

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PROGRAMA DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA,  
PARA EL PERSONAL DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS DE CRÉDITO;  
DE UNA INSTITUCIÓN DEL SISTEMA BANCARIO**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**JOSÉ MANUEL JUNÁY CÁCERES**

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, ABRIL DE 2008

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

<b>DECANO</b>	Lic. José Rolando Secaida Morales
<b>SECRETARIO</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
<b>VOCAL PRIMERO</b>	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
<b>VOCAL SEGUNDO</b>	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
<b>VOCAL TERCERO</b>	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
<b>VOCAL CUARTO</b>	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
<b>VOCAL QUINTO</b>	B.C. José Abraham González Lemus

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXÁMEN DE  
ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

<b>Área Matemáticas-Estadística</b>	Licda. Thelma Soberanis de Monterroso
<b>Área Mercadotecnia-Operaciones</b>	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández
<b>Área Administración-Finanzas</b>	Lic. Carlos Alberto Hernández Galvez

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON  
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>Presidenta:</b>	Licda. Lorena Ileana Hernández García
<b>Secretario:</b>	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
<b>Examinador:</b>	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala,  
Septiembre 11, de 2007

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de  
Ciencias Económicas de la  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria, Zona 12

Señor Decano:

En atención a la designación de ese Decanato, del 5 de Octubre de 2005, informo que he finalizado la asesoría de tesis del Señor: **JOSÉ MANUEL JUNÁY CÁCERES**, para el desarrollo del trabajo **“PROGRAMA DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA, PARA EL PERSONAL DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS DE CRÉDITO; DE UNA INSTITUCIÓN DEL SISTEMA BANCARIO”**.

La investigación contiene aportes valiosos, en lo documental: al describir los conceptos básicos de la institución, administración del recurso humano e inducción de personal. En lo metodológico porque presenta el diagnóstico sobre las generalidades de la unidad investigada, la captación, selección, capacitación y orientación actual del personal en la unidad objeto de estudio. En la propuesta se presenta el programa de inducción específica, el cual se divide en tres fases; que incluyen: la presentación, misión, objetivos, el costo-beneficio y su productividad, hojas técnicas de puestos, procedimientos y casos prácticos.

Por ello me satisface dictaminar favorablemente este trabajo de tesis, elaborado de acuerdo a los requerimientos que exige esta Facultad, a la vez lo recomiendo, para su discusión en el Examen Privado de Tesis, previo a considerar la graduación como profesional del Sr. Junáy Cáceres, al otorgarle el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



Lic. Carlos Vinicio Domínguez Sánchez  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 3,125



**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS**

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DIEZ DE MARZO DE DOS MIL OCHO.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.7, Subinciso 6.7.1 del Acta 3-2008 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 14 de febrero de 2008, se conoció el Acta ADMINISTRACION 207-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 2 de noviembre de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA, PARA EL PERSONAL DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS DE CRÉDITO; DE UNA INSTITUCIÓN DEL SISTEMA BANCARIO", que para su graduación profesional presentó el estudiante JOSÉ MANUEL JUNAY CÁCERES, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSÉ ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS**

Gracias por darme la vida para culminar esta carrera y por bendecirme, guiarme y fortalecerme en todo momento.

### **A MIS PADRES**

Manuel Junáy y Natalia Cáceres, gracias por su amor, sacrificios, consejos, bendiciones y apoyo que me han brindado durante toda mi vida.

### **A MIS HERMANOS**

Lucky, Jaime, Mario, Alma y William por su cariño y comprensión. Y que este logro, los motive a lo largo de su vida profesional.

### **A MI ESPOSA**

Sandra con mucho amor por su comprensión, sacrificio y apoyo; que me sirvieron de ayuda para alcanzar este objetivo.

### **A MIS HIJAS**

Nathalie y Vanesa con todo mi amor de padre y que dieron luz a mi vida para redoblar fuerzas y seguir adelante en este proyecto.

### **A MIS ABUELOS**

Pedro, Cristina y Máximiliana por sus oraciones, bendiciones y sabios consejos.

### **A MI ASESOR DE TESIS**

Carlos Domínguez por su guía profesional y altos conocimientos que me permitieron alcanzar exitosamente este nivel de educación superior.

### **A MIS INOLVIDABLES AMIGOS (AS) Y COMPAÑEROS DE ESTUDIO**

Patricia González, Candy López, Byron Samayoa, Jahiron Gómez y Manuel Rodríguez; éxitos a cada uno en su vida profesional.

### **A LA TRICENTENARIA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Orgullosamente por ser la casa donde cursé mis estudios superiores y por forjar en mí, el sentimiento de conciencia social, para velar por el bienestar de mi país GUATEMALA.

## Índice

	Página
Introducción	i

### Capítulo I MARCO TEÓRICO

1.1 Administración de recursos humanos	1
1.2 Integración de personal	1
1.3 Inducción de personal	2
1.4 Inducción y/o socialización de los nuevos empleados	3
1.5 Inducción general	4
1.6 Inducción específica	6
1.7 Descripción de procedimientos	7
1.8 Descripción técnica del puesto	7
1.9 Misión	8
1.10 Visión	9
1.11 Objetivos	9

## Capítulo II

Página

### DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS DE CRÉDITO

2.1 Descripción de la institución del sistema bancario	10
2.1.1 Antecedentes de la institución bancaria investigada	10
2.1.2 Misión, visión y objetivos de la institución bancaria investigada	11
2.1.3 Estructura organizacional de la institución bancaria investigada	14
2.2 Generalidades de la unidad de análisis de crédito	15
2.2.1 Funciones de la unidad de análisis de crédito de la institución investigada	15
2.2.2 Misión, visión, objetivos y metas de la unidad de análisis de crédito	16
2.2.3 Estructura orgánica y administrativa de la unidad de análisis de crédito	17
2.2.4 Antigüedad laboral y nivel académico del personal de la unidad de análisis de crédito	18
2.2.5 Capacitación general impartida por la institución bancaria	19
2.3 Inducción actual en la unidad de análisis de crédito	19
2.3.1 Integración al puesto de trabajo en la unidad de análisis de crédito	19
2.3.2 Experiencia laboral	21

	Página
2.3.3 Inducción al nuevo empleado en la unidad de análisis de crédito	23
2.3.4 Tipos de financiamiento que se analizan frecuentemente en la unidad de análisis de crédito	27
2.3.5 Análisis funcional del puesto de trabajo en la unidad de análisis de crédito	29
2.3.6 Análisis procedimental del puesto de trabajo en la unidad de análisis de crédito	30
2.3.7 Análisis del margen de error por la falta de un programa de inducción específica, para la unidad de análisis de crédito	33

## Capítulo III

Página

### **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA, PARA LA UNIDAD DE ANÁLISIS DE CRÉDITO**

3.1	Presentación, objetivos y propósito del programa de inducción específica para la unidad de análisis de crédito	40
3.1.1	Presentación del programa de inducción específica a funcionarios y empleados de la unidad de análisis de crédito	40
3.1.2	Objetivos del programa de inducción específica, para la unidad de análisis de crédito	40
3.1.3	Propósitos del programa de inducción específica, para la unidad de análisis de crédito	40
3.1.4	Beneficio y costo de implementación del programa de inducción específica, para la unidad de análisis de crédito	41
3.2	Primera fase del programa de inducción específica	44
3.2.1	Misión de la unidad de análisis de crédito	46
3.2.2	Visión de la unidad de análisis de crédito	46
3.2.3	Objetivos de la unidad de análisis de crédito	46
3.2.4	Estructura organizacional de la unidad de análisis de crédito	47
3.2.5	Recurso humano de la unidad de análisis de crédito e instruir sobre la ubicación de las instalaciones	47
3.3	Segunda fase del programa de inducción específica	48
3.3.1	Descripción técnica de puestos de la unidad de análisis de crédito	50

	Página
3.3.2 Descripción general del procedimiento en la solicitud de un crédito	50
3.3.3 Algunos conceptos básicos utilizados en la unidad de análisis de crédito	51
3.3.4 Tipos de créditos y partes que intervienen en las operaciones	51
3.4 Tercera fase del programa de inducción específica	51
3.4.1 Inducción sobre la elaboración del dictamen o caso de la entidad bancaria	53
3.4.1.1 Carátula del dictamen de crédito de la institución bancaria investigada	55
3.4.1.2 Solicitud de crédito de la institución bancaria investigada	57
3.4.1.3 Operaciones bancarias	60
3.4.1.4 Atención de la deuda	62
3.4.1.5 Suficiencia de la garantía de una persona jurídica	63
3.4.1.6 Análisis de la situación financiera de una persona jurídica	66
3.4.1.7 Suficiencia de garantía, prendaria, hipotecaria y persona individual	69
3.4.1.8 Cuadro de grupo de créditos	73
3.4.1.9 Cuadro de grupo de depósitos	75
3.4.1.10 Cuadro de rendimiento proyectado	77

	Página
Conclusiones	79
Recomendaciones	80
Bibliografía	81
Anexo I	
Descripción técnica de puestos	1
Anexo II	
Procedimientos	1
Anexo III	
Conceptos básicos y su descripción de la unidad de análisis de crédito	1
Anexo IV	
Tipos de crédito, partes que intervienen y su descripción de la unidad de análisis de crédito	1

## Índice de Gráficas

No.		Página
1	Organigrama general actual de la institución bancaria investigada	14
2	Conocimiento del personal en relación a la estructura orgánica de la unidad de análisis de crédito	17
3	Conocimiento al momento de empezar a laborar en tu puesto de trabajo, dentro de la unidad de análisis de crédito	20
4	Experiencia sobre créditos, al momento de contratarlo en la unidad de análisis de crédito	21
5	Período de tiempo de inducción específica, para el nuevo personal de la unidad de análisis de crédito	23
6	Tipo de inducción recibida en la unidad de análisis de crédito	24
7	Período de inducción dentro de la unidad de análisis de crédito	25
8	Material escrito sobre los principales conceptos utilizados en la unidad de análisis de crédito	26
9	Material escrito de las funciones y atribuciones, para cada puesto de trabajo en la unidad de análisis de crédito	29
10	Manual sobre los procesos de las actividades propias de cada puesto de trabajo en la unidad de análisis de crédito	31
11	Manual de normas que regulan las actividades y relaciones de los empleados, dentro de la unidad de análisis de crédito	32
12	Organigrama nominal propuesto para la unidad de análisis de crédito	47

## Índice de Cuadros

No.		Página
1	Problemas que enfrentaste en los primeros días de trabajo en la unidad de análisis de crédito	22
2	Inducción impartida por un empleado antiguo y los problemas con los que se ha enfrentado en la unidad de análisis de crédito	28
3	Margen de error por la falta del programa de inducción específica, para la unidad de análisis de crédito; de una institución del sistema bancario	34
4	Margen de error proyectado, aplicando el programa de inducción específica, para la unidad de análisis de crédito; de una institución del sistema bancario	35
5	Costo proyectado de mano de obra, materiales y hojas en la unidad de análisis de crédito	42
6	Costo y beneficio al aplicar el programa de inducción específica, para la unidad de análisis de crédito; de una institución del sistema bancario	43
7	Carátula del dictamen	56
8	Solicitud de persona jurídica	58
9	Solicitud de persona individual	59
10	Operaciones bancarias	61
11	Atención de la deuda	62
12	Suficiencia de garantía de una persona jurídica	65
13	Análisis de la situación financiera de una persona jurídica	68
14	Suficiencia de la garantía (prendaria)	69
15	Suficiencia de la garantía (hipotecaria)	70
16	Suficiencia de la garantía (persona individual)	72
17	Cuadro de grupo de créditos	74
18	Cuadro de grupo de depósitos	76
19	Cuadro de rendimiento proyectado	78

## Índice de Esquemas

No.		Página
1	Resumen de problemas detectados según la encuesta a la unidad de análisis de crédito	33
2	Metodología de la primera fase del programa de inducción específica, para el personal de la unidad de análisis de crédito; de una institución del sistema bancario	37
3	Metodología de la segunda fase del programa de inducción específica, para el personal de la unidad de análisis de crédito; de una institución del sistema bancario	38
4	Metodología de la tercera fase del programa de inducción específica, para el personal de la unidad de análisis de crédito; de una institución del sistema bancario	39
5	Plan de acción de la primera fase del programa de inducción específica, para el personal de la unidad de análisis de crédito	45
6	Plan de acción de la segunda fase del programa de inducción específica, para el personal de la unidad de análisis de crédito	49
7	Plan de acción de la tercera fase del programa de inducción específica, para el personal de la unidad de análisis de crédito	52
8	Integración del dictamen utilizado en la unidad de análisis de crédito	54

## **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación ofrece una propuesta orientada a mejorar la integración del nuevo empleado a la unidad de análisis de crédito, a través de la implementación de instrumentos administrativos prácticos, utilizados como medios de inducción.

La función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la organización, mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo; tanto del nuevo personal, como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

El estudio persigue que se proporcione al empleado de nuevo ingreso, aspectos relevantes que le permitan conocer, acerca del puesto de trabajo; con el fin de asegurar su pronta adopción, integración e identificación, de manera que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. El mismo está dividido en tres capítulos.

El capítulo I lleva por nombre “Marco Teórico”, el cual contiene algunos temas relacionados a la administración del recurso humano. También después de cada tema, se realizan comentarios sobre la forma como se desarrollaran los mismos.

El capítulo II corresponde al “Diagnóstico Administrativo de la Unidad de Análisis de Crédito”, contiene la descripción de la institución bancaria investigada que abarca: antecedentes, visión, misión, objetivos y estructura organizacional. Y la distinción de los resultados obtenidos de la boleta de encuesta, la cual fue aplicada a la totalidad del personal, de la unidad objeto de este estudio; con el fin

de establecer la problemática que se vive por la falta de un programa de inducción.

El capítulo III denominado “Propuesta de un programa de inducción específica, para la unidad de análisis de crédito”; se divide en tres fases.

La inicial compuesta por la misión, visión, objetivos y estructura organizacional de la unidad de análisis de crédito; además, del plan de acción y metodología para la implementación del programa en la unidad investigada.

La segunda fase integrada por la descripción técnica de puestos y la descripción del procedimiento de la solicitud de un crédito. Esto ayudará; tanto al recién llegado, como al personal antiguo a distinguir los aspectos esenciales y específicos de las tareas asignadas al puesto. También incluye la propuesta de algunos conceptos básicos y tipos de crédito que se manejan en la unidad de análisis de crédito, lo cual servirá de guía en la ejecución de las actividades diarias y normalizando las obligaciones para cada puesto.

En la etapa final se incluye las páginas que conforman el dictamen y la explicación de cómo llenarlas. Este es el documento que el analista de créditos elabora, basándose en la solicitud del cliente; para después presentarlo ante el órgano calificador correspondiente.

Al final se encuentran las conclusiones, recomendaciones y anexos; en estos últimos se incluyen la descripción técnica de puestos, el procedimiento de la solicitud de crédito, los conceptos básicos y tipos de préstamos que frecuentemente se utilizan y analizan en la unidad objeto de estudio.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

El propósito de este apartado es detallar los conceptos necesarios de administración de personal y en particular sobre la inducción del recurso humano, descripción de procedimientos y descripción técnica de puestos.

### 1.1 Administración de recursos humanos

“La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales, relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable”. (2:165)

### 1.2 Integración de personal

“La función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo, tanto del nuevo personal como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas. Es evidente que la integración de personal debe vincularse estrechamente con la función de organización, es decir, con el establecimiento de estructuras de funciones y puestos”. (5:378)

Un programa de inducción específica proporciona información que ayuda a la integración del nuevo empleado y su correspondiente desempeño en el puesto de trabajo, minimizando la angustia e incertidumbre que frecuentemente ocurre en el primer día de trabajo.

### **1.3 Inducción de personal**

Los procesos de reclutamiento y la selección de empleados son únicamente etapas iniciales para establecer un equipo de trabajo eficiente y estable. Los trabajadores necesitan también desarrollo y capacitación permanentes para que su potencial sea utilizado efectivamente, razón por la cual la capacitación de ellos, debería ser el principio básico de aplicación ininterrumpida en la organización. El ser humano, de hecho, pasa por un largo desarrollo, que se inicia desde su nacimiento. Cada persona es producto de experiencias únicas que lo han hecho madurar y cuyas habilidades y características de personalidad son individuales. Los programas de desarrollo deben tener en cuenta el reconocimiento de estas diferencias y su utilización efectiva.

Los programas de capacitación normalmente incluyen una gran variedad de actividades que buscan darle información sobre las políticas y procedimientos de la organización y entrenarlos en las habilidades del trabajo. La motivación y la evaluación del rendimiento y él darle consejos cuando sea necesario, es también parte del programa; el propósito principal de estas actividades es desarrollar al recurso humano que contribuirá más efectivamente a las metas de la organización y permitirles adquirir un sentido de satisfacción en su trabajo. El proceso de inducción, ayuda a los individuos a alcanzar un nivel de rendimiento y una calidad de conducta social y personal que armonice sus necesidades y las de la organización.

“El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades”. (2:557)

Para una compañía la retroalimentación no es un gasto sino una inversión, ya que entre más entrenado este el recurso humano, mayor será la productividad de la empresa, alcanzando de una forma más eficiente los objetivos. Para el caso de la unidad de análisis de crédito una capacitación constante reduce costo y tiempo, incrementando así la productividad y motivación del personal.

#### **1.4 Inducción y/o socialización de los nuevos empleados**

La selección de la persona más indicada para un puesto, es sólo el primer paso para la composición de un equipo administrativo eficaz. Incluso las compañías que hacen grandes esfuerzos en el proceso de reclutamiento y selección suelen ignorar las necesidades de los nuevos trabajadores una vez que son contratados. Sin embargo, los primeros días y semanas de trabajo pueden ser decisivos para la correcta integración a la organización de un nuevo miembro.

La inducción implica dotar al recién llegado de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal. Todo esto puede describirse más detalladamente en un folleto, pero las sesiones de inducción les ofrecen la oportunidad de hacer preguntas. Si bien es común que estos programas formales sean impartidos por miembros del departamento de personal, la responsabilidad básica recae necesariamente en su superior.

Otro aspecto de la orientación, quizá de mayor importancia, es la socialización de los nuevos miembros. La socialización organizacional se presta a varias definiciones. “Una visión general implica tres aspectos: adquisición de habilidades y capacidades laborales, adopción de las conductas apropiadas y adecuación a las normas y valores del grupo de trabajo. Así aparte de cumplir los requisitos específicos del puesto, los nuevos empleados se enfrentarán usualmente a nuevos valores, nuevas relaciones personales y nuevos modos de conducta”. (5:378)

Todas estas incertidumbres pueden provocar profunda angustia en la persona recién llegada. Dada la enorme importancia de la experiencia inicial en una empresa para la futura conducta administrativa, es necesario que el primer contacto de los nuevos trabajadores con la organización ocurra por medio de superiores de la más alta calidad, quienes sirvan de modelo para el comportamiento futuro.

Ofrecer al nuevo empleado la información correcta y real sobre aspectos importantes de la unidad de análisis de crédito, es una de las atribuciones principales del jefe y supervisores; teniendo como consecuencia una rápida integración.

### **1.5 Inducción general**

El primer paso del proceso de la planeación de carreras es hacer que los nuevos miembros tengan un buen comienzo. Esto se lleva a cabo generalmente a través de un programa formal de inducción. El programa debe orientar al recién llegado sobre la forma en que el rendimiento del trabajo contribuye al éxito de la organización y cómo los servicios o los productos de la empresa contribuyen al beneficio de la sociedad. Aunque los empleados tengan probablemente algún conocimiento previo acerca de la institución y acerca del trabajo, se les debe dar la información esencial sobre estos asuntos.

El tipo de información que los empleados necesitarán variará con el puesto. Sin embargo, también es conveniente comunicarles acerca de asuntos que son de interés inmediato, como días y horas laborales, pago, facilidades de estacionamiento, entre otros. La orientación debe buscar que los nuevos trabajadores conozcan perfectamente bien las reglas y los requisitos de seguridad, u otro asunto importante para minimizar las posibilidades de accidente por errores u omisiones. Posteriormente se les puede dar la información sobre otros temas y sobre aspectos que requieren más tiempo para su presentación y

comprensión. Por ello, no es exagerado afirmar que la inducción debe convertirse en un proceso permanente. Aunque aquí se enfocarán principalmente las necesidades de los nuevos empleados y cómo pueden satisfacerse por medio de un programa de inducción, es importante como ya se dijo que el personal, a través de una comunicación efectiva, sea continuamente informado de los cambios de condiciones.

La orientación general toma considerable tiempo, durante el cual, el nuevo empleado acumula una cantidad sustancial de información. Las investigaciones han mostrado que proveyendo una visión real acerca del trabajo, se llega a una rápida fusión, así como a reducir el potencial de renunciadas.

“Habitualmente es responsabilidad del departamento de personal el coordinar las actividades de inducción en la organización, y dar al nuevo empleado la información acerca de las condiciones de empleo, pago, beneficios y otras áreas que no están directamente a cargo del supervisor. Los supervisores juegan un papel importante en el programa de capacitación sobre todo cuando se trata de nuevos trabajadores. Es importante, por lo tanto, que el supervisor dé tiempo para comentar las funciones del puesto durante el primer día de trabajo del empleado y para establecer una relación cordial que facilite la comunicación y el aprendizaje”. (3:91)

“Así sea un trabajador de línea de montaje, una secretaria, o un administrador, el primer día siempre dejará una impresión perdurable. Esta impresión puede ser buena o mala. Para el supervisor director, el primer día ofrece una oportunidad única que debe aprovechar para dejar una buena impresión. Un empleado nuevo casi siempre empieza con buena voluntad hacia su nuevo trabajo. Esta buena voluntad puede fácilmente disminuir dentro de los primeros días, si el programa de inducción no satisface las necesidades del individuo”. (3:91)

## **1.6 Inducción específica**

Después de una introducción general, la inducción continúa a través del supervisor. La inducción apropiada toma tiempo: si el supervisor esta muy ocupado, algún empleado antiguo debe emprender esta tarea. Aquí comienza el proceso de fusión del personal, no solamente con la compañía, sino también con la personalidad específica de los trabajadores que serán sus compañeros, ya que él será o no aceptado por el grupo de trabajo.

La aceptación es mutua, no solamente el nuevo trabajador debe adaptarse a la organización, el supervisor y el grupo de trabajo, sino también ellos deben hacer lo mismo, para dar como resultado una fusión satisfactoria. La inducción alrededor de este asunto es específica y requiere capacidades por parte del supervisor. Al individuo se le muestra el departamento y sus sitios de trabajo; es presentado a varios de los empleados presentes, se le informa acerca de la localización de sitios, como cafetería, guardarropas, registros de tiempos y, en general, acerca de prácticas específicas y costumbres tales como: dónde y cómo debe comprar almuerzo, la duración de los períodos de descanso, la manera de vestir apropiada. En otras palabras el problema básico es el de adaptación. El nuevo miembro tendrá que ajustarse a un nuevo ambiente de trabajo, que le exigirá demandas específicas. La compañía debe hacer más fácil el proceso, emprendiendo muchas de las actividades antes aconsejadas. De otra parte, si a la nueva persona se le abandona a su suerte, el período de adaptación es considerablemente alargado con la consecuente pérdida en la productividad, o eliminada la persona mediante la renuncia, con las consecuencias que son de esperar, respecto de los costos de rotación.

“El examen corporal nos hace capaces de conocer las capacidades y aptitudes físicas de los aspirantes, para los requerimientos del trabajo. Aunque la inducción actualmente no se considera un paso de la selección, se podría considerar como paso final en el proceso de contratación. La orientación y

presentación apropiada, del empleado, se pueden justificar sobre la base del ahorro monetario". (4:130)

La inducción específica es un proceso mediante el cual se ofrece información sustancial sobre las atribuciones del nuevo trabajador, ayudando a adaptarse a la organización en un lapso de tiempo más corto, aumentando la productividad y reduciendo la probabilidad de renuncia.

### **1.7 Descripción de procedimientos**

Los procedimientos constituyen una herramienta administrativa necesaria para el alcance de los objetivos deseados, así como guiar las actividades de las distintas personas que intervengan en sus operaciones. Expresan detalladamente la secuencia y ejecución de las actividades de cada unidad administrativa y operativa, normalizando las obligaciones para cada puesto de trabajo, limitando su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades. Dentro de la descripción del procedimiento se establecen: objetivos, normas, puesto responsable, número de pasos y descripción de la actividad.

### **1.8 Descripción técnica del puesto**

La descripción técnica de puestos permite conocer las atribuciones del cargo, las principales relaciones de trabajo, autoridad, responsabilidad de los individuos y el perfil requerido de cada persona para su contratación. Es un documento donde se describe el puesto; el cual está integrado como sigue:

- a. Identificación del puesto:** formado por título del puesto, ubicación administrativa, inmediato superior y subalternos.
- b. Descripción general del puesto:** es una descripción sucinta de aspectos esenciales y específicos de las tareas o labores asignadas al puesto, lo que hace que se distinga del resto de puestos existentes en la empresa. En este apartado se define si el trabajo es de naturaleza operativa, de oficio, técnico, profesional o administrativo; su complejidad, responsabilidad y autoridad, las

instrucciones que recibe, la supervisión recibida y/o ejercida, así como el grado de independencia y criterios necesarios para el desarrollo del trabajo y cómo son revisadas y evaluadas las labores o tareas realizadas.

- c. Descripción específica del puesto:** es la descripción breve, en términos generales y con algún grado de importancia, las tareas o labores que son características del puesto. En este apartado no se debe pretender incluir todas las tareas o labores que se realizan en cada uno de los cargos, ni todas las que se describen serán limitativas de lo que debe desempeñar la persona que ocupa ese puesto de trabajo; por lo tanto, este es un apartado representativo de un puesto en particular.
- d. Especificaciones del puesto:** esta formado por el nivel académico, experiencia laboral, habilidades y destrezas requeridas para el puesto y otros requisitos.

Los procedimientos y la descripción técnica de puestos sirven de guía, para la correcta realización de las principales funciones del personal de la unidad objeto de estudio delimitando su área de aplicación.

## **1.9 Misión**

Es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la entidad se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condicionada las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

### **1.10 Visión**

Es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

### **1.11 Objetivos**

Son los fines hacia los cuales esta encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, y aun cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planeación. Los objetivos tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados. Una empresa es un sistema en donde las metas deben estar interconectadas y sustentadas mutuamente, para que la gente no siga caminos que pueden parecer buenos para su propia función pero que pueden ser dañinos para la compañía como un todo. También son una obligación que se impone una empresa por que es necesaria y esencial para su existencia.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS DE CRÉDITO**

En el presente capítulo se detalla la institución bancaria y la correspondiente unidad objeto de este estudio. La metodología utilizada para la obtención de la información fue mediante la boleta de encuesta, material bibliográfico y entrevistas personales. El proceso de investigación fue aplicado a la totalidad del personal, de la unidad de análisis de crédito de una institución del sistema bancario; con el fin de establecer la problemática que se vive por la falta de un programa de inducción específica. La muestra utilizada está compuesta por 16 colaboradores, de los cuales son: un jefe, un subjefe, dos supervisores, dos secretarías y diez analistas de crédito.

El propósito de la investigación es facilitar la integración del nuevo empleado y promover el desempeño eficiente del personal de la unidad de análisis de crédito mediante un programa de inducción específica, que los ayude y motive para lograr un mayor rendimiento en sus puestos de trabajo. La información respecto a la institución bancaria investigada fue extraída de revistas proporcionadas por esta entidad; no obstante, los datos relacionados a la unidad de análisis de crédito y demás temas de este capítulo fueron resultado de la investigación.

#### **2.1 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN DEL SISTEMA BANCARIO**

##### **2.1.1 Antecedentes de la institución bancaria investigada**

La institución bancaria investigada surge en la década de los años 1,960, como una inquietud del Ministerio de Economía, para crear una entidad que brindara el apoyo financiero al desarrollo industrial que se deseaba alcanzar, basándose en los acuerdos de integración centroamericana.

La Cámara de Industria realiza en noviembre de 1,967, la primera asamblea de accionistas en donde se elige a la primera junta directiva de dicha dependencia. El 17 de junio de 1,968, el banco inicia operaciones con el público. La institución

se desarrolló rápidamente y en pocos años llegó a ser el banco privado más grande del país. Como resultado del terremoto de 1,976, sus oficinas centrales se dividieron y sus diferentes subgerencias y departamentos estuvieron localizados en varios lugares.

El éxito alcanzado desde su inicio, la voluntad para comprender las necesidades de los clientes y a la industria, anticipándose a sus necesidades, le hizo pensar en un edificio propio, por lo que a solicitud del consejo de administración, un equipo de ingenieros entregó el 10 de octubre de 1,974, los planos finales para iniciar los trabajos de construcción del sueño de ese momento.

Fue así, como durante el primer semestre de 1,980, se realizaron los trabajos de adecuación para instalar las oficinas centrales en el nuevo edificio. El edificio cuenta con todas las instalaciones y los elementos suficientes para dar protección a sus usuarios, haciendo frente a cualquier eventualidad que pudiera surgir.

Esta carrera ascendente, al igual que los logros obtenidos al visualizar los sueños realizados; son el fruto del esfuerzo de todas las personas que trabajan dentro de la institución, dejando constancia de su agradecimiento y reconocimiento a todas ellas.

## **2.1.2 Misión, visión y objetivos de la institución bancaria investigada**

### **a. Misión de la institución bancaria**

**Institución privada** que está autorizada para realizar operaciones de intermediación financiera, negocios de cambio exterior y las demás operaciones de confianza, contenidas en la ley de bancos; sabiendo valorar sus responsabilidades, anteponiendo a sus intereses, los de los clientes, empleados, accionistas y los de la comunidad.

**Con sus clientes;** satisfacer eficiente y cumplidamente sus necesidades, mediante el desempeño de un servicio con la más alta calidad. Esforzándose al máximo en la reducción de costos, para que ellos; los clientes, puedan recibir siempre un amplio menú de excelentes productos financieros al mejor precio.

**Con sus empleados;** respetar siempre su dignidad, reconocer sus méritos, remunerarlos en forma justa y adecuada, saber escuchar sus sugerencias y mantener un clima de igualdad de oportunidades para su desarrollo y promoción, esto constituye la esencia de una buena relación laboral y son una estimulante actitud gerencial.

**Con la comunidad;** exaltando los méritos de guatemaltecos ejemplares a través de un programa cívico permanente, honrar sus valores y difundir su riqueza humana entre sus miembros y así estimular a todos en la tarea de hacer juntos un mejor país.

**Con los accionistas;** mantener un compromiso ineludible y justo y así lograr los mejores beneficios para ellos. Pero no sólo la máxima satisfacción de los clientes y la máxima productividad del excelente personal en lo que hoy se hace, puede garantizar a ellos un buen rendimiento de su inversión. La característica dinámica que ha convertido a la corporación en líder del sector financiero nacional es la de experimentar nuevas ideas, desarrollar nuevos programas y continuar siendo lo que son; ¡innovadores!

#### **b. Visión de la institución bancaria**

Proyección hacia el futuro con gran responsabilidad, como una institución líder, que satisface las necesidades de servicios financieros con la mayor seguridad y con una orientación total hacia el cliente.

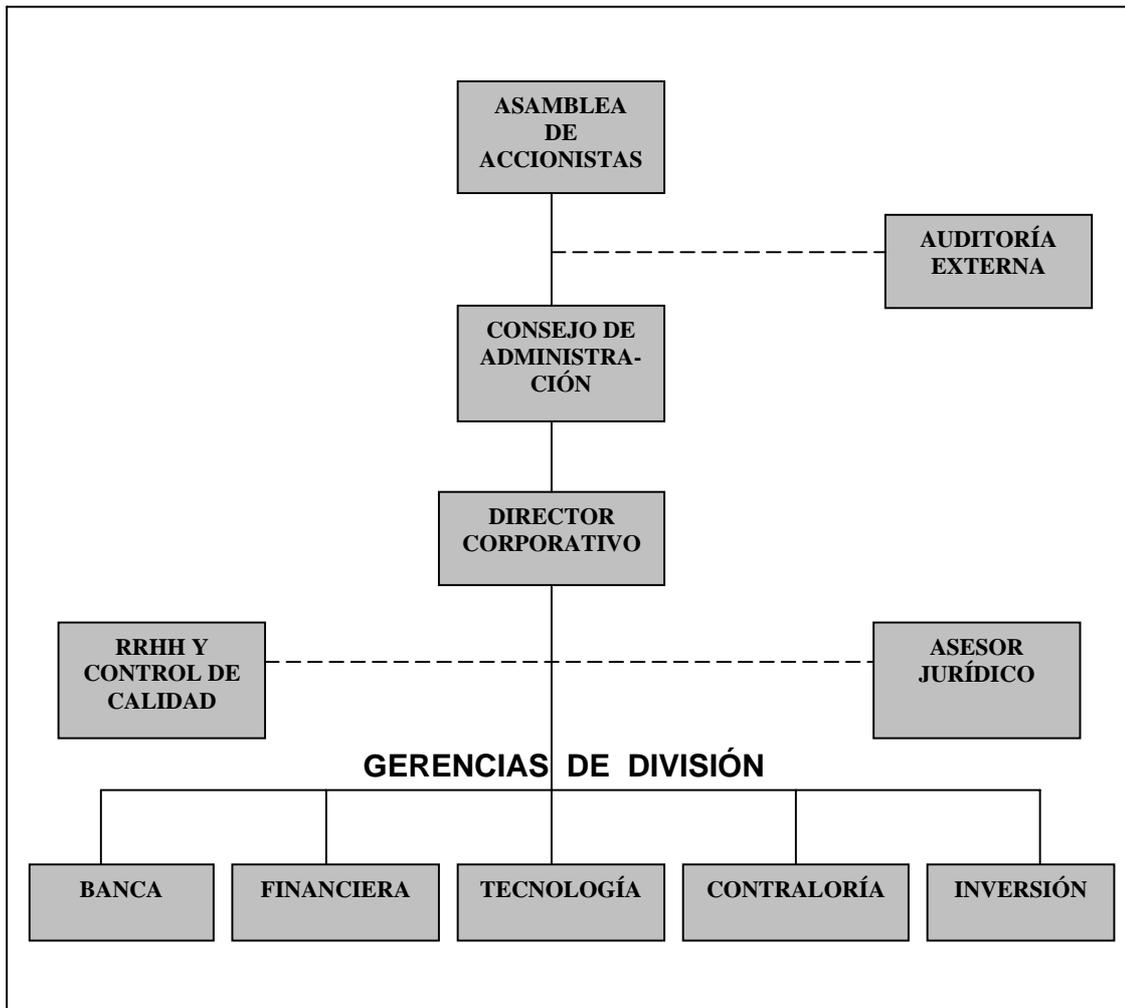
### **c. Objetivos de la institución bancaria**

- Lograr por todos los medios a su alcance, el desarrollo industrial de Guatemala en las categorías de pequeña, mediana y grande industria, dando preferencia a las actividades de transformación, de los recursos naturales de Guatemala y de los demás países de Centroamérica.
- Extiende y mejora la asistencia técnica y financiera a actividades condicionantes con la industria; tales como, agronomía, transporte y otras.
- Encauzar los recursos, especialmente al otorgamiento de préstamos, destinados a la creación de empresas nuevas en la industria pecuaria, al aprovechamiento de materias primas y todas las actividades reinadas con el desarrollo económico de Guatemala, conexas al desarrollo industrial.
- Procurar en la concesión de préstamos que los montos, plazos, períodos de reintegro y garantías se ajusten a las posibilidades de cada empresa y a la naturaleza de sus actividades actuales o futuras, siempre con sujeción a lo establecido en la Ley de Bancos y Grupo Financiero.
- Proporcionar asistencia financiera a los centros, instituciones o escuelas de capacitación técnica para trabajadores industriales, que funcionen en la república.
- Continuar ejerciendo nuestro liderazgo con honestidad e integridad.
- Exaltar los valores nacionales y darlos a conocer.
- Continuar ampliando nuestra cobertura y servicios.

Como se determina: la misión, visión y objetivos; están enfocados a la institución. Debido a que el estudio se aplicará a la unidad de análisis de crédito, se comprobará mediante el desarrollo de la investigación que la mayoría del personal no cuenta con un documento en donde establezca la misión; en cuanto a los objetivos, la mayor parte de estos no se fijan, ni están descritos, o son del conocimiento del personal. Y relacionado a las metas, estas a veces se establecen.

### 2.1.3 Estructura organizacional de la institución bancaria investigada

Gráfica 1  
Organigrama general actual  
Institución bancaria investigada



Fuente: folleto crónica banco investigado. Año 2005.

La gráfica anterior representa la estructura orgánica general de la empresa, la cual está siendo objeto de estudio. Como se puede observar la máxima autoridad radica en la asamblea de accionistas, luego el consejo de administración, el cual está conformado por 26 personas entre ellas: directores, gerentes y subgerentes. Por último se encuentran las diferentes divisiones operativas las cuales están subordinadas al director corporativo.

## **2.2 GENERALIDADES DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS DE CRÉDITO**

### **2.2.1 Funciones de la unidad de análisis de crédito de la institución investigada**

La unidad de análisis de crédito pertenece a la gerencia financiera y tiene las siguientes funciones:

- Recibir las solicitudes de crédito mayores a Q.600,000.00 o su equivalente en dólares.
- Revisar que la papelería requerida por la Superintendencia de Bancos y la institución bancaria para cada solicitud de crédito, esté completa.
- Analizar financiera y económicamente la información del cliente y sus garantías, para emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones, respecto al caso.
- Recopilar la información del cliente, y que sea necesaria dentro de la institución bancaria, como: manejo de cuentas, depósitos, créditos, malas referencias y préstamos con otros bancos.
- Elaborar el dictamen correspondiente a la solicitud de crédito, con la información obtenida.
- Confirmar las constancias de ingresos, presentadas por los solicitantes individuales y sus garantías.
- Aclarar dudas, inquietudes, anomalías, entre otras; sobre la información financiera del cliente y sus garantías.
- Enviar el dictamen al órgano calificador correspondiente
- Informar al ejecutivo de negocios si fue aprobado o denegado el caso.

Los órganos calificadores encargados de autorizar las diferentes solicitudes de crédito y su monto son: Gerencia General, Comité de Crédito y Consejo de Administración. Las funciones de la unidad de análisis de crédito mencionadas anteriormente no figuran en ningún material escrito, ya que dicha información fue recabada por medio de entrevistas personales.

### **2.2.2 Misión, visión, objetivos y metas de la unidad de análisis de crédito**

Uno de los primeros conocimientos que el nuevo empleado debe adquirir, es sobre la misión, visión, objetivos y metas de la unidad; esto ayudará a comprender el grado de importancia que tendrá su trabajo y como éste contribuirá a la productividad de la empresa y por ende, al del país. A continuación se muestra el análisis de la información obtenida por medio de la boleta de encuesta, en relación a estos temas.

#### **a. Misión de la unidad de análisis de crédito**

La mayoría del personal no conoce la misión de la unidad de análisis de crédito, tampoco ha visto un documento que la describa; por lo que no permite aplicar la dirección estratégica ni orientar los procesos de trabajo en forma clara, minimizando así el rendimiento de los empleados.

#### **b. Visión de la unidad de análisis de crédito**

Según la investigación realizada, el personal de la unidad de análisis de crédito no cuenta con un documento donde se plasme la visión de la unidad objeto de estudio. Por lo que no les permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución, para hacer realidad la idea que se tiene de la unidad a futuro.

#### **c. Objetivos de la unidad de análisis de crédito**

Los objetivos son parte importante en el conocimiento de los nuevos y antiguos empleados, para verificar la eficiencia y evaluar sus acciones. En esta investigación se detectó que el personal de la unidad objeto de estudio no conoce los objetivos, creándoles incertidumbre y desmotivación, pues no saben si sus atribuciones están siendo bien realizadas y encauzadas, respecto a la función principal de la unidad.

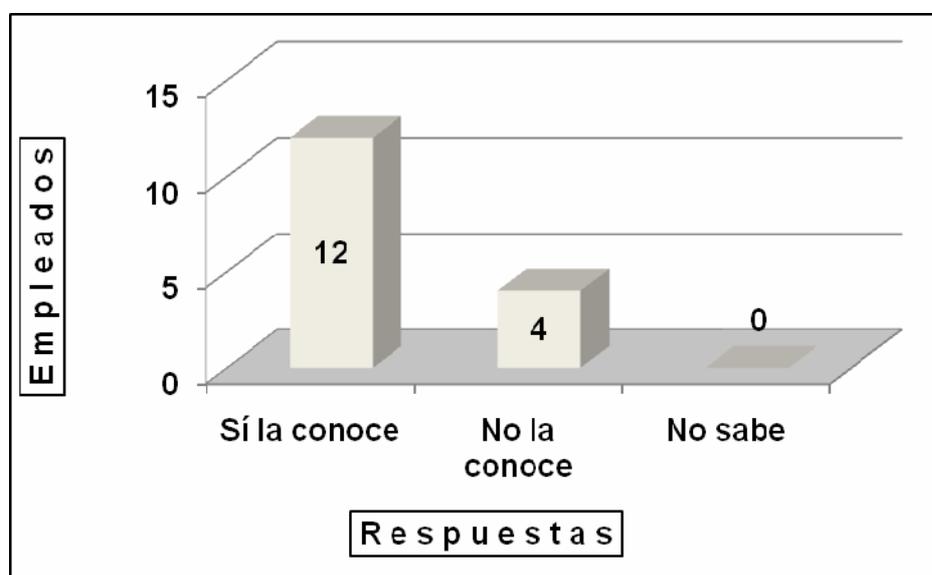
#### d. Metas de la unidad de análisis de crédito

A los empleados de la unidad de análisis de crédito, no se les informa regularmente sobre las metas; por medio de entrevistas personales se sabe que, quienes respondieron contrariamente a lo anterior, están integrados por jefes y supervisores; esto afecta a los empleados pues no saben a donde están dirigidos sus esfuerzos.

#### 2.2.3 Estructura orgánica y administrativa de la unidad de análisis de crédito

A continuación se muestra la información relacionada al conocimiento que los empleados tienen sobre el organigrama de la unidad objeto de estudio.

Gráfica 2  
Conocimiento del personal en relación a la estructura orgánica de la unidad de análisis de crédito



Fuente: elaboración propia. Año 2006.

La gráfica anterior muestra que la mayoría de los empleados si conoce la estructura de la unidad de análisis de crédito, ya que se han enterado por medio de conversaciones con sus compañeros de trabajo y jefe inmediato superior. Sin

embargo, por medio de otra interrogante se sabe que no tienen un documento que contenga dicho organigrama, según respuesta de la mayoría; ya que 4 personas opinaron sí existe, 9 trabajadores de la unidad de análisis de crédito contestaron negativamente y los restantes 3 colaboradores no saben.

Los resultados del estudio demuestran que no se tiene un organigrama a la vista de todo el personal; complementado por medio de entrevistas personales, ya que la mayoría no ha visto uno, provocando inquietud en los nuevos y antiguos empleados, pues no tienen una base escrita donde se muestre claramente el nivel jerárquico y la posición que ocupan dentro de la unidad.

#### **2.2.4 Antigüedad laboral y nivel académico del personal de la unidad de análisis de crédito**

Se investigó a los trabajadores sobre el tiempo que lleva trabajando en la unidad de análisis de crédito y su nivel de estudios, con el propósito de medir su experiencia y conocimiento del tema, lo cual ayudará a comprender con facilidad los términos utilizados en el programa de inducción específica. La información recabada se describe en el siguiente párrafo.

La mayoría del personal es joven, con suficiente experiencia dentro de la institución bancaria y con un alto grado de conocimientos universitarios, esto sin duda, es una fortaleza que se debe aprovechar; ya que si los recién llegados o los empleados antiguos poseen ésta característica, tienen las condiciones de asimilar fácilmente los conocimientos mediante una inducción adecuada con capacitaciones periódicas, contribuyendo a una mayor productividad de la unidad objeto de este estudio.

### **2.2.5 Capacitación general impartida por la institución bancaria**

Se incluye el tema de capacitación como complemento a la información contenida en esta tesis, ya que es el medio por el cual, el nuevo personal incrementa sus niveles de conocimiento en relación a su puesto de trabajo. El período de tiempo, el contenido y las técnicas utilizadas, tanto de la inducción general como las capacitaciones son significativas, en el desarrollo del nuevo empleado y la integración a su puesto de trabajo. Mediante varias preguntas efectuadas se determinó que: recursos humanos es el encargado de impartir la inducción general y de programar las capacitaciones; la primera no está enfocada a las atribuciones del puesto que va a ocupar el nuevo empleado y las segundas, regularmente se dan dos veces al año y relacionadas al análisis de estados financieros, sustentado por medio de entrevistas personales.

Según los datos anteriores, es evidente que tanto la inducción general como las capacitaciones no tienen el efecto esperado en los nuevos empleados, debido al período de tiempo y contenido de los mismos.

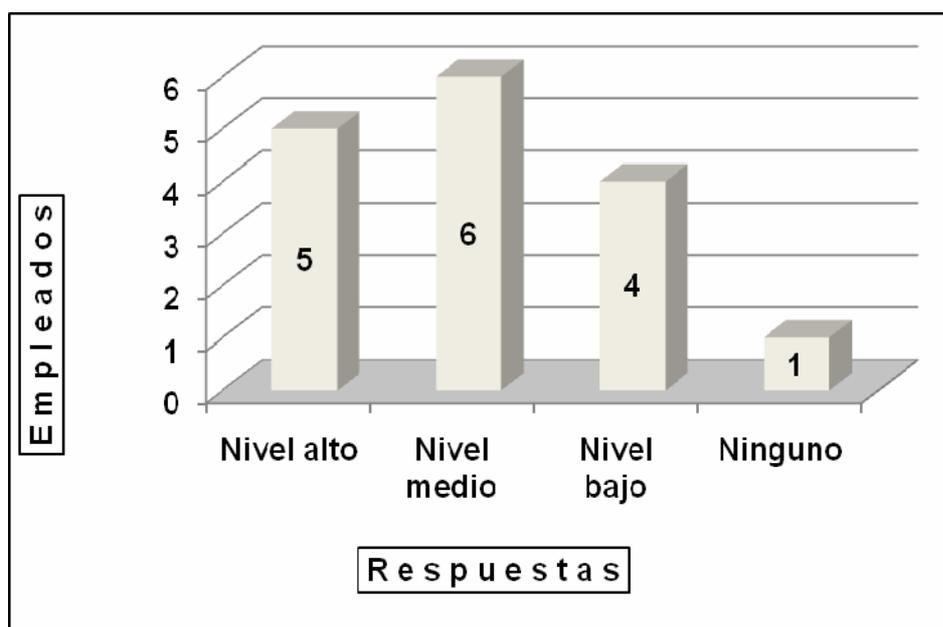
## **2.3 INDUCCIÓN ACTUAL EN LA UNIDAD DE ANÁLISIS DE CRÉDITO**

### **2.3.1 Integración al puesto de trabajo en la unidad de análisis de crédito**

La integración al puesto de trabajo no es más que el contacto directo entre el recién llegado y las herramientas de trabajo con las que deberá realizar sus atribuciones y actividades. Los individuos deben recibir toda la información necesaria sobre el cargo y su ubicación dentro del departamento y por ende dentro de la organización; asimismo, las instalaciones y los servicios disponibles y las formas de remuneración; con el propósito de que el nuevo empleado, cuente con altos niveles de conocimiento sobre su puesto al momento de ocuparlo.

La gráfica siguiente muestra el nivel de preparación o conocimiento del nuevo empleado en relación a su puesto de trabajo, al momento de iniciar sus labores.

Gráfica 3  
**Conocimiento al momento de empezar a laborar en tu puesto de trabajo, dentro de la unidad de análisis de crédito**



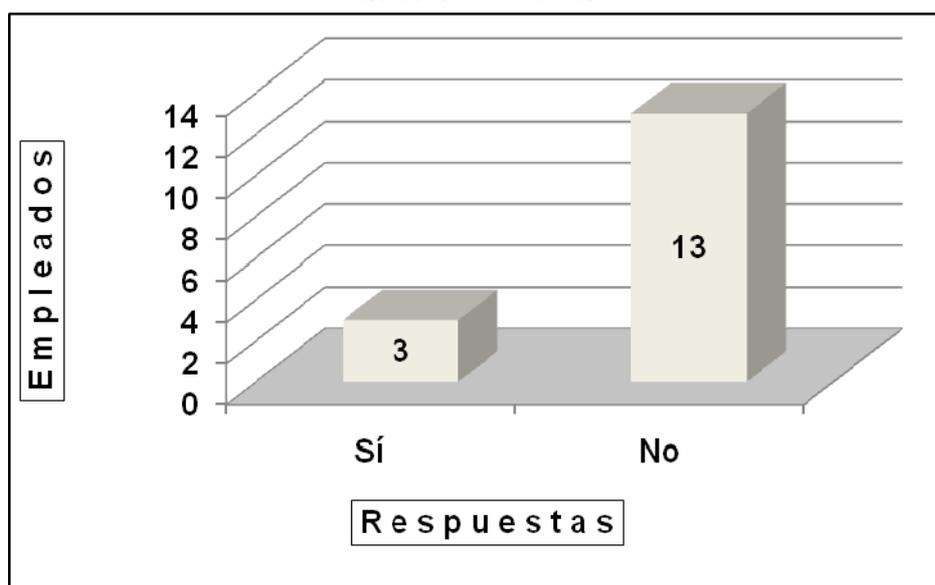
Fuente: elaboración propia. Año 2006.

Los resultados muestran que 5 encuestados contestaron que su preparación fue alta, otros 6 entrevistados respondieron que su nivel de aprendizaje fue medio, 4 empleados dijeron haber tenido un bajo nivel de desarrollo y una persona no tuvo ningún conocimiento en relación a las tareas a realizar en su nuevo puesto de trabajo. De lo anterior expuesto, se determina que 11 de los empleados tuvieron problemas al iniciar sus labores, provocado principalmente por el tipo de inducción recibida.

### 2.3.2 Experiencia laboral

La experiencia laboral es de utilidad, ya que permite reducir el tiempo de inducción o capacitación para los nuevos empleados. Debido al movimiento de trabajo en la unidad, se hizo necesario investigar si se requerían conocimientos de créditos para poder optar a la plaza vacante. Los resultados fueron que a 13 personas no les fue solicitado dicha preparación. Los datos resultantes se pueden ver a continuación:

Gráfica 4  
**Experiencia sobre créditos, al momento de contratarlo en la unidad de análisis de crédito**



Fuente: elaboración propia. Año 2006.

Según la información proporcionada por la gráfica anterior, se concluye que la falta de experiencia sobre créditos afecta el rendimiento del nuevo trabajador, pues no es un requisito indispensable al momento de ser contratado; esta es una de las razones que justifica el programa de inducción específica, que incluye la descripción de los tipos de crédito que comúnmente se analizan en la unidad objeto de estudio.

Por lo anterior expuesto, es necesario saber cuales son los principales problemas con los que se enfrenta el nuevo empleado en los primeros días de labores, para darles prioridad e incluirlos en el programa de inducción específica. El cuadro siguiente, describe la información obtenida.

**Cuadro 1**  
**Problemas que enfrentaste en los primeros días de trabajo en la unidad de análisis de crédito**

No.	Problemas en los primeros días de trabajo	% 100
1.	Tiempo insuficiente para la realización de casos.	21
2.	Gran cantidad de solicitudes recibidas.	16
3.	Falta de conocimiento en los tipos de créditos solicitados.	13
4.	Todas las anteriores.	13
5.	Falta de conocimiento en la papelería requerida para la solicitud de crédito.	11
6.	Desconocimiento en el manejo de sistemas bancarios para recopilar información.	11
7.	Otras actividades no relacionadas con la resolución de las solicitudes de crédito.	11
8.	Falta de atención de los superiores por consultas de trabajo.	4

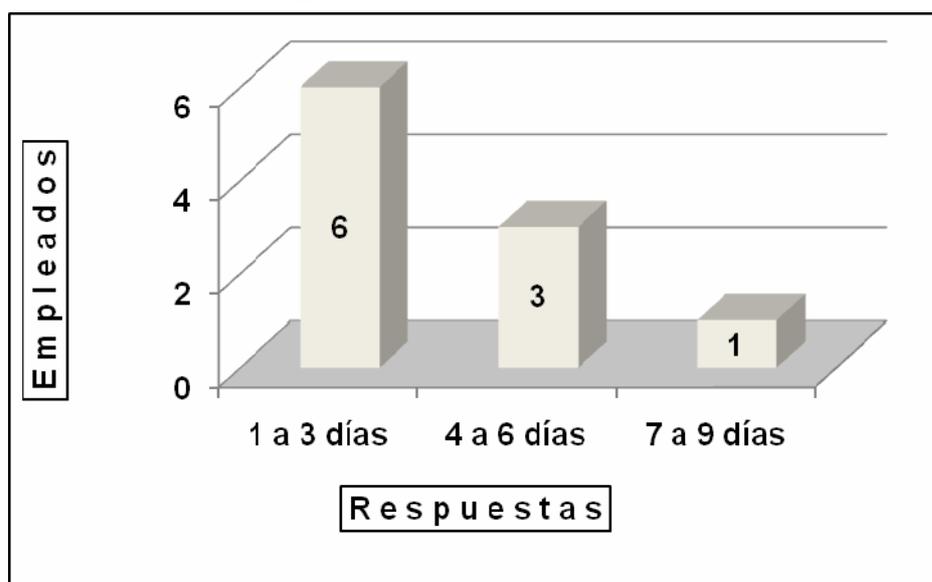
Fuente: elaboración propia. Año 2006.

Basándose en la información anterior se puede deducir que es necesario mejorar la inducción específica, para facilitar al máximo la integración del nuevo trabajador, ya que del total de problemas que se mencionan, ninguno se destaca significativamente; por lo tanto, todos afectan al personal.

### 2.3.3 Inducción al nuevo empleado en la unidad de análisis de crédito

El período de tiempo, el tipo y la forma de inducción para el recién llegado es trascendental en su desenvolvimiento, tanto en el puesto de trabajo como en la relación con sus nuevos compañeros. Partiendo de una inducción adecuada, el nuevo trabajador se adaptará con mayor rapidez y facilidad a su puesto y grupo de trabajo; por el contrario, una inducción deficiente creará desmotivación, angustia, bajo rendimiento y hasta la posible renuncia. La siguiente gráfica muestra los datos relacionados al período de tiempo durante el cual, el nuevo empleado de la unidad de análisis de crédito, recibió inducción específica.

Gráfica 5  
**Período de tiempo de inducción específica, para el nuevo personal de la unidad de análisis de crédito**

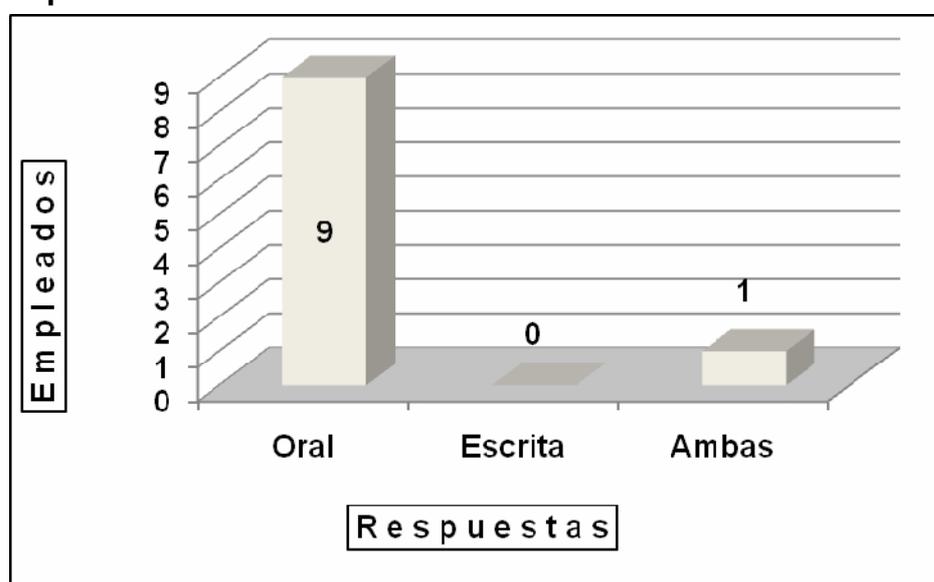


Fuente: elaboración propia. Año 2006

De las 10 personas de la unidad de análisis de crédito que si recibieron inducción, 6 respondieron que fue en un período de tres días, considerándose poco tiempo, debido a la complejidad de las tareas y el volumen de conocimientos que se deben adquirir como: tipos de préstamos, conceptos utilizados, análisis de índices financieros, recopilación de información, análisis de

garantías, utilización de programas propios de la unidad, requisitos de papelería, procedimiento en la resolución de casos, entre otros. Además, se interrogó a los colaboradores respecto al tipo de inducción recibida, si el período fue continuo o discontinuo y dentro de que horario fue impartida, los datos obtenidos se registran en las siguientes gráficas:

Gráfica 6  
Tipo de inducción recibida en la unidad de análisis de crédito

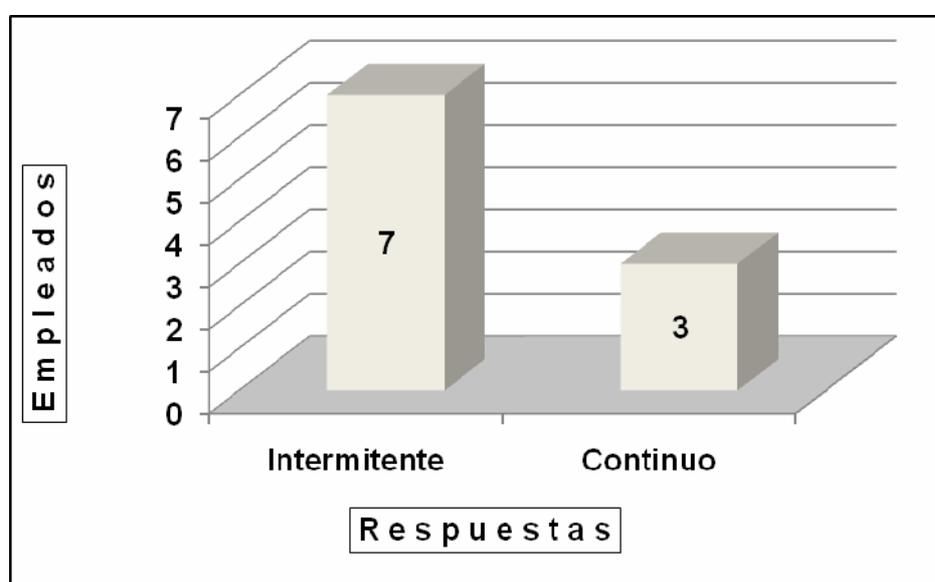


Fuente: elaboración propia. Año 2006

La información proporcionada por la gráfica anterior, muestra que en la actualidad la inducción impartida en la unidad de análisis de crédito se da en forma oral, lo que provoca que el aprendizaje del recién llegado sea deficiente, pues este absorbe en el momento los conocimientos transmitidos por el empleado antiguo; sin embargo, por el volumen de información que lleva el dictamen de la solicitud y el proceso de elaboración, es imposible que el recién llegado tome nota de todo. Por consiguiente, al momento de que el nuevo trabajador realice sus tareas, tendrá dudas sobre lo que no pudo anotar provocando retraso en la resolución del caso, desperdicio de hojas, angustia, incertidumbre y desmotivación, afectando la productividad de la unidad de

análisis de crédito. Debido a lo anterior se crea la necesidad indiscutible de elaborar por escrito un programa de inducción específica, para la unidad de análisis de crédito y así transmitir eficientemente los conocimientos, que ayudarán a mejorar el desenvolvimiento de cada individuo en su respectivo puesto de trabajo.

Gráfica 7  
Período de inducción dentro de la unidad de análisis de crédito



Fuente: elaboración propia. Año 2006.

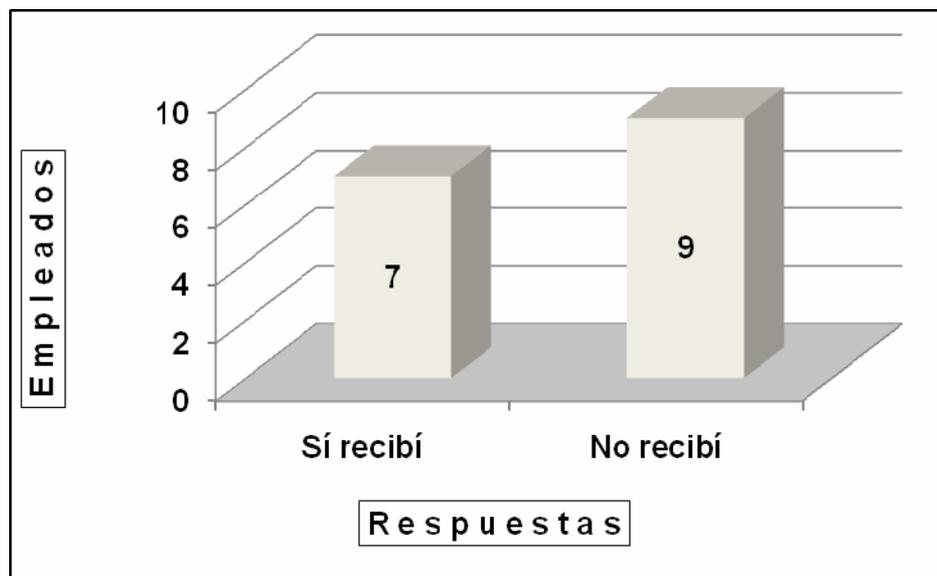
Los empleados de la unidad de análisis de crédito han recibido inducción en períodos cortos o intermitentes, debido a que las personas encargadas de impartirla no pueden descuidar completamente sus propias atribuciones. Esto obedece a que las solicitudes de crédito deben estar como máximo dos días con el analista y unas pocas horas para su revisión con el supervisor o jefe de la unidad; provocando que la inducción sea deficiente en la forma de impartirla, ya que ambas partes no se concentran en dicho proceso.

Se determinó que la mayoría del personal de la unidad de análisis de crédito, recibió inducción específica de parte de los empleados antiguos, dentro de la

jornada de trabajo, en períodos de tiempo cortos y en forma oral; por lo que se considera deficiente, provocando que el nuevo trabajador no reciba la información adecuada, dificultando su integración y desempeño en el puesto de trabajo.

La gráfica que a continuación se muestra, confirma que la inducción específica es proporcionada por medio de lenguaje oral, ya que de los 16 empleados encuestados, 9 dijeron que no recibieron algún material escrito sobre los principales conceptos utilizados en la unidad de análisis de crédito y 7 trabajadores respondieron que sí.

Gráfica 8  
**Material escrito sobre los principales conceptos utilizados en la unidad de análisis de crédito**



Fuente: elaboración propia. Año 2006.

Con base a la información anterior, se incluye en el programa de inducción específica un documento que describe los principales conceptos utilizados en la unidad de análisis de crédito, para ayudar a mejorar el desempeño del personal en sus respectivos puestos de trabajo.

#### **2.3.4 Tipos de financiamiento que se analizan frecuentemente en la unidad de análisis de crédito**

La principal función de la unidad objeto de estudio, es el análisis financiero y económico de las solicitudes de crédito mayores a Q.600,000.00 o su equivalente en dólares. Los préstamos que frecuentemente se desarrollan son: créditos fiduciarios, hipotecarios, prendarios, cupos de descuentos de documentos, arrendamientos, cartas de crédito, límites de anticipos de pre y post exportación, tarjetas de crédito, entre otros; además, se analizan solicitudes provenientes de otros países.

Para cada solicitud de crédito se elabora un dictamen o caso en donde se analiza la información cualitativa y cuantitativa del cliente, que esta solicitando el préstamo y de sus garantías propuestas.

Los dictámenes están conformados entre 6 a 11 páginas, dependiendo del número de garantías. Regularmente los nombres son: carátula del dictamen (página 1), solicitud de crédito (página 2), operaciones bancarias (página 3), atención de la deuda (página 4), suficiencia de la garantía de una persona jurídica (página 5), análisis de la situación financiera de una persona jurídica (página 6), suficiencia de la garantía, prendaria, hipotecaria y persona individual (página 7), cuadro de grupo de créditos (página 8), cuadro de grupo de depósitos (página 9) y cuadro de rendimiento proyectado (página 10).

Los analistas de crédito resuelven de dos a tres solicitudes diarias y la mayoría contiene información incompleta; además, cuenta con dos días para analizar cada caso. Los préstamos se solicitan a plazo renovable y no renovable. Generalmente cuando es plazo renovable, el tiempo es de un año, lo que incrementa el volumen de trabajo pues anualmente hay que elaborar un dictamen para poder ampliarlo nuevamente, más los nuevos casos que ingresen.

Según la investigación realizada, el personal de la unidad de análisis de crédito no cuenta con un manual o instructivo que describa el llenado de cada formato del dictamen. Por consiguiente, es una de las partes importantes que incluye el programa de inducción específica.

Para finalizar el proceso de comprobación de las hipótesis planteadas en el plan de investigación, es necesario investigar los problemas con los que se enfrenta el personal que imparte la inducción específica. Los cuales se muestran a continuación:

**Cuadro 2**  
**Inducción impartida por un empleado antiguo y los problemas con los que se ha enfrentado en la unidad de análisis de crédito**

<b>Problemas con los que se enfrenta el personal antiguo</b>	<b>%</b>
Falta de experiencia del nuevo empleado	26
Demasiados temas que explicar al recién llegado	26
Poco tiempo dedicado al nuevo empleado	22
Demasiadas atribuciones correspondientes a tu cargo que realizar	0
Todas las anteriores	26
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2006.

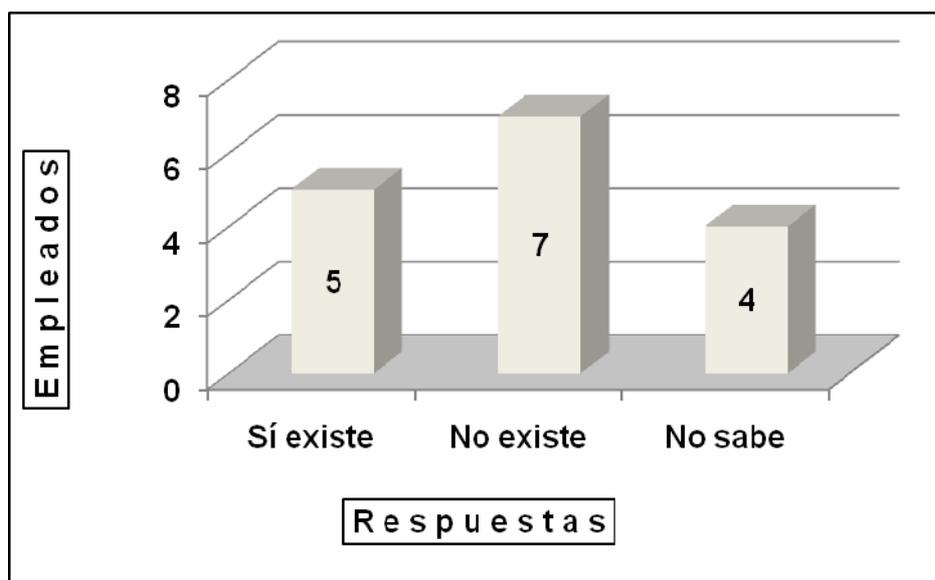
Los problemas que afectan a los empleados antiguos para ofrecer correctamente una inducción al recién llegado; esta influenciado por varios factores, los cuales se describieron en el cuadro anterior. Además y según la encuesta realizada, el 75% de los trabajadores de la unidad de análisis de crédito han tenido que impartir inducción al recién llegado.

### 2.3.5 Análisis funcional del puesto de trabajo en la unidad de análisis de crédito

La descripción técnica de los puestos de la unidad de análisis de crédito, mostrará los aspectos esenciales y específicos del cargo, lo que hace que se diferencie del resto. Estos deben contener deberes y responsabilidades, métodos a emplearse para realizar el trabajo, técnicas y procedimientos de las tareas y las relaciones existentes entre el titular del cargo y sus superiores, subordinados y colegas; lo fundamental es integrar las necesidades del nuevo empleado con las de la organización.

Por medio de la encuesta se pudo determinar que las funciones u obligaciones impuestas a cada cargo no se encuentran normadas, pues al preguntarles si estaban definidas por escrito, 5 empleados contestaron que sí, 7 trabajadores dijeron que no y el resto no sabe. Los datos se muestran a continuación:

Gráfica 9  
Material escrito de las funciones y atribuciones, para cada puesto de trabajo de la unidad de análisis de crédito



Fuente: elaboración propia. Año 2006.

Es importante conocer dichos datos, debido a que es la parte esencial que el trabajador realizará y mientras no estén bien definidas respecto a su naturaleza, autoridad, responsabilidad y requisitos que exige; el personal estará desorientado y se reflejará en duplicidad de funciones o algunas no se harán, afectando el proceso de trabajo de la unidad.

Asimismo, por medio de entrevistas personales se detectó que la mayoría realiza sus funciones por medio de instrucciones verbales, directamente de sus superiores. Por lo tanto, al inferir sobre la totalidad de los datos, es evidente el desconocimiento de los empleados sobre la descripción de puestos.

Esto da a suponer la falta de un documento donde se describan las funciones de los puestos de trabajo, ocasionando que al nuevo trabajador se le dificulte su integración al mismo, contribuyendo grandemente a la deficiencia en sus labores y por lo tanto, un bajo rendimiento en la unidad. Respecto a los empleados antiguos, saben algunas de sus funciones y las otras las aprenden basándose en la práctica y de errores cometidos. Por lo anterior expuesto, el programa de inducción específica incluirá la descripción técnica de los puestos de la unidad de análisis de crédito, siendo estos: secretaria, analista, supervisor y jefe de la unidad.

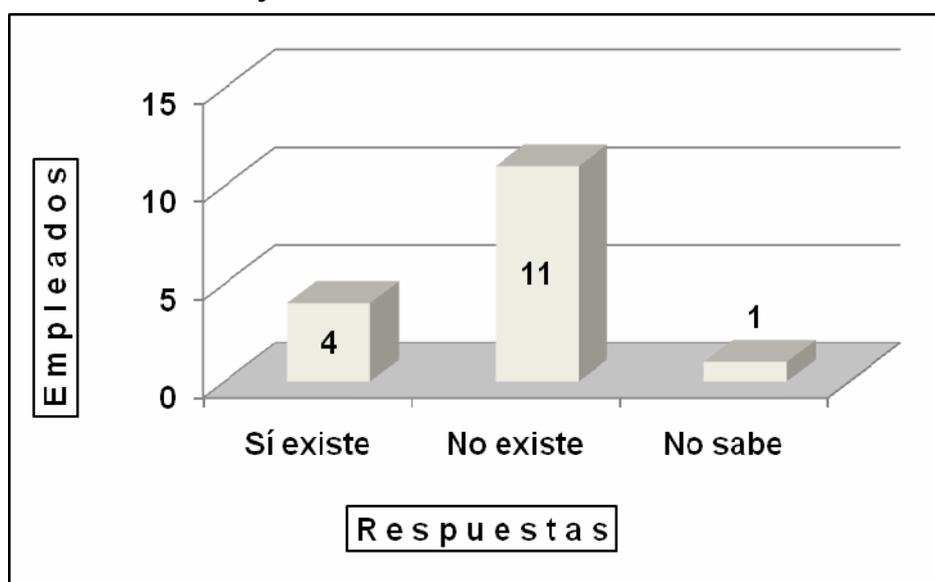
### **2.3.6 Análisis procedimental del puesto de trabajo en la unidad de análisis de crédito**

Los procesos se transmiten de los jefes inmediatos a los subordinados de forma verbal. Es necesario tener a la vista un documento que registre y detalle los pasos y sus correspondientes actividades de una forma lógica y secuencial para cada puesto de trabajo.

La importancia de conocer en forma escrita los procedimientos de cada puesto; radica en que contribuyen a establecer las normas y lineamientos que guían el

desarrollo de las actividades de cada empleado, para crear un proceso uniforme y llevar un mejor control en la ejecución de las mismas. A continuación se muestra la información relacionada a este tema.

Gráfica 10  
**Manual sobre procesos de las actividades propias de cada puesto de trabajo en la unidad de análisis de crédito**



Fuente: elaboración propia. Año 2006.

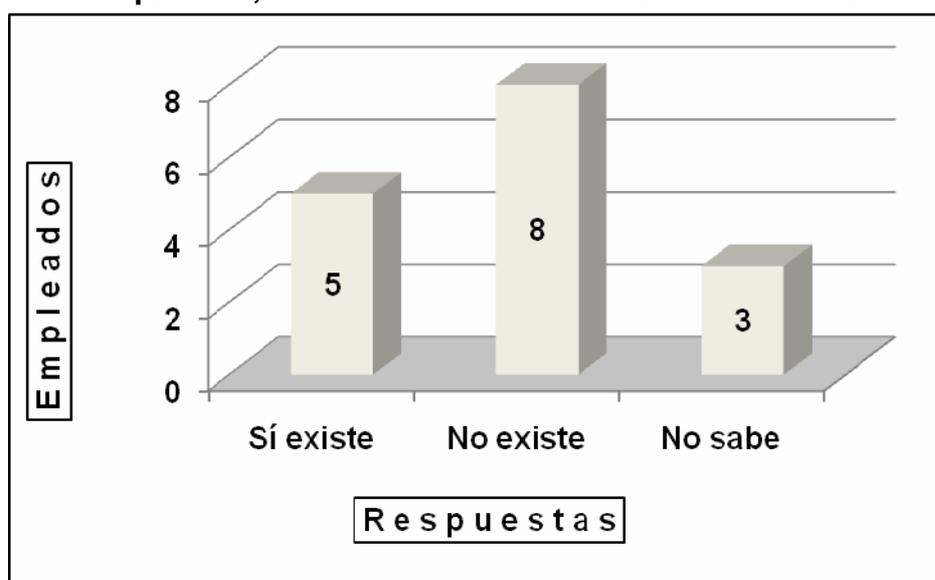
La información recabada provee los siguientes resultados: 4 de los entrevistados tiene conocimiento de un manual, para 11 de los empleados no existe y una persona no sabe. Esto determina la falta de procedimientos, afectando negativamente a los trabajadores; pues no cuentan con una guía técnica-administrativa que les indique los pasos a seguir sobre las atribuciones propias del puesto y tomar en cuenta las responsabilidades de cada operación.

Además, existen problemas que a veces el personal no sabe como resolver; por ejemplo: la cantidad de solicitudes y el tiempo en que se tienen que analizar, los diferentes órganos a nivel gerencial con potestad de autorizar los casos, con

quién hay que resolver las dudas surgidas, papelería incompleta del cliente, quién recibe y asigna los casos, entre otros.

Debido a que la descripción de procedimientos, es una herramienta administrativa que detalla la secuencia y ejecución de las atribuciones de cada unidad operativa y administrativa, normalizando las obligaciones para cada puesto de trabajo y limitando su área de aplicación y toma de decisiones; se investigó, sobre las normas que regulan las actividades del personal de la unidad de análisis de crédito. A continuación se presenta la información sobre el tema.

Gráfica 11  
**Manual de normas que regulan las actividades y relaciones de los empleados, dentro de la unidad de análisis de crédito**



Fuente: elaboración propia. Año 2006.

Los datos de la gráfica anterior ponen de manifiesto que 11 empleados de la unidad de análisis de crédito desconocen las normas que regulan sus actividades y relaciones, ya que 5 respondieron que sí, 8 de los encuestados dijeron que no y 3 trabajadores no saben.

En el siguiente esquema, se hace un resumen de los problemas detectados en la unidad de análisis de crédito; los cuales fueron el resultado de los datos recopilados en la boleta de encuesta y de entrevistas personales.

**Esquema 1**  
**Resumen de problemas detectados según la encuesta a la unidad de análisis de crédito**

<b>No.</b>	<b>Problema</b>
1.	La mayoría no conoce la misión, objetivos y no se les informa sobre las metas.
2.	Carecen de un documento donde se describan las funciones de los puestos de trabajo.
3.	El organigrama no está a la vista del personal.
4.	No existe un manual que establezca el procedimiento de las principales actividades.
5.	La inducción general y las capacitaciones no satisfacen los requisitos del aspirante.
6.	La inducción específica es deficiente por la forma de impartirla, contenido y tiempo.
7.	La información necesaria para realizar las tareas, a veces no esta al alcance de todos.
8.	La mayoría de veces, la información recibida para analizar los casos está incompleta.

Fuente: elaboración propia. Año 2006.

**2.3.7 Análisis del margen de error por la falta de un programa de inducción específica, para la unidad de análisis de crédito**

**a. Análisis actual del margen de error en la unidad de análisis de crédito**

El error generado por la falta de un programa de inducción específica, provoca aumento en los costos de materiales, principalmente por el desperdicio de hojas,

las cuales integran el dictamen; además, incrementa el tiempo para la resolución de casos, dificultando así la integración del recién llegado a su puesto de trabajo.

Por medio de entrevistas personales se sabe, que actualmente el nuevo empleado tarda cinco meses en integrarse plenamente a su puesto de trabajo; durante este lapso de tiempo resuelve un promedio de dos casos diarios. Por lo tanto, analiza 220 solicitudes o dictámenes, durante los 5 meses (22 días hábiles por mes); cada caso tiene un promedio de 11 hojas y se sustituyen 6 por errores diversos en cada uno. Entonces se tiene la utilización de 2,420 hojas productivas y 1,320 deficientes; se realiza la operación correspondiente y se tiene un margen de error del 55%. Los datos se resumen en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3**  
**Margen de error por la falta del programa de inducción específica, para la unidad de análisis de crédito; de una institución del sistema bancario**

<b>ANTES DE APLICAR EL PROGRAMA DE INDUCCIÓN</b>	
Cantidad de solicitudes analizadas en 5 meses:	<b>220</b>
Promedio de hojas utilizadas en cada solicitud:	<b>11</b>
Total de hojas utilizadas por el analista:	<b>2420</b>
Promedio de hojas con error en cada caso:	<b>6</b>
Total de hojas sustituidas por errores:	<b>1320</b>
<b>Porcentaje de error:</b>	<b><math>\frac{1320}{2420} \times 100 = 55\%</math></b>

Fuente: elaboración propia. Año 2007.

El cuadro anterior establece el porcentaje de error del nuevo analista de créditos, sin aplicar el programa de inducción específica.

**b. Análisis proyectado del margen de error en la unidad de análisis de crédito**

Para poder comparar el efecto en el porcentaje de error del recién llegado por la aplicación del programa de inducción específica, se asume que el nuevo trabajador tardará 5 meses en integrarse eficientemente a su puesto de trabajo; sin embargo, se espera que lo haga en un lapso de 2 meses. Entonces analizará 4 solicitudes diarias, totalizando 440 en el período determinado; cada caso se integra por un promedio de 11 hojas y se calcula que se sustituirán 3 hojas por errores diversos en cada uno. Por lo tanto, se tiene una utilización de 4,840 hojas productivas y 1,320 deficientes; se realiza la operación correspondiente y se tiene un margen de error del 27%. El cuadro siguiente muestra la información proyectada.

Cuadro 4  
**Margen de error proyectado, aplicando el programa de inducción específica, para la unidad de análisis de crédito; de una institución del sistema bancario**

<b>DESPUES DE APLICAR EL PROGRAMA DE INDUCCIÓN</b>	
Cantidad de solicitudes analizadas en 5 meses:	<b>440</b>
Promedio de hojas utilizadas en cada solicitud:	<b>11</b>
Total de hojas utilizadas por el analista:	<b>4840</b>
Promedio de hojas con error en cada caso:	<b>3</b>
Total de hojas sustituidas por errores:	<b>1320</b>
<b>Porcentaje de error:</b>	<b><math>\frac{1320}{4840} \times 100 = 27\%</math></b>

Fuente: elaboración propia. Año 2007.

En base a la información proyectada anteriormente, se asume que la aplicación del programa de inducción específica, reducirá el margen de error del 55% al 27% y mejorará la integración del nuevo personal a su puesto de trabajo.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA, PARA LA UNIDAD DE ANÁLISIS DE CRÉDITO**

#### **Presentación**

Después de haber descrito cual es la situación organizacional de la unidad objeto de este estudio; es oportuno señalar que medidas se pueden utilizar para realizar adecuadamente las funciones, a través de un medio administrativo que las describa y que resalte la importancia de efectuar otras que en la actualidad no se llevan a cabo.

En este capítulo se expone el programa de inducción específica, para aplicar en la unidad de análisis de crédito de una institución bancaria; en donde la necesidad de contar con una adecuada inducción es evidente, para fortalecer dicha unidad.

Éste esquema de orientación, puede dirigirse no sólo a los nuevos trabajadores, sino también al actual personal de la unidad investigada. Su implementación estará a cargo de la jefatura, supervisores y analistas de la unidad, dentro de la jornada de trabajo y tendrá un tiempo máximo de cinco días para el desarrollo de las actividades, tomando en cuenta que todas las personas aprenden de diferente forma. El ambiente debe ser de cordialidad y confianza, para que la ansiedad de los primeros días de labores sea controlada; y así, se genere un auténtico deseo de compromiso y pertenencia a la unidad.

#### **Objetivos de la propuesta**

El programa de inducción específica, es un instrumento administrativo que contiene información que permitirá al empleado de nuevo ingreso, conocer la unidad y los aspectos más relevantes de ella; con el fin de asegurar su pronta adaptación, integración e identificación. Además de retroalimentar el conocimiento a los empleados antiguos, dentro de la unidad de análisis de crédito.

Se consideró que para facilitar el seguimiento en forma ordenada, es necesario dividirlo en tres fases, cuya metodología se muestra a continuación.

## **METODOLOGÍA**

### **Primera fase**

Tendrá un tiempo de duración de un día y el encargado de ejecutarla será el jefe de la unidad de análisis de crédito. Esta abarcará información relacionada con la misión, visión, objetivos, estructura organizacional y recurso humano de la unidad objeto de estudio. También se le dará a conocer al nuevo empleado, los departamentos que se relacionan directamente con la unidad y se presentará con las personas que conforman dichas áreas. En el siguiente esquema se describe la metodología a utilizar.

#### **Esquema 2**

#### **Metodología de la primera fase del programa de inducción específica, para el personal de la unidad de análisis de crédito; de una institución del sistema bancario**

Orden de actividad	Horario		Actividades
	De:	A:	
1.	08:00	08:30	Bienvenida del nuevo empleado y presentación con el personal de la unidad de análisis de crédito.
2.	08:30	11:30	El jefe de la unidad investigada tendrá una copia del programa de inducción específica y en base a éste, le explicará la misión, visión, objetivos y el organigrama de la unidad de análisis de crédito.
3.	11:30	12:00	Le entregará una copia del programa de inducción específica y le mostrará las instalaciones de la unidad de análisis de crédito y su puesto de trabajo.
4.	12:00	13:00	Hora de almuerzo.
5.	13:00	14:00	El jefe de la unidad le mostrará las principales instalaciones de la institución bancaria.
6.	14:00	16:30	El jefe de la unidad le mostrará la ubicación de los principales departamentos que se relacionan directamente con la unidad de análisis de crédito y lo presentará como nuevo miembro de la institución ante el personal de dichas áreas.
7.	16:30	17:00	Trasladará al nuevo empleado con el supervisor de la unidad de análisis de crédito, para iniciar la segunda fase de inducción.
8.	17:00	-----	Finalización de las actividades del nuevo empleado de la unidad de análisis de crédito.

Fuente: elaboración propia. Año 2007

## Segunda fase

Esta abarcará un período de dos días y el responsable de su aplicación será un supervisor de la unidad investigada. Contendrá información sobre la descripción técnica de los puestos que conforman la unidad de análisis de crédito, la descripción de procedimientos y las definiciones de los principales conceptos manejados en ella. Además, información sobre los créditos que comúnmente se analizan en la unidad objeto de estudio. En el siguiente esquema se describe la metodología a utilizar.

### Esquema 3

#### Metodología de la segunda fase del programa de inducción específica, para el personal de la unidad de análisis de crédito; de una institución del sistema bancario

Orden de actividad	Horario		Actividades del primer día
	De:	A:	
1.	08:00	12:00	El nuevo empleado inicia la segunda fase del programa de inducción específica con el supervisor de la unidad de análisis de crédito, quien le explicará la descripción técnica de los puestos siguientes: secretaria, analista, supervisor y jefe de la unidad de análisis de crédito. Dicha información se incluye en el programa de inducción específica.
2.	12:00	13:00	Hora de almuerzo.
3.	13:00	17:00	El supervisor de la unidad de análisis de crédito le explicará el proceso que lleva la resolución de una solicitud de crédito, conformado por los procedimientos siguientes: recepción de la solicitud de crédito, asignación de casos a los analistas, análisis de la solicitud de crédito, revisión y presentación de casos al órgano calificador. Dicha información se incluye en el programa de inducción específica.
4.	17:00	-----	Finalización de las actividades del nuevo empleado de la unidad de análisis de crédito.
Orden de actividad	Horario		Actividades del segundo día
	De:	A:	
1.	08:00	12:00	El recién llegado inicia el segundo día de inducción con el supervisor y recibe inducción sobre los conceptos básicos que se utilizan en la unidad de análisis de crédito. Dicha información se incluye en el programa de inducción específica.
2.	12:00	13:00	Hora de almuerzo.
3.	13:00	17:00	El nuevo empleado recibe inducción sobre los tipos de crédito que frecuentemente se analizan en la unidad de análisis de crédito. Dicha información se incluye en el programa de inducción específica.
4.	17:00	-----	Finalización de las actividades del nuevo empleado de la unidad de análisis de crédito.

Fuente: elaboración propia. Año 2007

### Tercera fase

Esta fase se llevará a cabo en dos días y esta a cargo del empleado antiguo, quien será el responsable de explicar al recién llegado el proceso de elaboración del dictamen para cada solicitud de crédito, se incluye un ejemplo en el programa de inducción específica propuesto. Dicho proceso iniciará desde la recepción del caso, revisión de la papelería requerida, recopilación de datos, llenado de los formatos que conforman el dictamen, análisis de la información y envío del dictamen a quien corresponda para su revisión. En el siguiente esquema se describe la metodología a utilizar.

#### Esquema 4

#### Metodología de la tercera fase del programa de inducción específica, para el personal de la unidad de análisis de crédito; de una institución del sistema bancario

Orden de actividad	Horario		Actividades del primer día
	De:	A:	
1.	08:00	12:00	El nuevo empleado inicia la tercera fase del programa de inducción específica con el empleado antiguo de la unidad de análisis de crédito, quien le explicará como analizar una solicitud de crédito; mediante la recopilación de información del cliente y elaboración del dictamen correspondiente.
2.	12:00	13:00	Hora de almuerzo.
3.	13:00	17:00	Continúa el proceso de inducción sobre análisis de casos.
4.	17:00	-----	Finalización de las actividades del nuevo empleado de la unidad de análisis de crédito.
Orden de actividad	Horario		Actividades del segundo día
	De:	A:	
1.	08:00	12:00	El recién llegado inicia el segundo día de inducción con el empleado antiguo, quien le asigna una solicitud para que la desarrolle. El nuevo trabajador analiza su primer caso, bajo la supervisión del empleado antiguo.
2.	12:00	13:00	Hora de almuerzo.
3.	13:00	17:00	El empleado antiguo continúa analizando casos, bajo la supervisión del empleado antiguo.
4.	17:00	-----	Finalización de las actividades del nuevo empleado de la unidad de análisis de crédito.

Fuente: elaboración propia. Año 2007

### **3.1 PRESENTACIÓN, OBJETIVOS Y PROPÓSITO DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA, PARA LA UNIDAD DE ANÁLISIS DE CRÉDITO**

#### **3.1.1 Presentación del programa de inducción específica a funcionarios y empleados de la unidad de análisis de crédito**

El presente programa de inducción, servirá a los empleados de la unidad de análisis de crédito y a la institución bancaria investigada; ya que facilitará la integración del nuevo personal, a sus puestos de trabajo; logrando así, una mayor eficiencia en el desarrollo de sus atribuciones. Entrará en vigencia en la fecha que se apruebe, por la autoridad correspondiente; quedando expuesto a una revisión cada año para su ampliación o corrección, dependiendo del desarrollo de la unidad. El medio por el cual se comunicará al personal, estará a cargo del jefe de la unidad de análisis de crédito.

#### **3.1.2 Objetivos del programa de inducción específica, para la unidad de análisis de crédito**

- Ofrecer información que facilite la integración del nuevo personal de la unidad de análisis de crédito; y
- Mejorar la eficiencia de los empleados de la unidad de análisis de crédito, sobre las atribuciones asignadas.

#### **3.1.3 Propósitos del programa de inducción específica, para la unidad de análisis de crédito**

- Que los trabajadores de la unidad de análisis de crédito conozcan la descripción técnica de cada puesto;
- Informar al personal sobre los pasos que se siguen en el análisis de una solicitud de crédito; y
- Proporcionar a los nuevos empleados, el documento que contenga un ejemplo de análisis de crédito.

### **3.1.4 Beneficio y costo de implementación del programa de inducción específica, para la unidad de análisis de crédito**

#### **a. Beneficio del programa de inducción específica, para la unidad de análisis de crédito**

El beneficio generado por la aplicación del programa de inducción específica, radica principalmente en el incremento de la eficiencia y productividad del nuevo empleado, además de minimizar el tiempo de integración a su puesto de trabajo.

#### **b. Costo de implementación del programa de inducción específica, para la unidad de análisis de crédito**

Para establecer las variaciones del costo y beneficio, causado por la implementación del programa de inducción específica; se tomo un período de tiempo de 5 días que es el plazo que durará el proceso y para eso fue necesario calcular lo siguiente:

- **Costo de mano de obra**

Se determina el valor hora hombre por cada empleado que estará involucrado directamente en la inducción del nuevo analista. Se asume que el recién llegado estará aprendiendo durante 8 horas diarias, toda la semana. El primer día de inducción estará a cargo del jefe de la unidad, los siguientes dos días será responsabilidad del supervisor y el resto de la semana, la inducción será proporcionada por un analista antiguo.

- **Costo de materiales**

Se estimaron costos varios que incluye energía eléctrica, equipo de oficina, entre otros; además de la tinta utilizada para las impresiones de los casos.

- **Costo de hojas**

Este cálculo se realizó por separado, pues se establece un costo por hoja actualmente y otro cuando se aplique el programa de inducción específica. Para los dos eventos, se toma un valor por hoja de Q.0.08 y se multiplica por el total de hojas productivas y deficientes que le corresponden a cada caso. Los datos proyectados en relación a los costos, se pueden ver en el siguiente cuadro:

**Cuadro 5**  
**Costo proyectado de mano de obra, materiales y hojas en la unidad de análisis de crédito**

<b>COSTO DE MANO DE OBRA EN LOS CINCO DÍAS DE INDUCCIÓN</b>			
Personal de la unidad de análisis de crédito	Sueldo mensual	Horas hombre	Valor por hora hombre
Empleado nuevo	Q3,000.00	240	Q12.50
Empleado antiguo	Q3,600.00	240	Q15.00
Supervisor	Q4,500.00	240	Q18.75
Jefe de la unidad	Q6,000.00	240	Q25.00

Personal de la unidad de análisis de crédito	Hora hombre (HH) invertida en inducción	Total HH invertida en inducción	Costo total mano de obra
Empleado nuevo	8 horas diarias x 5 días	40	Q500.00
Empleado antiguo	5 horas diarias x 2 días	10	Q150.00
Supervisor	3 horas diarias x 2 días	6	Q112.50
Jefe de la unidad	2 horas diarias x 1 días	2	Q50.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q812.50</b>

<b>COSTO DE MATERIALES EN LOS CINCO DÍAS DE INDUCCIÓN</b>			
Materiales	Costo Mensual	Costo diario	Costo por semana
Dos toner (tinta)	Q2,400.00	Q80.00	Q400.00
Costos varios	Q7,000.00	Q233.33	Q1,166.67
<b>TOTAL</b>			<b>Q1,566.67</b>

<b>COSTO DE HOJAS EN EL PERÍODO DE INTEGRACIÓN DEL NUEVO EMPLEADO (5 MESES)</b>					
<b>Antes de aplicar el programa de inducción específica</b>					
Hojas del dictamen	Número de hojas	Costo por hoja	Costo de hojas cinco meses	Costo de hojas diario	Costo de hojas por semana
Productivas	2,420	Q0.08	Q193.60	Q1.76	Q8.80
Deficientes	1,320	Q0.08	Q105.60	Q0.96	Q4.80
<b>TOTAL</b>					<b>Q13.60</b>

<b>Después de aplicar el programa de inducción específica</b>					
Hojas del dictamen	Número de hojas	Costo por hoja	Costo de hojas cinco meses	Costo de hojas diario	Costo de hojas por semana
Productivas	4,840	Q0.08	Q387.20	Q3.52	Q17.60
Deficientes	1,320	Q0.08	Q105.60	Q0.96	Q4.80
<b>TOTAL</b>					<b>Q22.40</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2007.

Según los datos obtenidos anteriormente, se llega a determinar la proyección de los costos en el que se puede incurrir por la implementación del programa de inducción específica. En el párrafo siguiente, se describe el incremento de la

productividad y disminución del período de integración del nuevo empleado, que es uno de los objetivos que pretende alcanzar dicho programa.

Actualmente el recién llegado analiza un promedio de 220 solicitudes en 5 meses a un costo de Q.2,392.77 o sea Q.10.88 por cada dictamen. Ahora bien al aplicar el programa de inducción, el nuevo analista duplicará su promedio de producción a 440 solicitudes con un costo total de Q.2,401.57 o sea Q.5.46 por cada dictamen. Por lo tanto, la producción se duplicará y el costo por caso disminuirá en Q.5.42 y también se asume que la completa integración del nuevo empleado se reducirá a dos meses. En el siguiente cuadro, se establece el cálculo de los datos mencionados anteriormente.

**Cuadro 6**  
**Costo y beneficio al aplicar el programa de inducción específica, para la unidad de análisis de crédito; de una institución del sistema bancario**

COSTO Y BENEFICIO DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA	
<b>SIN PROGRAMA DE INDUCCIÓN</b>	<b>CON PROGRAMA DE INDUCCIÓN</b>
<b><u>Costos</u></b>	<b><u>Costos</u></b>
Mano de obra                      Q812.50	Mano de obra                      Q812.50
Materiales                        Q1,566.67	Materiales                        Q1,566.67
Hojas                                Q13.60	Hojas                                Q22.40
<b>Total</b> <b><u>Q2,392.77</u></b>	<b>Total</b> <b><u>Q2,401.57</u></b>
<b><u>Dictámenes elaborados</u></b> <b>220</b>	<b><u>Dictámenes elaborados</u></b> <b>440</b>
<b>Costo por dictamen:</b> $\frac{Q2,392.77}{220} = \mathbf{Q10.88}$	<b>Costo por dictamen:</b> $\frac{Q2,401.57}{440} = \mathbf{Q5.46}$
<b>BENEFICIO POR DICTAMEN Q.5.42</b>	

Fuente: elaboración propia. Año 2007.

Según la información descrita anteriormente, se determina que el programa de inducción específica incrementa la productividad de los empleados de la unidad

de análisis de crédito, disminuye el costo por dictamen y mejora la integración del nuevo trabajador en su puesto de trabajo.

También ayudará a las diferentes jefaturas de la institución bancaria, utilizándolo como modelo para la reducción de costos o mejorar la integración de sus nuevos trabajadores. Y principalmente a la jefatura de la unidad de análisis de crédito para que esta, les muestre a los nuevos y antiguos empleados, los costos que generan al momento de ser contratados y la importancia de las atribuciones que desarrolla cada uno en su respectivo puesto de trabajo.

### **3.2 PRIMERA FASE DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA**

Como se mencionó anteriormente en la metodología de esta fase, el encargado de llevarla a cabo es el jefe de la unidad de análisis de crédito, quien tendrá la responsabilidad de crear la primera buena impresión ante el nuevo empleado y marcará el inicio de labores del recién llegado con el grupo de trabajo.

El objetivo de esta fase es que, tanto el nuevo como antiguo personal conozca y se familiarice con la unidad de análisis de crédito, para esto se propone la misión, visión, objetivos, organigrama y recurso humano; como parte del programa de inducción específica. A continuación se muestra el plan de acción y los temas correspondientes a esta fase.

### Esquema 5

#### **Plan de acción de la primera fase del programa de inducción específica, para el personal de la unidad de análisis de crédito**

<b>I. Objetivo general</b>			
Elaborar un programa de inducción específica, que facilite la integración del personal de la unidad de análisis de crédito, con el propósito de mejorar su desempeño en los respectivos puestos de trabajo.			
<b>II. Objetivo específico de la primera fase del programa de inducción</b>			
Objetivo	Responsable	Plazo de consecución	Participantes
Que el personal conozca y se familiarice con la unidad de análisis de crédito, basándose en la información recibida.	Jefe de la unidad de análisis de crédito.	Un día.	Personal de la unidad de análisis de crédito, principalmente los trabajadores contratados a inicio de mes y/o quincena.
<b>III. Planificación de acciones</b>			
Acciones		Materiales	
Bienvenida al nuevo empleado de la unidad de análisis de crédito.		Ninguno	
Informar sobre la misión de la unidad de análisis de crédito al nuevo trabajador.		Hojas de papel y tinta (fotocopia).	
Informar sobre la visión de la unidad de análisis de crédito al nuevo empleado.		Hojas de papel y tinta (fotocopia).	
Explicar los objetivos de la unidad de análisis de crédito al nuevo trabajador.		Hojas de papel y tinta (fotocopia).	
Mostrar el organigrama de la unidad de análisis de crédito al nuevo empleado.		Hojas de papel y tinta (fotocopia).	
Presentar al recién llegado con sus nuevos compañeros de trabajo.		Ninguno	
Mostrar la ubicación de las principales instalaciones de la unidad de análisis de crédito y de la institución bancaria.		Ninguno	
Instalar como fondo de escritorio y protector de pantalla la descripción de la misión, visión y objetivos en cada computadora del personal de la unidad de análisis de crédito.		Equipo de cómputo.	
<b>El costo de materiales esta integrado por el valor de las fotocopias de la misión, visión, objetivos y organigrama de la unidad de análisis de crédito.</b>		<b>Q1.20</b>	
<b>El costo de mano de obra esta integrado por las horas hombre, invertidas por el jefe de la unidad de análisis de crédito en la inducción del recién llegado; y las horas hombre de éste último. Dichos costos se muestran al final de esta fase. Además, se incluye el costo de fondo de escritorio y protector de pantalla.</b>		<b>Q550.00</b>	
<b>TOTAL PRIMERA FASE</b>		<b>Q551.20</b>	

Fuente: elaboración propia. Año 2007

### **3.2.1 Misión de la unidad de análisis de crédito**

- **Es la unidad encargada de analizar, de la mejor forma posible la situación económica de la persona individual y/o jurídica, que esta solicitando el crédito y de las garantías propuestas; basándose en estados financieros, recopilación de información y sometida esta a las leyes de bancos y financieras; con el fin de que los órganos calificadores tengan; base legal y documental fidedigna, sobre la cual puedan tomar la mejor decisión.**

### **3.2.2 Visión de la unidad de análisis de crédito**

**Ser en tres años la unidad de análisis de crédito de mayor prestigio en el ámbito bancario y contar con el personal mejor calificado, para atender a clientes nacionales e internacionales.**

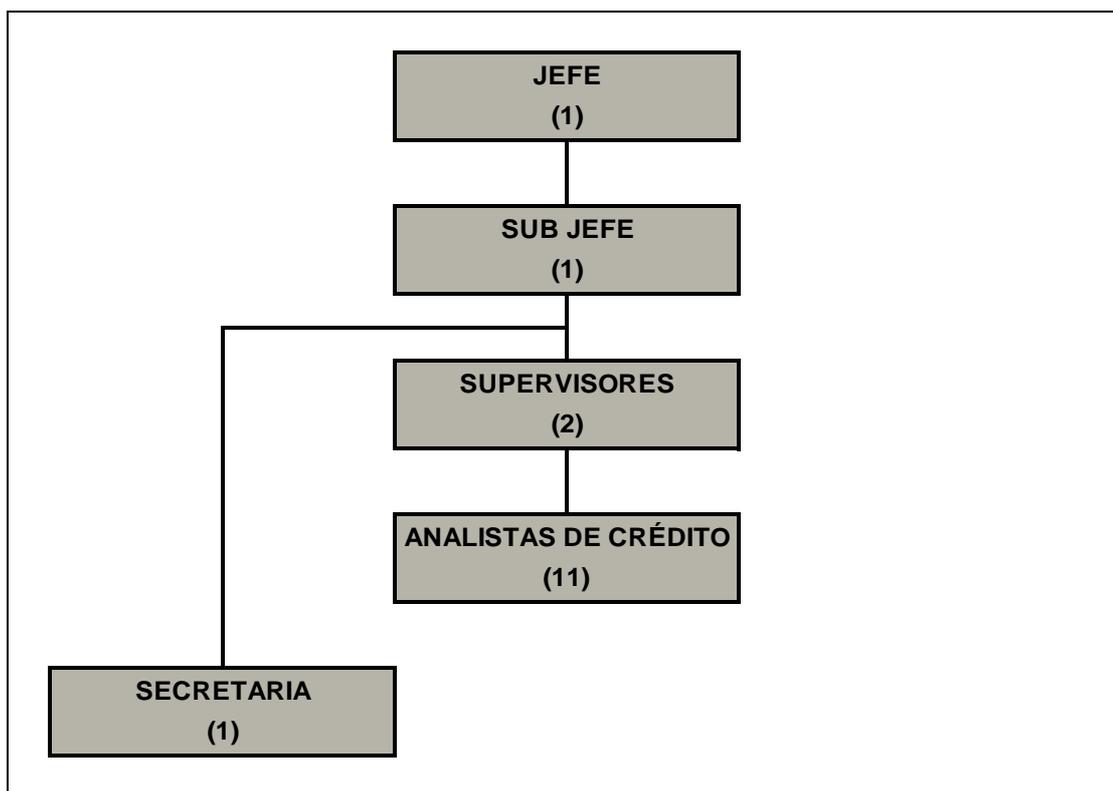
### **3.2.3 Objetivos de la unidad de análisis de crédito**

- **Contar con toda la información necesaria de la persona individual y/o jurídica que esta solicitando el crédito y sobre esta realizar el análisis respectivo.**
- **Elaborar de la forma establecida el dictamen, con las condiciones de crédito descritas por el cliente.**
- **Que el proceso de la solicitud de crédito, desde su ingreso hasta su finalización, se realice en el tiempo determinado.**
- **Opinar sobre el análisis de la situación financiera del cliente, utilizando un lenguaje claro y sencillo; para que los órganos calificadores puedan tomar la decisión correcta.**
- **Que el personal de la unidad de análisis de crédito, continúe ampliando sus conocimientos y métodos de aplicación, que ayuden a mejorar el análisis financiero del cliente.**

Fuente: elaboración propia. Año 2007

### 3.2.4 Estructura organizacional de la unidad de análisis de crédito

Gráfica 12  
Organigrama nominal propuesto  
Unidad de análisis de crédito



Fuente: elaboración propia. Año 2007.

### 3.2.5 Recurso humano de la unidad de análisis de crédito e instruir sobre la ubicación de las instalaciones

El recurso humano es parte fundamental, en la eficiencia de cualquier empresa, sin importar a lo que se dedique. En lo que concierne a la unidad de análisis de crédito, los cargos que desempeñan están compuestos por secretarias, analistas de crédito, supervisores y jefe.

En esta fase de inducción se le darán a conocer al recién llegado, la ubicación de los departamentos de: Negocios, Internacional, Créditos, Servicios Jurídicos, Off

Shore y otros que se consideren importantes; así como las principales instalaciones de la institución bancaria y de la unidad objeto de estudio.

La misión, visión y objetivos descritos anteriormente, se incluyen en la propuesta del programa de inducción específica, para que el personal tenga un medio escrito en el que se describa el fin primordial de la unidad de análisis de crédito. Y que los trabajadores comprendan el grado de importancia que tendrá su trabajo y como éste contribuirá al desarrollo de la empresa y por ende al del país.

La importancia de elaborar el organigrama de la unidad de análisis de crédito y de mencionar los departamentos que se relacionan directamente con ella, es que ayudarán a los empleados a reconocer el lugar jerárquico que ocupan dentro de la institución bancaria; así como, establecer el grado de responsabilidad e influencia que sus tareas tienen en otros departamentos.

### **3.3 SEGUNDA FASE DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA**

El encargado de impartir esta fase de inducción, será el supervisor de la unidad de análisis de crédito. El objetivo es que tanto el personal antiguo, como los recién llegados conozcan la descripción y funciones de los puestos que conforman la unidad investigada; además, la secuencia que conlleva el proceso de análisis de una solicitud de crédito. En el siguiente esquema, se describe el plan de acción de la segunda fase de inducción.

### Esquema 6

## Plan de acción de la segunda fase del programa de inducción específica, para el personal de la unidad de análisis de crédito

<b>I. Objetivo general</b>			
Desarrollar una descripción técnica de cada puesto y una descripción de procedimientos, para los empleados de la unidad de análisis de crédito, con el fin de minimizar la angustia e incertidumbre y así adaptarse en lapso de tiempo más corto a sus puestos de trabajo.			
<b>II. Objetivo específico de la segunda fase del programa de inducción</b>			
Objetivo	Responsable	Plazo de consecución	Participantes
Que el recién llegado y trabajadores antiguos, conozcan acerca de los puestos de la unidad de análisis de crédito y el desarrollo del procedimiento de la solicitud de crédito, para facilitar la integración del nuevo personal; además de enriquecer el conocimiento de los que ya laboran en la unidad.	Supervisor de la unidad de análisis de crédito.	Dos días.	Personal de la unidad de análisis de crédito, principalmente los empleados contratados a inicio de mes y/o quincena.
<b>III. Planificación de acciones</b>			
Acciones		Materiales	
Durante el primer día, dar a conocer al nuevo empleado la descripción técnica de su puesto.		Hojas de papel y tinta (fotocopia).	
Informar sobre el procedimiento de la solicitud de crédito, desde su inicio hasta su resolución.		Hojas de papel y tinta (fotocopia).	
En el segundo día, explicar los conceptos básicos que se utilizan en la unidad de análisis de crédito.		Hojas de papel y tinta (fotocopia).	
Explicar los tipos de crédito que frecuentemente se analizan en la unidad de análisis de crédito.		Hojas de papel y tinta (fotocopia).	
Mantener el programa de inducción específica en un lugar visible y que este al alcance de todo el personal de la unidad de análisis de crédito.		Ninguno	
<b>El costo de materiales esta integrado por el valor de las fotocopias de la descripción técnica de puestos, procedimiento de la solicitud de crédito, conceptos básicos y tipos de crédito que se manejan en la unidad de análisis de crédito.</b>		<b>Q3.90</b>	
<b>El costo de mano de obra esta integrado por las horas hombre, invertidas por el supervisor de la unidad de análisis de crédito en la inducción del recién llegado; además, el valor de las horas hombre de éste último. Dichos costos se muestran al final de esta fase.</b>		<b>Q312.50</b>	
<b>TOTAL SEGUNDA FASE</b>		<b>Q316.40</b>	

Fuente: elaboración propia. Año 2007

### **3.3.1 Descripción técnica de puestos de la unidad de análisis de crédito**

La importancia de esta herramienta administrativa, es que mostrará los aspectos esenciales y específicos de los cargos que conforman la unidad de análisis de crédito, lo que hace que se diferencien entre sí. Además, determina las relaciones de autoridad y responsabilidad de cada individuo y el perfil necesario para el puesto como: nivel académico, experiencia laboral, habilidades y destrezas. Lo cual ayudará a los empleados a conocer su puesto de trabajo y en el caso del nuevo personal, minimizará el período de tiempo de integración.

Por lo tanto, en la segunda fase del programa de inducción específica, se desarrolló la descripción técnica de los puestos que integran la unidad de análisis de crédito, siendo estos: jefe, supervisor, analista de créditos y secretaria. Esta información se puede ver en el anexo I.

### **3.3.2 Descripción general del procedimiento en la solicitud de un crédito**

La importancia de la descripción del procedimiento sobre la resolución de un caso, es que servirá de guía a los empleados de la unidad de análisis de crédito para el desarrollo de sus actividades en forma lógica. Además, será una herramienta administrativa que detallará la secuencia y ejecución de sus atribuciones; normalizando las obligaciones para cada puesto de trabajo y limitando su área de aplicación y toma de decisiones.

En el proceso general de la solicitud de un crédito intervienen los cuatro puestos que conforman la unidad investigada, cada uno de estos cargos tiene su propio procedimiento en relación al análisis de la solicitud, los cuales se detallan a continuación: para la secretaria es la recepción de la solicitud de crédito, el supervisor asignará los casos, el analista se encargará de analizar la solicitud de crédito y el jefe revisará y presentará los casos ante los diferentes órganos calificadoros. El programa de inducción propuesto, incluye la descripción del procedimiento descrito anteriormente, el cual se detalla en el anexo II.

### **3.3.3 Algunos conceptos básicos utilizados en la unidad de análisis de crédito**

En el anexo III, se describen varios términos, los cuales se consideran de mayor importancia y de uso diario en la unidad objeto de estudio, estos deben ser del conocimiento de todos los analistas de crédito; ya que los mismos son parte de su léxico por ser herramientas de trabajo.

### **3.3.4 Tipos de créditos y partes que intervienen en las operaciones**

En el anexo IV, se incluyen los productos principales que ofrece la institución bancaria investigada y que frecuentemente son las fuentes de financiamiento de sus clientes. Las condiciones de las solicitudes de crédito, generan los diferentes tipos de financiamiento; los cuales resultan ser los más comunes aunque existen pequeñas variaciones sobre términos y lineamientos que dependen de las políticas propias de cada empresa, cuya actividad económica principal es la concesión de préstamos.

Los temas anteriores forman parte del programa de inducción específica, ya que es importante que el personal de la unidad de análisis de crédito conozca los principales conceptos que se manejan y los tipos de crédito que se analizan, debido a que son parte fundamental de sus atribuciones; esto ayudará al desempeño más eficiente de sus labores.

## **3.4 TERCERA FASE DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA**

Esta fase de inducción será impartida por el empleado antiguo y es la más importante para el personal de nuevo ingreso, debido a que se explica el análisis de la solicitud del cliente y la forma de elaborar el dictamen que es la principal actividad de la unidad de análisis de crédito. El objetivo de esta fase es mejorar el desempeño e integración del recién llegado en su puesto de trabajo. El plan de acción se describe a continuación.

### Esquema 7

#### **Plan de acción de la tercera fase del programa de inducción específica, para el personal de la unidad de análisis de crédito**

<b>I. Objetivo general</b>			
Elaborar un programa de inducción específica, que facilite la integración del personal de la unidad de análisis de crédito, con el propósito de mejorar su desempeño en los respectivos puestos de trabajo.			
<b>II. Objetivo específico de la tercera fase del programa de inducción</b>			
Objetivo	Responsable	Plazo de consecución	Participantes
Mejorar el desempeño del nuevo empleado en su puesto de trabajo, dentro de la unidad de análisis de crédito.	Empleado antiguo de la unidad de análisis de crédito.	Dos días.	Empleados contratados a inicio de mes y/o quincena.
<b>III. Planificación de acciones</b>			
Acciones		Materiales	
Durante los dos días, explicar y desarrollar las hojas que integran el dictamen del análisis de la solicitud de crédito.		Hojas de papel y tinta (fotocopia).	
Mantener el programa de inducción específica en un lugar visible y que este al alcance de todo el personal de la unidad de análisis de crédito.		Ninguno	
<b>El costo de materiales esta integrado por el valor de las fotocopias del dictamen que se utiliza en la unidad de análisis de crédito.</b>		<b>Q3.30</b>	
<b>El costo de mano de obra esta integrado por las horas hombre, invertidas por el empleado antiguo de la unidad de análisis de crédito en la inducción del recién llegado; además, el valor de las horas hombre de éste último. Dichos costos se muestran al final de esta fase.</b>		<b>Q350.00</b>	
<b>TOTAL TERCERA FASE</b>		<b>Q353.30</b>	

Fuente: elaboración propia. Año 2007

### **3.4.1 Inducción sobre la elaboración del dictamen o caso de la entidad bancaria**

El dictamen o caso es el informe que presenta el analista de créditos ante los órganos calificadores, el cual contiene la información cualitativa y cuantitativa de la persona individual o jurídica que esta solicitando el crédito. La información incluye: la carátula del dictamen, solicitud de crédito, las operaciones con la entidad bancaria, atención de la deuda, suficiencia de la garantía, análisis de la situación financiera de la empresa, suficiencia de garantías adicionales, cuadro de grupo de créditos, de depósitos y el de rendimiento proyectado.

Para que el nuevo analista visualice mejor las atribuciones que realizará y se le facilite la integración a su puesto de trabajo, se incluyó dentro del programa de inducción específica un caso práctico. Cabe mencionar que el siguiente caso, es el **ejemplo** de una solicitud de crédito **hipotecario-fiduciario** de una empresa ficticia, claro está que existen otros que sólo llevarán algunos cuadros de los presentados a continuación y también existen algunos con un grado de dificultad mayor. Estos últimos regularmente son los créditos solicitados por clientes que radican en otros países y que dicha información viene en diferente idioma y moneda.

El dictamen presentado como ejemplo esta elaborado en dos partes, para que su utilización sea fácil de comprender; la primera esta conformada por un listado de términos ordenados por literales, los cuales explican la información que contendrá cada página del dictamen. La segunda parte la integra el cuadro en sí, el cual contiene la información de la empresa que esta sirviendo de ejemplo; en este cuadro se agregan las literales, cuya explicación corresponde a las literales del listado descrito anteriormente. Primeramente se incluye el resumen de las páginas del dictamen y el contenido de cada uno. Y seguidamente el caso práctico donde se describe el análisis de la solicitud de crédito.

A continuación se muestran los cuadros que integran el dictamen o caso que realiza el analista de créditos.

#### Esquema 8

#### Integración del dictamen utilizado en la unidad de análisis de crédito

No.	Nombre del cuadro	Contenido
1.	<i>Carátula del dictamen</i>	Incluyen las firmas y observaciones del analista, supervisor o jefe de la unidad.
2.	<i>Solicitud de crédito</i>	Describe las condiciones de la solicitud nueva y la información general del solicitante.
3.	<i>Operaciones bancarias</i>	Detalla las operaciones de crédito y depósitos, compra y venta de divisas y el análisis de endeudamiento de una persona individual.
4.	<i>Atención de la deuda</i>	Contiene el historial de los créditos, referencias judiciales, comerciales y deuda de otros bancos.
5.	<i>Suficiencia de la garantía</i>	Cuando el deudor o codeudor es una empresa, en esta hoja se incluyen sus estados financieros.
6.	<i>Análisis de la situación financiera</i>	Registra los índices financieros, integración de cuentas, conclusiones y recomendaciones.
7.	<i>Suficiencia de las garantías adicionales</i>	Incluye las garantías adicionales de la solicitud como: hipotecaria, prendaria, fiduciaria y otras.
8.	<i>Cuadro de grupo de créditos</i>	Contiene las operaciones de crédito del grupo al que pertenece el cliente, más la nueva solicitud.
9.	<i>Cuadro de grupo de depósitos</i>	Integra las operaciones de depósitos del grupo, ya sea en quetzales y/o dólares, más el movimiento de divisas.
10.	<i>Cuadro rendimiento proyectado</i>	Muestra el rendimiento actual generado para el banco, más el de la nueva solicitud.

Fuente: elaboración propia. Año 2007.

### **3.4.1.1 Carátula del dictamen de crédito de la institución bancaria investigada**

Este es la primera página del dictamen, cuyo propósito es resumir los aspectos relevantes, que afecten positiva o negativamente al solicitante. Contiene la siguiente información:

- A. El nombre del banco o empresa de la corporación a través del cual se estará solicitando el crédito.
- B. El nombre del órgano calificador que verá el caso.
- C. El nombre del solicitante.
- D. La actividad económica que realiza el solicitante.
- E. La tasa de interés propuesta por el ejecutivo, para el crédito solicitado.
- F. El destino específico para el que se utilizará el crédito.
- G. La fecha de los últimos estados financieros y/o estados patrimoniales.
- H. El período de tiempo del flujo de caja proyectado, si se recibió.
- I. Notas del analista de créditos; aquí se incluye sí la papelería esta completa o incompleta y otras observaciones.
- J. Notas y firma del ejecutivo de negocios que es la persona que ofreció el crédito y sirve de intermediario entre el analista y el solicitante.
- K. Datos de la garantía, si el caso es hipotecario llevará: terreno, tipo de casa (nueva o usada), el precio de venta, valor y porcentaje de enganche, valor del financiamiento que esta solicitando y cobertura del avalúo.
- L. Datos del solicitante, si la solicitud es de persona individual: contendrá el porcentaje de endeudamiento sobre ingresos que se calculará en la hoja 3, antigüedad laboral, puesto de trabajo, lugar de trabajo y referencias judiciales ya sean buenas o malas.
- M. Notas y recomendaciones del analista de riesgos.
- N. Las firmas de autorización correspondientes.

A continuación se describe la carátula del dictamen.

**Cuadro 7  
Carátula del dictamen**

<b>A. BANCO INVESTIGADO</b>				
UNIDAD DE ANÁLISIS DE CRÉDITO				
ÓRGANO CALIFICADOR:		<b>B. COMITÉ DE CRÉDITO</b>		
NOMBRE DEL SOLICITANTE:		<b>C. LA MEJOR COSECHA, S. A.</b>		
ACTIVIDAD DEL CLIENTE:		<b>D. Compra y venta de agroquímicos</b>		
TASA DE INTERÉS PROPUESTA:		<b>E. 9.00%</b>		
DESTINO ESPECÍFICO:		<b>F. Adquisición de terreno, para la construcción de las oficinas de la empresa.</b>		
<b>G.</b>				
INFORMACIÓN FINANCIERA MÍNIMA:	SI	NO	FECHA	
ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS	XX		31/12/2006	
ESTADOS FINANCIEROS CONTABLES		XX		
ESTADOS FINANCIEROS PARCIALES	XX		30/04/2007	
ESTADOS PATRIMONIALES	XX		15/02/2007	
<b>H.</b>				
FLUJO DE CAJA PROYECTADO:	SI	NO	PERIODO	POSITIVO NEGATIVO
	XX		10 AÑOS	XX
INFORME DE RIESGO DE CRÉDITOS:	SI	NO	COMPLETO	SI NO
				XX
NOTAS UNIDAD DE ANÁLISIS DE CRÉDITO:		<b>I. 1) Revisar. 2) Falta formulario de personas jurídicas. 3) La garantía hipotecaria cubrirá el 50% del total del crédito solicitado.</b>		
NOTAS DEL EJECUTIVO DE NEGOCIOS:		<b>J.</b>		
(f) EJECUTIVO DE NEGOCIOS				
<b>K.</b>		<b>L.</b>		
DATOS GARANTÍA HIPOTECARIA:		DATOS DEL SOLICITANTE:		
TIPO:	Terreno	ENDEUDAMIENTO		
PRECIO DE VENTA	Q -	ANTIGÜEDAD LABORAL		
ENGANCHE	Q -	PUESTO DE TRABAJO		
FINANCIAMIENTO	Q 3,200,000.00	LUGAR DE TRABAJO		
COBERTURA AVALÚO	50%	REFERENCIAS		
RECOMENDACIÓN DEL COMITÉ DE RIESGOS		<b>M.</b>		
<b>N.</b>				
1ra. REVISIÓN ANÁLISIS DE CRÉDITO	2da. REVISIÓN ANÁLISIS DE CRÉDITO	3ra. REVISIÓN SUBGERENCIA NEGOCIOS	Vo. Bo. ASISTENCIA GERENCIA GENERAL	PENDIENTE
Fecha: 11/05/2007	Fecha:	Fecha:	Fecha:	
Pedro Cortéz				
ANALISTA	JEFE Y/O SUPERVISOR	SUBGERENTE DE NEGOCIOS	ASISTENTE GERENCIA GENERAL	

Fuente: investigación propia. Año 2007.

### **3.4.1.2 Solicitud de crédito de la institución bancaria investigada**

Esta página contiene la información general del cliente y las condiciones de la solicitud. El contenido se detalla a continuación:

- A. Datos generales del solicitante del crédito que incluye: nombre, número de nit, nombre comercial, su actividad, sector económico, dirección, teléfono, fecha de constitución y plazo de vigencia de la empresa, junta directiva y de accionistas; si el caso es de una sociedad. Si el cliente es persona individual contendrá nombre, número de nit, su actividad, sector económico, dirección, teléfono, número de cédula, lugar de trabajo y puesto que desempeña.
- B. Aquí incluye la información de solicitud hecha por el cliente y contiene: categoría del solicitante, según la superintendencia de bancos y que puede ser crédito de consumo, crédito hipotecario para vivienda, solicitante empresarial mayor o menor y deudor empresarial mayor o menor. Además, los datos de la solicitud como: tipo de operación si es nueva, reestructuración, novación o prórroga, el tipo de crédito que esta solicitando, plazo y destino, forma de pago y el tipo de garantía. Cuando la solicitud es con garantía mixta, los datos se combinan. En el ejemplo expuesto, la garantía es hipotecaria-fiduciaria por lo que se incluye el registro y dirección del bien inmueble, valor del avalúo y el porcentaje que cubrirá. Estos datos se toman del avalúo preferiblemente de tipo bancario, el cual es presentado por el cliente. Y el nombre de la persona individual o jurídica que cubrirá la parte de la garantía fiduciaria.
- C. Los códigos solicitados por la superintendencia de bancos.
- D. Las recomendaciones hechas por el órgano calificador, solamente cuando pasa por consejo de administración.

A continuación se pueden apreciar las páginas del dictamen; cuando el solicitante es una empresa y cuando es una persona individual.

**Cuadro 8**  
**Solicitud de persona jurídica**

<b>LA MEJOR COSECHA, S. A.</b>	
<b>A. DATOS GENERALES:</b>	
	NIT: <u>1584532-2</u>
Nombre comercial:	La Mejor.
Actividad:	Compra y venta de agroquímicos.
Sector económico:	Comercio interno.
Dirección:	5a. Calle 13-23 zona 9.
Teléfono:	2464-2332.
Fecha de constitución:	18 de febrero de 1995.
Vencimiento:	Indefinido
Junta directiva:	Pablo Hernández Solís, Pedro Fisher, Ronaldo Guzmán, Berta Pellecer Montenegro, María Maldonado García.
Junta de accionistas:	Pablo Hernández (50%), Pedro Fisher (25%), Brenda Bran (25%).
<b>B. SOLICITUD 1</b>	
	<b>DEUDOR EMPRESARIAL MENOR</b>
<b>Banco Investigado</b>	Nueva solicitud
Tipo de operación:	Crédito hipotecario-fiduciario por Q.3,200,000.00.
Solicitud:	10 años
Plazo:	Adquisición de terreno para la construcción de las oficinas.
Destino:	119 pagos mensuales y consecutivos de Q.26,670.00 y un último pago al vencimiento de Q.26,270.00.
Forma de Pago:	Finca No. 5440, folio No. 32 y libro No. 53 E de Guatemala.
Garantía hipotecaria sobre:	Finca Real, Km 18.5 Carretera a El Salvador, Fraijanes, Guatemala.
Dirección:	Pablo Hernández Solís.
Garantía fiduciaria de:	
Valor total avalúo:	<b>Q6,035,610.00</b>
V/tomado a un 50%	<b>Q3,017,805.00</b>
<b>Actividad económica:</b>	251 Comercio interno
<b>Sector SIB:</b>	10 Sector privado
<b>C. Código tipo de garantía:</b>	5 Fiduciaria - bienes inmuebles
<b>Solicitud No.:</b>	CM-2007-000324
<b>Código detalle de garantía:</b>	1 Hipotecas
<b>Ejecutivo:</b>	Manuel Reyes
<b>Código de destino:</b>	6081 Comercio de productos industriales 2 - productos químicos.
<b>D. RECOMENDACIONES:</b>	
<b>GERENCIA SUGIERE:</b>	
<b>CONDICIONES ESPECIALES:</b>	

Fuente: investigación propia. Año 2007.

**Cuadro 9**  
**Solicitud de persona individual**

<b>NOMBRE DEL CLIENTE (Persona individual)</b>	
<b>A. DATOS GENERALES:</b>	
Actividad: Sector económico: Dirección: Teléfono: No. De cédula Lugar de trabajo: Cargo:	NIT:
<b>B. SOLICITUD 1</b>	
<b>Banco Investigado</b> Tipo de operación: Solicitud: Plazo: Destino:  Forma de Pago:  Garantía hipotecaria sobre: Dirección:  Valor total avalúo: <b>V/tomado a un %</b>	<b>CRÉDITO HIPOTECARIO PARA VIVIENDA</b>
<b>Actividad económica:</b> <b>C. Código tipo de garantía:</b> Código detalle tipo de garantía: Código de destino:	<b>Sector SIB:</b> <b>Solicitud No.:</b> <b>Ejecutivo:</b>

Fuente: investigación propia. Año 2007.

### **3.4.1.3 Operaciones bancarias**

Contiene las operaciones actuales que maneja con la institución bancaria como:

- A. Si el cliente posee acciones con la institución bancaria, se colocará la cantidad y la fecha en que fue solicitada dicha información.
- B. En este apartado se describirá el valor en dólares de la compra y venta de divisas, que el cliente ha tenido con la entidad bancaria; durante el último año terminado y a la fecha de la solicitud.
- C. Aquí se incluirá el promedio durante los últimos 6 meses y su saldo a la fecha, de las cuentas de depósitos en quetzales y/o dólares, que el cliente maneja con el banco, además la fecha de apertura de la primera cuenta.
- D. Se colocará la información solicitada en esta parte del dictamen, de todos los créditos en quetzales que el cliente posea y el último pago realizado. De no tener préstamos vigentes, se colocará solamente el monto total de los que haya tenido. Además, se incluirá el monto máximo de deuda vigente o cancelada, que el solicitante haya acumulado durante su relación con la entidad bancaria. Si el cliente es persona individual y su solicitud es en quetzales, aquí se le calculará su endeudamiento sobre ingresos.
- E. Se registrará en este apartado los créditos que posea en dólares y su información, correspondiente a la descrita en el inciso anterior
- F. En la parte final de esta hoja, se incluirá el detalle de las garantías de los créditos descritos en la literal D y E. La información solicitada en esta página es proporcionada por el sistema de la entidad bancaria.

El porcentaje de endeudamiento sobre ingresos para el cliente individual, se calcula tomando el total de egresos mensuales generados por la deuda vigente con el banco u otras, incluidos los de la nueva solicitud de crédito, dividida entre el total de ingresos mensuales; se considera aceptable, cuando es menor o igual al 35%. Este cálculo se realiza solamente para el deudor y sus ingresos son tomados de la constancia presentada por él, la cual deberá ser confirmada por la secretaria o en su defecto por el analista. El cuadro denominado operaciones bancarias se describe a continuación:

**Cuadro 10**  
**Operaciones bancarias**

<b>OPERACIONES ACTUALES</b>							
<b>A.</b> No. de acciones en banco: <u>0</u> al <u>11/05/2007</u>							
<b>B. MOVIMIENTO DE DIVISAS</b>							
		Compra	Venta				
Al 31/12/2006		\$140,376.01	\$0.00				
Al 30/04/2007		\$239,449.24	\$10,000.00				
<b>C. DEPÓSITOS</b>							
		Inicio de Operaciones	Promedio 06 meses	Saldo al 11/05/2007			
Moneda							
Quetzales	12/10/2005	501,258.00	478,731.51				
Dólares	02/04/2006	23,011.00	16,021.15				
<b>CRÉDITOS</b>							
<b>D. QUETZALES</b>				<b>L-2432</b>			
No.	Monto Concedido	Saldo al 11/05/2007	Fecha de Concesión	Fecha de Vencimiento	Forma de Pago	Tasa de Interés	Garantía
----	246,100.00						
003)	123,050.00	56,268.44	28/03/2005	27/03/2008	Q4,774.86 CN	10.60%	PF
004)	132,800.00	100,022.88	15/03/2006	14/03/2009	Q3,690.00 M	10.60%	F
	<b>501,950.00</b>	<b>156,291.32</b>					
<b>Último Pago:</b>			Máximo utilizado: <u>Q402,386.00</u>				
003) Correspondiente a abril/2007.							
004) Q3,690.00 correspondiente al pago mensual de abril/2007.							
<b>E. DÓLARES</b>							
No.	Monto Concedido	Saldo al 11/05/2007	Fecha de Concesión	Fecha de Vencimiento	Forma de Pago	Tasa de Interés	Garantía
No ha tenido operaciones de crédito en dólares a la fecha							
<b>F. DETALLE DE LAS GARANTIAS</b>							
<b>CRÉDITOS EN QUETZALES</b>							
003) Prendaria sobre pick-up Nissan, modelo 2005 por Q.138,258.93, que cubre Q.96,781.25 del crédito. Y fiduciaria de la propia empresa por Q26,268.75 y por saldos insolutos de la prenda.							
004) Fiduciaria de la propia empresa.							
<b>CRÉDITOS EN DÓLARES</b>				No posee			

Fuente: investigación propia. Año 2007.

### 3.4.1.4 Atención de la deuda

El propósito de este cuadro es mostrar el perfil económico del solicitante, mediante sus niveles de endeudamiento con otros bancos, referencias judiciales, comerciales o si en algún momento a estado en situación morosa. Incluye lo siguiente:

- A. Datos históricos de los créditos vigentes con la institución bancaria como: número de crédito, mora del último año, mora actual, número de prórroga, reestructuraciones y novaciones. Esta información se localiza en el expediente del cliente y en el sistema del banco.
- B. Incluye las referencias comerciales y judiciales consultadas con la empresa Infornet. Además, las consultas hechas a la Superintendencia de Bancos, sobre créditos que el cliente maneja con otras entidades bancarias y el porcentaje que representa. La información se describe a continuación:

Cuadro 11  
**Atención de la deuda**

<b>ATENCION DE LA DEUDA</b>																	
<b>A. HISTORIAL DE PAGO (DÓLARES Y QUETZALES)</b>																	
No.	Mora del Último año	Mora actual	Prórrogas	Reestructuraciones	Novaciones												
003)	No ha tenido	No tiene	No ha tenido	No ha tenido	No ha tenido												
004)	No ha tenido	No tiene	No ha tenido	No ha tenido	No ha tenido												
<b>B. REFERENCIAS CONSULTADAS</b>																	
<p><b>INFORNET:</b> No le figuran malas referencias.</p> <p><b>CENTRAL DE RIESGOS AL 30/04/2007</b></p> <p><b>Posee créditos con:</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Banco Investigado</td> <td style="width: 20%; text-align: right;">Q</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">156,291.32</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">34%</td> </tr> <tr> <td>Banco de Antigua, S. A.</td> <td style="text-align: right;">Q</td> <td style="text-align: right;">300,000.00</td> <td style="text-align: right;">66%</td> </tr> <tr style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 3px double black;"> <td></td> <td style="text-align: right;"><b>Q</b></td> <td style="text-align: right;"><b>456,291.32</b></td> <td style="text-align: right;"><b>100%</b></td> </tr> </table>						Banco Investigado	Q	156,291.32	34%	Banco de Antigua, S. A.	Q	300,000.00	66%		<b>Q</b>	<b>456,291.32</b>	<b>100%</b>
Banco Investigado	Q	156,291.32	34%														
Banco de Antigua, S. A.	Q	300,000.00	66%														
	<b>Q</b>	<b>456,291.32</b>	<b>100%</b>														

Fuente: investigación propia. Año 2007.

#### **3.4.1.5 Suficiencia de garantía de una persona jurídica**

A partir de aquí puede variar el orden y número de páginas, pues esto dependerá del tipo y cantidad de garantías propuestas por el cliente. Para efecto del presente dictamen se le incluirá garantía hipotecaria y fiduciaria de una persona jurídica e individual, asignándole una numeración correlativa a cada página. Además, se incluye un cuadro de garantía prendaria, el cual esta en blanco ya que no es parte del ejemplo.

Este formato es aplicable cuando el solicitante o codeudor es una empresa, ya que aquí se incluirán los datos de los estados financieros (balance general y estado de resultados) de los últimos tres períodos contables completos o en su defecto, el último podrá ser parcial por uno o varios meses. El propósito principal de esta parte del dictamen, es establecer la tendencia de la empresa en relación a su actividad económica, durante los períodos históricos y en la actualidad. Aquí se observan las utilidades o pérdidas generadas en cada período contable, que rubros representan el mayor porcentaje de sus activos, si el capital pagado es adecuado, la proyección de los números al finalizar el período parcial, entre otros.

Para el presente ejemplo, la empresa envió estados financieros auditados a diciembre 2005, 2006 y contables parciales a abril 2007. Dicha información es revisada por el analista e ingresada en el sistema que utiliza el banco. Para esto es necesario que el empleado tenga conocimiento sobre la clasificación de cuentas contables. Cabe mencionar, que el análisis puede hacerse en quetzales o en dólares. Cuando la información viene en diferente moneda a las antes mencionadas; se hará la conversión al tipo de cambio referente al dólar y luego a quetzales, según sea el caso.

Generalmente entre las consultas que se le hacen al ejecutivo, para que le pregunte al cliente son: variaciones muy significativas en los montos de las cuentas del balance general y estado de resultados, cuando se comparan horizontalmente; es decir entre los tres períodos. Si trae déficit acumulado o si presenta pérdida en alguno de los ejercicios contables. Si no reporta deudas bancarias con otros bancos y según la Superintendencia de Bancos si posee. No registra gastos financieros por obligaciones crediticias, si esta afecto al Impuesto Sobre la Renta y no lo disminuye de sus utilidades, entre otras.

El cuadro donde es vaciada la información, consta de dos partes principales:

- A. Lo constituye el balance general, con sus clasificaciones de activo, pasivo y capital.
- B. Conformado por el estado de resultados y sus índices Ebit y Ebitda (su significado esta entre paréntesis en el formato). Y en la parte final se registra el nombre y número de registro del contador que elaboró los estados financieros.

Cuando existe más de un deudor o si la garantía del crédito está constituida por varias empresas, cada una estas deberá presentar su información financiera. Entonces el analista de créditos, deberá evaluar los estados financieros de cada una y hacer las consultas respectivas, esto incrementará el número de páginas que integran el dictamen final. El siguiente cuadro se denomina, suficiencia de garantía de una persona jurídica.

Cuadro 12  
Suficiencia de garantía de una persona jurídica

<b>LA MEJOR COSECHA, S. A.</b>			
<b>Comercio Interno</b>			
<b>EXPRESADOS EN QUETZALES</b>			
<b>ESTADOS FINANCIEROS AL</b>	31/12/2005	31/12/2006	30/04/2007
<b>No. de meses</b>	12	12	4
<b>A. BALANCE GENERAL</b>			
<b>ACTIVO</b>			
Caja y bancos	410,937.00	631,709.00	904,192.00
Cuentas y doctos por cobrar (neto)	2,075,813.00	2,237,008.00	3,276,271.00
Inventarios	923,595.00	2,794,312.00	3,273,639.00
Otros activos circulantes	71,932.00	236,444.00	225,955.00
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>3,482,277.00</b>	<b>5,899,473.00</b>	<b>7,680,057.00</b>
Terrenos y edificios	115,465.00	115,465.00	115,465.00
Mobiliario y equipo	579,391.00	1,019,750.00	1,220,000.00
(-) Depreciaciones acumuladas	305,447.00	364,596.00	517,705.00
Otros activos a largo plazo	110,519.00	104,453.00	82,996.00
<b>TOTAL ACTIVO NO CIRCULANTE</b>	<b>499,928.00</b>	<b>875,072.00</b>	<b>900,756.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3,982,205.00</b>	<b>6,774,545.00</b>	<b>8,580,813.00</b>
<b>PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>			
Préstamos en Banco Investigado corto plazo	-	398,004.00	421,916.00
Proveedores	923,148.00	2,019,454.00	2,800,190.00
Otras cuentas por pagar	221,775.00	670,566.00	524,340.00
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>1,144,923.00</b>	<b>3,088,024.00</b>	<b>3,746,446.00</b>
Aportes por capitalizar	2,316,546.00	-	-
<b>TOTAL PASIVO NO CIRCULANTE</b>	<b>2,316,546.00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3,461,469.00</b>	<b>3,088,024.00</b>	<b>3,746,446.00</b>
<b>CAPITAL</b>			
Capital pagado	5,000.00	2,475,000.00	2,475,000.00
Reserva legal	28,141.00	62,930.00	62,930.00
Superavit / déficit acumulado	110,134.00	487,595.00	1,148,590.00
Utilidad / pérdida del ejercicio	377,461.00	660,996.00	1,147,847.00
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>520,736.00</b>	<b>3,686,521.00</b>	<b>4,834,367.00</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>	<b>3,982,205.00</b>	<b>6,774,545.00</b>	<b>8,580,813.00</b>
<b>B. ESTADO DE RESULTADOS</b>			
Ventas netas	7,437,211.00	8,356,796.00	8,164,760.00
Costo de ventas	4,596,948.00	4,510,675.00	4,447,519.00
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>2,840,263.00</b>	<b>3,846,121.00</b>	<b>3,717,241.00</b>
Gastos generales y de administración	2,329,294.00	2,830,289.00	2,156,436.00
<b>Utilidad en Operación</b>	<b>510,969.00</b>	<b>1,015,832.00</b>	<b>1,560,805.00</b>
Gastos financieros	63,704.00	11,477.00	5,240.00
Impuesto sobre la renta	49,938.00	308,570.00	407,718.00
Reserva legal del período	19,866.00	34,789.00	-
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>377,461.00</b>	<b>660,996.00</b>	<b>1,147,847.00</b>
<b>EBIT (Utilidad antes de intereses e imptos.)</b>	<b>510,969.00</b>	<b>1,015,832.00</b>	<b>1,560,805.00</b>
<b>EBITDA (Util. antes de ints., imptos., dep. y amort.)</b>	<b>510,969.00</b>	<b>1,015,832.00</b>	<b>1,560,805.00</b>
Nombre del Contador	Pérez, López & Asoc.	Pérez, López & Asoc.	Mario Natareno Cruz
No. de Registro	CPA	CPA	18,302

Fuente: investigación propia. Año 2007.

### **3.4.1.6 Análisis de la situación financiera de una persona jurídica**

La finalidad de esta parte del dictamen es establecer la situación financiera del cliente, mediante los índices proporcionados por los balances generales y estados de resultados. Esta integrado en tres partes, las cuales son:

A. Índices financieros, los cuales son calculados por el sistema de banco:

De liquidez: tendrá como propósito determinar en cierta forma la capacidad de pago de la empresa a corto plazo. Se consideran las razones de solvencia, prueba del ácido y capital de trabajo. De estos la principal razón que se toma para el análisis, es el de solvencia; si es menor a 1 es baja, entre 1 y 2 es adecuada y alta si es mayor a 2.

De endeudamiento: básicamente mide el nivel de endeudamiento del cliente, ya sea sobre activos, patrimonio y sobre el capital pagado; y así establecer la disponibilidad de la empresa de aceptar mayor capital ajeno. Si el endeudamiento sobre activos es menor al 65% es bajo, entre el 65% y 79% adecuado y si es igual o mayor al 80% se considera alto. Otra razón que se toma es de capital pagado y es bajo cuando sea menor o igual al 25% y alto, cuando sobrepasa dicho porcentaje.

De rentabilidad: pretende medir el rendimiento alcanzado de algunos rubros como: ventas, activos patrimonio y capital pagado, en relación con la utilidad neta obtenida. Básicamente se toma para el análisis, el índice de rentabilidad sobre ventas, si existe pérdida es baja, de 1% a 10% es adecuada y mayor al 10% es alta.

De operación: aquí se utiliza la rotación de inventarios, cuentas por cobrar y por pagar. En este apartado se opina sobre el índice de inventarios, el cual busca medir la cantidad de veces que la empresa es capaz de generar y vender sus inventarios durante su período contable. Entre más veces mueva su inventario, mayor utilidad obtendrá. Se considera baja cuando es menor a una vez por año, adecuada entre 1 a 5 y alta cuando sea mayor a 5 veces.

De cobertura: persigue conocer si la empresa está en capacidad de cumplir con la amortización de capital ajeno y su costo financiero, a través del pago de intereses. Para el análisis se toma la razón de servicio de la deuda, si es menor a 1 es bajo, entre 1 a 2 es adecuado y mayor a 2 veces es alto. La razón servicio de la deuda ó Ebit/intereses gasto, da a conocer si la empresa es capaz de cubrir con el Ebit, el pago de intereses sobre la deuda bancaria que tiene vigente; igual concepto se maneja con la razón Ebitda/intereses gasto.

La razón Ebitda/(intereses gasto + porción circulante de préstamos bancarios), sirve para determinar si la empresa es capaz de cubrir con su Ebitda generado en el período, los intereses de la deuda bancaria vigente más su porción a corto plazo.

Y la razón deuda bancaria/Ebitda, da como resultado el número de períodos en que la empresa será capaz de pagar la deuda bancaria, que maneja con la institución; siempre y cuando mantenga el mismo nivel de Ebitda.

- B. La segunda parte muestra el desempeño de las operaciones del último período y no es nada más, que las integraciones de las principales cuentas de los estados financieros.
- C. Muestra las conclusiones del analista de créditos. Primeramente se incluye los siguientes índices: solvencia, endeudamiento sobre activos, rendimiento sobre ventas, rotación de inventarios y servicio de la deuda; con sus respectivas calificaciones. Luego el analista dará su opinión acerca de la situación financiera de la empresa y de la solicitud de crédito. Al final se colocará la fecha del análisis y el nombre de la persona que lo realizó.

Los parámetros de los índices financieros, aplican en su mayoría a los casos analizados; sin embargo, existen empresas con actividades productivas poco comunes a las cuales hay que hacerles pequeñas modificaciones. A continuación se presenta el cuadro correspondiente.

**Cuadro 13**  
**Análisis de la situación financiera de una persona jurídica**

<b>LA MEJOR COSECHA, S. A.</b>			
<b>Comercio Interno</b>			
<b>EXPRESADOS EN QUETZALES</b>			
<b>RESUMEN GENERAL AL</b>	31/12/2005	31/12/2006	30/04/2007
<b>No. de meses</b>	12	12	4
<b>A. Índices Financieros</b>			
<b><u>Liquidez</u></b>			
<b>Índice de solvencia</b>	<b>3.04</b>	<b>1.91</b>	<b>2.05</b>
Prueba del ácido	2.23	1.01	1.18
Capital de trabajo	2,337,354.00	2,811,449.00	3,933,611.00
<b><u>Endeudamiento</u></b>			
<b>Endeudamiento sobre activos (%)</b>	<b>86.92</b>	<b>45.58</b>	<b>43.66</b>
Endeudamiento s/patrimonio (sin SxR)	6.65	0.84	0.72
Endeudamiento s/capital pagado	692.29	1.25	1.51
<b><u>Rentabilidad (%)</u></b>			
<b>Rendimiento sobre ventas</b>	<b>5.34</b>	<b>8.33</b>	<b>14.06</b>
Rendimiento sobre activos (ROA)	9.98	10.27	17.84
Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	321.96	23.26	41.52
Rendimiento sobre capital pagado	7946.54	28.11	61.84
<b><u>Operación</u></b>			
<b>Rotación de inventarios</b>	<b>4.98</b>	<b>2.43</b>	<b>1.95</b>
Rotación de cuentas por cobrar	100.48	96.37	108.34
Rotación de cuentas por pagar	72.29	161.17	169.99
<b><u>Cobertura</u></b>			
<b>Servicio de la deuda</b>	8.02	88.51	297.86
EBITDA/Intereses gasto	8.02	88.51	297.86
EBITDA/(Ints. Gasto + Porc. Circ. Prést. Banc.)	8.02	2.48	4.85
Deuda bancaria/ EBITDA	0.00	0.39	0.20
<b>ANÁLISIS DE LA SITUACION FINANCIERA</b>			
<b>B. DESEMPEÑO DE LAS OPERACIONES PARA EL 30/04/2007</b>			
<b>Otros activos circulantes:</b> Los integran cuentas por liquidar Q.75,028.00, impuestos por cobrar Q.110,208.00, depósitos en garantía Q.23,600.00 y anticipos empleados Q.17,119.00.			
<b>Otros activos a largo plazo:</b> Constituidos por seguros Q.61,795.00 e IETAAP por Q.21,201.00.			
<b>Otras cuentas por pagar:</b> Conformadas por retenciones por pagar Q.117,714.00, ISR por pagar Q.54,455.00, otras cuentas por pagar Q.23,341.00 y reserva para indemnizaciones Q.328,830.00.			
<b>Capital:</b> La empresa cuenta con un capital autorizado, suscrito y pagado de Q.2.475,000.00.			
<b>C. CONCLUSIONES</b>			
<b>Solvencia:</b>	Alta		
<b>Endeudamiento sobre activos:</b>	Bajo		
<b>Rendimiento sobre ventas:</b>	Alto		
<b>Rotación de inventarios:</b>	Adecuada		
<b>Servicio de la deuda:</b>	Alto		
<p>En base a la información analizada anteriormente, se considera que la situación financiera del cliente es aceptable para la presente solicitud; debido a que registra adecuados índices de solvencia, endeudamiento sobre activos, rentabilidad y rotación de inventarios. El mayor porcentaje de sus activos totales, están constituidos por cuentas por cobrar e inventarios, ambos con un 38%. Dichos rubros dependen de una administración eficiente, para su adecuada realización. Los costos equivalen al 54% de las ventas netas. Y su capital pagado es adecuado en relación a la totalidad de sus pasivos.</p>			
<b>Analista de crédito: Pedro Cortéz</b>			
<b>Fecha: 11/05/2007</b>			

Fuente: investigación propia. Año 2007.

### 3.4.1.7 Suficiencia de garantía, prendaria, hipotecaria y persona individual

**Garantía prendaria:** este contiene la descripción del bien que se dará en prenda a cambio del crédito solicitado. Regularmente dicha garantía se toma a un 70%; sin embargo, este valor puede variar, dependiendo del criterio utilizado por la institución bancaria. Este cuadro no contiene datos, debido a que el ejemplo que se viene analizando es un caso con garantía hipotecaria-fiduciaria.

Cuadro 14  
**Suficiencia de la garantía (prendaria)**

<b>SUFICIENCIA DE LA GARANTÍA PRENDARIA</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE LA GARANTÍA</b>	
	<u>Valor en Quetzales</u>
<b>Valor total de la garantía:</b>	Q            -
<b>ANÁLISIS DE LA GARANTÍA:</b>	
V/ de la garantía tomada a un %	Q            -
(-) Crédito solicitado	Q            -
<b>Sobrante de la garantía</b>	<u>Q            -</u>
<b>Nombre de analista</b>	
<b>Fecha del dictamen</b>	

Fuente: investigación propia. Año 2007.

**Garantía hipotecaria:** describe el avalúo de la propiedad que garantizará el préstamo. Este debe ser reciente (un año) y de tipo bancario. Consta de las siguientes partes:

- A. Datos generales: se extraen del avalúo.
- B. Descripción de la garantía: muestra las características del bien inmueble y del sector donde se ubica. Además, se incluye una o dos fotografías.
- C. Tasación: detalla las medidas y valor del terreno y sus construcciones. Además, el análisis; donde se especifica el porcentaje a tomar del bien, el crédito solicitado y el faltante o sobrante de garantía.

A continuación se muestra el cuadro, correspondiente a la garantía hipotecaria.

**Cuadro 15**  
**Suficiencia de la garantía (hipotecaria)**

<b>SUFICIENCIA DE LA GARANTÍA</b>													
<b>A. DATOS GENERALES:</b>													
<p>Hipotecas: Registro: Dirección:</p> <p>Propietario: Valuador: Fecha del Avalúo: Aspectos Legales:</p>	<p>Primera hipoteca. Finca 5440, folio 32 y libro 53 E de Guatemala. Finca Real, Km 18.5 Carretera a El Salvador, Fraijanes, Guatemala. Agropecuaria El Sol, S. A. Ingenieros Valuadores, S. A. 26/02/2007. No posee gravámen hipotecario vigente.</p>												
<b>B. DESCRIPCIÓN DE LA GARANTÍA:</b>													
<p><b>Características generales:</b> Terreno sub-urbano sin construcción, de forma irregular, con topografía plana a inclinada, es medial, a nivel de la calle. Acceso de asfalto en buen estado. La delimitación de los linderos es con cerco de alambre.</p> <p><b>Características del sector:</b> El sector es residencial/agrícola. Hay servicio de energía eléctrica. Tiene calles de asfalto y terracería. No hay aceras ni bordillo definido. El inmueble no tiene agua entubada. Los drenajes de aguas negras van a fosa séptica y pozos de absorción, el de lluvia va a cauce natural. No hay barranco cercano. El resto de servicios públicos se encuentra cercano.</p>	 <p align="center"><b>(Vista general de la propiedad)</b></p>												
<b>C. TASACIÓN:</b>													
<p><b>Terreno:</b> V/ 49,070.00 vrs2. a Q.123.00 c/v2.</p> <p><b>Construcciones:</b> No posee</p> <p><b>VALOR TOTAL DEL INMUEBLE</b></p> <p><b>ANÁLISIS DE LA GARANTÍA:</b> V/ de la garantía tomada a un 50% (-) Crédito Solicitado Faltante de garantía a ser cubierto con garantía fiduciaria del señor Pablo Hernández Solís. <b>Pedro Cortéz</b> <b>11/05/2007</b></p>	<p><b>Valor en Quetzales</b></p> <table> <tr> <td>Q</td> <td>6,035,610.00</td> </tr> <tr> <td>Q</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td><b>Q</b></td> <td><b>6,035,610.00</b></td> </tr> <tr> <td>Q</td> <td>3,017,805.00</td> </tr> <tr> <td>Q</td> <td>3,200,000.00</td> </tr> <tr> <td><b>Q</b></td> <td><b>(182,195.00)</b></td> </tr> </table>	Q	6,035,610.00	Q	-	<b>Q</b>	<b>6,035,610.00</b>	Q	3,017,805.00	Q	3,200,000.00	<b>Q</b>	<b>(182,195.00)</b>
Q	6,035,610.00												
Q	-												
<b>Q</b>	<b>6,035,610.00</b>												
Q	3,017,805.00												
Q	3,200,000.00												
<b>Q</b>	<b>(182,195.00)</b>												

Fuente: investigación propia. Año 2007.

**Garantía fiduciaria:** si la garantía es de persona individual, entonces el cuadro describirá un estado patrimonial reciente (4 meses) del deudor y de la o las personas que garantizan el crédito solicitado. Contendrá la información siguiente:

- A. Información del estado patrimonial: incluirá la integración del activo del cliente con sus respectivos valores, ya sea en quetzales o en dólares; además, el porcentaje que representa cada uno, dentro del estado patrimonial. Y su pasivo que estará integrado por todas sus deudas.
- B. Detalle de las principales cuentas: describirá los bienes que representan el mayor porcentaje dentro del estado patrimonial. Se considera como garantía adecuada, si los bienes inmuebles representan más del 50%.
- C. Análisis de la situación financiera: en este apartado se registra el nivel de endeudamiento sobre activos ( $\text{total pasivo} / \text{total activo} \times 100$ ) y sobre la nueva solicitud o sobre ingresos ( $\text{total deudas} + \text{nueva solicitud} / \text{total ingresos} \times 100$ ). Se considera adecuado el endeudamiento sobre activos cuando sea menor o igual al 50% y el endeudamiento sobre ingresos, cuando sea menor o igual al 35%.
- D. Operaciones crediticias en la corporación: contiene las obligaciones financieras con la institución bancaria incluyendo las tarjetas de crédito.
- E. Promedios bancarios: registra los promedios de los últimos 6 meses de las cuentas de depósito que posea con la corporación, ya sea en quetzales y/o en dólares. Además de ser posible se incluirán los promedios de cuentas con otros bancos.
- F. Contingencias en la corporación: será utilizada cuando la persona figure como codeudor de algún crédito otorgado por la corporación.
- G. Confirmación de referencias: contendrá toda la información del cliente sobre malas referencias bancarias, judiciales y comerciales; obtenidas mediante consultas electrónicas con InforNet o alguna otra empresa.

El estado patrimonial será analizado por cada deudor o codeudor que figure en la solicitud. Además, podrán aceptarse en forma mancomunada (varias personas).

El cuadro se presenta a continuación:

Cuadro 16  
Suficiencia de la garantía (persona individual)

<b>SUFICIENCIA DE LA GARANTÍA</b>							
<b>CODEUDOR INDIVIDUAL</b>							
<b>Pablo Hernández Solís</b>							
<b>Estado Patrimonial al 15/02/2007</b>				<b>Edad: 32 años</b>			
<b>A. INFORMACION DEL ESTADO PATRIMONIAL</b>							
<u>ACTIVO</u>			<u>Montos</u>	<u>Porcentajes</u>			
Inmuebles			Q 1,500,000.00	48.86%			
Acciones y bonos			Q 1,200,000.00	39.09%			
Vehículos			Q 300,000.00	9.77%			
Caja y bancos			Q 70,000.00	2.28%			
<b>TOTAL</b>			<b>Q 3,070,000.00</b>	<b>100.00%</b>			
<u>PASIVO</u>			<u>Obligaciones en Banco Investigado</u>	<u>Obligaciones otros bancos</u>	<u>Otras obligaciones</u>		
Préstamos			Q0.00	Q300,000.00	Q0.00		
Tarjetas de crédito			Q20,000.00	Q0.00	Q200,000.00		
<b>TOTAL</b>			<b>Q20,000.00</b>	<b>Q300,000.00</b>	<b>Q200,000.00</b>		
<b>B. DETALLE DE LAS PRINCIPALES CUENTAS</b>							
Bienes Inmuebles: Vivienda en 15av. 18-60 zona 7; bodegas en 18av. 5-24 zona 2 de Míxco.							
Acciones: Cuenta con acciones en las empresa Alduba, S. A. y Perforaciones, S. A.							
<b>C. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA</b>							
Endeudamiento sobre activos:		16.94%					
Endeudamiento sobre la nueva solicitud:		0.00%					
<b>D. OPERACIONES CREDITICIAS EN LA CORPORACIÓN</b>							
Empresa	No. de Crédito	Monto	Saldo	Venc.	Grita.	F/Pago	
Tarjetas, S. A.	4966-5404-5577-2114	Q 50,000.00	Q 18,000.00	31/05/2008	F	Mensual	
<b>E. PROMEDIOS BANCARIOS</b>							
Banco Investigado: Q.0.00.							
Banco G & T Continental, S. A. por Q.70,366.05.							
<b>F. CONTINGENCIAS EN LA CORPORACIÓN</b>							
No posee							
<b>G. CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS</b>							
<u>CENTRAL DE RIESGOS</u>			<u>Saldo actual</u>	<u>Mora en Capital</u>	<u>Mora en Ints.</u>	<u>Calificación</u>	
Endeudamiento directo:			Q 290,000.00	-----	-----	A	
Endeudamiento indirecto:			Q -	-----	-----	-----	
<b>TOTAL</b>			<b>Q 290,000.00</b>				
<u>ABG</u>			<u>Saldo Actual</u>	<u>Total Moras</u>			
Endeudamiento directo:			Q 290,000.00	-----			
Endeudamiento indirecto:			Q -	-----			
<b>TOTAL</b>			<b>Q 290,000.00</b>				
<u>INFORNET</u>			<u>De relevancia</u>				
Sí posee	<input checked="" type="checkbox"/>		No	<input checked="" type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	
No posee	<input type="checkbox"/>		<u>Especificar:</u>				

Fuente: investigación propia. Año2007.

### **3.4.1.8 Cuadro de grupo de créditos**

Debido a que hay empresas y personas que conforman grupos financieros, es necesario incluir al grupo del cliente que está solicitando el crédito, si lo tuviere. Esta información es importante, para saber que tan endeudado está el grupo con la institución bancaria y si están dentro de los parámetros autorizados por la Superintendencia de Bancos.

El cuadro de grupo de créditos como su nombre lo dice, integra todos los préstamos; tanto en quetzales, como en dólares que el grupo financiero tiene con la institución bancaria; además, de la nueva solicitud. La finalidad es establecer la exposición crediticia total y se logra mediante la suma de los siguientes rubros: Exposición actual: es la suma total en quetzales de los saldos de los créditos vigentes que el grupo posee, si el préstamo es en dólares, la conversión se hará al tipo de cambio del día.

Margen por girar: totaliza el monto de los créditos que aún no ha utilizado el cliente y que puede llegar a hacer uso de ello. Los préstamos que aplican son: crédito revolvente o en cuenta corriente, líneas y límites de financiamiento, tarjetas de crédito y préstamos autorizados pendientes de desembolsar o de escriturar.

Nueva solicitud: se incluirá el monto de la nueva solicitud en quetzales ó si es en dólares, se hará la conversión al tipo de cambio vigente.

Exposición crediticia total: es la suma de la exposición actual, del margen por girar y de la nueva solicitud.

A continuación se incluye el cuadro de grupo de créditos.

**Cuadro 17**  
**Cuadro de grupo de créditos**

<b>CUADRO DE GRUPO DE CRÉDITOS "LA MEJOR"</b>						
<b>EXPOSICIÓN CREDITICIA (EN QUETZALES)</b>						
<b>EXPOSICIÓN ACTUAL</b>	<b>Q</b>	<b>538,591.32</b>				
<b>MARGEN POR GIRAR (1/ Créditos Fcc y Tarjetas de Crédito)</b>	<b>Q</b>	<b>182,000.00</b>				
<b>NUEVA SOLICITUD</b>	<b>Q</b>	<b>3,200,000.00</b>				
<b>EXPOSICIÓN CREDITICIA TOTAL</b>	<b>Q</b>	<b>3,920,591.32</b>				
<b>BANCO INVESTIGADO</b>						
<b>OPERACIONES ACTUALES</b>						
No. De Crédito	Monto Concedido	Saldo al 11/05/2007	Fecha de Vencimiento	Forma de Pago	Tasa de Interés	Garantía
<b>QUETZALES</b>						
<b>La Mejor Cosecha, S. A.</b>						
L-2432						
003)	123,050.00	56,268.44	27/03/2008	CNM	10.60	PF
004)	132,800.00	100,022.88	14/03/2009	M	10.60	F
<b>Fumigaciones del Norte y Sur, S. A.</b>						
F-4525						
1/ 001)	250,000.00	100,000.00	25/11/2007	Al venc.	8.00	Fcc
<b>Los Productos Fertilizados, S. A.</b>						
L-0319						
1/ 001)	150,000.00	150,000.00	18/12/2007	Al venc.	8.00	Fcc
<b>TOTAL Q.</b>	<b>Q 655,850.00</b>	<b>Q 406,291.32</b>				
<b>DÓLARES</b>						
<b>Fumigaciones del Norte y Sur, S. A.</b>						
F-4525						
002)	50,000.00	15,000.00	14/05/2008	M	7.00	H
<b>TOTAL US\$</b>	<b>\$ 50,000.00</b>	<b>\$ 15,000.00</b>				
<b>TOTAL BANCO</b>	<b>Q 1,036,850.00</b>	<b>Q 520,591.32</b>				
<b>TARJETAS, S. A.</b>						
<b>OPERACIONES ACTUALES</b>						
No. De Crédito	Monto Concedido	Saldo al 11/05/2007	Fecha de Vencimiento	Forma de Pago	Tasa de Interés	Garantía
<b>QUETZALES</b>						
<b>Pablo Hernández Solís</b>						
Tarjeta de crédito						
1/ 4966-5404-5577-2114	50,000.00	18,000.00	31/05/2008	M	20.00	F
<b>TOTAL Q.</b>	<b>Q 50,000.00</b>	<b>Q 18,000.00</b>				
<b>TOTAL TARJETAS</b>	<b>Q 50,000.00</b>	<b>Q 18,000.00</b>				
Tipo de cambio: US\$.1.00 por Q7.62 al 11/05/2007.						
<b>NUEVA SOLICITUD BANCO</b>						
<b>La Mejor Cosecha, S. A.</b>						
Crédito hipotecario-fiduciario			Q		3,200,000.00	
<b>TOTAL NUEVA SOLICITUD</b>			<b>Q</b>		<b>3,200,000.00</b>	

Fuente: investigación propia. Año 2007.

### **3.4.1.9 Cuadro de grupo de depósitos**

Esta página del dictamen corresponde al cuadro de grupo de depósitos y describe el resumen de las cuentas de captación de fondos del grupo financiero, para medir su reciprocidad. Esta integrado por dos partes, las cuales son:

Movimiento en internacional: en este apartado se incluirá todas las compras y ventas de dólares que las empresas del grupo han realizado a la fecha y durante el último año, con la institución bancaria. El rendimiento generado para el banco, debido a estas operaciones; se calculará tomando el total de último período, para promediarlo mensualmente y el valor resultante se multiplicará por el 1.0%.

Depósitos: en esta parte del cuadro, se incluirá el saldo promedio durante los últimos 6 meses de todas las cuentas de depósitos de las empresas del grupo y sus respectivas tasas de interés. El banco fija tasas de interés máximas que podría ofrecerle a sus clientes, dependiendo del monto promedio que manejan en sus cuentas de depósito; para cuentas en quetzales y dólares existe una tasa máxima del 7.04% y 7.74%, respectivamente. La información del solicitante en los cuadros de grupo de créditos y depósitos, se obtienen de la página del dictamen, titulado operaciones actuales.

Para calcular el rendimiento que obtiene el banco sobre las operaciones de depósito, se procede de la siguiente manera: se toma la tasa de interés máxima y se le resta la que actualmente devenga la cuenta de depósitos, el resultado será la tasa de rendimiento. Esta será aplicada al promedio que manejan las cuentas de depósitos y se obtendrá el rendimiento generado para la institución bancaria.

El siguiente cuadro muestra el grupo de depósitos, utilizado en el dictamen que elabora el analista de créditos.

**Cuadro 18**  
**Cuadro de grupo de depósitos**

<b>CUADRO DE GRUPO DE DEPÓSITOS "LA MEJOR"</b>						
<b>OPERACIONES EN INTERNACIONAL</b>						
	<b>MOVIMIENTO DE INTERNACIONAL</b>					
<b>NOMBRE DEL CLIENTE</b>	<b>Al 31/12/2006</b>			<b>Al 30/04/2007</b>		
La Mejor Cosecha, S. A.	140,376.01			249,449.24		
Fumigaciones del Norte y Sur, S. A.	-			-		
Los Productos Fertilizados, S. A.	1,250.00			2,525.00		
Pablo Hernández Solís	-			-		
<b>TOTAL</b>	<b>\$141,626.01</b>			<b>\$251,974.24</b>		
<b>Rendimiento Interno</b>				<b>Q 7,559.23</b>		
<b>DEPÓSITOS</b>						
	<b>DEPÓSITOS EN Q.</b>			<b>DEPÓSITOS EN US\$.</b>		
	<b>Base: 7.04%</b>			<b>Base: 7.74%</b>		
<b>NOMBRE DEL CLIENTE</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>%</b>	<b>RENDIMIENTO</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>%</b>	<b>RENDIMIENTO</b>
La Mejor Cosecha, S. A.	501,258.00	1.5%	27,769.69	23,011.00	1.0%	1,550.94
Fumigaciones del Norte y Sur, S. A.	1,200.00	0.0%	84.48		0.0%	-
Los Productos Fertilizados, S. A.	5,432.00	0.0%	382.41		0.0%	-
Pablo Hernández Solís	-	0.0%	-		0.0%	-
<b>TOTAL</b>	<b>Q 507,890.00</b>		<b>Q 28,236.59</b>	<b>\$ 23,011.00</b>		<b>\$ 1,550.94</b>

Fuente: investigación propia. Año 2007.

#### **3.4.1.10 Cuadro de rendimiento proyectado**

Esta es la página final y presenta el resumen de los cuadros de grupo descritos anteriormente, su importancia se debe a que presenta el monto del rendimiento y su equivalencia en tasa de interés, que la institución bancaria esta obteniendo sobre las operaciones que el grupo maneja, más el rendimiento de la nueva solicitud.

Esta página del dictamen registra los datos obtenidos en el cuadro de grupo de créditos y depósitos y consta de dos partes.

Rendimiento en quetzales: esta parte contiene el monto total en quetzales de las cuentas de depósitos y su respectivo rendimiento, de igual manera el generado por la compra y venta de dólares (movimiento en internacional). Si la empresa solicitante utiliza el servicio de transporte de valores en unidades móviles; se promediara su valor anualmente y el resultado se restará a los rubros anteriores.

Además, incluye el saldo de los créditos y su margen por utilizar si fuera el caso; los datos se toman del cuadro de grupo y el monto de la nueva solicitud si esta fuera en quetzales.

Rendimiento en dólares: esta parte contiene el monto total en dólares de las cuentas de depósitos y su respectivo rendimiento y el total de créditos incluyendo la nueva solicitud si esta fuera en dólares.

A continuación se desarrolla el cuadro de rendimiento proyectado.

Cuadro 19  
Cuadro de rendimiento proyectado

<b>GRUPO "LA MEJOR"</b>			
<b>CUADRO DE RENDIMIENTO PROYECTADO</b>			
<b>QUETZALES</b>			
	<b>OPERACIONES</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>%</b>
Depósitos	Q 507,890.00	Q 28,236.59	1.5%/0%
Internacional	\$ 251,974.24	Q 7,559.23	1.00%
(-) Unidad Móvil	Q -	Q -	
	<b>Q 507,890.00</b>	<b>Q 35,795.81</b>	
<b>CRÉDITOS</b>			
Préstamos Banco Investigado	Q 156,291.32	Q 16,566.88	10.60%
Préstamos Banco Investigado	Q 400,000.00	Q 32,000.00	8.00%
Préstamos Banco Investigado (Nueva Sol.)	Q 3,200,000.00	Q 288,000.00	9.00%
Préstamos Tarjetas, S. A.	Q 50,000.00	Q 10,000.00	20.00%
	<b>Q 3,806,291.32</b>	<b>Q 382,362.69</b>	
<b>RENDIMIENTO TOTAL Q.</b>		<b>10.05%</b>	
<b>DÓLARES</b>			
	<b>OPERACIONES</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>%</b>
Depósitos	\$ 23,011.00	\$ 1,550.94	1.00%
	<b>\$ 23,011.00</b>	<b>\$ 1,550.94</b>	
<b>CRÉDITOS</b>			
Préstamos Banco Investigado	\$ 15,000.00	\$ 1,050.00	7.00%
Préstamos Tarjetas, S. A.	\$ -	\$ -	
	<b>\$ 15,000.00</b>	<b>\$ 2,600.94</b>	
<b>RENDIMIENTO TOTAL \$.</b>		<b>17.34%</b>	

Fuente: investigación propia. Año 2007.

## CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los datos obtenidos de la encuesta, se determinó que no existe un documento donde se establezca la: misión, visión, objetivos, metas y estructura organizacional de la unidad de análisis de crédito; ya que los objetivos no se fijan y las metas, a veces se les informan a los empleados.
2. La inducción general que imparte recursos humanos, al personal que se contrata para la unidad de análisis de crédito; no se relaciona al puesto que va a ocupar el nuevo empleado.
3. La inducción específica en la unidad de análisis de crédito es deficiente, pues se determinó que en su mayoría es impartida por el empleado antiguo, en forma oral y en un tiempo máximo de tres días; además, dentro de la jornada de trabajo y en lapsos de tiempo cortos. A esto se suma los siguientes problemas detectados: muchos temas que explicar, poco tiempo dedicado al recién llegado y demasiadas solicitudes de crédito que el empleado antiguo tiene que trabajar. Esto provoca que el nuevo trabajador no reciba la información adecuada y por ende se dificulta su integración al puesto de trabajo.
4. En la unidad objeto de estudio, no cuentan con descripciones técnicas de puestos ni la descripción del procedimiento en la solicitud de un crédito. Pues no están definidas por escrito las funciones y atribuciones de los cargos, ni los procedimientos de las actividades diarias. Además, no existe información sobre los principales conceptos y tipos de créditos manejados; todos estos conocimientos se van transmitiendo en forma verbal. Esto aumenta la angustia e incertidumbre, provocando un incremento en el tiempo de adaptación al puesto de trabajo.
5. Los analistas reciben entre 3 y 4 solicitudes diarias y en la mayoría de las veces, la información presentada por el cliente está incompleta; además, de que tienen un máximo de dos días para analizar el caso, no se cuenta con un control adecuado para la asignación del trabajo y no existe un documento que describa el proceso de cómo elaborar un dictamen.

## **RECOMENDACIONES**

1. Informar a todo el personal de la unidad de análisis de crédito de la misión y visión propuestas, las cuales deberán estar en un lugar visible; mientras que los objetivos, deberán tenerlos presente, porque les ayudarán a trabajar con eficiencia y eficacia. Además, el organigrama nominal propuesto en el capítulo III, deberá estar a la vista de todos los empleados. Se sugiere revisarlo periódicamente y modificarlo si es necesario; puesto que la organización cambia constantemente.
2. Implementar el programa de inducción específica, como un procedimiento técnico-administrativo y que se constituya en el medio eficaz para la integración del nuevo empleado a la unidad de análisis de crédito.
3. La descripción técnica de los puestos de: jefe de la unidad, supervisor, analistas de créditos y secretaria, propuesta para la unidad de análisis de crédito; sea revisada y enriquecida con nueva información, al momento de haber cambios administrativos. Y actualizar anualmente los conceptos básicos y tipos de crédito propuestos, debido a cambios que se puedan dar en los criterios, formatos, leyes y normas que sirven de base para el análisis de los créditos.
4. Establecer procesos adecuados que ayuden a mejorar el flujo de trabajo dentro de la unidad, mediante la revisión y modificación del procedimiento general de la solicitud de un crédito; el cual fue propuesto en la presente investigación, con los nombres de: recepción de la solicitud de crédito, asignación de casos a los analistas, análisis de la solicitud de crédito y revisión y presentación de casos al órgano calificador.
5. Revisar y evaluar anualmente el programa de inducción específica, y de cualquier otro material que se utilice en el proceso de inducción, para medir su efectividad y que estén actualizados y adaptados a las necesidades de la unidad.

## BIBLIOGRAFÍA

1. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. GUATEMALA. **Código de Comercio de Guatemala**. Decreto 2-70. Guatemala, enero de 1970. 228p.
2. CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Germán Alberto Villamizar, traductor. Quinta edición. Santafé de Bogotá, Colombia. McGraw-Hill, 2001. 699p.
3. CHRUDEN, Herbert J.; SHERMAN, Arthur W. **Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos**. Sergio Jorge Hernández y Rodríguez, traductor. Primera Edición. Cincinnati, Ohio. Estados Unidos. South-Western Publishing Co. 1984. 344p.
4. FLIPPO, Edwin B. **Principios de Administración de Personal**. Instituto de Promoción Organizacional Suizo-Colombiano, traducción. Primera Edición. México. McGraw-Hill, 1978. 500p.
5. GOMEZ Ceja, Guillermo. **Planeación y Organización de Empresas**. Octava Edición. México, McGraw-Hill, 2002. 432p.
6. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. **Técnicas de Investigación Documental**. Guatemala. 1995. 341p.

## **ANEXO I**

## Índice

Página

### DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

Jefe de la unidad de análisis de crédito	1
Supervisor de la unidad de análisis de crédito	3
Analista de crédito	5
Secretaria	7

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b>	
<b>I. Identificación del puesto</b>	
<b>Título del puesto:</b>	Jefe de la unidad de análisis de crédito
<b>Ubicación administrativa:</b>	Administración
<b>Inmediato superior:</b>	Jefe del departamento de riesgos crediticios
<b>Subalternos:</b>	Supervisores y secretaria
<b>II. Descripción general del puesto</b>	
<b>Naturaleza:</b> es responsable de la administración, buen funcionamiento y busca en forma permanente las mejoras de los procesos de trabajo, de la unidad de análisis de crédito, en concordancia con el bienestar de los empleados.	
<b>III. Descripción específica del puesto</b>	
<b>Atribuciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Contratar personal.</li> <li>b. Inducir y capacitar al personal.</li> <li>c. Planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades específicas de acuerdo a cada puesto.</li> <li>d. Evaluar el desempeño del personal de la unidad de análisis de crédito.</li> <li>e. Revisar los casos que son calificados por el consejo de administración.</li> <li>f. Presentar los casos ante la gerencia de división financiera.</li> <li>g. Tomar decisiones en las funciones designadas.</li> </ul>	
<b>Relación de trabajo</b>	
Tendrá estrecha relación con el gerente de división financiera, jefe del departamento de riesgos crediticios, supervisores, analistas y secretaria de la unidad de análisis de crédito.	
<b>Autoridad</b>	
Para delegar funciones o actividades específicas a la secretaria y supervisores de la unidad de análisis de crédito.	

**Responsabilidad**

Es responsable de las atribuciones propias y de las que desarrolle el personal a su cargo; además, de velar por el buen uso y cuidado de las instalaciones, mobiliario y equipo que esté asignado a la unidad de análisis de crédito.

**IV. Especificaciones del puesto (requisitos mínimos exigidos)****a. Educativas**

- Perito contador.
- Licenciado en Administración de Empresas o Contaduría Pública y Auditoría.

**b. Experiencia**

- Tres años en análisis de crédito.
- Dos años de supervisión y manejo de personal.

**c. Habilidades**

- Numéricas.
- Don de mando.
- Manejo de equipo de cómputo.
- Capacidad analítica.
- Innovador.

**d. Otros requisitos**

- Edad mínima de 30 años.
- Maestría en finanzas.
- Cursos de análisis de estados financieros.
- Conocimientos sobre Basilea.
- Cursos avanzados de computación.
- Cursos sobre relaciones humanas.

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b>	
<b>I. Identificación del puesto</b>	
<b>Título del puesto:</b>	Supervisor de la unidad de análisis de crédito
<b>Ubicación administrativa:</b>	Supervisión
<b>Inmediato superior:</b>	Jefe de la unidad de análisis de crédito
<b>Subalternos:</b>	Analistas de crédito
<b>II. Descripción general del puesto</b>	
<p><b>Naturaleza:</b> este puesto tiene a su cargo la supervisión de las actividades propias de los analistas de crédito con el fin de mejorar su rendimiento. Será el encargado de solucionar cualquier problema que se presente y que involucre a los analistas de crédito. Recibe instrucciones del jefe de la unidad de análisis de crédito.</p>	
<b>III. Descripción específica del puesto</b>	
<b>Atribuciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Supervisar las atribuciones de los analistas.</li> <li>b. Llevar el control de los casos que están en análisis.</li> <li>c. Asignar los casos que ingresan a los diferentes analistas.</li> <li>d. Imprimir las consultas de cada caso, solicitadas a la Superintendencia de Bancos.</li> <li>e. Revisar los casos que no son calificados por el consejo de administración.</li> <li>f. Atender sugerencias de los ejecutivos de negocios.</li> <li>g. Velar que la papelería que sustenta la solicitud de crédito, este completa.</li> <li>h. Coordinar las actividades con el jefe de la unidad de análisis de crédito.</li> <li>i. Identificar problemas en las atribuciones de los analistas de crédito y aplicarles correctivos.</li> <li>j. Tomar decisiones en las actividades asignadas.</li> </ul>	

**Relación de trabajo**

Deberá mantener una estrecha relación con el jefe de la unidad de análisis de crédito, analistas y secretarías para coordinar actividades propias de la unidad y definir políticas y procedimientos acordes al área.

**Autoridad**

Sobre el equipo de trabajo de analistas de crédito como: equipo de cómputo y mobiliario.

**Responsabilidad**

Es responsable de las labores propias y de las acciones de los analistas, además del buen uso de las instalaciones y equipo a su cargo.

**IV. Especificaciones del puesto (requisitos mínimos exigidos)****a. Educativos**

- Perito Contador.
- Pensum cerrado en Administración de Empresas o Contaduría Pública y Auditoría.

**b. Experiencia**

- Dos años de analista de crédito.

**c. Habilidades**

- Numéricas.
- Don de mando.
- Manejo de equipo de cómputo.
- Capacidad analítica.

**d. Otros requisitos**

- Edad mínima de 25 años.
- Cursos de análisis de estados financieros.
- Conocimientos sobre Basilea.
- Cursos avanzados de computación.
- Cursos sobre relaciones humanas.

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b>	
<b>I. Identificación del puesto</b>	
<b>Título del puesto:</b>	Analista de crédito
<b>Ubicación administrativa:</b>	Análisis
<b>Inmediato superior:</b>	Supervisor de la unidad de análisis de crédito
<b>Subalternos:</b>	Ninguno
<b>II. Descripción general del puesto</b>	
<p><b>Naturaleza:</b> es un puesto de carácter técnico y tiene a su cargo la elaboración del dictamen correspondiente a la solicitud de crédito. Se asegurará de contar con la papelería requerida para el análisis, de lo contrario deberá solicitárselo al ejecutivo que lleva el caso. Debe mantener los casos en su poder el menor tiempo posible, ya sea para analizarlos o que estén pendientes por papelería. Recibe instrucciones de parte del supervisor y sugerencias del ejecutivo de negocios.</p>	
<b>III. Descripción específica del puesto</b>	
<b>Atribuciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Elaborar el dictamen de acuerdo a la solicitud recibida,</li> <li>b. Llevar el control de sus casos asignados,</li> <li>c. Aclarar las dudas surgidas sobre el caso con el ejecutivo de negocio,</li> <li>d. Revisar que la papelería este completa y debidamente firmada para el análisis respectivo, si no solicitarla al ejecutivo, y</li> <li>e. Manejar toda la información del cliente en forma confidencial.</li> </ul>	
<b>Relación de trabajo</b>	
<p>Deberá mantener una estrecha relación con el jefe y el supervisor de la unidad de análisis de crédito, además con el ejecutivo de negocios para presentar y discutir los casos que entran a calificación.</p>	

**Autoridad**

Sobre las atribuciones y/o tareas determinadas.

**Responsabilidad**

Es responsable de las labores propias y por el buen uso de las instalaciones y equipo asignado de la unidad de análisis de crédito.

**IV. Especificaciones del puesto (requisitos mínimos exigidos)****a. Educativas**

- Título de nivel diversificado.
- Estudiar actualmente en la universidad, mínimo sexto semestre.

**b. Experiencia**

- Tres años de laborar en la institución bancaria.
- Conocimiento sobre créditos.

**c. Habilidades**

- Numéricas.
- Manejo de equipo de cómputo.
- Capacidad analítica.

**d. Otros requisitos**

- Culminar los estudios universitarios.
- Edad mínima 22 años.
- Cursos de análisis de estados financieros.
- Cursos avanzados de computación.

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b>	
<b>I. Identificación del puesto</b>	
<b>Título del puesto:</b>	Secretaria
<b>Ubicación administrativa:</b>	Administración
<b>Inmediato superior:</b>	Jefe de la unidad de análisis de crédito
<b>Subalternos:</b>	Ninguno
<b>II. Descripción general del puesto</b>	
<p><b>Naturaleza:</b> es un puesto de carácter administrativo y de apoyo, que tiene a su cargo asistir al jefe de la unidad de análisis de crédito. La persona asignada al puesto es responsable de llevar todos los asuntos relacionados a la administración en forma ordenada, para ser utilizada en cualquier momento.</p>	
<b>III. Descripción específica del puesto</b>	
<b>Atribuciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Elaborar las cartas y notas de rutina,</li> <li>b. Llevar el archivo de los asuntos de administración y de personal,</li> <li>c. Recibir y enviar la correspondencia,</li> <li>d. Recibir las solicitudes de crédito,</li> <li>e. Velar que la papelería del caso este completa; de lo contrario hay que solicitársela al ejecutivo,</li> <li>f. Solicitar los expedientes de cada cliente,</li> <li>g. Confirmar constancia de ingresos de los clientes que están solicitando créditos,</li> <li>h. Imprimir consultas sobre las referencias comerciales y judiciales,</li> <li>i. Fotocopiar los casos que se presentan al consejo de administración,</li> <li>j. Manejar caja chica,</li> <li>k. Notificar al ejecutivo sobre la aprobación o negación de la solicitud de crédito, y</li> <li>l. Trasladar y entregar expedientes al departamento correspondiente.</li> </ol>	

**Relación de trabajo**

Por la naturaleza de sus atribuciones, deberá mantener estrecha relación con el jefe de la unidad de análisis de crédito, supervisor y todo el personal de la unidad, ya que en algunas oportunidades, ella comunica a los empleados algunas instrucciones ordenadas por sus superiores.

**Autoridad**

Sobre las atribuciones y/o tareas determinadas.

**Responsabilidad**

Es responsable de las labores propias de su área, así como el buen uso de las instalaciones, útiles y equipos a su cargo de la unidad de análisis de crédito.

**IV. Especificaciones del puesto (requisitos mínimos exigidos)****a. Educativas**

- Título de secretaria bilingüe.

**b. Experiencia**

- Dos años de desempeñarse como secretaria en otras áreas de la institución.

**c. Habilidades**

- Taquigrafía.
- Clasificar, distribuir y archivar correspondencia.
- Manejo de máquina de escribir eléctrica, computadora y sumadora.
- Uso y manejo del archivo.

**d. Otros requisitos**

- Edad mínima 20 años.
- Buena presentación.
- Cursos avanzados de computación.

## **ANEXO II**

## Índice

	Página
Introducción	i

### **PROCEDIMIENTO GENERAL DE LA SOLICITUD DE CRÉDITO**

Recepción de la solicitud de crédito	1
Asignación de casos a los analistas	3
Análisis de la solicitud de crédito	5
Revisión y presentación de casos al órgano calificador	7

## **INTRODUCCIÓN**

Este anexo detalla el procedimiento general sobre la solicitud de un crédito, el cual se incluye como información complementaria dentro del programa de inducción específica.

Es importante mencionar que este procedimiento se dividió por cada puesto de trabajo que conforma la unidad objeto de estudio, con el único fin de proporcionar a sus empleados la información escrita que les permita conocer los objetivos y normas de cada puesto de trabajo y la secuencia de las tareas que intervienen dentro de cada uno; mejorando así su integración, identificación y desempeño. Por lo tanto y según la metodología utilizada, se hace la aclaración de que esta información no contiene en su totalidad, las características formales necesarias para ser un manual de normas y procedimientos.

Los puestos de trabajo se ordenaron según el proceso de la solicitud de crédito y cada uno de estos cargos tiene su propio procedimiento, los cuales se detallan a continuación: para la secretaria le corresponde la recepción de la solicitud de crédito, el supervisor será el encargado de asignar los casos a los analistas, quienes analizarán la solicitud de crédito y por último el jefe de la unidad objeto de estudio, revisará y presentará los casos ante los diferentes órganos calificadores.

<b>Unidad de Análisis de Crédito</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Hoja No. 1 / 2</b>
<b>Institución bancaria</b>	<b>Recepción de la solicitud de crédito</b>	
<b>Puesto:</b> Secretaria	<b>Elaborado por:</b> estudiante investigador	
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,006	Ciudad de Guatemala	
<p><b>Descripción del procedimiento</b></p> <p>Recepción, revisión y traslado de la papelería correspondiente a la solicitud de crédito del cliente.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecer un control sobre los documentos recibidos y entregados.</li> <li>➤ Verificar que la papelería este completa.</li> <li>➤ Registrar la solicitud de crédito como aceptada.</li> </ul> <p><b>Normas específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se comportará profesionalmente en sus actividades diarias.</li> <li>➤ La información presentada por el cliente, para el análisis de la solicitud de crédito es confidencial.</li> <li>➤ Solicitará al ejecutivo la papelería que es requerida por la Superintendencia de Bancos, para cada solicitud de crédito y la demás información que la entidad bancaria considere importante.</li> <li>➤ Al momento de verificar que la papelería no viene completa, según lo solicitado; deberá consultar a su jefe inmediato superior.</li> <li>➤ Al ser aceptada la solicitud para su correspondiente análisis, se tomará nota de los documentos recibidos.</li> <li>➤ Trasladar en el menor tiempo posible, el caso al supervisor de la unidad de análisis de crédito.</li> </ul>		

<b>Unidad de Análisis de Crédito</b>		<b>Procedimiento</b>		<b>Hoja No.</b>
<b>Institución bancaria</b>		<b>Recepción de la solicitud de crédito</b>		<b>2 / 2</b>
<b>Puesto:</b> Secretaria			<b>Elaborado por:</b> estudiante investigador	
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,006			Ciudad de Guatemala	
<b>Inicia:</b> Secretaria			<b>Finaliza:</b> Secretaria	
<b>Unidad</b>	<b>Puesto</b>	<b>Paso No.</b>	<b>Acción – Actividad</b>	
Administración	Secretaria	01	Recibe la papelería correspondiente a la solicitud de crédito y expediente si existiera.	
		02	Revisa que la papelería esté completa para su correspondiente análisis, tomando en consideración lo requerido por el banco.	
			2.1 Si está completa, continua paso No. 05.	
			2.2 No está completa, continua paso No. 03.	
		03	Anota los documentos que hacen falta.	
		04	Consulta a su jefe inmediato superior.	
			4.1 Si acepta el caso, continúa paso No. 05 y se solicita la papelería pendiente.	
			4.2 No acepta el caso, se devuelve al ejecutivo.	
		05	Registra la solicitud en sus controles como recibida.	
		06	Consulta e imprime las referencias judiciales y comerciales del deudor y sus codeudores.	
		07	Confirma constancias de ingresos del cliente.	
	7.1 Si se confirma, continua paso No. 08.			
	7.2 No se confirma, se anotará como incumplimiento de papelería y continua paso No. 08.			
08	Traslada el caso al supervisor de la unidad.			
09	Envía notificación al ejecutivo de negocios cuando reciba el caso con la decisión tomada por el órgano calificador.			
10	Fotocopia el caso de consejo y archiva el original en el expediente del cliente y la copia a su archivo personal.			
11	Envía copia del caso al área de resoluciones y luego el original con el expediente al departamento de archivo.			
			--- Finaliza ---	

<b>Unidad Análisis de Crédito</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Hoja No. 1 / 2</b>
<b>Institución bancaria</b>	<b>Asignación de casos a los analistas</b>	
<b>Puesto:</b> Supervisor	<b>Elaborado por:</b> estudiante investigador	
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,006	Ciudad de Guatemala	
<p><b>Descripción del procedimiento</b></p> <p>Consiste en asignar los casos a los analistas de créditos. Y luego revisará las solicitudes ya analizadas, siempre y cuando los casos no sean calificados por el consejo de administración.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Distribuir el trabajo proporcionalmente, para que la solicitud esté el menos tiempo posible en la unidad de análisis de crédito.</li> <li>➤ Ayuda al jefe de la unidad de análisis de crédito a revisar los casos que no son sometidos al consejo de administración.</li> </ul> <p><b>Normas específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La solicitud de crédito con la papelería completa debe estar con los analistas un máximo de tres días.</li> <li>➤ Se comportará profesionalmente en sus actividades diarias.</li> <li>➤ La información presentada por el cliente, para el análisis de la solicitud de crédito es confidencial.</li> <li>➤ Asignar los casos inmediatamente a los analistas y en el orden que vayan ingresando.</li> <li>➤ Llevar el control del tiempo, de los casos que están en proceso de análisis y los que ya han sido finalizados, pero que aun estén en la unidad de análisis de crédito.</li> <li>➤ Revisar y corregir los dictámenes que le corresponden en el orden que vayan ingresando, utilizando el menor tiempo posible.</li> <li>➤ Atender las consultas del personal, que se relaciona directamente con el análisis de la solicitud de crédito.</li> <li>➤ Cuando el caso lo amerita, hará las anotaciones correspondientes al dictamen; con el fin de ayudar a resolver las dudas del analista o las de su jefe inmediato superior.</li> </ul>		

<b>Unidad de Análisis de Crédito</b>		<b>Procedimiento</b>		<b>Hoja No. 2 / 2</b>
<b>Institución bancaria</b>		<b>Asignación de casos a los analistas</b>		
<b>Puesto:</b> Supervisor			<b>Elaborado por:</b> estudiante investigador	
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,006			Ciudad de Guatemala	
<b>Inicia:</b> Supervisor			<b>Finaliza:</b> Supervisor	
<b>Unidad</b>	<b>Puesto</b>	<b>Paso No.</b>	<b>Acción – Actividad</b>	
Supervisión	Supervisor	01	Recibe el caso de la secretaria junto con el expediente si lo hubiere.	
		02	Revisa la solicitud de crédito.	
			2.1 Si está completa, continua paso No. 04.	
			2.2 No está completa, continua paso No. 03.	
		03	Devuelve el caso a la secretaria.	
		04	Asigna un número de solicitud al caso.	
		05	Traslada el caso al analista de créditos que esté más desocupado o a quien le corresponda el turno.	
		06	Revisa que las solicitudes de crédito no tarden más de tres días con el analista.	
		07	Revisar los casos ya analizados y que no pasen por el consejo de administración.	
			7.1 Sí el caso esta bien, continua paso No. 09.	
			7.2 No esta bien el caso, continua paso No. 08.	
		08	Regresa el caso ya corregido con el analista de créditos.	
		09	Envía el caso analizado a los analistas de riesgos, para que éstos le otorguen la calificación correspondiente.	
10	Recibe caso con calificación de riesgos.			
11	Envía el caso al jefe de la unidad, para que sea trasladado al órgano calificador.			
12	Recibe el caso ya con la opinión del órgano calificador.			
13	Envía el caso con la secretaria y su expediente si lo hubiere.			
			--- Finaliza ---	

<b>Unidad de Análisis de Crédito</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Hoja No. 1 / 2</b>
<b>Institución bancaria</b>	<b>Análisis de la solicitud de crédito</b>	
<b>Puesto:</b> Analista	<b>Elaborado por:</b> estudiante investigador	
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,006	Ciudad de Guatemala	
<p><b>Descripción del procedimiento</b></p> <p>Consiste en analizar cuantitativa y cualitativamente la solicitud de crédito e información presentada por el cliente, para establecer la situación financiera del mismo.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analizar y establecer la situación financiera del cliente.</li> <li>➤ Dar una opinión realista que ayude al órgano calificador a tomar la mejor decisión, basándose en información verídica.</li> <li>➤ Presentar el dictamen con toda la información necesaria y actualizada.</li> </ul> <p><b>Normas específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se comportará profesionalmente en sus actividades diarias.</li> <li>➤ La información presentada por el cliente, para el análisis de la solicitud de crédito es confidencial.</li> <li>➤ Analizar cada solicitud en el orden que vayan ingresando.</li> <li>➤ No mantener el caso en su poder por más de tres días, a menos que el jefe inmediato superior lo autorice.</li> <li>➤ Elaborar una bitácora por cada caso, desde el momento que le fue asignado.</li> <li>➤ Todas las dudas correspondientes al caso, se enviarán al ejecutivo de negocios en forma electrónica.</li> <li>➤ Cualquier modificación de la solicitud que sea requerida por el ejecutivo u otra persona autorizada, deberá hacerlo por medio electrónico.</li> <li>➤ Cuando el caso lo amerita, hará las anotaciones correspondientes al dictamen; con el fin de ayudar a resolver las dudas del supervisor o las del jefe de la unidad.</li> </ul>		

<b>Unidad de Análisis de Crédito</b>		<b>Procedimiento</b>		<b>Hoja No. 2 / 2</b>
<b>Institución bancaria</b>		<b>Análisis de la solicitud de crédito</b>		
<b>Puesto:</b> Analista			<b>Elaborado por:</b> estudiante investigador	
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,006			Ciudad de Guatemala	
<b>Inicia:</b> Analista			<b>Finaliza:</b> Analista	
<b>Unidad</b>	<b>Puesto</b>	<b>Paso No.</b>	<b>Acción – Actividad</b>	
Análisis	Analista	01	Recibe el caso del supervisor y el expediente.	
		02	Revisa la papelería del caso.	
			2.1 Sí esta bien, continua paso No. 04.	
			2.2 No esta bien, continúa paso No. 03.	
		03	Confirma con la persona que le asignó el caso, sí continúa con el análisis.	
		04	Verifica si el solicitante tiene expediente en la institución bancaria, si no viniere con el caso.	
			4.1 Sí tiene expediente, continua paso No. 05.	
			4.2 No tiene expediente, continua paso No. 06.	
		05	Solicita el expediente a archivo de cartera	
		06	Inicia el análisis del caso.	
		07	Finaliza el análisis del caso.	
			7.1 Sí surgieron dudas, continua paso No. 08.	
			7.2 No tiene dudas sobre el caso, continua paso No. 09.	
		08	Solicita aclaración de las dudas relacionadas al caso con el ejecutivo de negocios.	
			8.1 Si se resuelven las dudas, continua paso No. 09.	
			8.2 No se resuelven las dudas en un lapso de tiempo de 3 días se devolverá el caso al ejecutivo por medio de la secretaria.	
		09	Traslada el caso analizado y su expediente a quien corresponda, para su revisión.	
			9.1 Si es por consejo de administración, se traslada al jefe de la unidad.	
			9.2 No es por consejo de administración se envía al supervisor de la unidad.	
			--- Finaliza ---	

<b>Unidad de Análisis de Crédito</b> <b>Institución bancaria</b>	<b>Procedimiento</b> <b>Revisión y presentación de casos al</b> <b>órgano calificador</b>	<b>Hoja No. 1 / 2</b>
<b>Puesto:</b> Jefe	<b>Elaborado por:</b> estudiante investigador	
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,006	Ciudad de Guatemala	
<p><b>Descripción del procedimiento</b></p> <p>Consiste en revisar los casos que se enviaran al consejo de administración y de presentar todas las solicitudes analizadas ante el órgano calificador correspondiente.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisar los casos analizados que ingresan al consejo de administración.</li> <li>➤ Presentar y opinar sobre los casos analizados, ante el órgano calificador correspondiente.</li> </ul> <p><b>Normas específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se comportará profesionalmente en sus actividades diarias.</li> <li>➤ La información presentada por el cliente, para el análisis de la solicitud de crédito es confidencial.</li> <li>➤ Revisar y corregir los dictámenes que le corresponden en el orden que vayan ingresando, utilizando el menor tiempo posible.</li> <li>➤ Atender las consultas del personal, que se relaciona directamente con el análisis de la solicitud de crédito.</li> <li>➤ Cuando el caso lo amerita, hará las anotaciones correspondientes al dictamen; con el fin de ayudar a resolver las dudas del analista, supervisor o las de su jefe inmediato superior.</li> <li>➤ Velar que todos los casos lleven la calificación de riesgo.</li> <li>➤ Elaborar una agenda de los casos que serán presentados ante el órgano calificador correspondiente.</li> </ul>		

<b>Unidad de Análisis de Crédito</b>		<b>Procedimiento</b>		<b>Hoja No. 2 / 2</b>
<b>Institución bancaria</b>		<b>Revisión y presentación de casos al órgano calificador</b>		
<b>Puesto:</b> Jefe			<b>Elaborado por:</b> estudiante investigador	
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,006			Ciudad de Guatemala	
<b>Inicia:</b> Jefe			<b>Finaliza:</b> Jefe	
<b>Unidad</b>	<b>Puesto</b>	<b>Paso No.</b>	<b>Acción – Actividad</b>	
Administración	Jefe	01	Recibe todos los casos analizados del supervisor y/o analistas.	
		02	Revisa todos los casos que serán trasladados al consejo de administración. 2.1 Sí están correctos, continua paso No. 05. 2.2 No están correctos, continua paso No. 03.	
		03	Retorna el expediente al supervisor y/o analista con las correcciones necesarias.	
		04	Recibe los casos ya corregidos.	
		05	Presenta y discute los casos, junto al jefe del departamento de riesgos, ante el órgano calificador correspondiente.	
		06	Traslada los casos ya aprobados o denegados, junto con su expediente a la secretaria de la unidad de análisis de crédito.  --- Finaliza ---	

## **ANEXO III**

## Índice

Página

### CONCEPTOS BÁSICOS

Aceptante	1
Avalúo	1
Banco corresponsal	1
Capacidad de pago	1
Cliente	1
Cuadro de grupo	1
Cuadro de rendimiento	1
Garantía	1
Garantía fiduciaria	2
Garantía hipotecaria	2
Garantía prendaria	2
Margen por girar	2
Novación	2
Plazo	2
Plazo prorrogable	2
Refinanciamiento	2
Rendimiento sobre ventas	2
Resoluciones	2
Endeudamiento	2
Tasa de interés	2

Esquema 9

**Conceptos básicos y su descripción de la unidad de análisis de crédito**

Conceptos básicos	Descripción
<b>Aceptante</b>	Persona que actúa como garantía, dentro de la operación de descuento de documentos.
<b>Avalúo</b>	Es el informe que presenta los valores del bien inmueble que se está ofreciendo en garantía, por un crédito hipotecario. Este contiene: el tamaño del terreno en varas cuadradas y las construcciones en metros cuadrados, con su respectivo valor numérico; también incluye la identificación general del bien inmueble con: planos, fotografías, aspectos positivos y negativos.
<b>Banco corresponsal</b>	Es la entidad bancaria que se encuentra establecida en el extranjero y que actúa como un intermediario entre el cliente-banco local de un país y el proveedor del país extranjero, las operaciones que se generan son: las cartas de crédito y los financiamientos de pre y post exportación.
<b>Capacidad de pago</b>	Es el resultado de dividir el activo circulante dentro del pasivo circulante, la cual, determina si la empresa cuenta con suficiente liquidez para pagar sus deudas a la fecha. Si el resultado es mayor que uno, se considera favorable o con capacidad de pago satisfactoria.
<b>Ciente</b>	Para fines del sistema financiero, es toda persona individual o jurídica, con operaciones activas o pasivas y vigentes dentro de la institución bancaria donde solicita crédito.
<b>Cuadro de grupo</b>	Este cuadro forma parte del dictamen o caso y está conformado por todas las empresas que pertenecen a un grupo financiero o empresas afiliadas, incluyen todas las operaciones vigentes que tienen con la institución bancaria; además de compra y venta de divisas. Su fin es establecer si alguna de las empresas del grupo está en mora, el total de deuda por empresa y por grupo, los créditos pendientes de utilizar, la nueva solicitud y el promedio mensual de quetzales y dólares que maneja con el banco.
<b>Cuadro de rendimiento</b>	Resume todos los saldos del cuadro de grupo, obteniendo la tasa de rendimiento favorable para el banco. Si el cliente no pertenece a un grupo, este se hará individual. En el dictamen se elabora un cuadro de rendimiento actual y un proyectado, en éste último se le agrega la nueva solicitud que se está gestionando.
<b>Garantía</b>	Puede ser una persona individual o jurídica, bienes muebles e inmuebles, acciones, cuentas de depósito o plazos fijos; que respaldaran el crédito en caso de que el deudor no pueda o no quiera hacerlo.

<b>Garantía fiduciaria</b>	Esta constituida por personas individuales o jurídicas.
<b>Garantía hipotecaria</b>	Formada por bienes inmuebles.
<b>Garantía prendaria</b>	Se caracteriza por su representación en bienes muebles.
<b>Margen por girar</b>	Se establece en el cuadro de grupo de créditos y se refiere a los préstamos en cuenta corriente o líneas de financiamiento que posee el cliente, los montos de éstos, se pueden volver a utilizar mientras tengan disponibilidad y se encuentren vigentes. El margen por girar es lo que el cliente no ha utilizado o tenga disponible del crédito.
<b>Novación</b>	Se da cuando el cliente solicita un crédito para cancelar otro, al cual ya no se le puede ampliar el plazo. En el caso de una letra de cambio descontada el cliente tiene que pagar como mínimo el 20% de la deuda.
<b>Plazo</b>	Es el tiempo de vigencia de un crédito; puede ser días, meses o años.
<b>Plazo prorrogable</b>	Este plazo se da cuando el préstamo es en cuenta corriente o una línea de financiamiento, los cuales se autorizan a un año plazo prorrogable; quiere decir, que al vencer el plazo se le puede ampliar por más tiempo y así varias veces.
<b>Refinanciamiento</b>	Se utiliza cuando una carta de crédito o algún financiamiento queda vencido, al que se le autoriza un refinanciamiento para ampliar el plazo y así el cliente pueda cancelar la deuda.
<b>Rendimiento sobre ventas</b>	Operación matemática aplicada al estado de resultados, lo que permite determinar el porcentaje de utilidad que están generando las ventas.
<b>Resoluciones</b>	Son documentos que contienen las características y condiciones del crédito autorizado o denegado, emitidos por el órgano calificador correspondiente.
<b>Endeudamiento</b>	Operación matemática aplicada al balance general, por medio de la cual se establece el nivel de endeudamiento de la empresa.
<b>Tasa de interés</b>	Es el porcentaje de interés que cobra el banco por las transacciones financieras realizadas.

Fuente: aporte del investigador. Año 2006

## **ANEXO IV**

## Índice

Página

### TIPOS DE CRÉDITO

Crédito fiduciario	1
Crédito hipotecario	1
Créditos hipotecarios cedularios	1
Cédula hipotecaria	1
Crédito hipotecario FHA	1
Crédito prendario	1
Crédito prendario-fiduciario	1
Crédito hipotecario-fiduciario	2
Crédito hipotecario-prendario-fiduciario	2
Créditos en cuenta corriente	2
Limite de descuento de documentos	2
Línea de crédito a terceros (abasto)	2
Leasing o arrendamiento	2
Tarjetas de crédito	2
Cartas de crédito	3
Limites de anticipos de pre y post-exportación	3

Esquema 10

**Tipos de créditos, partes que intervienen y su descripción de la unidad de análisis de crédito**

Tipos de créditos	Partes que intervienen y su descripción
<b>Crédito fiduciario</b>	Este tipo de crédito es garantizado por una o más personas individuales y/o jurídicas; las cuales tomarán el nombre de codeudores y el solicitante se le llamará deudor. Este último tiene la obligación de pagar lo adeudado en el lapso de tiempo acordado por la entidad bancaria, en caso contrario los codeudores serán los responsables de dicho pago.
<b>Crédito hipotecario</b>	Este crédito es garantizado por un bien inmueble (casa, apartamento, parques, terrenos), el cual será valuado por una empresa autorizada; el avalúo correspondiente tendrá que cubrir por lo menos un 200% del monto solicitado. En caso de que el deudor no cumpla con sus obligaciones de pago; el banco tendrá todo el derecho de adjudicarse como propiedad dicho inmueble.
<b>Créditos hipotecarios cedulaarios</b>	Para entender el crédito hipotecario cedulaario es necesario diferenciarlo desde un principio del <b>crédito hipotecario normal</b> . En un crédito hipotecario normal el deudor solicita gravamen hipotecario del bien a favor del acreedor, este gravamen sirve de garantía del crédito que otorgará el acreedor. Mientras que en el <b>crédito hipotecario cedulaario</b> , el gravamen hipotecario queda constituido en la cédula misma. Y lo que la operación encierra es un descuento cedulaario. Plazo máximo 15 años y mínimo 5.
<b>Cédula hipotecaria</b>	Es un título de crédito que representa el valor total o una parte alicuota de un crédito garantizado con un derecho real hipotecario.
<b>Crédito hipotecario FHA</b>	Es una institución descentralizada del Estado que fue creada en 1961 mediante el Decreto 14-48 del Congreso de la República. Su función principal es la de asegurar la inversión para financiar viviendas a largo plazo a través del seguro de hipoteca. <i>¿Quiénes componen el sistema FHA?</i> Esta integrado por las entidades aprobadas que son todos los bancos del sistema, financieras y todas aquellas empresas que hayan sido calificadas como tales; los constructores y promotores de vivienda, los deudores hipotecarios y el FHA como rector del sistema.
<b>Crédito prendario</b>	El préstamo prendario es garantizado por bienes muebles (vehículos, mobiliario y equipo, materia prima, mercaderías), para la resolución del crédito, es necesario que él cliente utilice una almacenadora o bodega, ya sea propia o que pertenezca al banco, en la cual será resguardado el bien que esté como garantía.
<b>Crédito prendario - fiduciario</b>	Este crédito utiliza una garantía combinada la cual, está constituida por un bien mueble y una o varias personas codeudoras. Este caso se da; cuando el bien mueble no cubre el porcentaje de valor mínimo requerido por el banco.

<b>Crédito hipotecario – fiduciario</b>	La modalidad de éste crédito se debe; a que la garantía está constituida por un bien inmueble y una o más personas individuales y/o jurídicas como codeudores.
<b>Crédito hipotecario – prendario – fiduciario</b>	Es garantizado por bienes inmuebles, muebles y una o varias personas jurídicas y/o individuales, hasta cubrir con el porcentaje requerido por el banco, para autorizar el crédito solicitado.
<b>Créditos en cuenta corriente</b>	Estos préstamos pueden ser fiduciarios y/o hipotecarios, la diferencia con los créditos normales, radica en el monto solicitado y el período de tiempo. El deudor puede utilizar y pagar cuantas veces quiera el monto del crédito dentro del plazo convenido (generalmente un año); y cuando éste llegue a su vencimiento podrá solicitar una ampliación del plazo.
<b>Límite de descuento de documentos</b>	Es una operación por medio de la cual una empresa obtiene liquidez inmediata en sus cuentas y documentos por cobrar, aumentando así su capital de trabajo. Esta funciona como un medio de financiamiento a las empresas, porque ayuda a mejorar su cartera de clientes (constituyéndose como aval de los mismos) sin utilizar su capital de trabajo. Dentro de los documentos que se pueden descontar están: letras de cambio, facturas cambiarias, facturas corrientes (respaldo escritura pública) y contraseñas o comprobantes de pago (respaldo escritura pública).
<b>Línea de crédito a terceros (abasto)</b>	Consiste en una línea de crédito revolvente, pre autorizada por producto, para clientes de empresas cuentahabientes de la institución bancaria. En esta se especifica la compra de bienes y/o servicios.
<b>Leasing o arrendamiento</b>	El término leasing viene del idioma inglés to lease que se traduce como arrendador, que frecuentemente se confunde con reanting que viene de to rent. Ambos vocablos son sinónimos en lenguaje común, sin embargo, en el campo estrictamente económico, "leasing"; es una operación de arrendamiento con cualidad jurídica y operativa diferente al de alquiler puro. Es una operación de financiamiento por medio del cual la empresa de leasing, adquieren bienes de capital tales como: maquinaria, vehículos, mobiliario, etc., indicados por su cliente con el objeto de dárselos en calidad de arrendamiento por un plazo predeterminado, ofreciéndole al final del plazo una opción de compra por un valor de rescate mínimo prefijado, toda esta información se formaliza a través de un contrato de arrendamiento con carácter irrevocable. Este contrato es una especie de compraventa a corto y mediano plazo; es decir, que la empresa de leasing proporciona al cliente la utilización de los bienes durante el período pactado, por el pago de una renta mensual, al finalizar el contrato pactado el cliente tiene la opción de compra. Entre los bienes que pueden arrendarse se mencionan los siguientes: equipo de computo, equipo médico, hospitalario y de laboratorio, plantas telefónicas, maquinaria industrial, maquinaria agrícola, vehículos y mobiliario y equipo.
<b>Tarjeta de crédito</b>	Es un medio por el cual pueden adquirirse bienes y servicios de forma inmediata, cancelando de contado o por medio de financiamiento, sustituyendo el uso de dinero en efectivo o cheques.

<p><b>Cartas de crédito</b></p>	<p>La carta de crédito nace con la necesidad de realizar operaciones de comercio exterior, ya que el pago anticipado por cierta mercadería era un problema muy grande para el comprador, y los pagos contra recibos eran de un riesgo mayor para el vendedor. Debido a estas circunstancias, se encontró un instrumento ágil y seguro, que garantiza a ambas partes el cumplimiento de sus obligaciones y derechos en las transacciones de compra y venta internacionales, como lo es la carta de crédito; ya que es un instrumento seguro, en el cual el comprador sabe a ciencia cierta que recibirá los documentos representativos de la mercadería y el vendedor tiene la seguridad del pago por la mercadería vendida.</p> <p>Personas que intervienen en la negociación de una carta de crédito:</p> <p><b>Cliente:</b> ordenante, comprador o importador.</p> <p>Quien demanda la apertura del crédito, es la parte que, ligada por un contrato fundamental se encuentra obligada a pagar una suma de dinero a través de esa modalidad. Cuando se trate de una compraventa internacional, el ordenante, cliente del banco, será el comprador importador que se vale de este instrumento por decisión unilateral o lo utiliza como cumplimiento a lo exigido por el vendedor. Al ordenante le corresponde señalar los términos y modalidades del crédito abierto.</p> <p><b>Emisor:</b> banco local.</p> <p>Es el banco que procede de conformidad y según las instrucciones de su cliente a abrir el crédito, asumiendo un compromiso directo frente al beneficiario al cual deberá darle aviso oportuno, por sí mismo o a través de un banco corresponsal. Entre las responsabilidades que asume, ocupa principal lugar el examen de los documentos y la verificación de los requisitos señalados en la carta de crédito.</p> <p><b>Corresponsal:</b> intermediario o banco extranjero.</p> <p>Es el que se compromete a dar aviso al beneficiario de la apertura de la carta de crédito, asíéndole llegar un ejemplar del documento respectivo, con el objeto de que se entere de los términos y condiciones de la carta de crédito, el plazo dentro del cual puede ser utilizada, los documentos que deberá presentar, la fecha en que deberá hacer el despacho, quedando obligado directamente frente al beneficiario en el trámite que conlleva la carta de crédito; así como también es el que se encarga de hacer el pago al beneficiario al haberse cumplido con los requisitos previstos en la carta de crédito.</p> <p><b>Beneficiario:</b> vendedor o exportador.</p> <p>El beneficiario es la persona que, de conformidad con la carta de crédito, tiene derecho a exigir el pago, mediante el cumplimiento de las obligaciones previstas en la misma.</p> <p><b>Tipos de cartas de crédito</b></p> <p>En cuanto a su cumplimiento: revocable, irrevocable.</p> <p>En cuanto al plazo de pago: a la vista y a plazo.</p> <p>Otras modalidades: back to back, stand by.</p>
<p><b>Límites de anticipos de pre y post-exportación</b></p>	<p>Es una autorización a través de la cual, se puede conceder un solo préstamo o varios, siempre y cuando no exceda el cupo autorizado. Los documentos necesarios para la utilización son:</p> <p>Para anticipo de pre-exportación: factura proforma y carta de solicitud del cliente indicando el monto del anticipo.</p> <p>Para anticipo de post-exportación: carta de cliente y factura del exterior.</p>

Fuente: aporte del investigador. Año 2006

