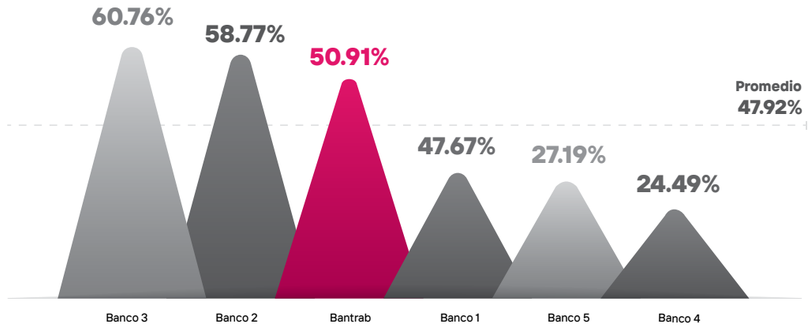


En millones de quetzales

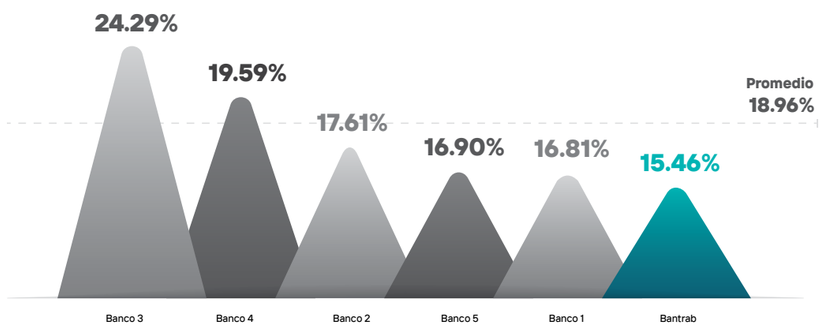
Liquidez

La entidad mantuvo sus niveles de liquidez en el promedio del sistema e invirtió los excedentes de forma adecuada en el mercado bursátil. La fortaleza y calidad del portafolio de inversiones, así como el adecuado manejo de las disponibilidades, nos permitieron cubrir satisfactoriamente las obligaciones con clientes y acreedores. Los ratios de liquidez inmediata y mediata cerraron 2019 en 15.46% y 50.91%, respectivamente. Ambos resultados son similares a los de los principales bancos y a los promedios del sistema, que actualmente son de 18.96% y 47.92%.

Liquidez Mediata

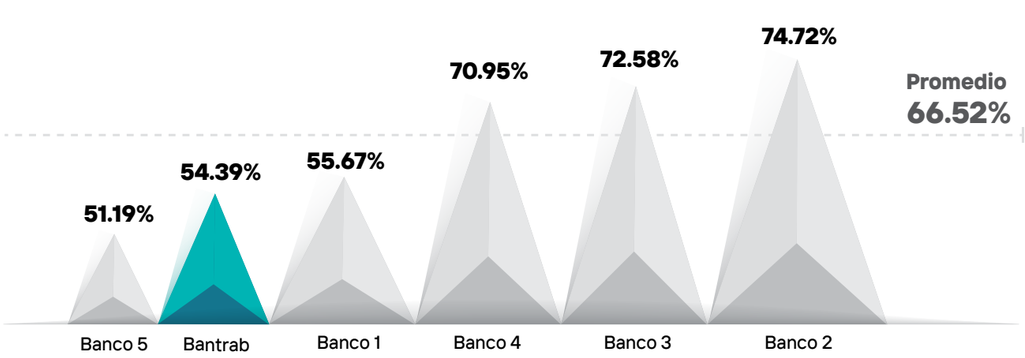


Liquidez Inmediata



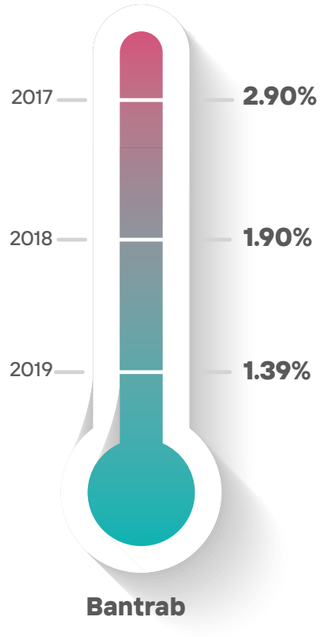
Eficiencia

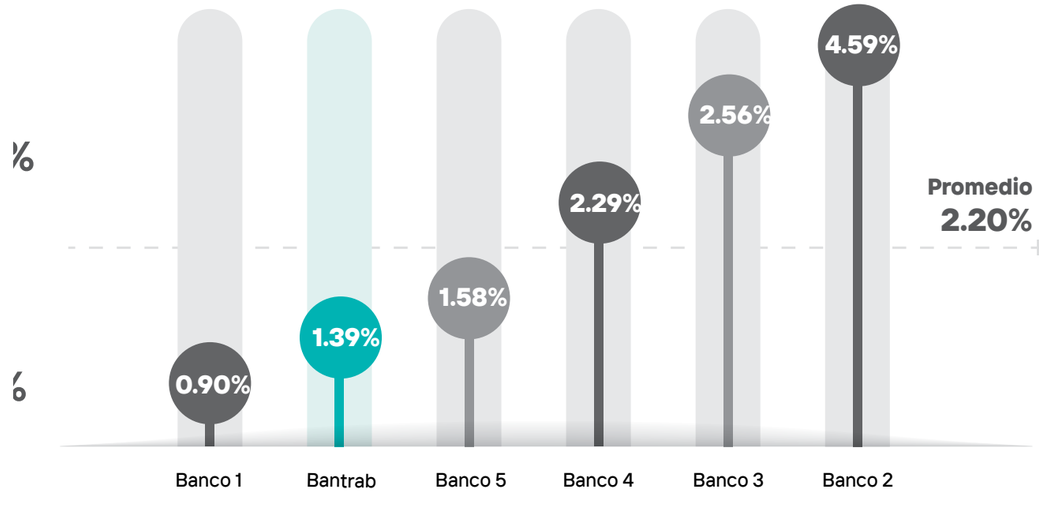
Bantrab ocupa la segunda posición del Top 6 de bancos guatemaltecos en eficiencia, con un ratio de 54.39% a diciembre de 2019. Con ello, demuestra una oportuna gestión en el gasto, colocándose por debajo del promedio del sistema, que es de 66.52%.



Calidad de la cartera

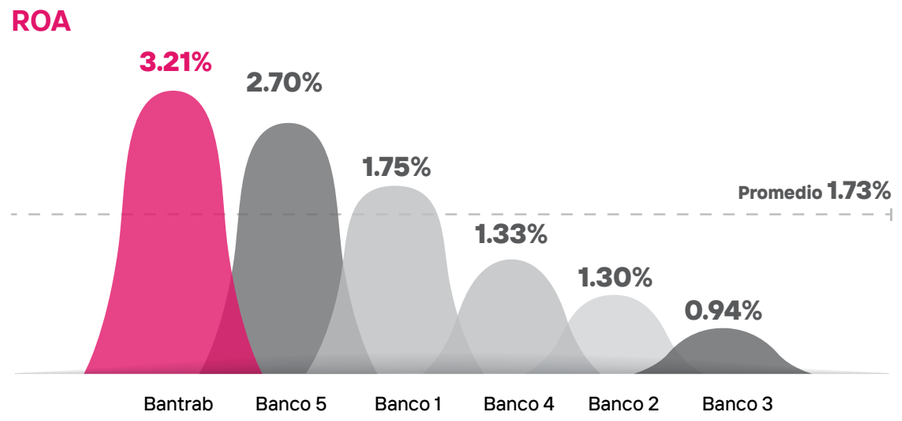
Bantrab cerró 2019 con un índice de morosidad de 1.39%. Los esfuerzos por tener una cartera más sana se reflejan en la disminución de 51 puntos básicos con respecto a 2018. Esto coloca al banco por debajo del promedio del sistema, que es de 2.20%.

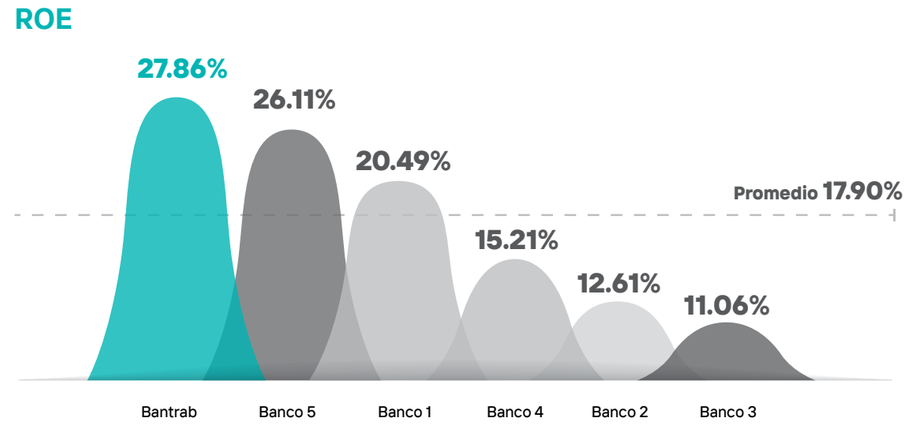




ROA y ROE

Las utilidades respecto al total de activos (ROA) cerraron en 3.21%, un nivel que casi duplica al promedio del sistema bancario, que es de 1.73%. Las utilidades respecto al patrimonio (ROE) se situaron en 27.86%, muy por encima del promedio de 17.90%. Al comparar estos ratios financieros con el Top 6 de bancos, Bantrab se posiciona en el primer lugar en ambos indicadores.





Mejores calificaciones de riesgo

Por segundo año consecutivo, Fitch Ratings y Moody's Inverstors Services (Moody's) escalaron las calificaciones de Bantrab y cambiaron las perspectivas de estables a positivas. La primera, lo hizo en abril y la segunda, en octubre de 2019.

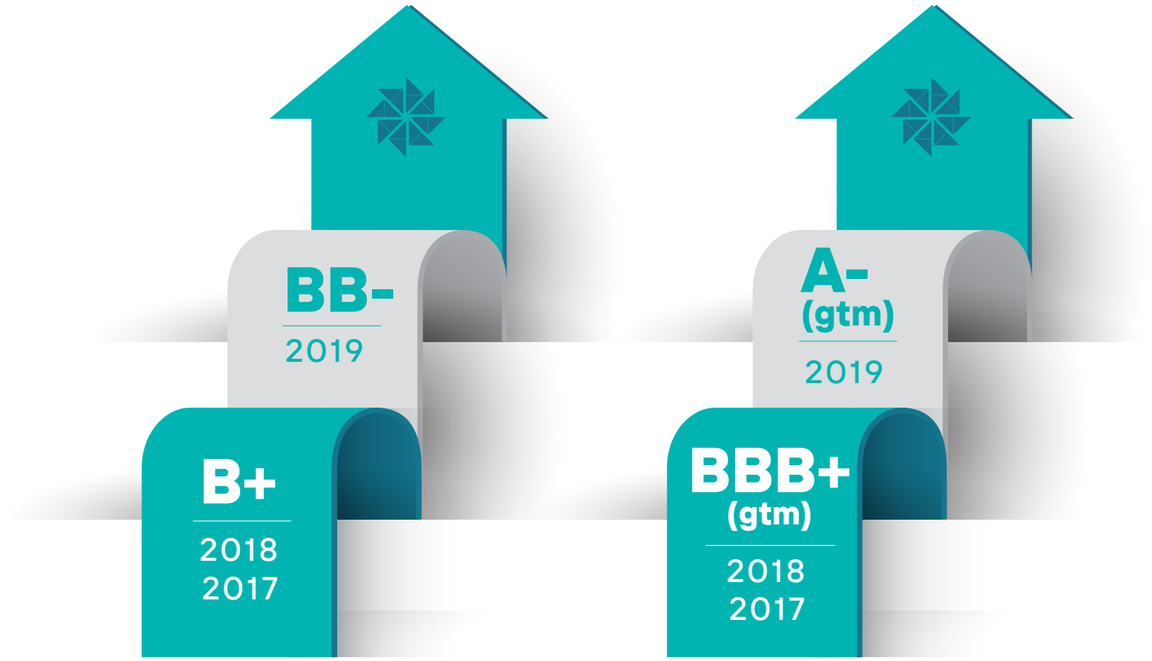
Moody's

La calificación riesgo país de la firma para Guatemala es Ba1, tan solo dos posiciones arriba de la obtenida por Bantrab en octubre de 2019.



Fitch Ratings

La calificación país de la firma para Guatemala es BB, un escalón por encima de la de Bantrab en abril y reafirmada en diciembre de 2019.



Largo plazo en moneda nacional y extranjera (IDR's)

Nacional a largo plazo

04

Gestión de riesgo

1.

Acciones estratégicas



Durante 2019, la Dirección Corporativa de Riesgos consolidó varios de los planes y retos planteados en 2018. Se ejecutó e implementó un plan de actualización de normativa interna de la mano de la Junta Directiva. Asimismo, se desarrollaron los pilares para ejecutar proyectos estratégicos en distintas directrices, nuevos productos, gestión de cobranza, gestión del ciclo de vida de los créditos, análisis poblacional e información crucial para desarrollar el nuevo plan estratégico.

Principios internos de autorregulación

Se amplió la documentación de procesos y el establecimiento de controles con el propósito de agregar valor a la gestión diaria y asegurar el cumplimiento de los siguientes principios:

Transparencia

La Alta Dirección debe rendir cuentas a los propietarios y terceros sobre el desempeño de la institución. Su compromiso es informar de manera sistemática, clara y oportuna acerca de los objetivos, expectativas, oportunidades y amenazas, así como cualquier situación interna o externa que pueda influir en el presente y futuro del grupo.

Competencia leal

Es un elemento básico en las relaciones y los negocios que las empresas del Grupo Financiero sostienen con otras instituciones financieras y bursátiles, nacionales e internacionales. Se consideran desleales las prácticas que atentan contra las normas de competencia, las sanas costumbres comerciales o el principio de buena fe.



Responsabilidad social y corporativa

Las decisiones de los accionistas, así como de los miembros de la Junta Directiva y Alta Dirección, constituyen la forma de actuar del Grupo Financiero. Las responsabilidades corporativas se construyen con base en responsabilidades personales. Las decisiones estratégicas y de negocios siempre deben considerar su impacto en la comunidad.



Responsabilidad personal

La gestión de las personas involucradas en el Gobierno Corporativo se rige por el principio "cumpla o explique" y, en el caso de situaciones que objetivamente contraríen la normativa, por el de "responsabilidad solidaria por acción y omisión".



Equidad e imparcialidad

El banco debe garantizar que todos los grupos de interés, incluidos los accionistas, sean tratados con justicia y equidad, para evitar conflictos y generar un clima de confianza que propicie la prosperidad. Las decisiones deben ser equilibradas y adoptadas con rectitud y objetividad.



Pilares de la gestión de riesgos

La administración de riesgos de Bantrab evoluciona desde el último trimestre de 2017. El primer paso fue crear la Gerencia de Gobierno Corporativo. Se realizó con base en las mejores prácticas globales y con acompañamiento de la firma internacional Ernst & Young (EY).

A instancias del Comité de Riesgos, en 2018, la Junta Directiva aprobó un nuevo marco de apetito o nivel de riesgos que la institución está dispuesta a tolerar. Además, fortalecimos la segunda línea de defensa, otorgando un rol estratégico a las direcciones de Riesgos y Cumplimiento.

El proceso de consolidación continuó en 2019. Desarrollamos modelos estadísticos para gestionar el riesgo de crédito durante todo el ciclo de vida de los préstamos y tarjetas de crédito; sentamos las bases para construir un almacén de datos ***(data mart)***, a fin de anticipar escenarios y tomar decisiones oportunas.

Estas fueron las principales acciones en cada uno de los tres pilares de riesgo:

Riesgo crediticio

- Definición de metodologías basadas en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para proyectar pérdidas.
- Mejora en la predictibilidad de recuperación de cartera.
- Implementación de una nueva estrategia de cobranza que permitió aumentar la calidad de la cartera y cumplir con los costos crediticios establecidos en el plan financiero.
- Actualización de manuales.

Riesgo de liquidez

- Definición de las bases para iniciar un proceso de automatización de alertas y pruebas de tensión.

Riesgo operacional y tecnológico

- Selección de un proveedor que automatice los eventos de pérdida y dé seguimiento a los controles y planes de acción ante hallazgos.
- Adopción de una nueva metodología de monitoreo y contabilización.
- Diseño de una estrategia para prevenir fraudes.
- Identificación de procesos críticos con base en los cuales se establecieron nuevos controles.

05

Relación con el cliente

1.

Experiencia del cliente



Trabajamos en la identificación de las mejores prácticas de *Customer Experience* (Experiencia del Cliente), y las fortalecemos con agilidad, tecnología, proactividad y autogestión. Todo para crear un ecosistema vanguardista que satisfaga las necesidades del cliente y supere sus expectativas a través de un trato cercano, personalizado y sin fricciones.

Acciones estratégicas

Entre las acciones estratégicas destacan las siguientes:

- **Diagnóstico de Madurez de *Customer Experience Management*** (CEM, por sus siglas en inglés)

- **Fortalecimiento de la cultura centrada en el cliente**
  Realizamos estudios técnicos sobre los procesos, tiempos de respuesta y flujos de información. Esto nos permitió detectar oportunidades de mejora y diseñar nuevos *Customer Journey Maps* para las áreas de capitalización, cartera activa y la Aseguradora de los Trabajadores.

- **Fortalecimiento de los indicadores *Net Prometer Score* (NPS), *Costumer Effort Score* (CES) y *Costumer Satisfaction Score* (CSAT)**, a partir de la retroalimentación de los clientes; así como cuantificación de su impacto económico.

2.

Atención al cliente



Gestión de quejas y reclamos

Entre las acciones estratégicas destacan las siguientes:

- **Programa *Voice of the Customer* (VOC*)***
  Desarrollamos una plataforma tecnológica que administra el flujo de quejas y reclamos. El sistema traslada automáticamente los expedientes al área correspondiente, la que tiene cinco días hábiles para ofrecer una solución y notificar al cliente. Se atendieron alrededor de 500 casos durante 2019.

- **Participamos en mesas técnicas lideradas por la Asociación Bancaria Guatemalteca,** en las que se analizaron las principales causas de los reclamos de los clientes.

- **Realizamos encuestas de satisfacción de servicio a nivel interno y externo.** Obtuvimos 46,500 respuestas efectivas, que servirán de base para rediseñar los procesos de servicio al cliente.

Gestión de riesgos operativos y protección al cliente

La División de Operaciones y Tecnología se enfocó en implementar proyectos estratégicos, hacer más eficientes los procesos operativos para promover la transformación digital de Bantrab, soportar el crecimiento de las operaciones bancarias y fortalecer el gobierno de Tecnologías de la Información (TI), priorizando la seguridad y privacidad de la información.

Entre los proyectos estratégicos está la puesta en marcha del Gobierno de Datos, la migración del *Core* de Tarjeta de Crédito y el uso de herramientas tecnológicas que permiten perfilar a clientes y captar a nuevos usuarios.

También se avanzó en la automatización del área jurídica. Esto último garantiza una mayor transparencia en los compromisos legales de la institución.

En total se implementaron alrededor de 800 proyectos, que contribuyeron a automatizar procesos, mejorar controles y ofrecer nuevos servicios y productos.

Todo este esfuerzo se tradujo en:

Un crecimiento de la cartera de consumo de pago voluntario de más de Q103 millones.

Un incremento del 210% de tarjetas de crédito pago voluntario respecto de lo alcanzado hasta agosto de 2018.

Un aumento del 61% en cobros extraordinarios y una disminución de 3.18% en degradación de cartera sobre metas establecidas.

Adicionalmente, se automatizaron 120 flujos legales y administrativos para elevar la efectividad de la gestión de las diferentes áreas operativas.

Para 2020, esta División tiene como objetivo continuar con la transformación digital del banco, dar seguimiento a los proyectos estratégicos, mantener una disponibilidad arriba del 99% en los servicios que se ofrecen al cliente y reforzar la seguridad y privacidad de la información de la institución.

Continuidad de negocios

Bantrab considera prioritario anticiparse a cualquier emergencia o catástrofe que pueda interrumpir sus operaciones normales y los servicios que brinda a sus clientes y usuarios. Es por ello que, en 2019, innovamos tecnológicamente en favor del Plan de Continuidad mediante la implementación de una herramienta de comunicación, la cual facilita la coordinación de acciones durante crisis causadas por eventos terroristas, climáticos y sociales, tanto locales como mundiales.

Esta herramienta permite contactar a todo el personal de manera inmediata a través de mensajes de texto, correo electrónico, aplicación o llamada telefónica. También se incorporó el uso de radios y videollamadas para mejorar la coordinación del equipo de gestión de crisis.

Se llevaron a cabo 18 simulacros como parte de la programación regular y uno en el Plan de Administración de Vulnerabilidades y Emergencias (AVE) organizado por la Municipalidad de Guatemala. En estas actividades de prevención participaron 2,420 personas.

Hoy podemos afirmar que Bantrab está preparado para enfrentar cualquier emergencia o catástrofe que pueda afectar al servicio y a sus clientes. Por eso, en el corto plazo, se buscará obtener la certificación ISO 22301, la cual garantiza la disponibilidad de un sistema de gestión eficaz de la continuidad del negocio.

3.

Solución al cliente

Investigación, desarrollo e innovación

Entre las principales acciones destacan:

- Readecuación del modelo de negocio, con el propósito de dinamizar la gestión comercial de la fuerza de ventas.
- Automatización de la cultura de medición, a través de herramientas digitales que facilitaron la rendición de cuentas y mejoraron la eficiencia de los principales procesos operativos del banco.
- Reformulación y actualización de nuestra estrategia corporativa para fortalecer nuestra misión, visión y propósito estratégico.
- Lanzamiento de planes de gestión operativa para medir indicadores de calidad, eficiencia y efectividad de nuestra cadena de valor.
- Fortalecimiento del equipo de investigación cualitativa, el cual está integrado por sociólogos y antropólogos.

Estas acciones nos hicieron ser más ágiles en la atención al cliente, elevar el porcentaje de Centros de Negocios que cumplieron sus metas, fortalecer las estrategias de venta cruzada a partir de un cliente único y establecer modelos basados en inteligencia artificial. Además, identificar oportunidades de mejora para agregarle valor a nuestra oferta.

Soluciones lanzadas en 2019

En 2019, nuestro esfuerzo se centró en desarrollar soluciones digitales que facilitaran la comunicación interna y externa. A continuación, citamos algunas:

- Equipo Virtual de Asistencia (EVA). Primer chatbot de uso interno, que permitió a los Asesores de Bienestar Financiero brindar una atención personalizada y aumentar la probabilidad de ventas ***in situ.***
- Implementación del proyecto de Gobierno de Datos, a través de *Master Data Governance* y *Master Data Management.*
- B-loz. Plataforma para enviar información y enlaces a los colaboradores de Bantrab mediante mensajes de texto.
- Chat.IO. Herramienta que permite a los usuarios precalificar a una tarjeta de crédito desde la página de Facebook de Bantrab.
- Creación del Cliente Único para los usuarios del banco y la aseguradora.

06

Gestión humana

El recurso humano es vital para Bantrab, por eso nuestras acciones se centraron en:

- Fortalecer el programa de Bienestar Bantrab, con jornadas médicas y de vacunación, actividades ***fitness,*** subsidio en guardería, campañas de salud vial y financiera, así como la contratación de una nutricionista y una psicóloga para brindar una mejor atención a los colaboradores.

- Desarrollar iniciativas de proyección social para apoyar a comunidades y segmentos vulnerables de la población guatemalteca. Destacan proyectos de reforestación, reciclaje, inclusión laboral, educación financiera y programas para incentivar el desempeño académico de estudiantes del sector público.

- Implementar un nuevo modelo de competencias en los procesos de gestión del talento, el cual incluye competencias digitales.

- Diseñar y poner en marcha el modelo de Gestión de Desempeño, para medir a través de competencias y KPI´s la labor de los mandos altos. Esta metodología de 180 grados permite realizar una autoevaluación.

- Identificar áreas de mejora para reducir tiempos y optimizar la atención hacia el colaborador.

- Introducir la herramienta B-loz con el fin de reforzar la comunicación interna.

- Desarrollar planes de formación continua para alcanzar una cobertura del 90% en los cursos virtuales que se ofrecen mediante la Universidad Corporativa.

Estas y otras acciones permitieron que, por segundo año consecutivo, el Grupo Financiero fuera certificado por el Instituto Great Place to Work. También que escalara once posiciones en el ranking de las mejores empresas centroamericanas con más de mil colaboradores y se situara en la séptima.

Asimismo, nuestros programas de bienestar y desarrollo han creado una plataforma de sostenibilidad para el negocio, regulando los indicadores de rotación e incrementando el atractivo laboral. Esto nos permite elegir al mejor talento humano y fidelizarlo con la marca y los productos que ofrecemos.

Por otro lado, llevar a cabo buenas prácticas de gestión humana nos permite mantener un constante monitoreo sobre los principios que rigen un adecuado Gobierno Corporativo.



07

Prácticas responsables



1.

Gobierno corporativo

Bantrab inició, a mediados de 2017, la adopción de políticas, normas y procedimientos orientados a fortalecer su gobernanza y sostenibilidad. Reestructuró su organización en favor de la transparencia, a fin de desconcentrar la toma de decisiones y agilizar procesos.

Una de las medidas que más influyó en la mejora de las calificaciones, por parte de Fitch Ratings y Moody's, fue la institución de un proceso inédito para elegir a los miembros de la Junta Directiva. En diciembre, al afirmar las notas para el banco, Fitch Ratings destacó que Bantrab tiene una ejecución administrativa por arriba del mercado y que "los controles de riesgos indican una evolución favorable hacia mejores prácticas que, han comenzado a impulsar los resultados financieros".

De esa cuenta, siete de los diez directivos que se incorporaron el año pasado, calificaron y fueron electos en Asamblea Extraordinaria de Accionistas. La renovación del ***staff*** de directores y gerentes también incidió.

Directorio y funciones

Asamblea de accionistas

Es la máxima autoridad de Bantrab y está integrada por los propietarios de acciones comunes y preferentes que, en el primer caso, participan con voz y voto y, en el segundo, solo con voz. Su función es elegir a los miembros de la Junta Directiva, con excepción del Presidente y el Presidente Suplente, quienes son nombrados por el Presidente de la República.

La Asamblea aprueba el presupuesto, la memoria de labores, la distribución de utilidades, la emisión y venta de acciones. También tiene potestad de disolver y liquidar el banco, o fusionarlo con otra u otras instituciones crediticias. Eso, siempre que cuente con el aval del Consejo de Ministros del Organismo Ejecutivo.

Junta Directiva

Su función es cumplir con las disposiciones de la Asamblea, dirigirla política y funcionamiento del banco, y nombrar al Director General Corporativo. Otra de sus atribuciones es emitir y reformar reglamentos internos, así como resolver la concesión, renovación, prórrogas y esperas de los préstamos de mayor cuantía de acuerdo con los reglamentos internos.

Director General Corporativo

Es el representante legal del banco. Asesora y asiste a las sesiones de la Junta Directiva, pero sin voto. Nombra y remueve al personal administrativo cuya designación no corresponda a la Junta Directiva, y resuelve sobre la concesión, renovación, prórrogas y esperas de préstamos, hasta los límites que establezca la Junta Directiva. Es estratega y ejecutor.

Organigrama

Bantrab mantiene estable la estructura de su Gobierno Corporativo. El apoyo de los órganos superiores administrativos ha permitido que la cultura de transparencia y rendición de cuentas, permee cada vez más en las entidades del Grupo Financiero y en los colaboradores de todos los niveles. Lo anterior, además de fortalecer los pilares de responsabilidad y transparencia, permite que el Grupo Financiero pueda tener una imagen idónea ante todas sus partes interesadas.

Asamblea de Accionistas

Junta Directiva



José Domingo **Conde***



Mario David **Gabriel***

Presidente



Elmer **Beltetón**
Presidente Suplente



Julio **Ordóñez**
Director Propietario



Sergio **Romano**
Director Propietario



Edin **Velásquez**
Director Propietario



Estuardo **Gamalero**
Director Propietario



Óscar **Pineda**
Director Suplente



Édgar **Ramírez**
Director Suplente



Edwin **Méndez**
Director Suplente



Raúl **Zapata**
Director Suplente

* Gabriel sustituyó a Conde en diciembre de 2019

Alta Dirección



Michel **Caputi**
Gerente General



José Miguel **Reyes**
Director Corporativo de Riesgos



Vilma **Córdova**
Directora Corporativa de Auditoría



Elda **Donis**
Directora Corporativa de Cumplimiento



Carmen **Ortíz**
Directora Corporativa de Comunicación y Mercadeo



Brenda **Menjívar**
Directora Corporativa de Investigación, Desarrollo e Innovación



Juan Pablo **De León**
Director Corporativo de Gestión Humana



Mario **Sánchez**
Director Corporativo Jurídico



Jorge Mario **Soto**
Director de la División de Operaciones y Tecnología



Felipe **Duarte**
Director de la División de Finanzas y Administración



Herbert **Hernández**
Director de la División Comercial



Fernando **Pérez**
Gerente General de la Aseguradora

Modelo de las tres líneas de defensa

Fortalecimos el modelo adoptado en 2017 para promover la cultura del autocontrol y garantizar que las operaciones se apeguen a las regulaciones vigentes y las mejores prácticas internacionales.

Primera línea	La Junta Directiva, el Director General Corporativo, los directores y gerentes. Son responsables de la gestión de riesgos y controles, junto con sus equipos.
Segunda línea	La Dirección Corporativa de Riesgos y la de Cumplimiento. Son los órganos especializados en controlar el riesgo integral, así como velar por el cumplimiento normativo, la prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo (LD/FT). Su función es identificar riesgos actuales y emergentes, definir y ejecutar políticas de control transversal, formar y asesorar a la primera línea.
Tercera línea	A ella pertenecen las auditorías interna y externa. Su función es evaluar la actividad de la primera y segunda líneas de defensa de manera sistemática, independiente y objetiva, a fin de añadirle valor y mejorar los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

2.

Cumplimiento

Acciones estratégicas

La Dirección de Cumplimiento participó activamente en los proyectos de innovación de Bantrab. Entre ellos, ***Master Data Governance***, ***Core*** de Tarjeta de Crédito y Omnicanalidad. Asimismo, en la revisión de las normas y los procedimientos.

Esto permitirá una mayor integración entre los negocios y los controles en la primera línea de defensa, así como una mejor prevención y mitigación de riesgos en la segunda. Algo que se reflejará en los resultados de las auditorías internas y externas.

Prevención del lavado de dinero y financiamiento al terrorismo (LD/FT)

- Actualizamos los manuales y programas de cumplimiento para incorporar nuevas prácticas globales en materia de LD/FT.
- Fortalecimos la estructura de la Dirección de Cumplimiento con dos nuevas gerencias y la contratación de analistas especializados en la prevención de LD/FT y análisis de datos.

- Implementamos dos sistemas:
  - *World-check,* para validar clientes y prospectos en más de 1,500 listas a nivel mundial.
  - *Compliance Risk Management,* para medir los riesgos de LD/FT y la eficacia de los mitigadores de riesgo del banco.

- Mejoramos el monitoreo automatizado para determinar la calificación de LD/FT antes de establecer vínculos con clientes, proveedores y colaboradores.

3.

Auditoría



Principales acciones estratégicas:

- Fortalecimos el modelo de Auditoría Basada en Riesgos y lo alineamos a los estándares internacionales.
- Diseñamos *Sales Force,* una herramienta para controlar y dar seguimiento a los requerimientos de la Superintendencia de Bancos.
- Implementamos *TeamMate* como sistema de gestión de Auditoría Interna.
- Notificamos a los miembros de la Alta Dirección de los requerimientos de Auditoría Externa para facilitar el *approach top-down.* Antes, los requerimientos se gestionaban únicamente con los gerentes y mandos medios.
- Implementamos la metodología *Gazelles* para planear y controlar.
- Institucionalizamos una nueva metodología de auditoría para evaluar los procesos y propiciar una mayor interacción con los responsables de ellos.
- Adoptamos un nuevo sistema de control de los planes de acción por ejecutar, a fin de mejorar procesos.
- Incorporamos *dashboards* financieros y operativos que permiten identificar riesgos de forma inmediata y oportuna en los centros de negocios.
- Adoptamos la metodología de Auditoría Continua para revisar permanentemente las empresas del Grupo Financiero.

4.



Finanzas y administración

- Se establecieron corresponsalías con Banorte y Banesco USA, lo que nos permite aumentar la oferta de servicios internacionales y atender operaciones en el extranjero.

- Logramos gestionar de forma más eficiente los recursos disponibles gracias a una participación más activa en el mercado bursátil.

- El número de accionistas que actualizó su información en 2019 fue histórico. La acreditación para participar en la Asamblea Ordinaria prevista para 2020 se incrementó en más de 100%.

- Sin limitar los recursos para iniciativas estratégicas, ejecutamos el presupuesto de manera más eficiente.

- Identificamos los factores que impactan en nuestro margen financiero y, con base en ello, optimizamos la gestión financiera del banco.

- La División Comercial y la Aseguradora fueron trasladadas a una misma sede, situada en la 7 avenida de la zona 9 capitalina.

5.

Aspectos jurídicos

Estas son las principales acciones estratégicas ejecutadas por la Dirección Corporativa Jurídica durante 2019:

- Digitalizamos los archivos físicos para evitar la pérdida de información.
- Implementamos un sistema de gestión de expedientes.
- Revisamos la estructura documental del Gobierno Corporatrivo.

6.

Formación y transformación cultural

La Gerencia Corporativa de Comunicación continuó apoyando el cambio de cultura organizacional iniciado en 2017. A nivel interno, promovió la identificación de los colaboradores con la misión y la visión del banco, así como la importancia de sujetar las acciones a los valores y competencias institucionales. También difundió mensajes orientados al cumplimiento de las normativas de Gobierno Corporativo, prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo y colaboró con la gestión de cambios organizacionales.

08

Dedicación a la comunidad

El propósito de Bantrab es favorecer el bienestar y **el progreso de las personas** y comunidades

Esa es la razón por la que ha puesto en marcha programas de responsabilidad social empresarial, de mediano y largo plazo, alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas. Dichas iniciativas descansan sobre estos cuatro pilares: educación financiera, inclusión laboral, emprendimiento y atención a emergencias.

Inclusión financiera



BancAprende

Bantrab se convirtió, en marzo de 2019, en la primera institución financiera, regulada por la Superintendencia de Bancos (SIB), en lanzar una plataforma digital y gratuita de educación financiera.

El programa, estructurado pedagógicamente, cuenta con el aval académico de la Universidad del Valle de Guatemala, una de las más prestigiosas del país. A diciembre de 2019, 6,500 personas se habían inscrito en cursos online y talleres presenciales en gestión del ahorro y del crédito. En ese mismo mes, lanzamos el módulo relativo a la jubilación y retiro.

BANCONSEJOS DE BANTRAB

Es la oficina de asesoría en finanzas para los trabajadores. Abrió sus puertas el 17 de octubre de 2018 y, en 2019, había atendido a 1,727 personas y brindado 18 charlas de educación financiera a 274 colaboradores de entidades públicas y privadas.

Esta labor, gratuita y personalizada, ha permitido la consolidación de Q32.7 millones en deudas. En 2020, Bantrab lanzará BanConsejos Móvil para ampliar su cobertura.



2 Apoyo al emprendimiento



EMPRENDO POR TI

Es un programa de desarrollo empresarial gratuito que capacita, durante un año, a personas de escasos recursos económicos con ideas creativas de negocio, contribuyendo así a la generación de empleo y la bancarización. El mismo se realiza en alianza con la Red Nacional de Grupos Gestores.

En 2019, benefició a 517 personas, formalizó 50 empresas y logró crear 100 nuevos empleos. Además, entregó capital semilla a 15 proyectos en Suchitepéquez, Sacatepéquez y Alta Verapaz.



En 2020, Emprendo por Ti extenderá sus servicios a Quetzaltenango y Escuintla.

3 Migrantes



Bantrab lanzó en octubre **Estés donde estés**, un programa para apoyar a los guatemaltecos que emigraron a Estados Unidos y a los que han sido repatriados.

Como parte de este proyecto, el banco realizó del 1 al 14 de diciembre la primera campaña de ayuda humanitaria, con el fin de apoyar a los migrantes que visitan a diario los centros de refugio temporal. Los donativos fueron recibidos en 38 Centros de Negocios y se entregaron el 18 de diciembre, en tres sedes de la Casa del Migrante: zona 1 de la capital, Tecún Umán y Petén.



Estés donde estés también ofrece una cuenta simplificada para los receptores de dichos envíos. En el primer semestre de 2020, lanzaremos una herramienta digital para ayudar a los emigrantes retornados a encontrar trabajo y, a las empresas, a identificar talentos. Nuestros Centros de Negocios contarán con escritorios de apoyo para asesorar en su uso.

Además, **BancAprende** desarrollará un módulo especial, en el cual los migrantes y sus familias podrán aprender los principios de la inversión responsable.

REMESAS BANTRAB
#HacesLatir Estés donde estés

Instituto Neurológico de Guatemala

Educación Especial para la Inclusión

Inclusión laboral 4



Mundo sin barreras

El convenio que suscribimos con el Instituto Neurológico de Guatemala (ING), en abril de 2018, nos permitió incrementar las pasantías laborales para estudiantes de dicha entidad. Asimismo, 210 alumnos del ING han sido apadrinados por colaboradores.

Formalizamos una alianza con la fundación Jorge Toruño para brindar prácticas laborales a estudiantes que residen en zonas de alto riesgo.

Convenio con el Ministerio de Educación

En 2018, suscribimos un convenio con esa cartera por medio del cual nos comprometimos a otorgar 20 plazas anuales a estudiantes de nivel diversificado de centros educativos públicos en situación desfavorable, con los mejores resultados en la evaluación Graduandos y que superaran nuestras pruebas de selección de talento. Durante 2019, contratamos a 12 de ellos. El objetivo de la iniciativa es incentivar a los jóvenes a mejorar su desempeño académico.



Apoyo al trabajador

5







En 2019, el banco incentivó el empleo formal mediante su participación en 25 ferias de empleo. Entre ellas el Festival del Empleo de la Cámara de Comercio Guatemalteco-Americana, la Feria Nacional del Empleo del Ministerio de Trabajo, Mi primer empleo, Prepárate para una vida profesional, giras de reclutamiento en Escuintla, Quetzaltenango, Mazatenango, Huehuetenango y San Marcos, así como las ferias organizadas por las universidades San Carlos de Guatemala, Mariano Gálvez, Galileo y del Valle de Guatemala.

Por otro lado, reconocimos el desempeño extraordinario y la responsabilidad social de ocho guatemaltecos en la segunda edición del Galardón al Trabajador: bomberos voluntarios, enfermeras, maestros, emprendedores, arte y cultura, agricultura, industria, tecnología y servicios.



LA JUVENIL DE BANTRAB

JUVENTUS ACADEMY GUATEMALA

Asimismo, Bantrab y Juventus Academy de Guatemala realizaron la primera edición de La Juvenil de Bantrab que, además de fomentar el deporte, promueve la educación financiera. En el campeonato de fútbol 5, participaron 288 equipos mixtos de establecimientos educativos, públicos y privados de todo el país; 3,300 padres, entrenadores y niños recibieron charlas sobre la gestión de ingresos, gastos y ahorro.

6 Compromiso con los Derechos Humanos

Incorporación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas a nuestro Plan Estratégico 2020-2024

Con la misión de promover el bienestar de los trabajadores y de la sociedad guatemalteca, Bantrab enfocará sus acciones en cuatro de los objetivos gestados durante la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, para erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad.



- Proteger de los prestamistas informales de la usura
- Facilitar el acceso a servicios financieros y fomentar el ahorro



- Facilitar el crédito a emprendedores y Pymes, así como los de vivienda
- Apoyar el desarrollo comunal y bienestar familiar



- Facilitar el acceso a crédito de desarrollo, cadenas productivas, tecnología y comunicación vía Internet



- Fomentar el emprendimiento local
- Brindar asesoría financiera
- Bancarizar

Evaluación IndicaRSE

Incorporamos por primera vez la metodología IndicaRSE, que consiste en un proceso de autoevaluación que mide prácticas y políticas de Responsabilidad Social Empresarial, tomando como base la ISO 26000.

Esta herramienta, diseñada por el Centro para la Acción de la Responsabilidad Empresarial (CentraRSE), evalúa: gobernanza en la organización, Derechos Humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de los consumidores, participación en la comunidad y su desarrollo.

Los resultados fueron satisfactorios y servirán de base para el establecimiento de acciones de mejora que permitan comparar los avances en 2020.

Empoderamiento económico de las mujeres

Bantrab se sumó a las empresas que han adoptado, formalmente, los principios para el empoderamiento de las mujeres promulgados por Naciones Unidas. Estamos conscientes que propiciar su participación en todos los sectores y niveles es fundamental para construir economías fuertes, establecer sociedades más estables y justas, alcanzar los ODS y el respeto a los Derechos Humanos, así como mejorar la calidad de vida de las familias y comunidades.

1. Promover la igualdad de género desde la dirección al más alto nivel

2. Tratar a todos los hombres y mujeres de forma equitativa en el trabajo – respetar y defender los Derechos Humanos y la no discriminación

3. Velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos los colaboradores

4. Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres

5. Llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y mercadeo a favor del empoderamiento de las mujeres

6. Promover la igualdad mediante iniciativas comunitarias y de cabildeo

7. Evaluar y difundir los progresos realizados a favor de la igualdad de género

09

Retos 2020

1

Dirección de Finanzas y Administración

Gestionar una óptima configuración de los activos y pasivos de las entidades del Grupo Financiero, para garantizar la sostenibilidad del banco.

Fortalecer las relaciones internacionales para proveer a los clientes y equipos comerciales la capacidad de operar en el exterior.

Emprender mediciones de rentabilidad que permitan identificar los principales actores en la creación de valor y aquellos en los cuales se necesitan tomar decisiones para un óptimo desempeño.

Implementar sistemas de información para prestar un mejor soporte a las áreas que están a cargo de esta dirección.

Continuar con las mejoras en procesos de compras y adquisiciones.

2

Dirección Corporativa de Riesgos

Definir y ejecutar un plan de acción que responda a los requerimientos planteados por el ente regulador en la última supervisión.

Desarrollar herramientas para gestionar y autorizar créditos.

Implementar nuevas herramientas de automatización, analítica y *machine learning* aplicadas a la iniciación de las relaciones con los clientes, la cobranza y la gestión del riesgo tecnológico y operacional.

3

Dirección Corporativa de Cumplimiento

Modernizar los procesos de monitoreo e implementar sistemas informáticos para reducir falsos positivos en las alertas de LD/FT.

Automatizar y mejorar los procesos para reducir tiempos y mejorar la calidad de los resultados.

Implementar *machine learning,* inteligencia artificial y robótica a los procesos internos.

4

Dirección Corporativa de **Investigación,** Desarrollo e Innovación

Diseñar programas de innovación y creatividad para crear espacios de ***Champion-Challenger*** en estrategias comerciales enfocadas en brindar una experiencia única al cliente.

Lanzar los siguientes proyectos:

Data Warehouse para todas las líneas de negocio y ***Self-Service*** a nivel institucional y ***Data Lake*** para datos estructurados, semiestructurados y no estructurados. El banco comenzó con la implementación de estos elementos en 2019, con el fin de conocer a profundidad a sus clientes, mejorar sus mediciones y tomar decisiones en beneficio de ellos.

Programa de fidelización, retención y recuperación basado en ***Data Analytics.***

Customer Journey Map. Desarrollar una herramienta para conocer a profundidad las diferentes etapas que vive un cliente, a fin de determinar sus necesidades y satisfacerlas.

Hub de Innovación. Se lanzará una convocatoria para que colaboradores de la institución participen en un programa de cinco meses y contribuyan a desarrollar soluciones digitales.

Desarrollo de productos para generación ***centennials.***

Implementación de motores decisionales que apoyarán la gestión comercial de manera proactiva para el ciclo de vida del cliente.

5

Dirección Corporativa de Gestión Humana

Desarrollar el proyecto de tercerización de la Línea Ética, el canal al que recurren los colaboradores para denunciar prácticas que riñen con las normativas, reglamentos y valores institucionales.

Obtener una posición dentro del ranking latinoamericano del Instituto Great Place to Work.

Diseñar e implementar la metodología de escalas salariales al proceso de compensación integral de la institución.

Fidelizar a los colaboradores mediante jornadas más flexibles, ***home office,*** recreación y la invitación de los familiares de colaboradores a actividades institucionales.

Fortalecer la equidad entre colaboradores mediante el empoderamiento de la mujer Bantrab y nuevas iniciativas de inclusión laboral.

Crear una malla curricular por competencias e implementar gamificación en los cursos internos, incluyendo un ***upgrade*** en la producción audiovisual de los cursos.

Monitorear el clima institucional a través de nuevas herramientas y con una mayor frecuencia, a fin de identificar focos potenciales de conflicto.

6

Dirección Corporativa de Comunicación y Mercadeo

Lanzar BanConsejos Móvil. Se tiene previsto adquirir un bus y transformarlo en una oficina móvil de consejería y acompañamiento financiero gratuito. Este proyecto permitiría educar a los guatemaltecos en cualquier parte del país sobre la elaboración de presupuestos, administración de ingresos, ahorros e inversiones y una gestión inteligente de préstamos y tarjetas de crédito y débito.

Fomentar el desarrollo de ecosistemas que den soporte a los productos y servicios que ofrece Bantrab, para orientarlos hacia una banca más humana, más cercana a las necesidades y realidades de las personas.

Ajustar la estrategia de publicidad y mercadeo al Plan Estratégico 2020-2024.

Fortalecer el área digital y la microsegmentación de mercados.

7

Dirección de la División de Operaciones y Tecnología

Mantener el negocio en niveles de disponibilidad superiores al 99%.

Continuar con los proyectos estratégicos: *Core* de Tarjeta de Crédito, MDG, Omnicanalidad y *Core* Bancario.

Continuar los esfuerzos en la seguridad y privacidad de la información de la institución y consolidar la transformación digital del banco.

8

Dirección Corporativa Jurídica

Elaborar un plan de monitoreo de procesos, gestiones y documentos.

Anexo

Líderes Bantrab

Miembros de la **Junta Directiva**



José Conde*

Presidente

Contador público y auditor con maestría en Finanzas Empresariales, doctorados en Desarrollo Humano y en Administración Pública y Políticas, y estudios en Ciencias Jurídicas. Se desempeñó como Vicepresidente de la Junta Directiva del Crédito Hipotecario Nacional (CHN). Fue director de organismos internacionales bilaterales y consultor para proyectos del Banco Mundial.

Mario D. Gabriel*



Presidente

Contador Público y Auditor con Maestría en Administración de Empresas y especialización en Finanzas. Cuenta con estudios en Administración Avanzada de Banca e Intermediarios Financieros. Laboró para la Superintendencia de Bancos durante más de veinticinco años.

* Gabriel sustituyó a Conde en diciembre de 2019



Elmer Beltetón

Presidente Suplente

Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales con Maestría en Derecho Constitucional y Maestría en Empleo, Relaciones Laborales y Diálogo Social. También posee un Doctorado en Ciencias Penales. Ha dirigido el Registro General de la Propiedad, la Comisión Nacional Registral y el Registro Nacional de las Personas. También ha sido asesor jurídico del Congreso de la República y del Ministerio de Gobernación. Impartió conferencias sobre diversos temas en el país y en el extranjero.



Julio Ordóñez

Director Propietario

Ingeniero mecánico industrial con Maestría en Finanzas y Posgrado en Finanzas y Economía. Posee más de 19 años de experiencia en administración, riesgos y finanzas en instituciones bancarias de Guatemala, El Salvador, Costa Rica y Panamá. Se unió a Bantrab en 2017, como Director de la División de Finanzas y Administración. El 1 de agosto de 2018, asumió como Director Propietario de la Junta Directiva por un período de cuatro años.



Sergio Romano

Director Propietario

Abogado y Notario. Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales con Maestría en Derecho Parlamentario. Ocupó puestos directivos y gerenciales en grupos financieros nacionales y centroamericanos. Ha sido miembro de Consejos de Administración en distintas instituciones reguladas por la Superintendencia de Bancos. Ha presidido y formado parte de comités y comisiones de control regulatorio y jurídico de índole bancario. Se incorporó a Bantrab en 2017, como Secretario de la Junta Directiva y Director Corporativo Jurídico, cargos que ocupó hasta el 30 de julio de 2018. Asumió como Director Propietario de la Junta Directiva el 1 de agosto de 2018 por un período de cuatro años.



Edin Velásquez

Director Propietario

Economista con una Maestría en Economía. Su trayectoria profesional incluye 24 años en el Banco de Guatemala, institución en la cual ocupó la Vicepresidencia y la Presidencia. Presidió la Junta Monetaria y el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas (FHA). Ejerció puestos directivos en entidades financieras privadas y descentralizadas, además de desempeñarse como director del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) en Guatemala. Asumió como Director Propietario de la Junta Directiva de Bantrab el 1 de agosto de 2018 por un período de dos años.



Estuardo Gamalero

Director Propietario

Abogado y notario. Posee una trayectoria de más de 23 años de carrera en la banca privada y pública, ocupando cargos gerenciales y directivos. Ha sido asesor jurídico de la Cámara de Industria de Guatemala y miembro de distintas instancias del Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras (CACIF). Desde 2012, es Magistrado Suplente del Tribunal Supremo Electoral. El 1 de agosto de 2018, asumió como Director Propietario de la Junta Directiva de Bantrab por un período de dos años.



Óscar Pineda

Director Suplente

Economista con Maestrías en Finanzas e Investigación de Operaciones. Inició su carrera en el Banco de Guatemala, en donde laboró por más de 14 años. Ocupó puestos directivos y gerenciales en entidades financieras públicas y privadas. Se desempeñó como director financiero de la Oficina del Procurador de los Derechos Humanos. Es Director Suplente de la Junta Directiva de Bantrab desde el 1 de agosto de 2018.

Édgar Ramírez



Director Suplente

Economista con Maestrías en Educación y Derecho Parlamentario. Investigador y académico de la Universidad Rafael Landívar. Ocupó puestos directivos en la banca pública por más de diez años. Fue director de Planificación y Desarrollo Institucional del Ministerio de Finanzas Públicas. Ha sido consultor para organizaciones nacionales e internacionales. Integra la Junta Directiva de Bantrab desde el 1 de agosto de 2018.



Edwin Méndez

Director Suplente

Administrador de Empresas con Maestrías en Banca y Finanzas y en Liderazgo Organizacional e Innovación Bancaria, y una certificación internacional en Gestión de Riesgos avalada por la Federación Latinoamericana de Bancos (Felaban). Trabajó en el área comercial de Banco Uno. Asimismo, en ventas y mercadeo para distintas empresas por más de diez años. Es fundador y directivo del Instituto Guatemalteco de Administradores de Empresas. Se incorporó a Bantrab hace 16 años como Director Suplente de la Junta Directiva y fue reelecto el 1 de junio de 2018.

Raúl Zapata



Director Suplente

Administrador de Empresas con Maestrías en Administración Corporativa y Liderazgo Organizacional, y una certificación internacional en Gestión de Riesgos avalada por la Federación Latinoamericana de Bancos (Felaban). Se incorporó a Bantrab en 1988 y desarrolló su carrera en las áreas de créditos fiduciarios, pago de créditos, cobros y auditoría interna, hasta liderar la Gerencia Corporativa de Fideicomisos. Se integró como Director Suplente de la Junta Directiva en 2016.

Miembros de la Alta Dirección

Michel Caputi

Director General Corporativo



Banquero. Licenciado en Ciencias Actuariales con Maestrías en Administración Financiera y en Dirección Estratégica. Esta última por ADEN International Business School. Cuenta con más de 18 años en la banca latinoamericana, donde ha desarrollado distintas posiciones enfocadas en la Administracion Integral de Riesgos.

Desde 2017 lidera Bantrab. En el tiempo que lleva al frente del Grupo Financiero, Caputi ha dedicado grandes esfuerzos para fortalecer el Gobierno Corporativo y alcanzar una capacidad de ejecución estratégica por arriba del promedio. Además, ha impulsado las relaciones estratégicas de Bantrab a nivel local e internacional.

El elemento clave en su gestión ha sido la innovación con impacto social, que se ha convertido en parte transversal de la cultura del Grupo Financiero. Esto ha llevado a Caputi a ser reconocido por Fintech Americas como uno de los 25 banqueros más innovadores de Latinoamérica.

Estos esfuerzos se ven reflejados en la solidez y solvencia de los resultados del Bantrab, que han sido reconocidos por las firmas de riesgo internacionales, que han elevado de forma consistente los dos últimos años las calificaciones de riesgo nacionales e internacionales. El Instituto ***Great Place to Work*** también ha reconocido a Bantrab como una de las mejores empresas para trabajar en Centroamérica.

Elda Donis

Directora Corporativa de Cumplimiento

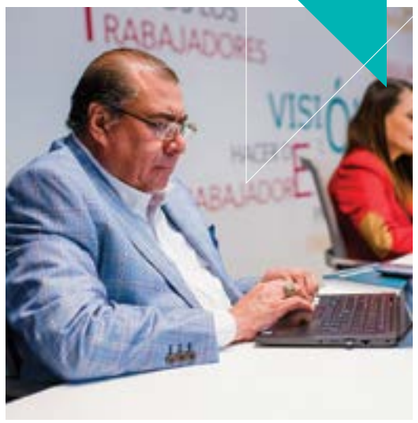
Carmen Ortíz

Directora Corporativa de Comunicación y Mercadeo



Más de veinte años de trayectoria en banca guatemalteca. Es contadora pública y auditora con Maestría en Administración Financiera Bancaria. Es una profesional certificada en ***Anti Money Laundering Certified Associate*** por ***Florida International Bankers Association*** (FIBA). Laboró 18 años para el Grupo Financiero Banrural, como Oficial de Cumplimiento, jefa de Análisis de Transacciones Sospechosas e Inusuales, jefa de Auditoría de Control Interno, auditora junior y senior, y directora de logística operativa de agencias. Se incorporó a Bantrab en enero de 2017. Vela por el estricto cumplimiento de la normativa para prevenir el lavado de dinero u otros activos y el financiamiento al terrorismo.

Más de veinte años de experiencia en comunicación política e institucional. Politóloga con estudios de posgrado en Desarrollo económico y Social, así como en mediación y resolución de conflictos. Posee estudios en banca digital, así como en ***Marketing***, Innovación y Negocios Digitales, certificación otorgada por ADEN ***International Business School*** y ***George Washington University***. Fue consultora e investigadora para OEA, PNUD y otros organismos internacionales; exsecretaria de Análisis Estratégico de la Presidencia de la República; columnista en medios escritos, conductora de televisión, docente y especialista en análisis de opinión pública y de discurso. Se incorporó a Bantrab en febrero de 2017. Lidera los procesos de renovación de la imagen institucional e incorporación de principios de la comunicación corporativa, así como el diseño e impulso de los proyectos de responsabilidad social externa.



Mario René Sánchez

Director Corporativo Jurídico

Abogado y notario egresado de la Universidad Rafael Landívar con más de 23 años de ejercicio profesional. Experto en registros públicos. Posee una Maestría en Derecho Notarial, estudios superiores en materia bancaria, financiera y tributaria. Laboró en el Banco de Guatemala, así como en otras instituciones financieras del país. Fue Director Ejecutivo del Sistema Integrado de Administración Financiera SIAF-SAG en el Ministerio de Finanzas Públicas, Jefe del Departamento Penal de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), Registrador Sustituto y Secretario General del Registro General de la Propiedad, y Registrador Central del Registro Nacional de las Personas (Renap). Se incorporó a Bantrab en diciembre de 2018.

Brenda Menjívar

Directora Corporativa de Investigación, Desarrollo e Innovación

Economista con Maestría en Administración de Negocios. Su trayectoria se enfoca en análisis avanzados de *Big Data,* Modelación Estadística y Econométrica, así como en Planeación e Innovación Estratégica. Experta en el desarrollo e implementación de inteligencia de negocios integral, con vistas comerciales y de riesgo crediticio para contar con niveles óptimos de rentabilidad en las carteras activa y pasiva. También en análisis de mercados financieros. Se unió a Bantrab en septiembre de 2017.



Felipe Duarte

Director de la División de Finanzas y Administración

Licenciado en Administración de Empresas con una Maestría en Administración de Negocios (MBA) y una especialización en Gerencia Avanzada en Finanzas de la Universidad de Notre Dame. Su trayectoria bancaria incluye 15 años en el Grupo Financiero Banex-Figsa y el Banco G&T Continental. Se certificó como corredor de la Bolsa de Valores Nacional.

Entre sus logros bancarios, destaca el desarrollo de Banca Seguros, Banca en Línea y BCIE Monedero Electrónico. Lideró el área financiera de Duke Energy International y participó en la formación del Gobierno Corporativo de Zuntex Apparel LTD. Se incorporó a Bantrab en mayo de 2018, como Director Corporativo de Inversiones.

Jorge Mario Soto

Director de la División de Tecnología y Operaciones

Durante su trayectoria de más de 21 años en la industria financiera, ha liderado procesos críticos y de modernización tecnológica en Guatemala y Centroamérica. Es licenciado en Sistemas de Información con una Maestría en Administración de Empresas en Incae Business School. Ocupó cargos gerenciales en grupos financieros regionales con enfoque en banca comercial y de segundo piso. Es experto en desarrollar estrategias de tecnología y operaciones, y alinearlas con las institucionales y comerciales. Dirige la transformación tecnológica y operativa en Bantrab, al que se incorporó en 2015.



Fernando Pérez

Gerente General de la Aseguradora de los Trabajadores

Contador público y auditor con estudios de Maestría en Investigación de Operaciones. Ha sido supervisor del Departamento de Supervisión de Seguros y Otros de la Superintendencia de Bancos (SIB). Fue catedrático titular de Matemáticas Financieras I y II en la Universidad de San Carlos de Guatemala. Ha escrito artículos sobre seguros para la revista Visión Financiera de la SIB.



Juan Pablo De León

Director Corporativo de Gestión Humana

Más de 19 años en banca, diseñando e implementando políticas, proyectos y procesos de transformación cultural y de gestión del talento. Administrador de Sistemas de Información con Maestrías en Administración Bancaria, Recursos Humanos, Derecho Laboral, y un posgrado en Sistemas de Información. Se incorporó al banco en 2012 y transformó el área de reclutamiento en un área estratégica de gestión del talento. Implementó la Universidad Corporativa Bantrab. Ha logrado la certificación del Grupo Financiero como un Great Place to Work®, de forma sostenida a la fecha. Su desafío principal es proporcionar el acompañamiento a la gestión del cambio institucional con miras a la transformación digital que se está llevando a cabo, así como desarrollar el talento de las futuras estrellas y líderes del Grupo Financiero. Miembro de la Asociación Guatemalteca de Profesionales de Gestión Humana desde 2014 a la fecha.



Herbert Hernández

Director de la División Comercial

Más de 24 años de experiencia bancaria en Guatemala y Estados Unidos. Es administrador de Empresas con Maestrías en Negocios y *Marketing*. Experto en diseñar y ejecutar estrategias y canales comerciales. Posee capacidad para innovar y gestionar cambios. Tiene experiencia en potenciar nuevos mercados e implementar proyectos corporativos, así como en liderar y desarrollar equipos comerciales. Se unió a Bantrab en octubre de 2017.

Vilma Córdova

Directora Corporativa de Auditoría Interna

Con una amplia experiencia en banca y finanzas. Ha ocupado posiciones directivas en Auditoría Interna, Gestión de Riesgos y Gerencia General en la región. Sus competencias en Gobierno Corporativo, estrategia, gestión de riesgos, auditoría y cumplimiento regulatorio se combinan con un Doctorado en Derecho y Justicia, una Maestría en Administración Financiera, una Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, y otra en Ciencias Jurídicas y Sociales. Se incorporó a Bantrab en octubre de 2018 y reestructuró la función de auditoría interna del Grupo Financiero. Sus credenciales técnico profesionales incluyen: estudios en administración gerencial, innovación y de riesgos en instituciones financieras en el INCAE, Information Systems Audit and Control Association (ISACA) y Association Certified Fraud Examiners.



José Miguel Reyes

Director Corporativo de Riesgos

Ingeniero Industrial y con una Maestría en Dirección Financiera y diez años de experiencia en banca guatemalteca y latinoamericana. Durante su carrera en Citibank y Promerica, se especializó en gestionar riesgos. Es experto en diseñar estrategias de *Credit Scoring,* inteligencia de negocios y *Big Data.* Participó en procesos de transformación de modelos de banca local a estándares internacionales. Se unió a Bantrab en 2017.


BANTRAB