



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PROPUESTA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE
CRÉDITOS SINDICADOS EN HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

DINA ESTELA ÁLVAREZ PALACIOS

DAVID ALEJANDRO HERNÁNDEZ PINTO

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN FINANZAS**

TEGUCIGALPA, F. M.,

HONDURAS, C.A.

JULIO, 2015

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

**PROPUESTA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE
CRÉDITOS SINDICADOS EN HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN
FINANZAS**

**ASESOR METODOLÓGICO
JOSÉ TRÁNCITO MEJÍA ALVARENGA**

**ASESOR TEMÁTICO
MARLON JAVIER MEJÍA MEDRANO**

MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN EVALUADORA):

CINTHIA ISELA CANO ACOSTA

JOSE MARCELO FLORES



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE CRÉDITOS SINDICADOS EN HONDURAS

**DINA ESTELA ÁLVAREZ PALACIOS
DAVID ALEJANDRO HERNÁNDEZ PINTO**

Resumen

Este proyecto tiene el objetivo diseñar una propuesta para optimizar el proceso para el otorgamiento de los créditos sindicados en el sistema financiero Hondureño, para desarrollar esta investigación se eligieron expertos de diferentes instituciones financieras que participan activamente en el proceso de sindicaciones. Al realizar el estudio se utilizó un instrumento para encuestar a los expertos previamente seleccionados, también se recolectó información de la CNBS Comisión Nacional de Bancos y Seguros, del BCIE Banco Centroamericano de Integración Económica y de las instituciones financieras que operan más sindicaciones en Honduras usando como instrumento encuestas y entrevistas. Al concluir la investigación se encontró la carencia de procesos óptimos en los dos tipos de sindicaciones utilizadas en el sistema financiero hondureño, se encontró la falta de especialistas que lideren el proceso de los créditos sindicados, por lo que se diseñó una propuesta de mejora para cada caso en particular tomando como base las características que diferencian cada proceso.

Palabras claves: Créditos sindicados, proceso de crédito, mejora.



GRADUATE FACULTY

OPTIMIZE SYNDICATED CREDITS PROPOSAL IN HONDURAS

**DINA ESTELA ÁLVAREZ PALACIOS
DAVID ALEJANDRO HERNÁNDEZ PINTO**

Abstract

This project aims to design a proposal to streamline the process for granting Syndicated Loans in the Honduran Financial System, to develop this research experts from various financial institutions active in the syndication process were chosen. In conducting the study an instrument was used to survey the previously selected experts, information CNBS National Commission on Banking and Insurance, BCIE Central American Bank for Economic Integration and the financial institutions that operate in Honduras syndications using surveys and interviews as instruments. At the conclusion of the investigation, the lack of processes on the two types of syndication used in the Honduran financial system was found, the lack of specialists who lead the process of syndicated loans, so an improvement proposal was designed for each particular case based on the characteristics that differentiate each process.

Key Words: Syndicated Credits, Process of Credit, Improvement.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis Padres Irene Álvarez que está en el cielo y a mi Madre Estela Palacios por animarme cada vez que se agotaban mis fuerzas, por creer en mí, por amarme, por darme palabras de aliento, por luchar con todas sus fuerzas para hacer de mí una mujer de bien y por tenerme siempre en sus oraciones para que Dios me llenara de sabiduría, de fortaleza, de fe y de conocimiento.

También dedico este triunfo a mi Esposo Kevin Padilla por haberme dado su apoyo, su comprensión y por su amor.

Reconozco que la sabiduría proviene de Dios, que alejada de Dios nada soy y nada puedo hacer por eso le doy la gloria y la honra a mi Padre Celestial por una victoria más en su Santo nombre.

Dina Estela Álvarez Palacios

A mis Padres, Miguel Hernández y Yannet Pinto quienes me alentaron y apoyaron con sus consejos y amor incondicional, convenciéndome que la perseverancia es favorable para lograr los objetivos y metas propuestas. Por todo esto los bendigo hoy y siempre.

David Alejandro Hernández Pinto

AGRADECIMIENTO

En primer lugar gracias a Dios por darnos la sabiduría y las fuerzas para poder culminar este post grado, gracias a EL vencimos todos los obstáculos y salimos victoriosos por eso le damos a EL toda la gloria y toda la honra.

A nuestra familia, en especial a nuestros padres por la dirección que nos han dado y todo el apoyo que nos han brindado a lo largo de nuestras vidas.

A nuestro asesor Metodológico el Dr. José Mejía Alvarenga por su valiosa dirección y consejos en cada paso de nuestro proyecto.

A nuestro asesor temático el Lic. Marlon Mejía por haber colaborado en el desarrollo de nuestra tesis.

Al gerente de Nacional de Banca Corporativa de Banco Promerica el Dr. Héctor Moreno por su apoyo y por compartir todos sus conocimientos.

A la universidad Tecnológica Centroamericana por darnos la oportunidad de crecer profesionalmente dejándonos ingresar al sistema de Educación Superior, a todos y cada uno de los maestros que nos dedicaron el tiempo necesario para transmitir su conocimiento hacia nosotros.

También agradecer en general a todas las personas y amigos que nos brindaron sus conocimientos y consejos para desarrollar este proyecto.

ÍNDICE

ÍNDICE	xiv
ÍNDICE DE TABLAS	xvii
ÍNDICE DE FIGURAS	xviii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xix
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	3
1.3 DEFINICION DEL PROBLEMA	6
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	6
1.3.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	7
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	8
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	8
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	9
1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.6.1 TEMPORAL	10
1.6.2 CONCEPTUAL.....	11
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	12
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO.....	12
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO	19
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO.....	19
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	28
2.2.1 TEORÍA DE MODIGLIANI Y MILLER.....	28
2.2.2 TEORÍA TRADE-OFF O EQUILIBRIO ESTATICO	29
2.2.3 TEORÍA DEL PROCEDIMIENTO EFICIENTE.....	29
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN	30
2.4 MARCO LEGAL	33
2.4.1 EL CONTRATO DE PRESTAMO SINDICADO.....	33
2.4.2 LEY DEL SISTEMA FINANCIERO	34
2.4.3 NORMAS PARA LA ADECUACIÓN DEL CAPITAL DE LOS BANCOS, ASOCIACIONES DE AHORRO Y PRÉSTAMO Y SOCIEDADES FINANCIERAS.	35
2.4.4 FIDEICOMISOS	36

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	38
3.1 CONGRUENCIA DE METODOLOGÍA.....	38
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	38
3.1.2 VARIABLE DE INVESTIGACION	39
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE	40
3.1.4 ENFOQUE Y ALCANCE	40
3.1.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.1.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	45
3.1.7 FUENTES DE INFORMACIÓN	45
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS	47
4.1 PROCESO ACTUAL.....	47
4.1.1 PROCESO DE CREDITO SINDICADO ENTRE BANCOS DEL DIFERENTES GRUPOS FINANCIEROS	47
4.2 PROCESO DE CREDITO SINDICADO ENTRE BANCOS DEL MISMO GRUPO FINANCIERO	50
4.3 ANÁLISIS DE ENCUESTA.....	55
4.3.1 DATOS DEMOGRÁFICO.....	55
4.3.2 ANÁLISIS DE DATOS	58
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
5.1 CONCLUSIONES.....	64
5.2 RECOMENDACIONES	65
CAPÍTULO VI APLICABILIDAD	67
6.1 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	67
6.2 INTRODUCCIÓN.....	68
6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	69
6.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	69
6.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	70
6.4 MARCO CONCEPTUAL	71
6.5 NUEVO PROCESO DE CRÉDITO SINDICADO ENTRE BANCOS DEL MISMO GRUPO FINANCIERO	74
6.5.1 OBJETIVO	74
6.5.2 ALCANCE	75
6.5.3 RESPONSABILIDAD	75
6.5.4 DIAGRAMA DEL NUEVO PROCESO DE CRÉDITOS SINDICADOS ENTRE BANCOS DEL MISMO GRUPO FINANCIERO	77

6.5.5 FORMATO DE PRECALIFICACION ENTRE BANCOS DEL MISMO GRUPO FINANCIERO.....	78
6.5.6 PERFIL DEL OFICIAL DE SINDICACIONES PARA BANCOS DEL MISMO GRUPO FINANCIERO	79
6.5.7 ACTIVIDADES DEL NUEVO PROCESO DE CRÉDITOS SINDICADOS ENTRE BANCOS DEL MISMO GRUPO FINANCIERO.....	80
6.5.8 CRONOGRAMAS COMPARATIVOS DE REDUCCION DE TIEMPO	85
6.6 NUEVO PROCESO DE CRÉDITO ENTRE BANCOS DE DIFERENTES GRUPOS FINANCIEROS	87
6.6.1 OBJETIVO.....	87
6.6.2 ALCANCE	87
6.6.3 RESPONSABILIDAD:	88
6.6.4 DIAGRAMA DEL NUEVO PROCESO DE CRÉDITOS SINDICADOS ENTRE BANCOS DE DIFERENTES GRUPOS FINANCIEROS	89
6.6.5 DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE SINDICACIONES.....	90
6.6.6 ACTIVIDADES DEL NUEVO PROCESO DE CRÉDITOS SINDICADOS ENTRE BANCOS DEL MISMO GRUPO FINANCIERO.....	91
6.6.7 CRONOGRAMAS COMPARATIVOS DE REDUCCION DE TIEMPO	93
6.7 METODOLOGIA PARA LA APLICACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	95
6.7.1 CAMBIO DE PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES.....	95
6.7.2 FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJOS	96
6.8 CONCLUSIONES.....	103
6.9 RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA.....	106
ANEXOS.....	109
ANEXO 1 ENTREVISTA ESTRUCTURADA	109
ANEXO II FORMATO DE VISITAS PARA CREDITOS SINDICADOS	115
ANEXO III PORTAFOLIO	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Congruencia del Planteamiento.....	38
Tabla 2 Operacionalización de las variables	40
Tabla 3 Plan de Acción.....	67
Tabla 4 Formato de Precalificación.....	78
Tabla 5 Perfil sugerido para un Oficial de Sindicaciones	80
Tabla 6 Cronograma de Proceso actual entre bancos del mismo grupo financieros	85
Tabla 7 Cronograma del nuevo proceso entre bancos del mismo grupo financiero.....	86
Tabla 8 Cronograma de proceso actual entre bancos de diferentes grupos financieros	93
Tabla 9 Cronograma Del Proceso Entre Bancos De Diferentes Grupos Financieros	94
Tabla 10 Verificación de la Concordancia del Documento con el plan de Acción	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama Sagital	39
Figura 2 Posición del Sistema en Bancos Comerciales	42
Figura 3 Proceso De Crédito Sindicado Entre Bancos Del Diferentes Grupos Financieros	47
Figura 4 Proceso De Crédito Sindicado Entre Bancos Del Mismo Grupo Financiero.....	50
Figura 5 Problemas Generalizados con Atrasos en el Proceso.....	59
Figura 6 Cronograma de Proceso Actual.....	63
Figura 7 Diagrama de Propuesta	69
Figura 8 Nuevo Proceso de Crédito Sindicado.....	77
Figura 9 Nuevo proceso de créditos sindicados entre los bancos de diferentes grupos financieros	89
Figura 10 Unidad de Sindicaciones	90
Figura 11 Efecto de las metas sobre el desempeño	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Tendencia de Ingresos en el Sector Latinoamericano en los últimos años	4
Gráfico 2 Niveles de Aumento Durante el Periodo del 1998 al 2011	15
Gráfico 3 Síntomas de recuperación en los mercados de productos financieros estructurados y de préstamos apalancados.....	18
Gráfico 4 Posición del Sistema en Bancos Comerciales	42
Gráfico 5 Sindicaciones 2014.....	44
Gráfico 6 Género de los Participantes	55
Gráfico 7 Nivel de Experiencia	56
Gráfico 8 Áreas Entrevistadas	57
Gráfico 9 Nivel de Comunicación entre Bancos Participantes.....	58
Gráfico 10 Tiempo de Adecuación de un Crédito Sindicado.....	59
Gráfico 11 Relación con no. Generación de Divisas.....	61
Gráfico 12 Atrasos en Fideicomisos.....	62

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Los créditos sindicados son de interés en los bancos del sistema financiero Nacional ya que son una alternativa de financiamiento cuando hay limitantes por las regulaciones de la Comisión Nacional de Bancos y seguros CBNS, las instituciones participantes se unen de forma mancomunada concediendo al banco agente las relaciones entre el prestatario y el prestamista, en esta operación puntual de créditos existen varios prestamistas aunque el crédito solo sea uno.

En los créditos sindicados existe una comunidad de intereses entre los diferentes bancos prestamistas, que se unen de forma mancomunada y confían la gestión del crédito concedido conjuntamente a un banco agente, el cual se encarga de las relaciones entre los prestamistas y el prestatario. La comunidad de acreedores carece de personalidad propia. Existe un interés común o colectivo que se traduce en el mandato representativo que los bancos prestamistas confieren al banco agente, para que gestione el crédito. Unas veces el banco agente actúa por propia iniciativa, mientras que en otros asuntos necesita contar con el voto favorable de la mayoría de los prestamistas, que representen a su vez más de la mitad del valor del préstamo (Enciclopedia de Economía, 2009).

“Estas grandes operaciones de préstamo, precisamente por su tamaño, suelen atenderse entre varios bancos para, entre otras cosas, compartir los riesgos. Lo cierto es que se trata de un negocio que, ya durante el siglo XX, ha crecido de forma espectacular, que además no conoce fronteras, pero que requiere de una especialización y capacitación de los profesionales que participan en estas operaciones que hace que solamente algunas entidades puedan entrar en el juego.” (Lacarte, 2012, p. 10)

La relación asociativa en el grupo de prestamistas es muy endeble. Cada prestamista responde únicamente de su parte, en el caso de incumplimiento por los demás. Existe una voluntad común de participar en un préstamo único y hay que llegar a un acuerdo para elegir al banco agente, para que represente al conjunto de todos ellos en determinados asuntos. A excepción del banco agente que representa al grupo de prestamistas ninguno de los bancos que forman parte del mismo puede ejercitar individualmente acciones judiciales, salvo las que se refieren a la defensa de sus propios intereses. Todas las relaciones con el prestatario se canalizan a través del banco agente (Enciclopedia de Economía, 2009).

Esta actividad, las operaciones sindicadas, sigue experimentando un interesante auge. Los bancos saben que tienen que jugar en este campo si quieren mantener su presencia en los clientes del tipo de las grandes corporaciones o instituciones. Si no lo hacen así, corren el riesgo de que otro grupo de bancos formalicen una operación de préstamo sindicado importante con esos clientes.

En Honduras los créditos sindicados son una alternativa para otorgar financiamiento en dólares a los no generadores de divisas, también son una opción cuando el índice de adecuación de capital no permite otorgar más desembolsos al mismo sujeto de crédito.

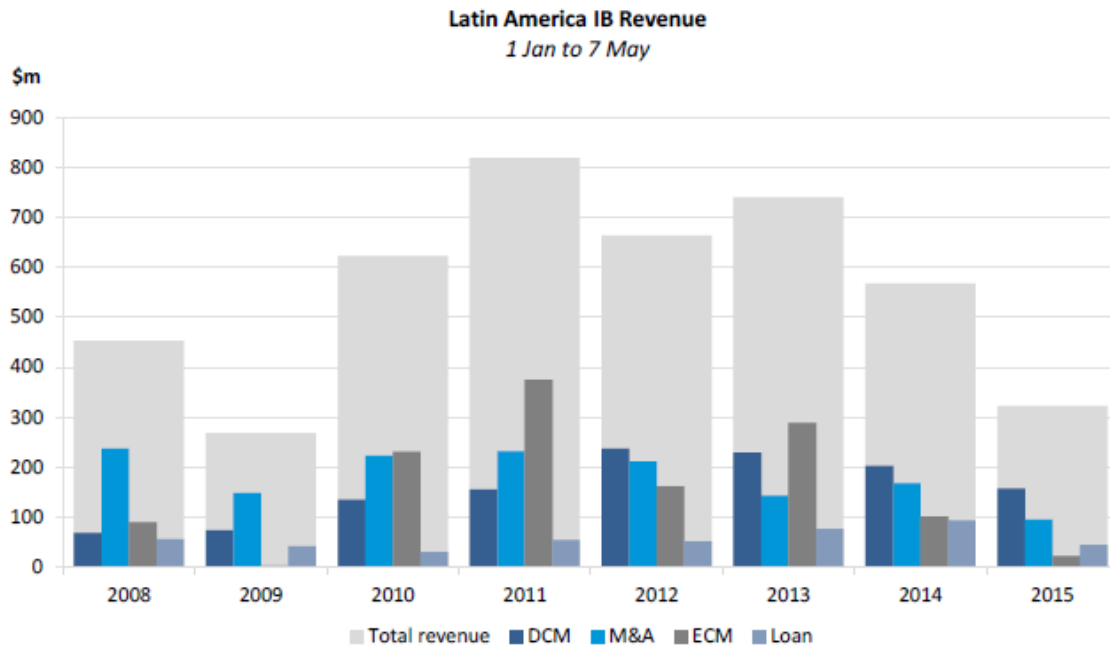
La investigación tiene como enfoque identificar los problemas internos que retrasan y obstaculizan el proceso de un crédito sindicado con el fin de beneficiar al grupo de bancos a obtener un proceso de crédito eficaz y eficiente.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La importancia de los créditos bancarios es más que solo un tema financiero, y se puede decir que es una consecuencia del mundo globalizado y la sociedad de consumo en la que vivimos. En este sentido de ideas, en el sistema financiero de América Latina se enmarca una sociedad de consumo latente, la cual aumenta en la medida en que el escenario se va volviendo más globalizado.

“Los sistemas financieros de América Latina siguen basándose en los bancos, lo que significa que el crédito bancario es más importante que otras formas de financiamiento como los mercados de bonos o acciones. No obstante, el crédito bancario como porcentaje del PIB es muy bajo si se lo compara con el de las economías desarrolladas o con el de otros países en desarrollo y ha aumentado lentamente desde comienzos de los años noventa. El promedio del crédito bancario en la región constituyó solamente el 41% del PIB en el 2003; en Asia oriental la cifra fue un 96% y en los países del Grupo de los Siete (G-7) fue un 94%. (Stallings & Rogério Studart, 2006, p. 25).

Muchos de los ingresos en América Latina tienen como base la inversión de la empresa privada, podemos observar la tendencia de ingresos en el sector latinoamericano en los últimos años en la figura 1.



Fuente : (Dealogic - IB Revenue, 2015)

Gráfico 1 Tendencia de Ingresos en el Sector Latinoamericano en los últimos años

En Honduras cuando una empresa solicita un crédito corporativo para financiar un proyecto de inversión, solicita el crédito sindicado acercándose a una institución financiera la cual se convierte en el banco Agente – Estructurador en caso de que acepte la solicitud. Este banco Agente – Estructurador busca los otros bancos participantes del crédito. Ya que para diversificar el riesgo o por la adecuación de capital del Banco Agente - estructurador no puedo atender por si solo la demanda del crédito solicitado.

“Normalmente, los bancos tienen límites de cuánto pueden prestar a una empresa en cualquier momento, por la diversificación necesaria de sus riesgos de cartera. En una situación donde la empresa está pidiendo más de lo que el banco puede prestarle, se puede acordar un crédito sindicado.” (Matze, 2009, párr. 4)

Los créditos de montos elevados son de gran estímulo para la economía del país ya que suelen desarrollarse a proyectos de inversión y esto a su vez genera trabajo y mayor productividad en las empresas. Todo esto basado en las teorías económicas.

(Kaya, 2011) afirma lo siguiente:

“La teoría de Brealey y Myers, sugiere que la estructura financiera óptima de las empresas queda determinada por la interacción de fuerzas competitivas que presionan sobre las decisiones de financiamiento. Estas fuerzas son las ventajas impositivas del financiamiento con deuda y los costos de quiebra. Por un lado, como los intereses pagados por el endeudamiento son generalmente deducibles de la base impositiva del impuesto sobre la renta de las empresas, la solución óptima sería contratar el máximo posible de deuda.” (párr.. 3)

Por ende la importancia de esta investigación, para desarrollar una propuesta que mejore y agilice los procedimientos y procesos de los bancos que otorgan créditos sindicados, los cuales repercuten en el sistema financiero, ya que son de fuerte apoyo en para la financiación de proyectos que integran servicios básicos para el ser humano, como una represa hidroeléctrica o embalse para suministro de agua potable.

1.3 DEFINICION DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En el sistema financiero Hondureño los créditos de cualquier tipo u origen requieren un proceso cualitativo y cuantitativo que no genere demoras y retrasos en el proceso de crédito, este proceso es realizado para validar las características del crédito y del sujeto de crédito.

Los créditos sindicados por su naturaleza y estructura pasan por un proceso de crédito más complejo y con muchos más problemas y demoras para entregar el desembolso a la empresa solicitante del crédito.

Según la Corporación de Finanzas Internacional (IFC), Latino América en el año 2014 posee el mayor porcentaje de portafolios de créditos sindicados. Esto hace que este recurso financiero sea de alta importancia por su generador de inversión, asociado en la mayor parte de las ocasiones con las empresas privadas de los países emergentes. Esto a su vez estimula a la economía a expandirse por el enorme circulante que libera el sistema financiero.

(Cárdenas Mondragón, 2009) Afirma lo siguiente:

“Los créditos son operaciones en las que participan dos o más entidades financieras para otorgar recursos a un beneficiario bajo un mismo contrato a una o varias empresas. Aunque tradicionalmente han sido diseñados en mayor medida para grandes compañías, cada día son más los casos en lo que las protagonistas son las pymes.” (párr. 2)

Es importante agilizar los trámites que manejan los bancos para otorgar los créditos sindicados para evitar que las empresas nacionales busquen créditos en el extranjero, que a su vez generan deuda en el exterior, debilitando la economía nacional.

1.3.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

En Honduras no se tiene un estudio que revele los problemas que retrasan y obstaculizan el proceso interno de un crédito sindicado otorgado entre bancos regionales del mismo grupo financiero o entre bancos de diferentes grupos financieros por lo que se investigaran los procedimientos y procesos internos de las instituciones financieras (IFI).

Con la investigación se pretende encontrar los obstáculos producidos en la negociación, se incluirá la revisión de las regulaciones de la CNBS “Comisión Nacional de Bancos y seguros” haciendo énfasis en los beneficios de la implementación de un plan de mejora continua aplicable a las diferentes áreas involucradas.

Es importante que los procedimientos reduzcan los atrasos y limitaciones para reducir el tiempo de formulación, los cuales pueden llevar a la fuga de inversión hacia bancos extranjeros que no operan en Honduras. Un claro ejemplo es la negociación de la empresa de Telecomunicaciones TIGO con bancos extranjeros como Banco Industrial, S.A., DNB Bank ASA, Sweden Branch, Credit Agricole CIB, Citibank N.A., y Nordea Bank AB (Rodríguez, 2015)

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Identificar cuáles son los procedimientos y los procesos que relacionan las diferentes áreas de una institución financiera al otorgar un crédito sindicado?
2. ¿En qué forma influyen las normativas de la CNBS en la toma de decisiones con respecto al proceso de un crédito sindicado?
3. ¿Cómo se relacionan entre si las áreas, en las instituciones bancarias, que están involucradas en un proceso de crédito sindicado?
4. ¿Cómo se puede obtener un proceso ágil para otorgar créditos sindicados en Honduras, sin incumplir las regulaciones y las normativas de la CNBS Comisión Nacional de Bancos y Seguros?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Describir los procedimientos y procesos que realizan los bancos en Honduras para otorgar un crédito sindicado, mediante la revisión de los procesos internos y las regulaciones de la CNBS “Comisión Nacional De Bancas Y Seguros” para hacer una propuesta de mejora que le permita a las instituciones financieras desarrollar el proceso de sindicación de manera más eficiente.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Identificar los obstáculos internos que tienen las instituciones financieras al otorgar un crédito sindicado.
- ❖ Identificar las regulaciones establecidos por la CNBS (Comisión Nacional De Bancos Y Seguros) para el otorgamiento de un crédito sindicado ya que es el ente regulador del sistema bancario Hondureño.
- ❖ Detallar la estructura de un crédito sindicado.
- ❖ Distinguir los problemas que retrasan y generan obstrucciones en el proceso interno de un crédito sindicado.
- ❖ Determinar la relación del índice de adecuación de capital con respecto al crédito sindicado.

1.5 JUSTIFICACIÓN

1. Conveniencia: La investigación de los procedimientos y procesos de las operaciones de créditos sindicadas en Honduras, será conveniente ya que ayudara a que las instituciones financieras pueda implementar un proceso de aprobación ágil y eficiente, considerando que esta actividad, sigue experimentando un interesante auge debido a que los créditos sindicados son una alternativa para dar financiamiento en dólares a los no generadores de divisas, también son una opción cuando el índice de adecuación de capital no permite realizar más desembolsos, ver Anexo II.

2. Implicaciones Prácticas: Esta investigación ayudara a los bancos que otorgan créditos sindicados a resolver los problemas internos que generan retrasos para agilizar la formalización y el desembolso de un crédito sindicado, esta agilidad les dará una ventaja sobre los demás bancos dando como resultado, que su cuota de mercado (market share) se incremente ya que la mayoría de clientes de créditos sindicados son grandes deudores comerciales con capacidad de pago, garantías y con actividades económicas en crecimiento que hacen que todos los bancos del sistema financiero quieran atender sus solicitudes de financiamiento.

Esta investigación tendrá implicaciones prácticas en la formalización con éxito de una operación de préstamo sindicado, esto servirá al prestatario como un "marcador" que pone en evidencia que ha sido capaz de obtener una específica cantidad de fondos en este Mercado. Tendrá impacto, no solo entre la banca sino que también en la prensa financiera especializada. Los potenciales bancos partícipes, a menudo comprueban qué cantidades de fondos ha obtenido un prestatario y alguien con un buen pasado "past-record" será más fácil que capte nuevos fondos.

1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 TEMPORAL

En el ámbito temporal de la investigación, se consideró como periodo para el desarrollo del presente estudio del mes de Mayo a Junio de 2015. La investigación se desarrollara con los Bancos en Tegucigalpa que tengan apertura en colaborar. La siguiente investigación

pretende indagar e investigar el proceso de crédito y de aprobación de los créditos sindicados, específicamente las áreas involucradas que son Negocios de Banca Corporativa, análisis y aprobación.

Durante los meses de Mayo a Junio de 2015 se pretende recolectar la información tanto histórica, como actual de la organización, regulaciones, procedimientos, procesos y algunos controles utilizados por la organización en las áreas anteriormente descritas. En este período se procederá a realizar entrevistas y extraer información con los expertos y gerentes de cada una de las áreas involucradas.

1.6.2 CONCEPTUAL

La presente investigación revisara los procedimientos y procesos que realizan los bancos en Honduras para otorgar un crédito sindicado, mediante la inspección de los procesos internos y las regulaciones de la CNBS “Comisión Nacional de Bancas y seguros” para este tipo de producto financiero.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente las operaciones sindicadas reflejan, en volumen, la mayor parte de las operaciones bancarias a nivel mundial. Hoy en día existe incluso un mercado secundario para los préstamos sindicados en el que los partícipes pueden negociar su participación.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

2.1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA

La necesidad de poder reunir la suma de dinero necesario para poder cubrir el requerimiento de grandes empresas y compartir los riesgos de asociados con estos préstamos fue de los principales factores que originaron la sindicalización de créditos entre bancos. Generalmente en el siglo XIX los bancos de Americanos y Europeos financiaban clientes de manera individual contra una prenda flotante sobre los activos del cliente, pero al ser sumas demasiado que no tenían los bancos estos se vieron obligados a hacer convenios con otros bancos.

(Lacarte, 2012) Afirma lo siguiente:

“Los préstamos sindicados fueron desarrollados inicialmente en Londres por los "merchant Banks" que tenían una dimensión limitada pero grandes e importantes clientes. Dada la limitación del balance de estos bancos, hubiera sido imposible que atendieran los importes totales de las operaciones de crédito que requerían estos importantes clientes de modo que comenzaron a solicitar a otros bancos que participasen en las operaciones de préstamos, aportando una parte del préstamo, en los mismos términos y condiciones que ellos.” (p. 37)

En Estados Unidos el desarrollo fue diferente. El patrón allí consistía en la actuación conjunta de un grupo de bancos, que prestaban dinero por plazo determinado, salvo supuestos de incumplimiento, y sin garantía pero en términos tales que el tomador de fondos estaba contractualmente impedido de otorgar garantías a terceros, con los créditos sindicados el manejo de garantías se manejó mediante un fideicomiso. La modalidad se importa vía Inglaterra a mercado europeo entre la década de 1960 y 1970, y es el ámbito del euro mercado donde las técnica de sindicación crediticia se refinan y desarrollan, creando usos y prácticas aceptables para sus participantes.

2.1.1.2 RELACIONES BILATERALES CON LOS BANCOS

PARTICIPANTES

El banco prestatario solo debe atender un número limitado de operaciones sindicadas con otras instituciones financieras ya que debe ser eficiente en el proceso de crédito. Cuando la operación puntual de créditos se ha atendido y satisface el propósito financiero para el prestatario, provoca que muchos de los nuevos bancos, que ahora ya lo han conocido, estén

dispuestos a proporcionar nuevas facilidades de crédito o de otro tipo a la empresa prestataria en condiciones bilaterales. Esto pasa cuando hay varios bancos interesados en la operación de crédito.

En algunas ocasiones los prestatarios quieren aumentar sus relaciones bancarias, del mismo modo que los bancos participantes tienen oportunidades de negocio que les permiten aumentar los retornos que inicialmente esperan únicamente con la operación sindicada.

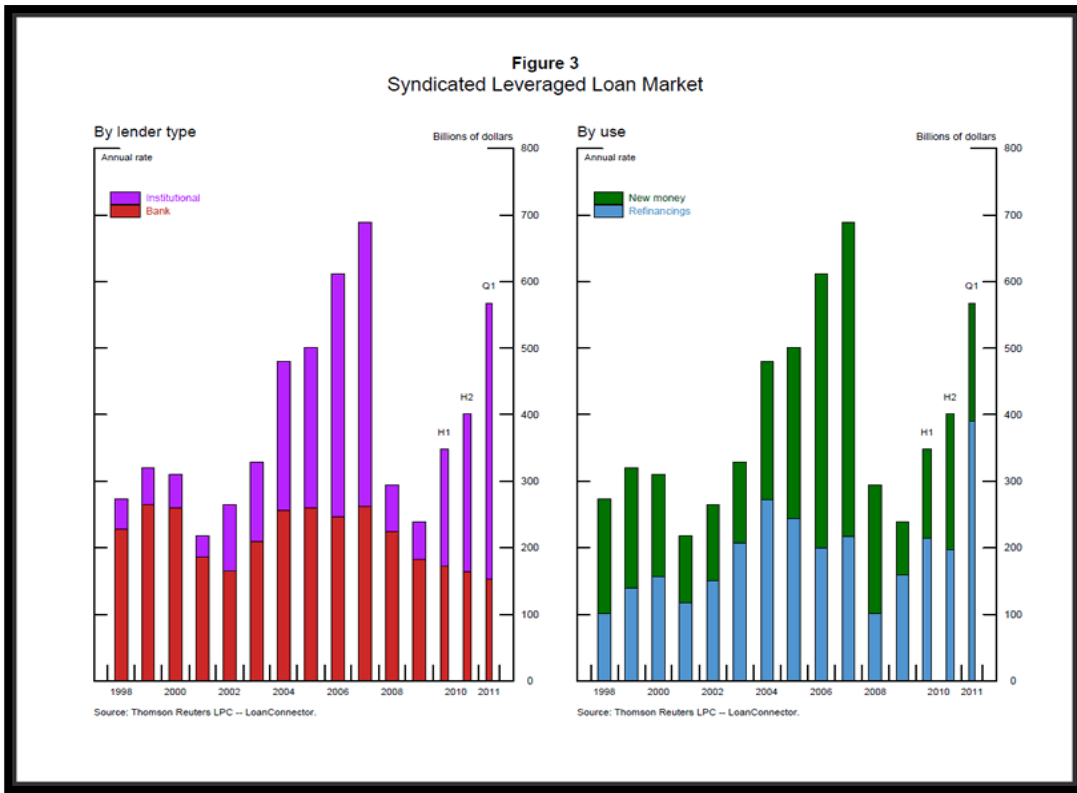
Los compromisos mancomunados en los créditos sindicados consisten en que cada banco acuerda realizar desembolsos de manera individual y sin responsabilidad por el cumplimiento de los otros participantes. Desde el punto de vista externo el conjunto de entidades se manifiesta frente a la otra parte contratante como titular de una obligación colectiva de crédito, que se traduce en que cada una de las partes asume la totalidad del préstamo. Se trata de una organización mancomunada o parcial de la comunidad de intereses existentes entre las partes que originan la deuda.

2.1.1.3 MERCADO MUNDIAL

La sindicación crediticia apareció en el mercado mundial como colaboración bancaria, caracterizada por la actuación conjunta en base jurídica mancomunada de una pluralidad de entidades financieras. La asistencia crediticia sindicada puede asumir diferentes modalidades, las que sin embargo respetan siempre al principio de participación mancomunada de los miembros.

“El euro crédito sindicado se desarrolla y adquieren su conformación más o menos estándar en el euromercado teóricamente desnacionalizado, al margen de toda autoridad nacional o internacional y lo hacen sin otro instrumental jurídico que los formularios diseñados por prácticos de tradición jurídica del Derecho común (common law).” (Moran García, 2006, p. 219)

En Europa se puede observar los niveles de aumento durante el periodo del 1998 al 2011 en el gráfico 2.



Fuente: (Federal Reserve, 2014)

Gráfico 2 Niveles de Aumento Durante el Periodo del 1998 al 2011

“Los grandes actores en el Mercado de préstamos sindicados, especialmente aquellos que suelen actuar como "bookrunners" o "Agentes" registran y conocen perfectamente todas las operaciones de préstamos sindicados y los bancos que participan en ellas. Esos partícipes estarán probablemente entre los primeros contactados para similares transacciones en el futuro.” (Lacarte, 2012, p. 47)

México comenzó sus operaciones sindicadas con una gran fuerza desde el año 2000, teniendo un gran auge a partir del año 2006, esto lo llevo a lograr grande captaciones de divisas por sus relaciones con la banca internacional, así como la experiencia en documentación para hacer sociedad con fuertes bancos en Europa y Sur América.

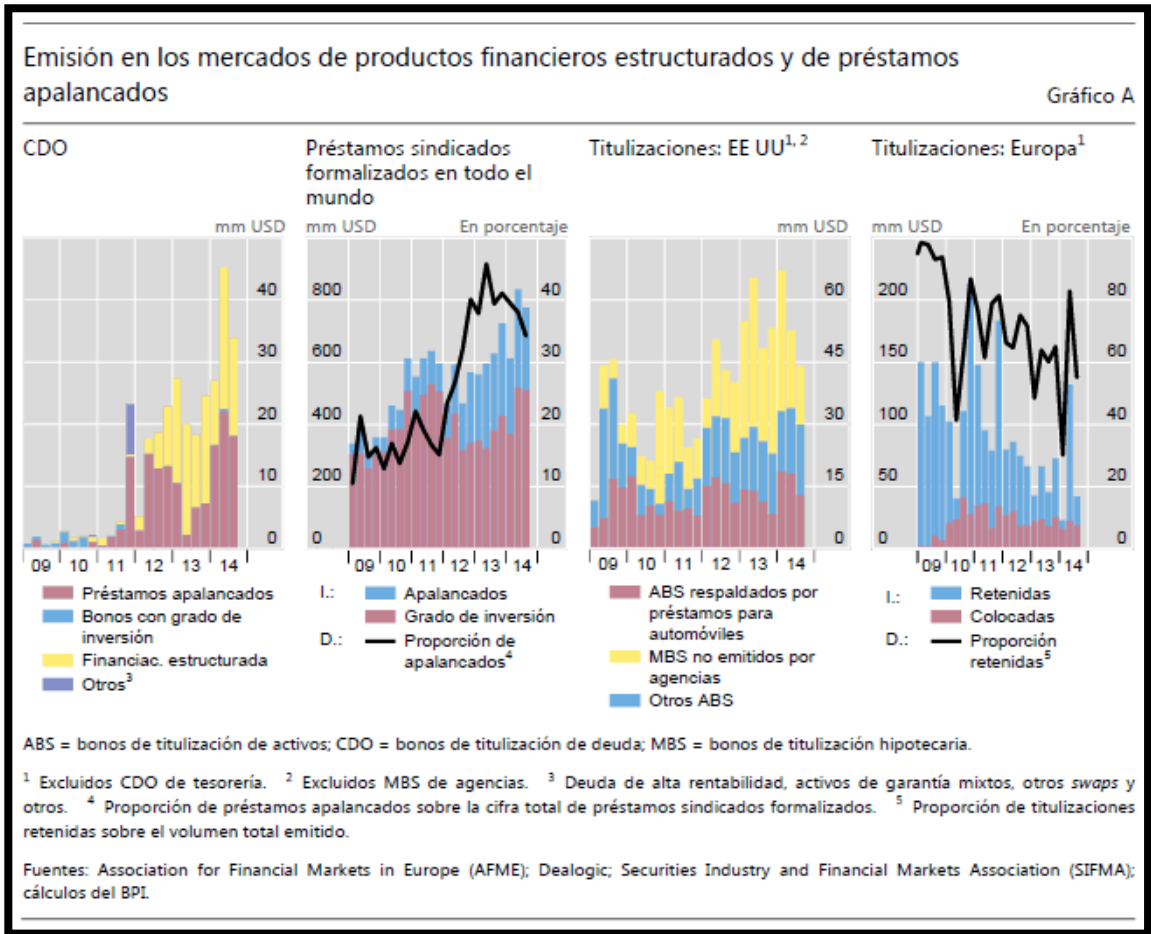
“México llevó luchando mercado de préstamos sindicados de América latina durante los tres primeros trimestres de este año, según la firma de investigación financiera Thomson Financial” (BNamericas, 2006, párr. 2).

El mercado financiero ha consagrado diversas fórmulas para captar clientes con grandes necesidades de recursos, al mismo tiempo de crear mecanismos de diversificación del riesgo. Un punto clave en esta evolución ha sido el desarrollo del mercado de los créditos sindicados. Su surgimiento representa una respuesta natural a las crecientemente complejas necesidades de financiamiento por parte de deudores de gran tamaño. Permite una acción coordinada por parte de las instituciones financieras que desean mantener la independencia de sus créditos y limitar su exposición por medio de la dilución del riesgo (Serrano & Luis, 2012).

Conforme a (Gorton & Metrick, 2012) las posibles repercusiones a causa de la crisis de 2009:

“Los préstamos sindicados empezaron a disminuir a mediados de 2007, con una caída acelerada durante el pánico bancario que empezó en septiembre de 2008. El volumen de préstamos en el cuarto trimestre de 2008 (2008-IV) fue un 47% menor que el del trimestre anterior y un 79% menor que el del pico del boom de crédito (2007-II). Cayeron todos los tipos de préstamos, de grado de inversión y de no inversión, los créditos y las líneas de crédito a término, y los que se usaban para la restructuración de las corporaciones así como los que se usaban para fines corporativos generales y capital de trabajo.” (párr. 5)

Actualmente los préstamos sindicados después de la crisis en 2009 han aumentado como mecanismo de financiamiento de inversión, ya que se ha recuperado la confianza en los inversionistas. Antes de la crisis, la mayor parte de los CDO estaban respaldados por los bonos de titulación de activos, pero recientemente, alrededor de un 55% de los CDO consisten en préstamos apalancados. Así pues, la financiación estructurada ha aumentado la base inversora de estos préstamos, que representan aproximadamente el 40% de los préstamos sindicados en los últimos años (Figura 3). (Síntomas de recuperación en los mercados de productos financieros estructurados y de préstamos apalancados, 2014, párr. 3)



Fuente: (Síntomas de recuperación en los mercados de productos financieros estructurados y de préstamos apalancados, 2014)

Gráfico 3 Síntomas de recuperación en los mercados de productos financieros estructurados y de préstamos apalancados

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

En Honduras las regulaciones establecidas por La Comisión Nacional De Bancos Y Seguros CNBS, obliga a las instituciones supervisadas a no prestar más del índice de adecuación de capital a un solo sujeto de crédito o empresa relacionada, debido a eso los créditos sindicados entre bancos regionales de un mismo grupo financiero son una alternativa de financiamiento, logrando de esta manera resolver los requerimientos por deudor o por grupo económico.

En la actualidad los Préstamos Sindicados del BCIE en Honduras permiten que los fondos del financiamiento aportados por un conjunto de bancos sean manejados por un único contrato de crédito. En este esquema, el banco estructurador es el encargado de determinar la estructura del financiamiento y lograr la incorporación de bancos participantes, y el banco agente es el encargado de coordinar el seguimiento del crédito. El crédito sindicado tiene como principal ventaja permitir a los bancos participantes diversificar sus riesgos ante préstamos que requieren de un componente de financiamiento considerable, y permite al prestatario mayor agilidad y flexibilidad en la negociación y operatividad del crédito. (BCIE, 2015, párr. 4)

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

Las operaciones sindicadas en Honduras, siguen experimentando un interesante auge ya que los bancos saben que tienen que jugar en este campo si quieren mantener su presencia en los clientes del tipo de las grandes corporaciones o instituciones. Si no lo hacen así, corren el riesgo de que otro grupo de bancos formalicen una operación de préstamo sindicado importante con esos clientes.

En Honduras los créditos sindicados otorgados entre bancos regionales son una alternativa para otorgar financiamiento en dólares a los no generadores de divisas, también son una opción cuando el índice de adecuación de capital no permite otorgar más desembolsos al mismo sujeto de crédito ver Anexo II.

Banco Promerica como Banco Regional con presencia en Centro América, Panamá, República Dominicana y Ecuador atiende solicitudes de créditos sindicados en dólares a través de los demás Bancos de la región esto le da a los solicitantes en potencia la oportunidad de recibir dólares sin ser generadores de divisas y a su vez poder gozar de los beneficios del tipo de cambio que tiene el país.

Para la evaluación y aprobación de cada crédito se analizan las posibles eventualidades que puedan surgir durante la vigencia del mismo y la relación de riesgo (Banco → Cliente) la cual se basa en el conocimiento pleno del cliente, de tal forma que el personal del Banco verifique con certeza de que el cliente es una persona honorable y que conserva un excelente record crediticio y una satisfactoria solvencia económica, agregado a un adecuado manejo de sus finanzas. Para lograr esto; el Banco necesita información pertinente del cliente para la justificación de sus ingresos y determinación de su solvencia de pago.

Durante la evaluación y aprobación de los créditos, se recopila, registra y analiza en forma exhaustiva toda la información del solicitante, a fin de determinar si cumple con los requisitos y estándares de créditos del Banco.

2.1.3.1 PROCESO DE ANÁLISIS EN LA EVALUACIÓN DE UN CRÉDITO SINDICADO

El crédito sindicado se estructura entre diferentes instituciones financieras, en este convenio cada participante debe realizar un análisis en la cual cada una de las áreas debe evaluar los criterios sobre la aprobación de créditos. Cada institución tiene procedimientos y procesos que aunque tenga diferente nombramiento, manejan las mismas normativas del análisis de un crédito, por ende se describe el patrón de análisis que realizan las instituciones en general.

2.1.3.1.1 ANÁLISIS CUALITATIVO DEL CREDITO SINDICADO

El análisis cualitativo es realizado por la institución financiera para realizarla el banco debe contar con disponibilidad de información de otros clientes de la misma actividad económica, con el propósito de efectuar una comparación de los aspectos cualitativos y determinar si el negocio mantiene los mismos parámetros.

Para determinar la viabilidad de una solicitud de crédito, el área de negocios de banca corporativa se encarga de analizar los cuatro factores siguientes, carácter, colateral, capital y capacidad de pago.

Carácter: Es el análisis de los antecedentes del cliente en cuanto a su ética, honradez y otros atributos que permiten formarse una idea de la forma como se conducen sus actividades empresariales.

Al analizar el carácter del cliente se le solicita la autorización para verificar sus datos en la Central de Riesgos, se contactan los bancos con los que el cliente trabaja o los que menciona como acreedores en los estados financieros más recientes y se consulta por lo menos a los dos principales proveedores del cliente.

Colateral: El colateral es cualquier garantía que esté a favor del Banco y de la cual tiene derecho a tomar posesión en caso de incumplimiento del prestatario.

Al tomar una garantía, el Oficial de Negocios de banca Corporativa se asegura de su valor y la posibilidad de realización de la misma, ya que no es un sustituto de los pagos del crédito sino una fuente alternativa del mismo. Para ello, realiza una revisión previa del tipo de garantía que ampara al crédito, verificando que los documentos legales aportados por el deudor cumplan con los requisitos exigidos por Institución Bancaria y la Ley vigente.

Capacidad de Pago: Es un aspecto muy importante en el análisis financiero del cliente ya que de las conclusiones acertadas o erradas a las que se lleguen depende la recuperación del monto prestado.

La capacidad de pago de las empresas sin importar su tamaño o su giro se evalúan desde la dimensión de su trayectoria pasada (Balance, estado de resultados y comportamiento histórico) o desde la dimensión de su proyección futura (Flujos de efectivo y estados financieros proyectados).

2.1.3.1.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO O FINANCIERO DEL CREDITO SINDICADO

El análisis cuantitativo del crédito sindicado es realizado por la institución financiera y es esencial para lograr una cartera de crédito sana y es una parte integral de las mejores prácticas bancarias. En términos generales, dicho análisis incluye análisis de las razones por las cuales se solicita el crédito, análisis de los estados financieros, su tendencia y variaciones, el análisis de los flujos de caja es de vital importancia, ya que permite evaluar la capacidad de pago del crédito solicitado, análisis de razones financieras, evaluación de los fines con los que se utiliza el crédito solicitado y el análisis del impacto que tendrá sobre los flujos de caja, y el análisis de Sensibilización de algunos rubros para estimar la fortaleza de las proyecciones.

A continuación se describe las actividades efectuadas por el Analista de Créditos:

1. Recepción y Revisión de la Información.

El Analista Financiero recibe del oficial de negocios de Banca Corporativa la información necesaria para realizar el análisis de los créditos el cual contiene el detalle de la información del cliente a analizar.

2. Vaciado de Información Financiera.

El vaciado de la información financiera incluye el vaciado del Balance general, del estado de resultados, de los flujos de efectivo y de los reportes de indicadores financieros.

3. Realización del Listado de Consultas.

En este paso se procede a identificar las principales variaciones en las cuentas, así como en las que necesita un detalle de su composición, para poder realizar las consultas correspondientes.

4. Realización del Análisis Financiero.

En el caso de que la información este completa y sea suficiente, procede a realizar el informe de análisis. En los casos de clientes que ya cuentan con Estados Financieros históricos, en los cuales se financiará un proyecto, se deberá incluir el análisis tradicional y el análisis del proyecto a financiar.

2.1.3.1.2.1 VARIABLES EVALUADAS EN EL ANÁLISIS FINANCIERO DE UN CRÉDITO SINDICADO

Composición de las Ventas:

Este análisis tiene como finalidad tener una idea clara de los productos o servicios que el solicitante del crédito vende, expresados en cajas, docenas, quintales o cualquiera que sea la unidad de medida utilizada por el cliente.

Al conocer las ventas en unidades es mucho más fácil identificar los problemas de mercado, ciclos de ventas bajas o inexistentes, exceso de inventarios y otros posibles

problemas que pasarían inadvertidos si el análisis se hiciera en base a unidades monetarias solamente.

Tendencia de las Ventas:

Este análisis tiene como propósito determinar la tendencia de las ventas de la empresa del cliente. Con la intención de tener una idea clara de las razones de los aumentos, disminuciones o estancamientos en las ventas del cliente a fin de conocer su liquidez o utilidad.

Utilidad de Operación:

Es la cantidad que queda disponible después de cubrir los gastos de venta, administración, depreciaciones y en algunos casos también las obligaciones financieras, buscando determinar si el gasto tiene una relación con el monto de las deudas y las tasas imperantes en el mercado durante el período analizado.

Utilidad Neta:

Es el resultado final de todos los esfuerzos llevados a cabo por la administración de la empresa y es el indicador de eficiencia por excelencia, por tanto es esta suma la que se utiliza para compararla contra las cuentas de capital, activos totales, ventas, etc.

Análisis de Liquidez:

La liquidez de una empresa es el resultado de la mayor o menor eficiencia en el manejo de sus finanzas y es el problema más difícil de detectar sobre todo en empresas con altos componentes de ventas de crédito.

2.1.3.2 LINEAMIENTOS A CONSIDERAR DE CRÉDITOS SINDICADOS:

El crédito sindicado es una modalidad de préstamo en la cual participan varios bancos en una sola solicitud de crédito, unificando los términos y condiciones de los préstamos, facilitando el manejo del crédito al cliente, y permitiéndose a su vez garantizar a los bancos igualdad de condiciones entre los participantes. El sindicado asegura la unificación de la documentación y un solo agente dentro del procedimiento facilitando las necesidades específicas del cliente.

El financiamiento de préstamos sindicados se otorgará a aquellos clientes que solicitan un financiamiento mayor al límite máximo autorizado para prestar a un solo deudor según la normativa vigente, y que cuenten con capacidad de pago, suficiente garantía y excelente comportamiento de pago.

La administración del crédito en cuanto a actualización de información, atención a las solicitudes varias del cliente, cobro y otros elementos de seguimiento serán lideradas por el Banco Agente o por el banco fiduciario. Además el Banco Agente o El Banco Fiduciario maneja todo tipo de negociación con el cliente, custodias las garantías y seguros, recibe el pago de los créditos y los distribuye entre los participantes.

2.1.3.2.1 LOS PARTICIPANTES EN LAS OPERACIONES DE CRÉDITOS SINDICADOS

- a) El Prestatario: Empresas Jurídicas establecidas en el País, que estén dentro de los sectores económicos en los cuales los bancos participantes quiere incursionar o incrementar su participación.
- b) Banco Agente: puede ser cualquier banco del sistema financiero nacional o un banco regional participante.
- c) Cofinanciadores: en la mayoría de los casos son los Bancos de Segundo Piso.

2.1.3.2.2 CONDICIONES A TOMAR EN CUENTA EN LA ESTRUCTURACIÓN DE CRÉDITOS SINDICADOS

Destino: Se podrán otorgar créditos sindicados para capital de trabajo, reestructuración de pasivos y para financiar las inversiones en activos fijos a largo plazo.

Monto y moneda: esta dependerá de cada negociación y de la actividad económica del solicitante para saber si es o no generador de divisas ver Anexo.

Plazo: Depende del acuerdo al que lleguen los bancos participantes, también influye al tamaño de la operación y al flujo de efectivo de la empresa a financiar.

Garantías: A satisfacción del Banco Agente y los bancos participantes.

Comisión de estructuración: Sera negociable con el cliente, esta es la comisión que se paga al Banco Agente.

Comisión por desembolso: La que establezca cada uno de los participantes y la cual deberá constar en la Hoja de Términos de la facilidad crediticia.

Forma de pago: Según negociación con el cliente y aceptación de los bancos participantes.

Formalización: se realiza con Escritura Pública de Préstamo Sindicado con garantía hipotecaria y/o prendaria y/o fiduciaria, según el caso.

Gastos legales: son todos los gastos y honorarios legales los cuales están a cargo del prestatario.

2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.2.1 TEORÍA DE MODIGLIANI Y MILLER

Estos autores fueron los primeros en desarrollar un análisis teórico de la estructura financiera de las empresas cuyo objetivo central es estudiar sus efectos sobre el valor de la misma.

“La teoría tradicional plantea que la estructura financiera óptima será aquella que maximice el valor de mercado de la empresa y minimice el costo del capital”, según (Kaya, 2011, párr. 4). Esta estructura de no ser apropiada puede representar una restricción a las decisiones de inversión y por lo tanto, al crecimiento de la empresa. Este análisis consta de dos etapas: en una primera etapa, establecen la independencia del valor de la firma respecto a su estructura de financiamiento, en una segunda etapa, la toma en consideración del impuesto sobre el ingreso de las sociedades los conducen a concluir que hay una relación directa entre el valor de la empresa y su nivel de endeudamiento.

2.2.2 TEORÍA TRADE-OFF O EQUILIBRIO ESTÁTICO

Esta teoría, sugiere que la estructura financiera óptima de las empresas queda determinada por la interacción de fuerzas competitivas que presionan sobre las decisiones de financiamiento. Estas fuerzas son las ventajas impositivas del financiamiento con deuda y los costos de quiebra. Por un lado, como los intereses pagados por el endeudamiento son generalmente deducibles de la base impositiva del impuesto sobre la renta de las empresas, la solución óptima sería contratar el máximo posible de deuda. Myers (1984).

2.2.3 TEORÍA DEL PROCEDIMIENTO EFICIENTE

Se requiere conocer las labores de cualquier Institución detalladamente con el objeto de establecer un sistema en la operación, ya que no es posible que cada persona, área de trabajo, o departamento, lleve a cabo sus operaciones sin un orden.

El establecimiento de procedimientos tiende a establecer el orden, pues procura detallar cada operación ordenándola cronológicamente, explicando la manera de hacer cada paso, señalando los responsables, en fin, estableciendo una rutina que debería invariablemente seguirse cada vez que se presente un problema.

“Los procedimientos eficientes son un conjunto de objetivos comunes que forman la estructura administrativa de una empresa.” (H Mercado, 2007, p. 194)

Para corregir errores en los Procedimientos Institucionales se debe tomar en consideración lo siguiente:

1. Deben ser cuidadosamente sometidos a simulacros.
2. Deben estar en constante estudio.
3. Se deben ilustrar claramente las actividades y ser sometidas a sensibilidad.

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

El proceso de crédito inicia con la recolección de documento los cuales son las condiciones que tiene que reunir el deudor en potencia, para poder comenzar el análisis de crédito, esto a su vez pasa por diferentes niveles de validación una vez que toda la documentación esta revisada.

A continuación se definen algunos conceptos relacionados con el proceso de créditos sindicados entre bancos regionales en Honduras:

“Bancos Regionales son instituciones que se dedican a la intermediación financiera en una región, es decir captar dinero del público a través de depósitos y otorgar préstamos.”(AHIBA, 2015)

Algunos préstamos considerados demasiado importantes para un solo financista son organizados bajo la forma de una sindicación o agrupación de prestamistas. En general el crédito sindicado es organizado por una entidad financiera líder y cuenta con agente encargado de las notificaciones, los desembolsos, los cobros, de la distribución de los fondos de los participantes y, en general, la vigilancia del cumplimiento de las condiciones del préstamo, tanto por parte del deudor como de los participantes. (Marcuse, 2012, p. 174)

Los intermediarios financieros se pueden dividir en varios grupos, no bancarios y bancarios, para nuestra investigación nos enfocaremos en los intermediarios financieros bancarios. “Los intermediarios financieros bancarios son las entidades que realizan operación activas con las empresas y otras instituciones.”(Barquero Cabrero & Huertas Colomina, 2005, p. 33)

Los instrumentos financieros de la industria financiera involucran la gestión de los intermediarios financieros que se concreta, por el lado de sus inversiones, en analizar permanentemente las necesidades financieras de los prestatarios para determinar el volumen y tipo de producto que resuelvan sus problemas financieros.(Pérez Ramírez & Calvo Gonzáles, 2007, p. 32)

“El colateral es la propiedad prometida a un prestamista si el prestatario incurre en incumplimiento, reduce las consecuencias de una selección adversa, porque hace más pequeñas las pérdidas del prestamista en caso de incumplimiento.” (S. Mishkin, 2008, p. 191)

“El riesgo país es todo riesgo inherente a operaciones transnacionales y, en particular a las financiaciones de un país a otro.”(Marcuse, 2012, p. 195)

“Riesgo de liquidez: es la posibilidad de que una institución financiera no pueda cumplir un compromiso financiero con un cliente o mercado en algún lugar, moneda o momento determinado.”(Cardona Hernández, 2005, p. 3)

“Riesgo de Crédito: es la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos como consecuencia de que sus deudores fallen en el cumplimiento oportuno o cumplan imperfectamente los términos contractuales acordados.”(Cardona Hernández, 2005, p. 4)

“Índice de adecuación de capital, es el cociente que resulta de dividir el volumen de los recursos propios entre la suma de los activos ponderados por riesgo.” (CNBS, 2014, n. No.056/2004), ver Anexo III.

Todos los bancos multinacionales funcionan en centros financieros y proporcionan servicios para sus clientes corporativos, los mayores pertenecen a Estados Unidos, Japón,

Reino Unido, y Alemania. El tamaño de un banco se mide por su capital contable y el valor de los activos que maneja.

“La Banca internacional facilita el financiamiento del comercio internacional, la inversión extranjera y diversas operaciones transfronterizas.”(Kozikowski, 2007, p. 110)

2.4 MARCO LEGAL

2.4.1 EL CONTRATO DE PRESTAMO SINDICADO

El contrato de crédito sindicado no está sujeto a exigencias formales para su validez, por lo que es posible su conclusión por instrumento privado. Sin perjuicio de ello aunque no es frecuente en la práctica internacional, puede ocurrir que en operaciones domesticas se opte por la escritura pública.

El Contrato de préstamo puede tener diferentes estilos y, de hecho, cada banco, o sus abogados tienen su propio estilo. El contrato puede ser de "una página" pero, aun así, constituye un sólido marco legal de compromiso mientras contenga un contenido fundamental identificado y acordado. (Lacarte, 2012, p. 106)

Los contenidos fundamentales de un Contrato de préstamo

- El Importe del Préstamo
- El propósito
- El periodo

- El tipo de interés y otras comisiones y gastos para el prestatario
- Cómo y dónde se realiza su repago
- Garantías o Colateral

El contrato de crédito sindicado y las relaciones jurídicas entre los bancos que integran una organización mancomunada o parcial de la comunidad de intereses existentes, que origina deuda y créditos independientes que recaen sobre fracciones sobre la totalidad del préstamo.

2.4.2 LEY DEL SISTEMA FINANCIERO

La ley del sistema financiero tiene como objetivo regular la organización, autorización, constitución, funcionamiento, fusión, conversión, modificación, liquidación, y supervisión de las instituciones del sistema financiero, propiciado que esto brinde a los depositantes e inversionistas un servicio transparente, sólido y confiable, que contribuyan al desarrollo del país.(La Gaceta, 2004, p. 1)

2.4.3 NORMAS PARA LA ADECUACIÓN DEL CAPITAL DE LOS BANCOS, ASOCIACIONES DE AHORRO Y PRÉSTAMO Y SOCIEDADES FINANCIERAS.

La Ley de Instituciones del Sistema Financiero, es atribución de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros establecer la relación que debe existir entre el capital y reservas de capital de las Instituciones del Sistema Financiero y la suma de sus activos ponderados de acuerdo al riesgo. Que las Normas establecidas han sido desarrolladas para facilitar su cumplimiento que permita el fortalecimiento del Sistema Financiero de una manera gradual y progresiva y que es necesario introducir reformas para perfeccionar y precisar su aplicación. (CNBS, 2014, CIRCULAR No.056/2004).

(Arias, 2013, p. 1) Afirma: que el contrato de crédito sindicado por su naturaleza tiene cláusulas propias y particulares como por ejemplo:

1. Cláusula de ilegalidad: Cuando para uno de los bancos que participan en el crédito sindicado sea ilegal continuar participando en el mismo a partir de una orden judicial o legal, tendrá derecho a salir del mismo y a que su acreencia sea amortizada por el deudor. En este caso, el banco en tal situación hará su mayor esfuerzo para transferir la acreencia a otro banco antes que dar lugar a la amortización.
2. Cláusula de elevación a bruto o *gross up*: Por la cual los pagos que haga el deudor deben incluir las sumas de dinero necesarias para pagar los impuestos o retenciones legales, de tal forma que una vez hechas tales retenciones el neto a favor de cada uno de los bancos sea lo pactado como pago de la deuda.

3. Cláusula de reducción de costes: El coste adicional que tiene para el banco el préstamo en divisas repercute en el propio deudor.

4. Cláusula *pari passu*: Por acuerdo entre las partes, en un supuesto de liquidación, no se discrimina a un acreedor respecto a otros. A todos los acreedores con los que se pacte esta cláusula se trata en iguales condiciones, sin que unos créditos se subordinen a otros.

5. Cláusula de prenda negativa o *Negative pledge*: Por la cual el deudor declara que si no ha constituido una garantía real a favor de un acreedor, se compromete a no constituir en el futuro a favor de ninguna otra entidad o persona una garantía de cualquier naturaleza, si antes no ha otorgado una garantía igual o superior a favor del sindicado.

6. Cross default o Aceleración de pagos: En caso de un incumplimiento parcial de pago del deudor se puede exigir la anticipación del vencimiento del crédito y el pago total de la deuda.

2.4.4 FIDEICOMISOS

Dependiendo de la estructura del préstamo sindicado, puede ser necesario para los bancos participantes designar otro banco para que realice el rol específico de banco fiduciario, para las garantías o asesores técnicos independientes.

El fideicomiso de las entidades participantes deberá integrar el expediente de identificación de todas las partes que intervengan en la suscripción de los instrumentos respectivos (fideicomisario, fideicomitente, mandante, mandatario, comisionista, comitente), excepto cuando se trate de fideicomisarios o terceros referidos en estipulaciones a su favor que no sean identificados en lo individual en el contrato de fideicomiso. (Quesada & Gómez, 2010)

Al estructurar un crédito sindicado entre bancos que no forman parte del mismo grupo financiero es importante constituir un fideicomiso para garantizar la ejecución eficaz de las garantías y de esa manera generar confianza en los bancos participantes, teniendo la claridad que el banco fiduciario no puede ser parte de los prestamistas.

Fideicomiso de contragarantía son los fideicomisos constituidos por instituciones de banca de desarrollo cuyas actividades se limitan a garantizar total o parcialmente, a través del esquema de primeras pérdidas... las garantías otorgadas por dichas instituciones o sus fideicomisos a otras Instituciones o entidades financieras que cumplen con las condiciones pactadas en la normatividad correspondiente. (Quesada & Gómez, 2010)

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo III contiene la metodología de la investigación que se refiere a la congruencia entre las variables y la recolección de datos para análisis. Se determinara la población, muestra, alcance, tipo de enfoque y el diseño del instrumento al emplear.

3.1 CONGRUENCIA DE METODOLOGÍA

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 1 Congruencia del Planteamiento

Titulo	Objetivo General	Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación
Propuesta Para Optimizar El Proceso De Créditos Sindicados En Honduras	Describir los procedimientos y procesos que realizan los bancos en Honduras para otorgar un crédito sindicado, mediante la revisión de los procesos internos y las regulaciones de la CNBS “Comisión Nacional De Bancas Y Seguros” para hacer una propuesta de mejora conforme a las debilidades encontradas en el proceso de crédito.	Identificar los factores que involucran los procesos internos para el otorgamiento de un crédito sindicado. Detallar la estructura de un crédito otorgado en una sindicación.	¿Porque se deben revisar los procedimientos y los procesos que relación las diferentes áreas de una institución financiera al otorgar un crédito sindicado?
		Identificar las regulaciones establecidos por la CNBS (Comisión Nacional De Bancos Y Seguros) para el otorgamiento de un crédito sindicado. Determinar la relación del índice de adecuación de capital con respecto al crédito sindicado.	¿En qué forma influyen las normativas de la CNBS en la toma de decisiones con respecto al proceso de un crédito sindicado?
		Distinguir los problemas que retrasan y generan obstrucciones	¿Cómo se relacionan entre si las áreas, en las instituciones bancarias, que están involucradas

		en el proceso interno de un crédito sindicado.	en un proceso de crédito sindicado?
		Determinar la relación del índice de adecuación de capital con respecto al crédito sindicado.	¿Cómo se puede obtener un proceso ágil para otorgar créditos sindicados en Honduras, sin incumplir las regulaciones y las normativas de la CNBS Comisión Nacional de Bancos y Seguros?

3.1.2 VARIABLE DE INVESTIGACION

En esta investigación solo tenemos una variable de estudio para ser medida son Los Procedimientos y los procesos para otorgar un Préstamo Sindicado, esta variable tiene las dimensiones y los indicadores necesarios para poder llegar a cumplir el objetivo de la investigación.

Conforme (Hernández Sampieri, Fernández Callado, & Baptista Lucio, 2010) et al, “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p. 93). En el presente proyecto de investigación la variable a ser estudiada es la propuesta de mejora en los procedimientos y procesos para el otorgamiento de un préstamo sindicado.

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

Tabla 2 Operacionalización de la variable

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador	Items
					No.
Los Procedimientos y los Procesos Para El Otorgamiento De Un Préstamo Sindicado.	Es la gestión que se desarrolla en las diferentes áreas involucradas para otorgar un crédito.	Se entiende por proceso de crédito como todas las actividades relacionadas con la promoción, análisis y aprobación de gestiones que involucran el otorgamiento de un préstamo.	Áreas Involucradas en el proceso de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de Respuesta • Comunicación • Eficiencia del Proceso • Aspectos de selección 	• 5, 6, 7, 8, 9, 14
			Regulador CNBS	<ul style="list-style-type: none"> • Normativas • Regulaciones • Índice Adecuación de Capital • Generador y No Generador de Divisa 	• 10, 11, 12, 13, 15
			Fideicomiso	<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Estructuración 	• 16, 18
			Tipo de Sindicación	<ul style="list-style-type: none"> • Bancos del Mismo Grupo Financiero • Bancos de Diferentes grupos Financieros 	• 17, 19
			Mejoras del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de Mejora 	• 20

3.1.4 ENFOQUE Y ALCANCE

El estudio de la investigación se llevará a cabo de manera cualitativa, con el fin de proponer un plan para optimizar los procesos de crédito sindicado. El alcance será descriptivo ya que se pretende describir y detallar los procedimientos relacionados con el otorgamiento de créditos sindicado y a su vez identificar los factores que debilitan este proceso.

3.1.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.5.1 DISEÑO

El diseño del proyecto de investigación es no experimental. La investigación no experimental, “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.(Hernández Sampieri et al., 2010, p. 149).

Ya que la recolección de datos se desarrollará en un momento único, en un solo tiempo, el Diseño será Transeccional o Transversal.

3.1.5.2 POBLACIÓN

La propuesta para optimizar el proceso de crédito sindicado de bancos que operan en Honduras tomara como población las instituciones bancarias que participan en créditos sindicados; FICOHSA, BAC HONDURAS, DAVIVIENDA, LAFISE, PROMERICA, BANPAIS, OCCIDENTE, ATLÁNTIDA, FICENSA, CONTINENTAL, BANHCAFE, POPULAR, BAN RURAL, TRABAJADORES, AZTECA.

A continuación presentamos la cuota de mercado (market share) en cartera activa y cartera Pasiva los bancos del sistema financiero nacional. La gráfica también muestra los indicadores de capital, reservas, utilidades y el rendimiento sobre el capital.

POSICIÓN DEL SISTEMA DE BANCOS COMERCIALES

Al 28 de Febrero de 2015
(Cifras en Millones de Lempiras)

INSTITUCIONES	Activos Totales		Cartera Crediticia		Depositos Ordinarios del Publico		Capital y Reservas		Utilidades		Rendimiento Sobre el Patrimonio	
	Saldo	Posición	Saldo	Posición	Saldo	Posición	Saldo	Posición	Saldo	Posición	Porcentaje	Posición
FICOHSA	71,579.4	1	43,932.3	1	36,242.5	3	6,627.7	1	161.1	1	2.43	4
ATLANTIDA	68,007.6	2	38,994.4	2	43,707.1	1	5,713.8	2	125.8	3	2.20	6
OCCIDENTE	57,683.2	3	24,702.6	5	37,677.7	2	4,464.1	3	137.4	2	3.08	3
BAC HONDURAS	56,053.3	4	28,340.7	3	27,727.9	4	4,234.2	4	99.2	4	2.34	5
BANPAIS	35,844.1	5	25,301.7	4	20,033.3	5	2,757.1	5	87.8	5	3.18	2
DAVIVIENDA	29,202.7	6	18,257.1	6	15,580.7	6	2,033.0	6	31.8	6	1.56	8
LAFISE	14,933.0	7	10,016.6	7	8,504.5	7	677.7	12	2.2	14	0.33	14
CONTINENTAL	13,108.1	8	8,514.9	8	7,038.5	8	1,691.9	7	6.3	11	0.37	13
PROMERICA	11,671.2	9	6,294.7	10	6,804.5	9	760.6	11	15.6	8	2.06	7
FICOHSA CB	10,663.3	10	4,142.4	11	5,129.3	10	912.5	9	0.1	16	0.01	16
FICENSA	10,223.6	11	6,481.2	9	4,277.1	11	840.7	10	10.0	9	1.19	10
HONDURAS	5,817.9	12	1,983.0	15	2,258.4	14	399.2	15	3.4	13	0.84	12
BANHCAFE	5,005.4	13	2,555.5	13	2,745.6	12	593.3	13	8.4	10	1.41	9
AZTECA	4,444.2	14	1,665.5	16	1,851.2	15	1,659.8	8	63.5	6	3.82	1
TRABAJADORES	4,053.1	15	2,725.3	12	2,485.1	13	539.8	14	5.5	12	1.02	11
BANRURAL	3,235.9	16	2,203.7	14	1,684.3	16	393.7	16	-8.1	17	-2.05	17
POPULAR	1,342.4	17	967.5	17	461.3	17	375.3	17	0.6	15	0.17	15
TOTALES	402,868.3		227,079.4		224,208.9		34,674.5		750.5		2.16	

Figura 1 Posición del Sistema en Bancos Comerciales

Fuente: Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS)

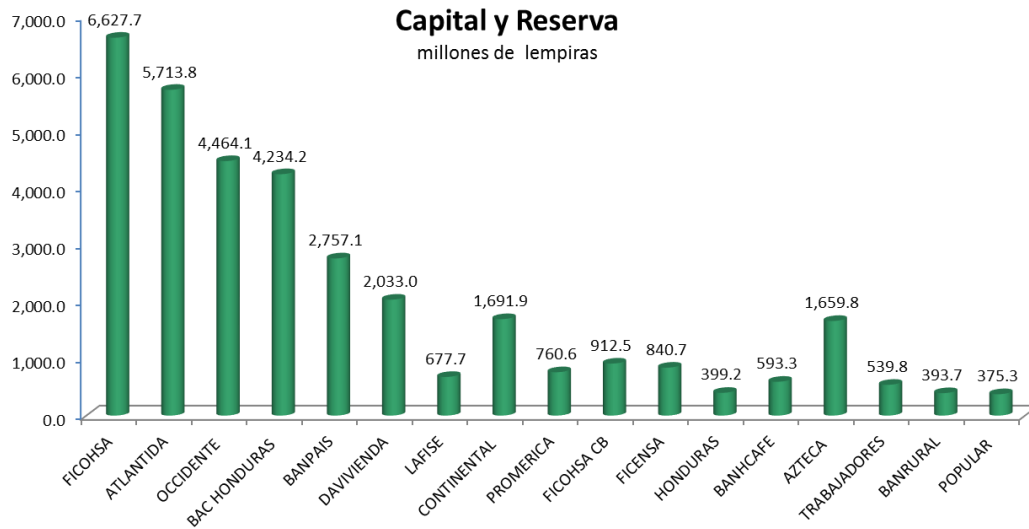


Gráfico 4 Posición del Sistema en Bancos Comerciales

Fuente: Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS)

3.1.5.3 MUESTRA

Se determinó que la técnica de muestreo es no probabilístico y que el muestro será de carácter por juicio ya que los elementos de la población serán seleccionados de forma deliberada con fundamento en el juicio del investigador.

El juicio del investigador fue elegir como muestra a los bancos que reúnen el 82% de los créditos sindicados otorgados en el año 2014 los cuales comprenden a Promerica, Atlántida, Banpais y Ficohsa, lo cual comprende un total de 24 expertos participantes los cuales son funcionarios activos del proceso de créditos sindicados de los bancos seleccionados como muestra.

En el siguiente gráfico se muestra la cantidad promedio de créditos sindicados que fueron otorgados en el año 2014, por los diferentes grupos financieros que operan en Honduras.

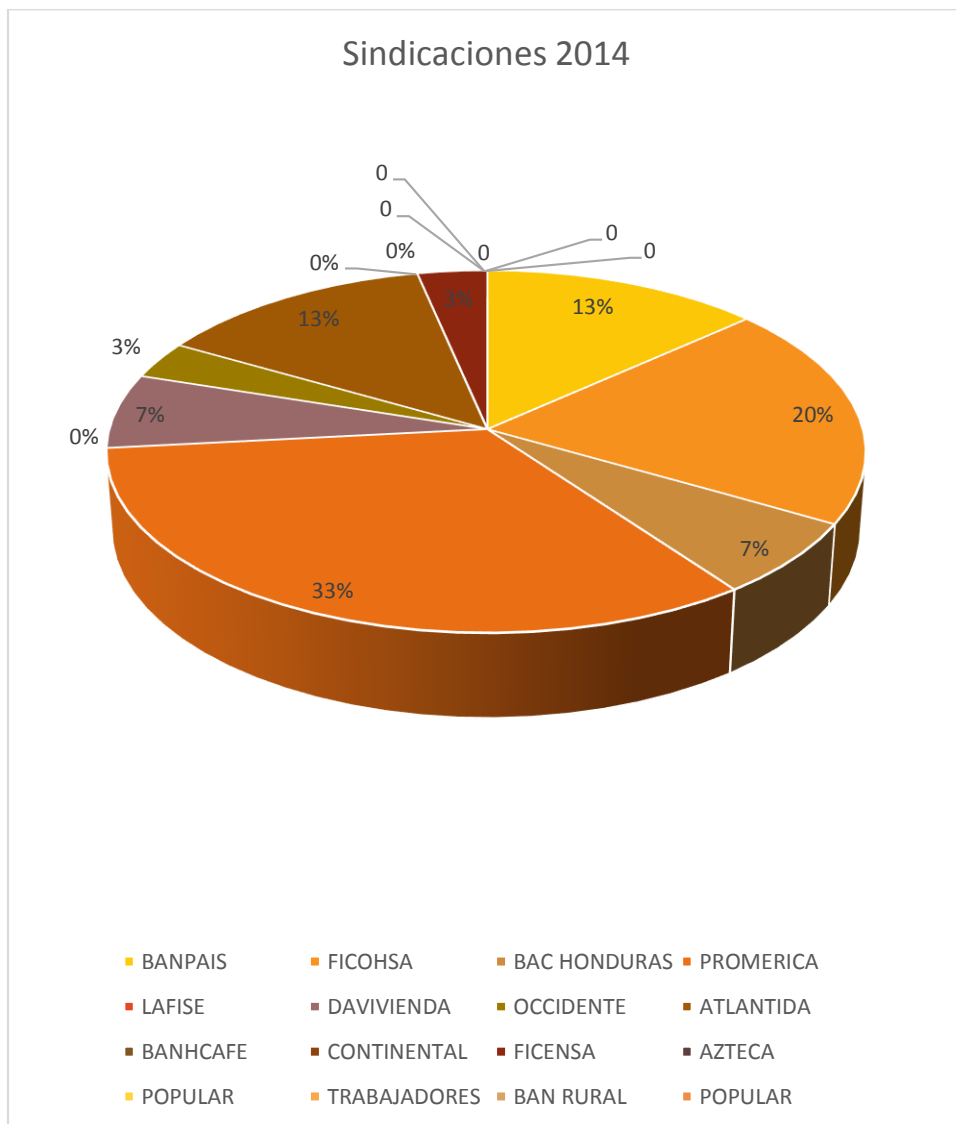


Gráfico 5 Sindicaciones 2014

3.1.5.4 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis para este proyecto de investigación la conforman cuatro (4) Instituciones Bancarias (Promerica, Atlántida, Banpais y Ficohsa) que generaron la mayor cantidad de créditos sindicados en el año 2014, se realizará con un cuestionario estructurado a seis (6) expertos por cada institución bancaria seleccionada como muestra logrando un total de veinticuatro (24) encuestas.

Los expertos seleccionados según el juicio del investigador son funcionarios activos del proceso de sindicación en los bancos seleccionados, los cuales se desempeñan en las áreas de Negocios de Banca Corporativa, análisis de riesgo crediticio, comité crédito y/o aprobación y legal.

3.1.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Con el propósito de recolectar datos con suficiente objetividad, confiabilidad y validez se realizará una entrevista con preguntas que tienen como objetivo mostrar las posibles deficiencias en el proceso de créditos sindicados desarrollados por las diferentes instituciones seleccionadas.

3.1.7 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.1.7.1 DATOS PRIMARIOS

Se obtendrán los datos primarios de la información recolectada de las entrevistas realizadas a los participantes y expertos que están relacionados con las áreas involucradas al proceso de otorgamiento de un crédito sindicado. Esto a su vez serán representadas en gráficos para crear un mejor panorama de lectura y poder indicar las deficiencias del proceso.

3.1.7.2 DATOS SECUNDARIOS

La recolección de datos secundarios se realizará mediante la revisión de normativas y regulaciones establecidas por el ente regulador de las instituciones supervisadas, La Comisión Nacional de Bancos y seguros CNBS, específicamente los bancos regionales en Honduras que forman parte de un mismo grupo financiero.

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se pretende analizar los datos que dan los valores de retraso que son determinantes y relacionados en los procesos internos para la elaboración de un crédito sindicado.

4.1 PROCESO ACTUAL

4.1.1 PROCESO DE CREDITO SINDICADO ENTRE BANCOS DEL DIFERENTES GRUPOS FINANCIEROS

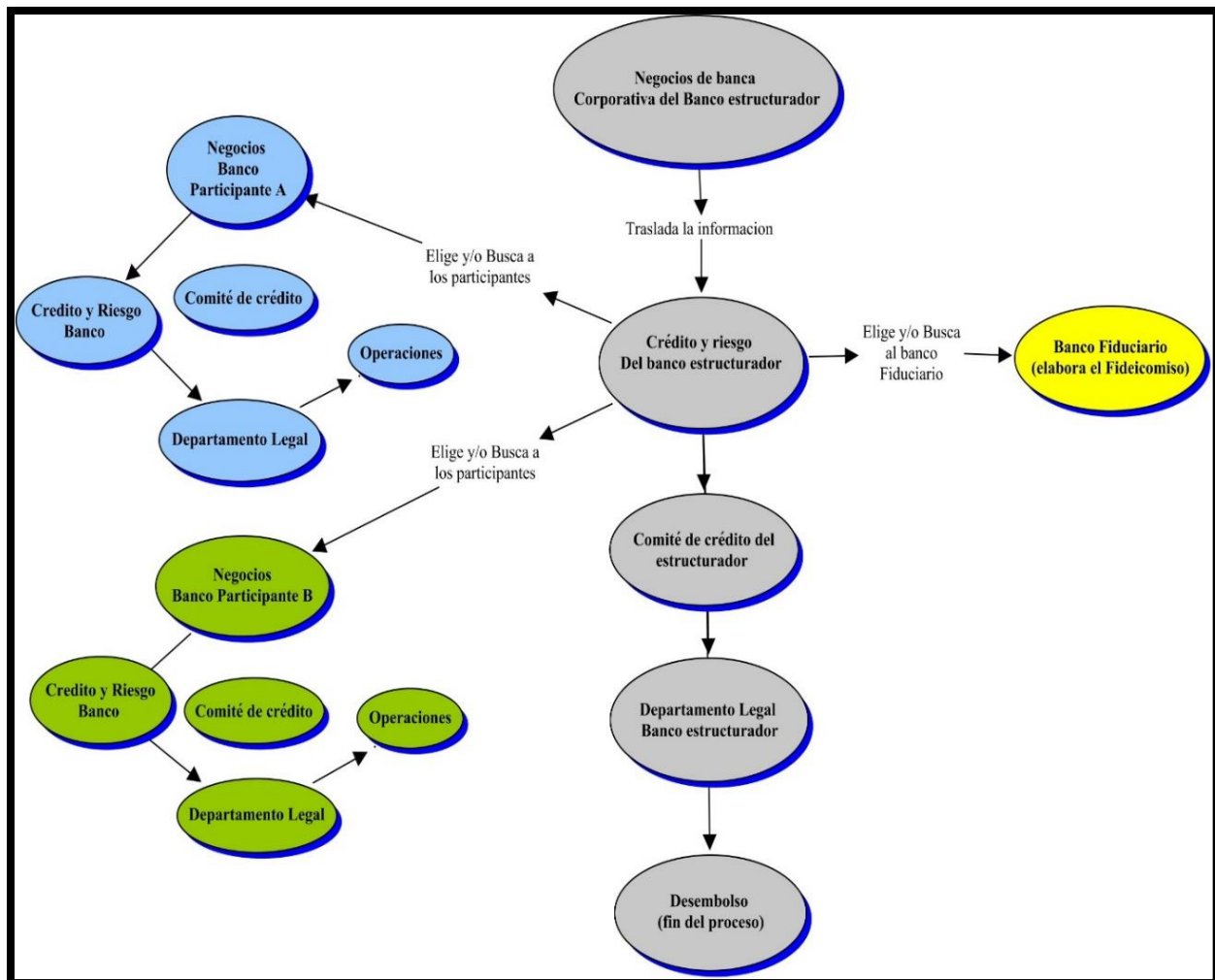


Figura 2 Proceso De Crédito Sindicado Entre Bancos Del Diferentes Grupos Financieros

1. Negocios de Banca Corporativa del Banco Estructurador:

Es el área encargada de atender las solicitudes de crédito, y de elaborar una propuesta cuantitativa, donde se identifica el monto y las condiciones de la solicitud para validar si el banco tiene la capacidad de atender este requerimiento. Esta área está encargada de armar el expediente de crédito, y prepararlo para enviarlo a crédito y riesgo para que el préstamo sea estructurado.

El área de negocios tiene la responsabilidad de validar la información proporcionada por la empresa que solicita el crédito, debido a eso se programa una visita en la cual se llena un formato de validación, Ver anexo II.

2. Crédito y Riesgo del Banco estructurador:

Este es el área encargada de diseñar la estructura final del crédito sindicado, en esta parte del proceso se eligen y/o se buscan los bancos participantes y el banco fiduciario.

Esta área está encargada de realizar el análisis cuantitativo del sujeto de crédito, iniciando con la validación de la información cualitativa proporcionada por el área de negocios, también revisan si la documentación requerida por el ente regulador está en el expediente de crédito.

El análisis cuantitativo se realiza con la información financiera proporcionada por el cliente esta incluye flujos proyectados en caso de que sea una nueva inversión o estados financieros según sea el caso.

En este análisis es importante validar los indicadores de liquidez, de apalancamiento, de cobertura y capacidad de pago, de rentabilidad, de eficiencia operativa, de crecimiento en ventas, crecimiento en activos, crecimiento en pasivos y otros indicadores que ayudaran al comité de crédito a tomar la decisión.

3. Departamento legal del banco estructurador:

Esta área está encargada de formalizar el convenio entre bancos, se elabora toda la documentación legal pertinente.

En esta parte del proceso intervienen los apoderados legales de todos los bancos participantes, se revisan cada una de las clausulas hasta que se llega a un acuerdo para no generar conflicto de intereses entre las partes. Cuando los documentos están elaborados se envían al área de Negocios para ser firmados por los sujetos de crédito, después se envían a crédito y riesgo para que recolecte las firmar de representación de cada uno de los bancos participantes y luego proceder al desembolso.

4.2 PROCESO DE CREDITO SINDICADO ENTRE BANCOS DEL MISMO GRUPO FINANCIERO

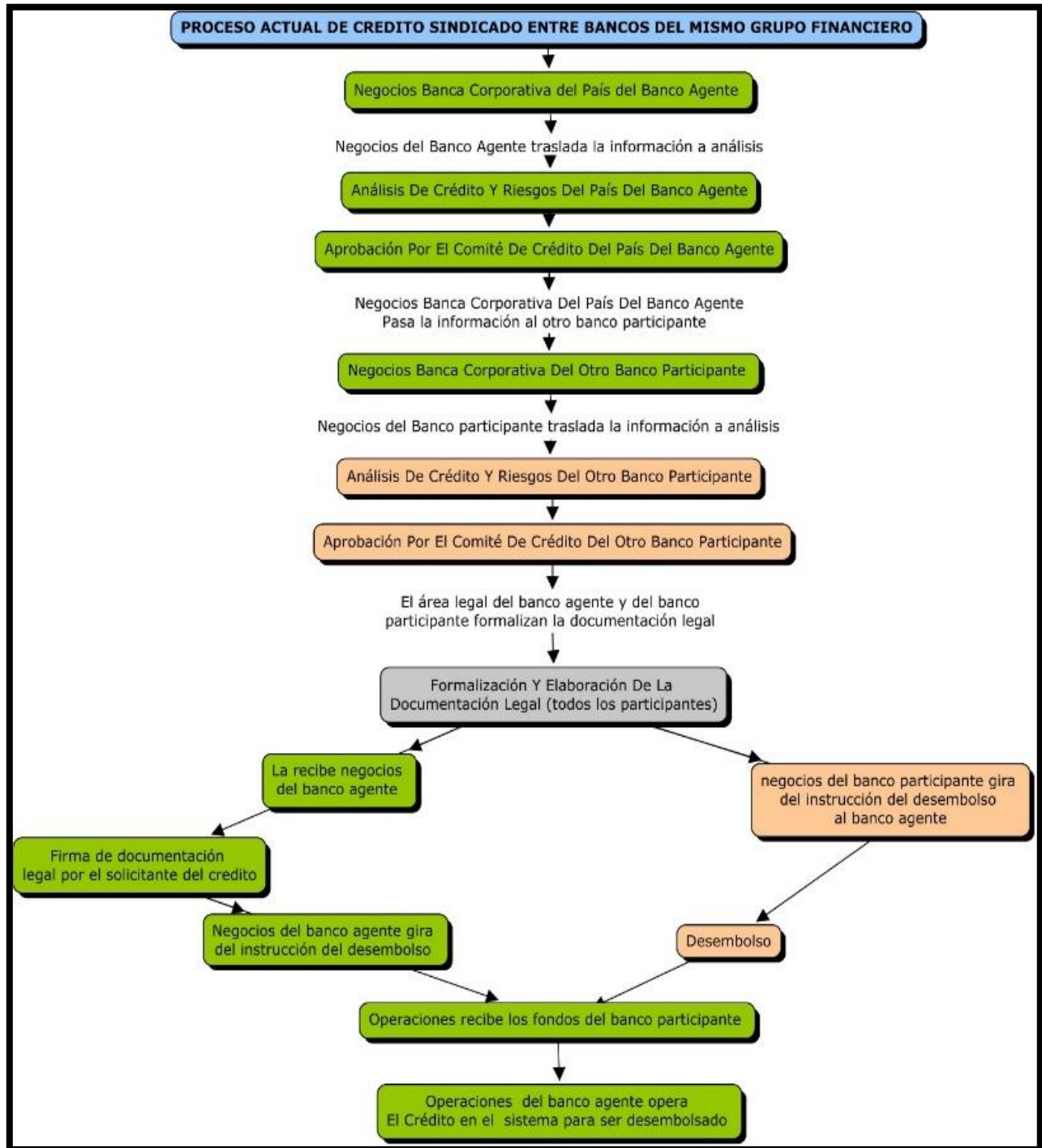


Figura 3 Proceso De Crédito Sindicado Entre Bancos Del Mismo Grupo Financiero

A. Negocios Banca Corporativa Del País Del Banco Agente:

Es el área encargada de atender las solicitudes de crédito, es ahí donde se identifica el monto y las condiciones de la solicitud para validar si el banco tiene la capacidad de atender este requerimiento según su índice de adecuación de capital. Esta área está encargada de armar el expediente de crédito, y prepararlo para enviarlo a análisis.

En esta etapa se elabora la propuesta de crédito cualitativa en donde se profundiza en conocer a los clientes. Aquí se hace la labor de indagar en la naturaleza de la operación, el origen de la empresa, clientes y proveedores.

El área de negocios es la encargada de validar la calidad de la administración y la gerencia, esto incluye la composición accionaria y la información general del negocio. Es importante que el departamento de negocios conozca y valide la experiencia de la empresa según su actividad económica.

También se debe validar la experiencia crediticia en los buros correspondientes como ser, CNBS, EQUIFAX y TRANS UNION, esta información nos sirve para conocer el comportamiento de pago del sujeto de crédito y el nivel de endeudamiento que tiene con el resto del sistema financiero. También se debe investigar el comportamiento de pago que tiene el representante legal y el resto de los socios.

B. Análisis de crédito y riesgos del país del banco agente:

Esta área está encargada de realizar el análisis cuantitativo del sujeto de crédito, iniciando con la validación de la información cualitativa proporcionada por el área de negocios, también revisan si la documentación mínima requerida por el ente regulador está en el expediente de crédito.

El análisis cuantitativo se realiza con la información financiera proporcionada por el cliente esta incluye flujos proyectados en caso de que sea una nueva inversión o estados financieros según sea el caso. En este análisis es importante validar los indicadores de liquidez, de apalancamiento, de cobertura y capacidad de pago, de rentabilidad, de eficiencia operativa, de crecimiento en ventas, crecimiento en activos, crecimiento en pasivos y otros indicadores que ayudaran al comité de crédito a tomar la decisión.

En esta área se debe realizar un breve análisis del sector económico en el cual la empresa solicitante desarrolla su actividad económica, este análisis del sector incluye el riesgo país, el riesgo mercado, el riesgo de la empresa y el riesgo ambiental si aplica.

El analista de crédito debe inspeccionar las garantías que está siendo otorgadas por el solicitante, de manera que los bancos participantes puedan estar cubierto en caso de incapacidad de pago. El analista de crédito también tiene la responsabilidad de elaborar un análisis FODA de la empresa solicitante del crédito.

En algunas instituciones el analista puede hacer una recomendación según lo que pudo observar en su análisis, y en otras instituciones su labor se limita a entregar un reporte de lo que detecto.

C. Aprobación por el comité de crédito del país del banco agente:

Cada institución tiene comité de crédito en donde se determinan si se aprueba, se deniega o se disminuye el monto de la solicitud planteada al área de negocios. Es aquí donde se determina la continuidad del crédito para enviarlo al otro banco participante.

El comité de crédito tiene la responsabilidad de revisar de manera acuciosa los puntos cualitativos investigados por el área de negocios y los puntos cuantitativos encontrados por el área de crédito y riesgos.

D. Negocios Banca Corporativa del otro banco participante:

Esta área recibe y valida la información del crédito del banco agente, para que inicie el proceso de crédito considerando los reglamentos y las regulaciones del otro país. De igual manera que en el país donde se origina el crédito revisan todas los puntos anteriormente mencionados en el banco agente.

E. Análisis de crédito y riesgos del otro banco participante:

Esta área está encargada de realizar la validación del análisis de la capacidad de pago realizada por el banco agente, utilizando los formatos establecidos por el banco del otro país, esta validación es de rigor para ver si el sujeto de crédito cumple con los requerimientos y condiciones de su país.

F. Aprobación por el comité de crédito del otro banco participante:

Se somete a aprobación a los niveles correspondientes, y es después de esta etapa donde se le puede informar a la empresa solicitante si califica para el crédito sindicado en ambos países.

G. Formalización y elaboración de la documentación legal:

En este nivel del proceso de crédito es donde las áreas legales de cada banco participan elaborando la documentación de formalización y escrituración del crédito según su tipo de garantías, en esta etapa del proceso de crédito se elaboran los pagarés, contratos y convenios de pago. En esta etapa cada una de las partes deja por escrito la participación y las condiciones de la sindicación.

H. Operaciones:

Es la etapa donde se opera el crédito en el sistema para ser desembolsado, Es la etapa previa al desembolso donde se valida la confirmación se seguros, documentación existente para luego crear el préstamo en el sistema.

4.3 ANÁLISIS DE ENCUESTA

4.3.1 DATOS DEMOGRÁFICO

Se identificó que las edades de los participantes encuestados andan entre los 24-43 años de edad; los entrevistados comprenden en su mayoría el género masculino, por ende se concluye que en la mayor parte de las áreas relacionadas con el proceso de otorgamiento se encuentran cuatro hombres por cada mujer colocada, como muestra el Grafico 6.

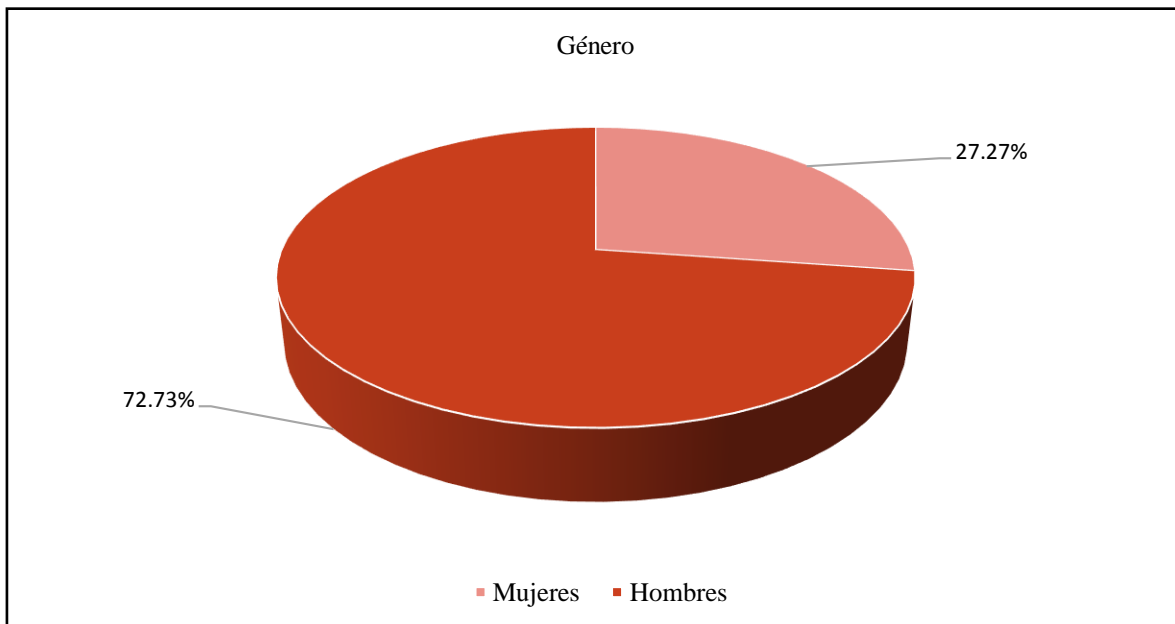


Gráfico 6 Género de los Participantes

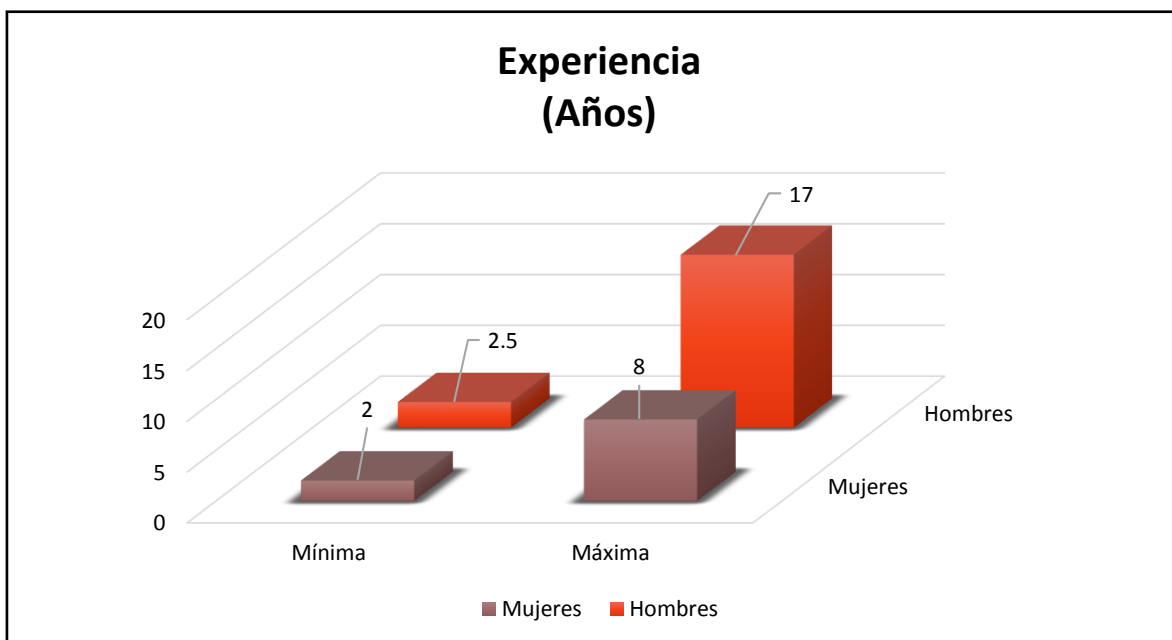


Gráfico 7 Nivel de Experiencia

Se identificó en los encuestados que la mayor experiencia en créditos sindicados lo tiene personas del género masculino, reflejan mayor cantidad de años de experiencia. También se mostró que en relación con el nivel académico de los participantes, el 100% de ellos tiene un grado de maestría. Ver Gráfico 7.

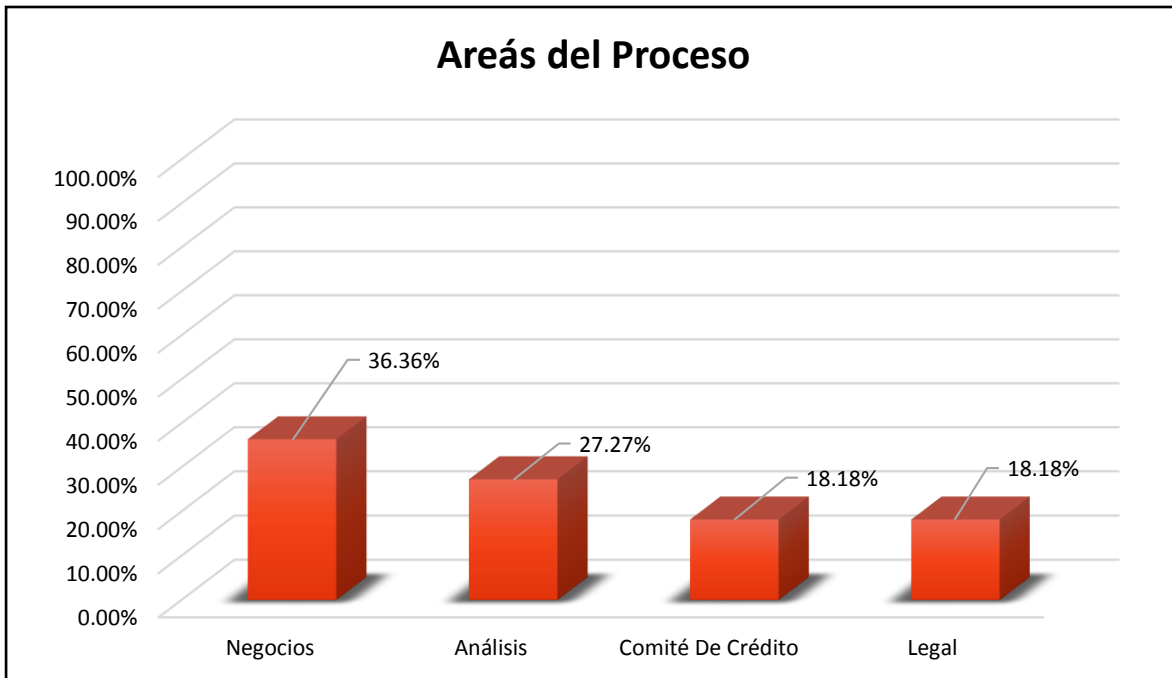


Gráfico 8 Áreas Entrevistadas

En su gran mayoría los encuestados pertenecen al área de negocio ya que es área más accesible de los bancos, las demás áreas tienen algunas restricciones por seguridad institucional, Ver gráfico 8.

4.3.2 ANÁLISIS DE DATOS

Dentro de los primeros aspectos que se analizan a continuación son el nivel de comunicación entre áreas relacionadas con el otorgamiento de un crédito sindicado, se pudo distinguir que los créditos sindicados favorecen a dos tipos de participante los cuales pueden ser bancos que operan con sus casa matrices o bancos del mismo grupo económico y bancos de distintos grupos económicos. Para bancos que participan con diferentes grupos económicos se muestra el celo de información y una comunicación cerrada para evitar conflictos de interés, en cambio para bancos de un mismo grupo económico podemos ver que la comunicación es más fluida. Ver gráfico 9

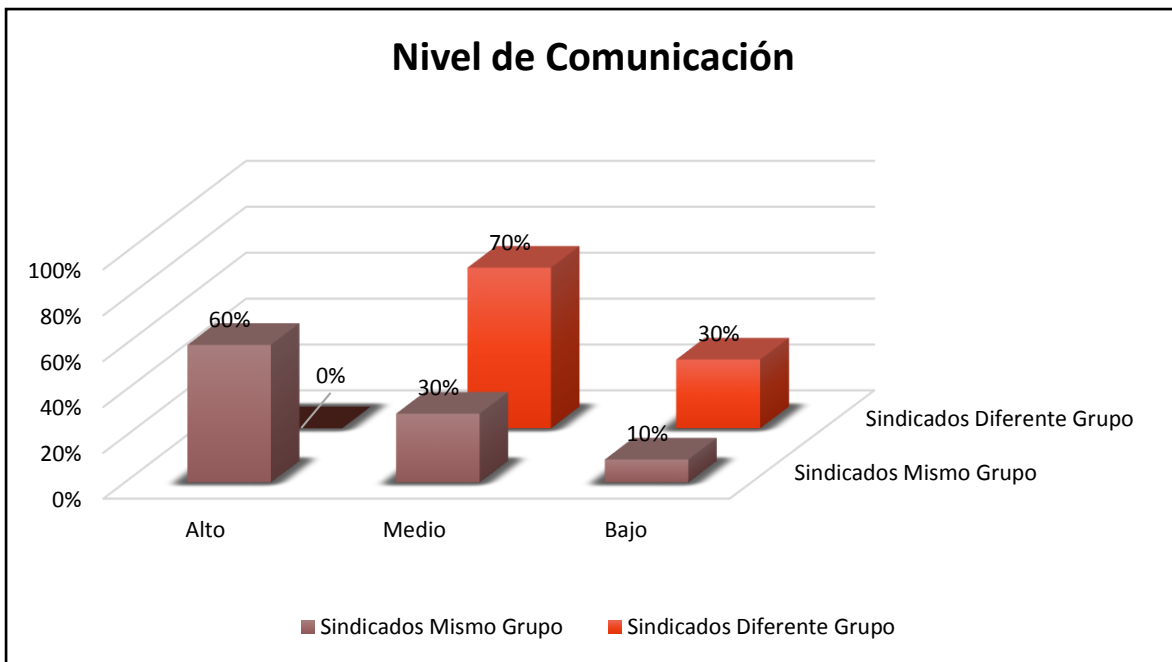


Gráfico 9 Nivel de Comunicación entre Bancos Participantes

Dentro de los posibles atrasos reflejados por el instrumento podemos medir su nivel de influencia según los expertos entrevistados ver Figura 5.

Problemas Generalizados						
ITEM	Descripción	Nivel				
		1	2	3	4	5
1	Tarda Demaciado Tiempo Por Areas	█	█	█	█	█
2	No hay buena Comunicación	█	█	█	█	█
3	No Hay buena Comunicación entre Banco Participantes	█	█	█	█	█
4	Las Políticas Internas Muy Engorrosas	█	█	█	█	█
5	Acuerdos en la Parte Legal	█	█	█	█	█
6	Las Negociacion Inicial Genera Atraso	█	█	█	█	█

Figura 4 Problemas Generalizados con Atrasos en el Proceso.

Se observa que el mayor atraso está en la parte legal ya que las partes tiene que estar totalmente de acuerdo con los términos del contrato para poder firmar los últimas clausulas. También podemos verificar que la mayoría de los encuestados están de acuerdo que el proceso de otorgamiento no es adecuado en la Grafico 10.

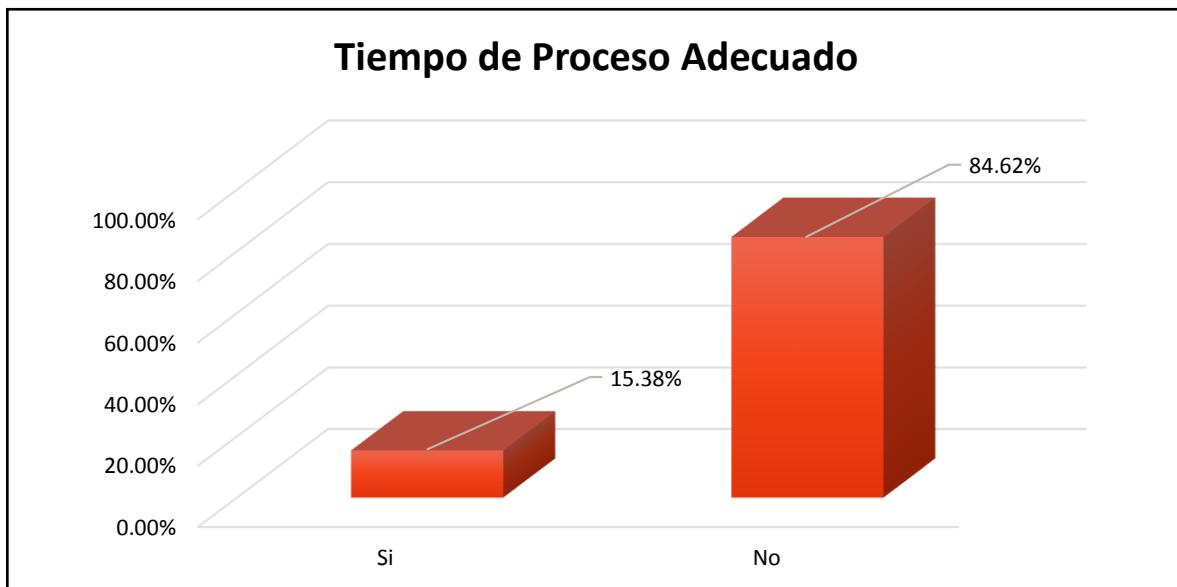


Gráfico 10 Tiempo de Adecuación de un Crédito Sindicado

Entre los resultados vemos que el índice de adecuación de capital establecido por la CNBS (Comisión de Banca y Seguros) limita la cantidad de desembolso que puede ejecutar una institución bancaria lo que reduce el margen de clientes que tienen los bancos más pequeños con menor capital y esto a su vez los hace recurrir a la sindicación de sus grupos regionales económicos o de diferentes instituciones bancarias para poder otorgar el crédito.

Podemos decir según la encuesta que las normativas impuestas por la CNBS no produce atraso, más bien ayuda a la estandarización de procesos y procedimiento y genera mayor seguridad a las instituciones bancarias contra percances y problemas evidentes que ocurren sin regulaciones.

Los encuestados mencionaron que si el solicitante del crédito sindicado es generador de divisas el crédito es más atractivo. También mencionaron que si el solicitante del crédito no es generador de divisas y hace la solicitud del préstamo en dólares se ven obligados a participar en una sindicación regional para recibir la divisa solicitada ver Gráfico 11. Esto a su vez genera que los solicitantes de créditos acepten un préstamo sindicado.

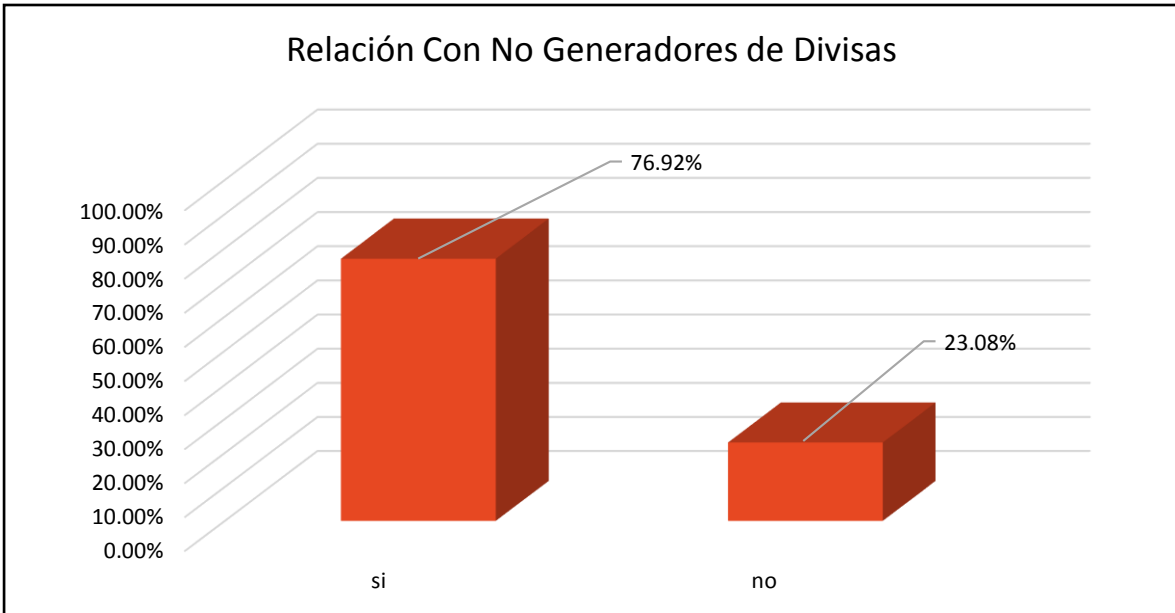


Gráfico 11 Relación con no. Generación de Divisas

La mayoría de los encuestados mencionaron que la constitución de un fideicomiso con la participación de un banco fiduciario no genera retrasos ya que puede desarrollarse al mismo tiempo que los otros pasos de la sindicación. La minoría de los encuestados mencionaron que la constitución del fideicomiso si genera retrasos y gastos, pero que a futuro en un proceso legal de ejecución de garantías beneficia a los bancos participante ya que aísla las garantías de la empresa y de los demás acreedores. Ver gráfico 12

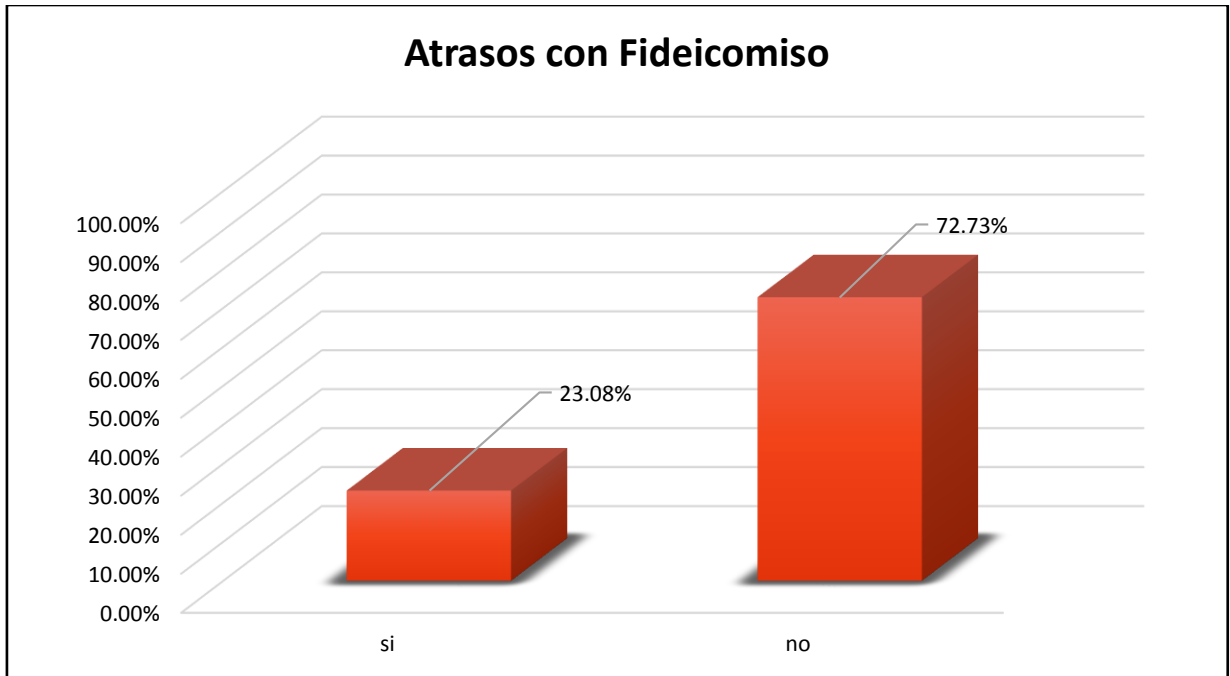


Gráfico 12 Atrasos en Fideicomisos

La información obtenida de los expertos encuestados dio como resultado que hay diferentes factores que se deben tomar en cuenta al elegir los bancos participantes como ser: afinidad entre bancos, agilidad de los bancos participantes, condiciones del crédito, porcentaje de participación del crédito, índice de adecuación de capital y la cuota de mercado (market share).

Se observa en la figura, representativa, el tiempo de elaboración de un proceso sindicado, que la mayoría de las áreas involucradas tiene poco unión o traslape para trabajar conjuntamente, esto a su vez simboliza un atraso en el proceso.

En el análisis de la información suministrada se hace mención de la problemática que tiene el proceso que relaciona Bancos de un mismo grupo económico al no tener un oficial que esté totalmente relacionado con el proceso de sindicación y a su vez se identifica el atraso debido a la negación de procesos que no reúnen las condiciones regulatorias puestas por las instituciones. A su vez podemos mencionar que en la sindicación conformada por diferentes Bancos, existe la necesidad de una unidad que contenga el recurso humano capacitado con las suficientes herramientas para la pronta y eficiente análisis de crédito del proceso de sindicación, el cual facilite al banco Agente – Estructurador la agilidad de análisis de crédito.

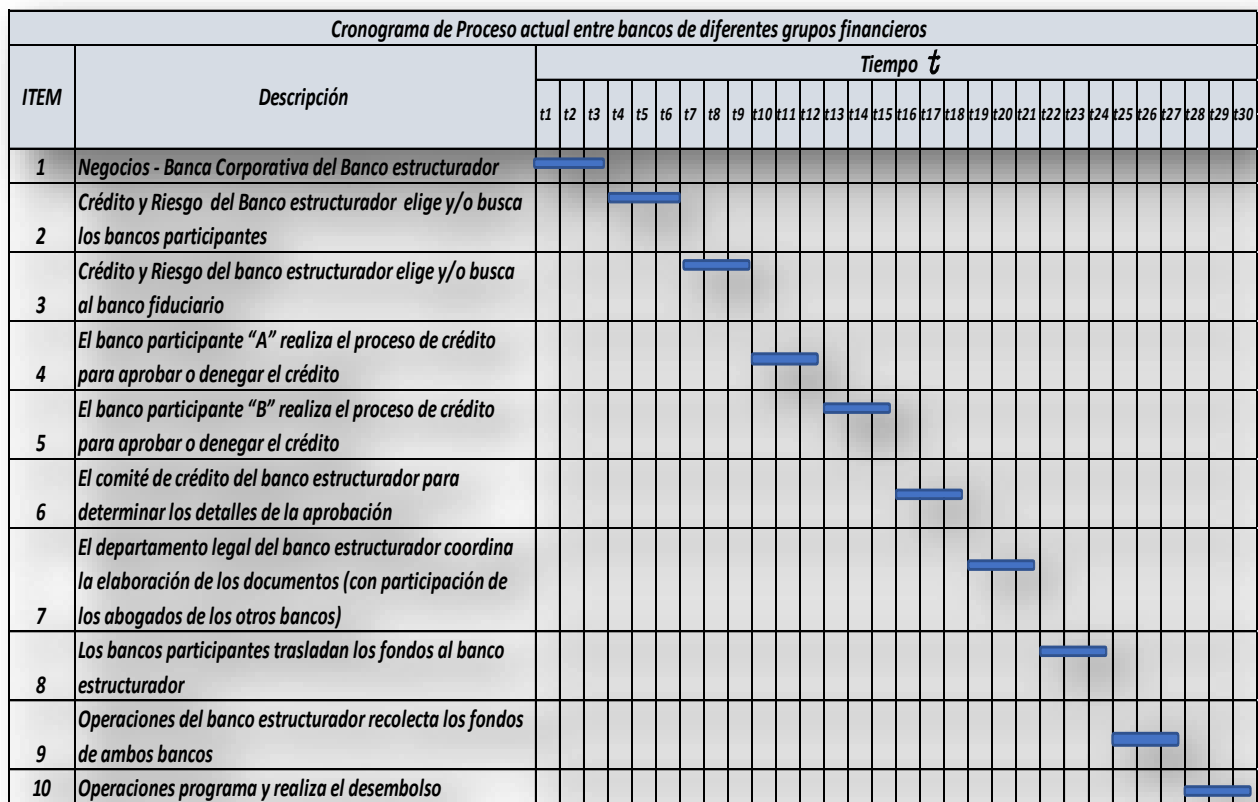


Figura 5 Cronograma de Proceso Actual

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Mediante la información obtenida de las diferentes instituciones financieras con experiencia en créditos sindicados permitió identificar que las sindicaciones entre bancos regionales del mismo grupo financiero realizan la sindicación con grandes y marcadas diferencias de estructura, a las sindicaciones entre bancos de diferentes grupos financieros. Al tratar de darle el mismo seguimiento a cada tipo de sindicación se encuentran muchos problemas y obstáculos en el proceso de crédito.

2. En base a los análisis realizados, cabe destacar que dentro del proceso de créditos sindicados entre bancos del mismo grupo financiero se carece de un oficial especializado que maneje las solicitudes de créditos sindicados, esto provoca que el oficial de banca corporativa atienda otras solicitudes activas y pasivas provocando retrasos en el proceso de la sindicación.

3. Se identificó que en la mayor parte de sindicaciones realizadas entre bancos del mismo grupo financiero, se generan atrasos analizando créditos que nunca serán desembolsados, provocando una debilidad dentro del proceso, y esto se debe a que no hay un procedimiento que determine la viabilidad del crédito.

4. En las sindicaciones entre bancos de diferentes grupos financieros hay retrasos por conflictos de interés entre las áreas que participan en el proceso de sindicación en el Banco Agente – Estructurador, esto se debe a que no existe un área especializada que se empodere y lidere la negociación.

5.2 RECOMENDACIONES

1. De acuerdo a la descripción de cada tipo de sindicación encontrada en la investigación y de acuerdo a las sugerencias obtenidas en el instrumento para recolección de información, se recomienda la creación de un proceso de mejora que pueda ser adaptado a cada una de las sindicaciones más utilizadas en el país con el fin de agilizar y optimizar el proceso.

2. Los oficiales de banca corporativa realizan diferentes actividades y atienden todo tipo de solicitudes de crédito, provocando la falta de atención en el proceso, por lo que se recomienda que en la sindicación entre bancos del mismo grupo financiero la implementación de oficial de sindicaciones que se encargue exclusivamente de atender este tipo de solicitudes, con la finalidad de agilizar el proceso.

3. En las sindicados entre bancos del mismo grupo financiero se generan atrasos analizando créditos que nunca serán desembolsados, se recomienda la creación de un formato de precalificación que debe ser llenado por el oficial de sindicaciones, y debe ser aprobado por el gerente de negocios de cada banco participante de esta manera entraran al proceso de crédito solamente clientes y proyectos viables.

4. Se recomienda la creación de una unidad de sindicaciones que se empodere y lidere la negociación de los créditos sindicados entre bancos de diferentes grupos financieros, ya que se generan retrasos por conflictos de interés entre las áreas participantes del banco Agente – Estructurador, esta unidad debe formarse con personal de Negocios, de riesgos y de legal.

CAPÍTULO VI APLICABILIDAD

En el capítulo anterior se platearon las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados analizados del capítulo IV. Después del análisis se determinó el tipo de propuesta, correspondiente para cada tipo de sindicación expuesta en esta investigación.

6.1 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

A continuación se enuncia el contenido mínimo que contendrá el plan de acción en la propuesta para optimizar el proceso de otorgamiento de créditos sindicados en Honduras.

Tabla 3 Plan de Acción

Titulo	Objetivos		Plan de acción
	General	Específicos	
PROPUESTA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE CRÉDITOS SINDICADOS EN HONDURAS		Diseñar un proceso de crédito sindicado aplicable entre bancos del mismo grupo financiero, valiéndose de la uniformidad de las políticas internas. En este proceso se debe implementar un oficial de sindicaciones para gestionar exclusivamente este tipo de créditos.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del diagrama del nuevo proceso de créditos sindicados entre bancos del mismo grupo financiero, incluyendo el oficial de sindicación. • Describir la operatividad y funcionamiento de cada una de las actividades del nuevo proceso de crédito. • Incluir cronogramas de tiempos para establecer comparaciones entre el nuevo y el viejo proceso.
	Elaborar un proceso para créditos sindicados en Honduras, mediante el diseño de un proceso que se adapte a cada una de las sindicaciones desarrolladas en el país para optimizar el tiempo y dar una pronta respuesta al solicitante del crédito	Implementar el uso de un formato de pre aprobación que contenga la unificación de requisitos de cada uno de los bancos involucrados en la sindicación entre bancos del mismo grupo financiero, con la finalidad de reducir la incertidumbre del solicitante dándole una respuesta previa al proceso de crédito.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un formato de precalificación Este formato valida la viabilidad del crédito en cuanto a garantías, comportamiento de pagos y nivel de endeudamiento. Nos sirve para descartar o aceptar solicitudes.
		Diseñar un proceso de crédito sindicado entre banco de diferentes grupos financieros, con el propósito que las instituciones financieras puedan disminuir el tiempo en el cual se desarrolla la sindicación, incluyendo al proceso una unidad de sindicación en el banco agente para liderar el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del diagrama del nuevo proceso de créditos sindicados entre bancos de diferentes grupos financieros. • Describir la operatividad y funcionamiento de la unidad de sindicaciones que funcionara en el nuevo proceso del crédito sindicado entre bancos de diferentes grupos financieros. • Incluir cronogramas de tiempos para establecer comparaciones entre el nuevo y el viejo proceso entre bancos de diferentes grupos financieros.

6.2 INTRODUCCIÓN

En el sistema Bancario Hondureño existe una creciente demanda de créditos sindicados especialmente para proyectos de energía renovable, al otorgar ese tipo de financiamientos la banca los somete a un proceso de crédito que demora demasiado tiempo.

Para mejorar y disminuir el tiempo en el proceso de sindicación es necesario hacer cambios y mejoras que permitan que el crédito se desarrolle rápidamente.

Los créditos sindicados en Honduras se realizan de dos maneras diferentes, entre Instituciones financieras del mismo grupo y entre instituciones financieras de diferentes grupos. Para ello se debe mejorar cada proceso considerando políticas internas de cada institución participante.

El presente documento ha sido diseñado con la finalidad de proporcionar a las instituciones Financieras (IFI) un proceso personalizado según su tipo de sindicación, que debe ser adaptado a los bancos participantes, con el propósito de estandarizar procedimientos, procesos y de reducir el tiempo del proceso de crédito.

Con la finalidad de facilitar la comprensión y aplicación de la propuesta, esta contiene marco conceptual de las principales definiciones que deben tener conocimiento instituciones Financieras (IFI) para la aplicación del nuevo proceso para otorgar créditos sindicados.

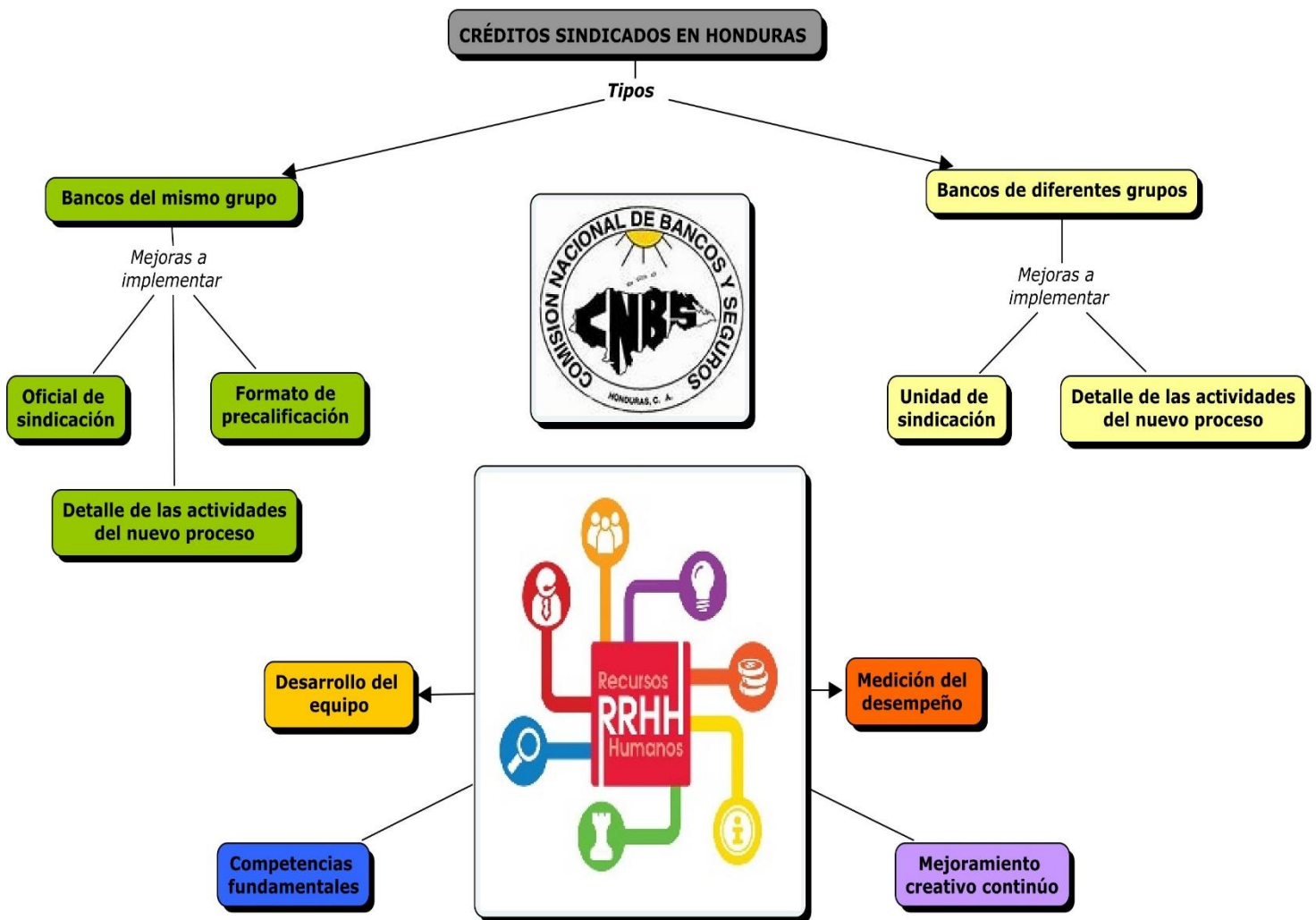


Figura 6 Diagrama de Propuesta

6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un proceso para créditos sindicados en Honduras, mediante el diseño de un proceso que se adapte a cada una de las sindicaciones desarrolladas en el país para optimizar el tiempo y dar una pronta respuesta al solicitante del crédito.

6.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

❖ Diseñar un proceso de crédito sindicado aplicable entre bancos del mismo grupo financiero, valiéndose de la uniformidad de las políticas internas. En este proceso se debe implementar un oficial de sindicaciones para gestionar exclusivamente este tipo de créditos.

❖ Implementar el uso de un formato de preaprobación que contenga la unificación de requisitos de cada uno de los bancos involucrados en la sindicación, con la finalidad de reducir la incertidumbre del solicitante dándole una respuesta previa al proceso de crédito. Al estar precalificado el sujeto de crédito pasara de manera más fluida por cada una de las áreas que participan en el proceso logrando la optimización del proceso y disminuyendo el tiempo.

❖ Diseñar un proceso de crédito sindicado entre banco de diferentes grupos financieros, con el propósito que las instituciones financieras puedan disminuir el tiempo en el cual se desarrolla la sindicación, incluyendo al proceso una unidad de sindicación en el banco agente para liderar el proceso, esta unidad debe involucrar un experto de cada una de las áreas involucradas.

6.4 MARCO CONCEPTUAL

UNIDAD DE SINDICACIÓN:

Es una unidad formada por tres personas con diferentes especialidades y habilidades para manejar y dirigir créditos sindicados en instituciones financieras. En las personas de la unidad debe haber experiencia bancaria habilidades de negociación, conocimientos de leyes del país, conocimiento de normativas de la CNBS y habilidades de realizar análisis de riesgo.

OFICIAL DE SINDICACIÓN:

Es un oficial de Negocios banca corporativa que debe atender exclusivamente créditos sindicados.

BANCO ESTRUCTURADOR:

Es la institución financiera que está a cargo de la gestión y administración del crédito, también está a cargo de estar en contacto con el cliente o prestatario.

PROCESO DE CRÉDITO SINDICADO:

Es el proceso en el que intervienen diferentes instituciones financieras para otorgar un crédito, este proceso pasa por diferentes áreas de cada banco participante según sea su rol en la sindicación.

PROCESO DE CRÉDITO:

Es el proceso al cual una solicitud de crédito es sometida según la estructura organizacional de cada institución financiera, esta solicitud pasa por diferentes áreas del Banco que participan en el proceso de crédito y en la administración del riesgo de crédito.

INSTITUCIONES FINANCIERAS BANCARIAS:

Son las instituciones que están bajo la supervisión, vigilancia y control de la Comisión Nacional de Bancos y seguros, y operan captando fondos del público en general para ser colocados en el mercado a través de préstamos, con la finalidad de obtener un margen de intermediación denominado spread financiero.

SPREAD FINANCIERO:

Es el promedio de las tasas activas menos el promedio de las tasas pasivas en una institución financiera.

ANÁLISIS DEL CRÉDITO:

En esta etapa se registra y analiza toda la información del cliente en forma exhaustiva de Manera que las decisiones sean lo más acertadas posibles y basadas en un análisis cualitativo y cuantitativo completo del cliente.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

Se analiza la información del cliente, la actividad económica, con el propósito de efectuar una comparación de los aspectos cualitativos y determinar si el negocio mantiene los mismos parámetros.

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

El análisis del crédito cuantitativo es esencial para lograr una cartera de crédito sana y es una parte integral de las mejores prácticas bancarias. En donde se analizan de las razones por las cuales se solicita el crédito y los estados financieros, su tendencia y variaciones

FORMATO DE PRECALIFICACIÓN PARA CRÉDITOS SINDICADOS:

Es un formato estándar utilizado por diferentes instituciones financieras para precalificar a un solicitante de créditos sindicados.

COMISIÓN NACIONAL DE BANCOS Y SEGUROS CNBS:

Es el ente regulador de las instituciones supervisadas en Honduras, realizando la labor de supervisión, vigilancia y control.

NORMATIVAS Y REGULACIONES:

Son normas y reglas establecidas por la comisión Nacional de Bancos y seguros para una supervisión bancaria efectiva, y funcionan de manera estándar para las instituciones supervisadas.

BANCA CORPORATIVA:

Es un área dentro de las instituciones financieras, especializada en la atención a empresas grandes y corporaciones Nacionales e internacionales. Esta área se encarga de dar seguimiento y monitoreó a las solicitudes de productos activos, pasivos y de canales alternos.

CODIGOS CIU :

Es una clasificación utilizada por las instituciones financieras para clasificar de manera uniforme las actividades económicas por tipo de proceso productivo.

6.5 NUEVO PROCESO DE CRÉDITO SINDICADO ENTRE BANCOS DEL MISMO GRUPO FINANCIERO

6.5.1 OBJETIVO

Establecer un proceso de créditos sindicados que pueda ser utilizado por los grupos financieros regionales con presencia en Honduras, valiéndose de las uniformidad de políticas

internas, desarrollando un proceso con actividades unificadas realizadas paralelamente en los bancos participantes, para disminuir los reprocesos y el tiempo en el cual se desarrolló la sindicación.

6.5.2 ALCANCE

El ámbito de aplicación son todos los niveles que participan dentro de los procesos de los créditos sindicados en las instituciones financieras con el fin de alcanzar una cultura de eficiencia y agilidad, la cual debe ser aplicada en cada una de las actividades y responsabilidades que se generan en el proceso de sindicación entre del mismo grupo financiero.

Con el presente proceso se busca apoyar a las instituciones financieras y a las áreas involucradas en el proceso de crédito sindicado a la implementación del nuevo proceso mediante la inclusión de un oficial de sindicaciones y un formato de precalificación. Apoyado con las políticas internas de cada institución y con las normativas de la CNBS comisión Nacional de Bancos y seguros con el fin de contribuir a la optimización del proceso de crédito.

6.5.3 RESPONSABILIDAD

La implementación estará a cargo de la Gerencia Nacional de Negocios de cada institución financiera involucrada en la sindicación, apoyado con los jefes de área, la comunicación se hará llegar a cada colaborador a través de una circular que posteriormente será discutida con cada jefe de área.

La capacitación y adiestramiento del oficial de sindicaciones estará a cargo del jefe inmediato apoyado con capacitaciones externas programada por el departamento de gestión y desarrollo humano.

Es responsabilidad del oficial de sindicaciones estar dando seguimiento a la operatividad y desarrollo del crédito sindicado en los diferentes bancos donde se realiza la sindicación, para despejar cualquier duda que surja en el proceso o para requerir más información de la empresa que solicita el crédito.

6.5.4 DIAGRAMA DEL NUEVO PROCESO DE CRÉDITOS SINDICADOS

ENTRE BANCOS DEL MISMO GRUPO FINANCIERO

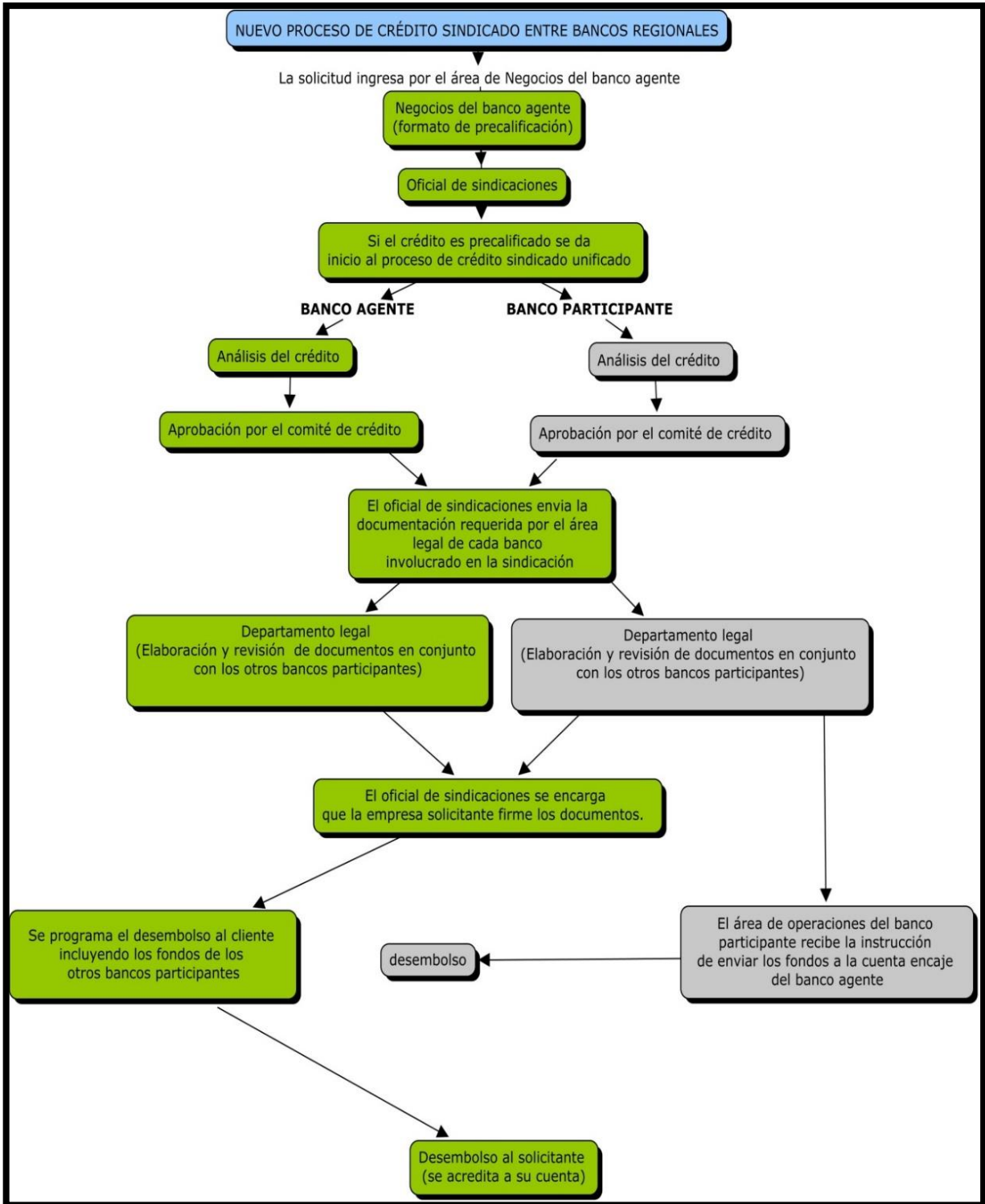


Figura 7 Nuevo Proceso de Crédito Sindicado

6.5.5 FORMATO DE PRECALIFICACION ENTRE BANCOS DEL MISMO

GRUPO FINANCIERO

Tabla 4 Formato de Precalificación

Detalle de la sindicación				
Monto de la solicitud				Moneda
Banco Agente / País		Monto de participación		% de participación
Banco participante A / País		Monto de participación		% de participación
Banco participante B / País		Monto de participación		% de participación
Banco participante C / País		Monto de participación		% de participación
Datos del solicitante del crédito				
Fecha		Pertenece a grupo económico		
Solicitante		Nivel de endeudamiento de la empresa		
Identificación		Nivel de endeudamiento como grupo económico		
Rep. Legal		Ventas último año		
Dirección		Sector económico		
Generador de Divisas		Tipo de gasto de destino		1.Capital de trabajo 2. inversión fija 3.linea de crédito
Teléfono y fax				REFERENCIAS DE CREDITO
Correo Electrónico		CNBS		
Actividad Económica/CIIU		TUCA		
Actividad específica		TRANS UNION		
Destino BCH		EQUIFAX		
condiciones del crédito				
Descripción del crédito				
Tasa de Interés		Detalle de las comisiones cobradas por el banco agente para cada participante		
Plazo		Comisión para el banco Agente		Comisión para el banco B
Forma de pago		Comisión para el banco A		Comisión para el banco C
descripción de la garantía				
Valor de la Garantía		Tipo de Garantía		Relación deuda garantía
Detalle de la garantía				
firmas de la precalificación (será responsabilidad de la Gerencia de Negocios de cada banco participante)				

Gerencia de Negocios Banco Agente		Fecha de la firma	
Gerencia de Negocios Banco participante A		Fecha de la firma	
Gerencia de Negocios Banco participante B		Fecha de la firma	
Gerencia de Negocios Banco participante C		Fecha de la firma	

6.5.6 PERFIL DEL OFICIAL DE SINDICACIONES PARA BANCOS DEL MISMO GRUPO FINANCIERO

En el área de Negocio se recomienda la implementación de un oficial de sindicaciones debido a que los reprocesos y las obstrucciones dan inicio en esta área.

En la actualidad el oficial de créditos de banca corporativa está encargado de dar atención a una cartera de clientes con diferentes necesidades activas y pasivas que evitan que se involucre a tiempo completo en las solicitudes de los créditos sindicados. Con la globalización y un mercado crediticio cada vez más demandante es necesario que se formen oficiales de crédito especializado.

El perfil sugerido para un oficial de sindicaciones es el siguiente:

Tabla 5 Perfil sugerido para un Oficial de Sindicaciones

GENERALES	
Nivel de experiencia	De 3 - 5 años en Banca Corporativa
Género	Indiferente
Edad	25 -45
Vehículo	Si
EDUCACION SUPERIOR	
Universidad Completa	Licenciatura en finanzas
	Licenciatura en banca y finanzas
	Licenciatura en Adm. de Empresas
	Ingeniero comercial
Maestría completa	Maestría en finanzas
	Maestría en dirección empresarial con orientación en finanzas
	Maestría en Negocios o carrera afín
OTROS	
Conocimientos	Conocimiento de normativas y regulaciones de la CNBS
	Conocimiento de leyes de país que afectan el otorgamiento de sindicaciones

6.5.7 ACTIVIDADES DEL NUEVO PROCESO DE CRÉDITOS SINDICADOS

ENTRE BANCOS DEL MISMO GRUPO FINANCIERO

6.5.7.1 ÁREA DE NEGOCIACIÓN Y PRECALIFICACIÓN:

La solicitud ingresa por el área de Negocios del banco agente, en el caso de los créditos regionales se toma como banco agente aquella institución que este ubicada en el mismo lugar donde el solicitante tiene presencia y/o realiza operaciones de negocios, en caso que el solicitante también sea una empresa regional el banco agente será que esté ubicado en donde la empresa tenga su casa matriz.

La solicitud es atendida directamente por el oficial de sindicaciones, se debe de llenar el formato de precalificación, si el crédito es pre aprobado por los bancos participantes en la región, se da inicio al proceso de crédito sindicado unificado aprovechando la estandarización de políticas internas que la institución financiera tiene en la región.

En cada banco participante la preaprobación será responsabilidad de la gerencia nacional de negocios, cada gerente deberá firmar como visto bueno en el mismo día que reciba el formato de precalificación completamente lleno por el oficial de sindicaciones. Este formato valida la viabilidad del crédito en cuanto a garantías, comportamiento de pagos y nivel de endeudamiento. Nos sirve para descartar o aceptar solicitudes.

En esta área se identifica el monto y las condiciones de la solicitud para validar si el banco tiene la capacidad de atender este requerimiento según su índice de adecuación de capital. Esta área está encargada de armar el expediente de crédito, y prepararlo para enviarlo a análisis. Se elabora la propuesta de crédito cualitativa en donde se profundiza en conocer a los clientes, Aquí se hace la labor de indagar en la naturaleza de la operación, el origen de la empresa, clientes y proveedores.

El área de negocios es la encargada de validar la calidad de la administración y la gerencia, esto incluye la composición accionaria y la información general del negocio. Es importante que el departamento de negocios conozca y valide la experiencia de la empresa según su actividad económica.

También se debe validar la experiencia crediticia en los buros correspondientes como ser, CNBS, EQUIFAX y TRANS UNION, esta información nos sirve para conocer el comportamiento de pago del sujeto de crédito y el nivel de endeudamiento que tiene con el resto del sistema financiero. También se debe investigar el comportamiento de pago que tiene el representante legal y el resto de los socios.

6.5.7.2 ANÁLISIS DE CRÉDITO UNIFICADO:

En esta parte del proceso del crédito sindicado se realiza un análisis de crédito unificado el cual se debe realizar de manera simultánea en los bancos participantes de manera que los analistas de crédito estén en constante comunicación que los lleve a la unidad de criterios.

Los analistas de los bancos participantes deben de manera simultánea realizar el análisis cuantitativo del sujeto de crédito, iniciando con la validación de la información cualitativa proporcionada por el área de negocios.

El análisis cuantitativo se realiza con la información financiera proporcionada por el cliente esta incluye flujos proyectados en caso de que sea una nueva inversión o estados financieros según sea el caso. En este análisis es importante validar los indicadores de liquidez, de apalancamiento, de cobertura y capacidad de pago, de rentabilidad, de eficiencia operativa, de crecimiento en ventas, crecimiento en activos, crecimiento en pasivos y otros indicadores que ayudaran al comité de crédito a tomar la decisión.

En esta área se debe realizar un breve análisis del sector económico en el cual la empresa solicitante desarrolla su actividad económica, este análisis del sector incluye el riesgo país, el riesgo mercado, el riesgo de la empresa y el riesgo ambiental si aplica.

El analista de crédito debe inspeccionar el valor y la ubicación de las garantías que está siendo otorgada por el solicitante, de manera que los bancos participantes puedan estar cubierto en caso de incapacidad de pago. El analista de crédito también tiene la responsabilidad de elaborar un análisis FODA de la empresa solicitante del crédito.

6.5.7.3 APROBACION POR EL COMITÉ DE CREDITO SIMULTÁNEO

El comité de crédito de cada banco participante debe someter el crédito a aprobación de manera simultánea para determinan si se aprueba, se deniega de manera formal la solicitud del crédito. El proceso de aprobación consiste en la presentación formal del crédito a las instancias resolutivas de cada banco participante recolectando las firmas de las personas con el nivel de autorización correspondiente al monto solicitado.

El comité de crédito tiene la responsabilidad de revisar de manera acuciosa los puntos cualitativos investigados por el área de negocios y los puntos cuantitativos encontrados por el área de crédito y riesgos.

Una vez que se han unificado los criterios de aprobación en los bancos participantes el oficial de sindicaciones es el encargado de enviar la documentación requerida por el área legal de cada banco involucrado en la sindicación.

FORMALIZACIÓN Y ELABORACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN LEGAL SIMULTÁNEA

En este nivel del proceso de crédito sindicado se realizara de manera simultánea buscando unidad de criterios en donde las áreas legales de cada banco participan elaborando la documentación de formalización y escrituración del crédito según su tipo de garantías, en esta etapa del proceso de crédito se elaboran los pagarés, contratos y convenios de pago. En esta etapa cada una de las partes deja por escrito la participación y las condiciones de la sindicación. Cuando los documentos son elaborados se deben se trasladan al oficial de sindicación bajo la asesoría del departamento legal para que la empresa solicitante firme los documentos.

6.5.7.4 RECOLECCION DE LOS FONDOS

En esta etapa del proceso del crédito sindicado el área de operaciones del banco participante recibe la instrucción de enviar los fondos a la cuenta encaje del banco agente.

Cuando los fondos del banco participante se tienen acreditados en la cuenta encaje, el oficial de sindicaciones se encarga de programar el desembolso y se envía la documentación requerida con las instrucciones del desembolso al área operativa del banco agente.

6.5.7.5 OPERATIVIDAD Y DESEMBOLSO:

Es la etapa donde se opera el crédito en el sistema para ser desembolsado, Es la etapa previa al desembolso donde se valida el traslado de los fondos del banco participante, la confirmación se seguros, documentación existente para luego crear el préstamo en el sistema y luego acreditar los fondos a la cuenta de la empresa solicitante del crédito.

6.5.8 CRONOGRAMAS COMPARATIVOS DE REDUCCION DE TIEMPO

6.5.8.1 CRONOGRAMA CON EL PROCESO ACTUAL ENTRE BANCOS DEL MISMO GRUPO FINANCIERO

En el cronograma del proceso entre bancos del mismo grupo financiero actualmente utilizado la individualización de las actividades alarga el proceso de crédito.

Tabla 6 Cronograma de Proceso actual entre bancos del mismo grupo financieros

Cronograma de Proceso actual entre bancos del mismo grupo financiero																																
ITEM	Descripción	Tiempo t																														
		t1	t2	t3	t4	t5	t6	t7	t8	t9	t10	t11	t12	t13	t14	t15	t16	t17	t18	t19	t20	t21	t22	t23	t24	t25	t26	t27	t28	t29	t30	
1	Negocios - Banca Corporativa	█	█	█																												
2	Analisis de Credito y Riesgo del Banco Agente				█	█	█																									
3	Aprobación del Banco Agente							█	█	█																						
4	Negocios - Banca Corporativa (traslada la información otro banco participante)										█	█	█																			
5	Analisis de Credito y Riesgo del Banco participante												█	█	█																	
6	El área legal de los diferentes Bancos trabajan para elaborar la documentación legal																	█	█	█												
7	Negocios se encarga de firmar la documentación con el solicitante																															
8	El banco participante envía los fondos al banco agente																															
9	Operaciones del banco agente recolecta los fondos de ambos bancos																															
10	Operaciones programa y realiza el desembolso																															

6.5.8.2 CRONOGRAMA CON EL PROCESO MEJORADO ENTRE

BANCOS DEL MISMO GRUPO FINANCIERO

En el cronograma del proceso de créditos sindicados mejorado entre bancos del mismo grupo financiero, refleja la optimización del tiempo en el cual se realizan varias actividades simultáneamente para agilizar el proceso de la sindicación.

Tabla 7 Cronograma del nuevo proceso entre bancos del mismo grupo financiero

<i>Cronograma del nuevo Proceso entre bancos del mismo grupo financiero</i>																						
<i>ITEM</i>	<i>Descripción</i>	<i>Tiempo t</i>																				
		t1	t2	t3	t4	t5	t6	t7	t8	t9	t10	t11	t12	t13	t14	t15	t16	t17	t18	t19	t20	t21
1	<i>Negocios - Banca Corporativa del Banco Agente (traslada la información otro banco participante)</i>	■	■	■																		
2	<i>Analisis de Credito y Riesgo del Banco Agente</i>			■	■	■	■															
	<i>Analisis de Credito y Riesgo del Banco participante</i>			■	■	■	■															
3	<i>Aprobación del Banco Agente</i>						■	■	■	■												
	<i>Aprobación del Banco Agente</i>						■	■	■	■												
4	<i>El área legal de los diferentes Bancos trabajan para elaborar la documentación legal</i>									■	■	■	■									
5	<i>El oficial de sindicaciones se encarga de firmar la documentación con el solicitante</i>												■	■	■	■						
6	<i>Operaciones del banco agente recolecta los fondos de ambos bancos</i>																■	■	■	■		
7	<i>Operaciones programa y realiza el desembolso</i>																				■	■

6.6 NUEVO PROCESO DE CRÉDITO ENTRE BANCOS DE DIFERENTES GRUPOS FINANCIEROS

6.6.1 OBJETIVO

Establecer un proceso de créditos sindicados que pueda ser utilizado en las sindicaciones de entre bancos de diferentes grupos financieros, creando una unidad de sindicaciones para optimizar el tiempo en el cual se desarrolla la sindicación.

6.6.2 ALCANCE

El ámbito de aplicación son todas las áreas que participan dentro del proceso de la sindicación en las instituciones financieras con el fin de alcanzar unidad de criterios que permitan agilizar cada una de las actividades involucradas en los créditos sindicados entre bancos de diferentes grupos financieros.

Con el presente proceso se busca apoyar a las instituciones financieras y a las áreas involucradas en el proceso de crédito sindicado a la implementación del nuevo proceso mediante la creación de una unidad de sindicaciones formada por personal de Negocios, legal y Riesgos, apoyado con las políticas internas de cada institución y con las normativas de la CNBS comisión Nacional de Bancos y seguros con el fin de contribuir a la optimización del proceso de crédito.

6.6.3 RESPONSABILIDAD:

La implementación estará a cargo de la Gerencia Nacional de Negocios del banco Agente – Estructurador, apoyado con los jefes de área, la comunicación de los cambios por implementar se transmitirá a cada colaborador a través de una circular que se hará llegar a través de correo electrónico o a través del medio de comunicación interno que la empresa utilice para este tipo de asuntos, posteriormente será discutida con cada jefe de área con la finalidad de despejar las dudas que tenga el personal.

La capacitación y adiestramiento del personal que formara parte de la unidad de sindicaciones estará a cargo del jefe inmediato de cada una de las áreas involucradas (Negocios, legal y Riesgos), una vez fundada la unidad de sindicación estará bajo la dependencia de la gerencia Nacional de Negocios o del jefe inmediato de banca corporativa.

La implementación de los cambios deber ser complementada con capacitaciones externas e internas programada por la Gerencia de Negocios con apoyo del departamento de gestión y desarrollo humano.

Es responsabilidad de la unidad de sindicaciones tomar el control de la sindicación estar dando seguimiento a la operatividad y desarrollo del crédito sindicado en los diferentes bancos donde se realiza la sindicación, para despejar cualquier duda que surja en el proceso o para requerir más información de la empresa que solicita el crédito.

6.6.4 DIAGRAMA DEL NUEVO PROCESO DE CRÉDITOS SINDICADOS

ENTRE BANCOS DE DIFERENTES GRUPOS FINANCIEROS

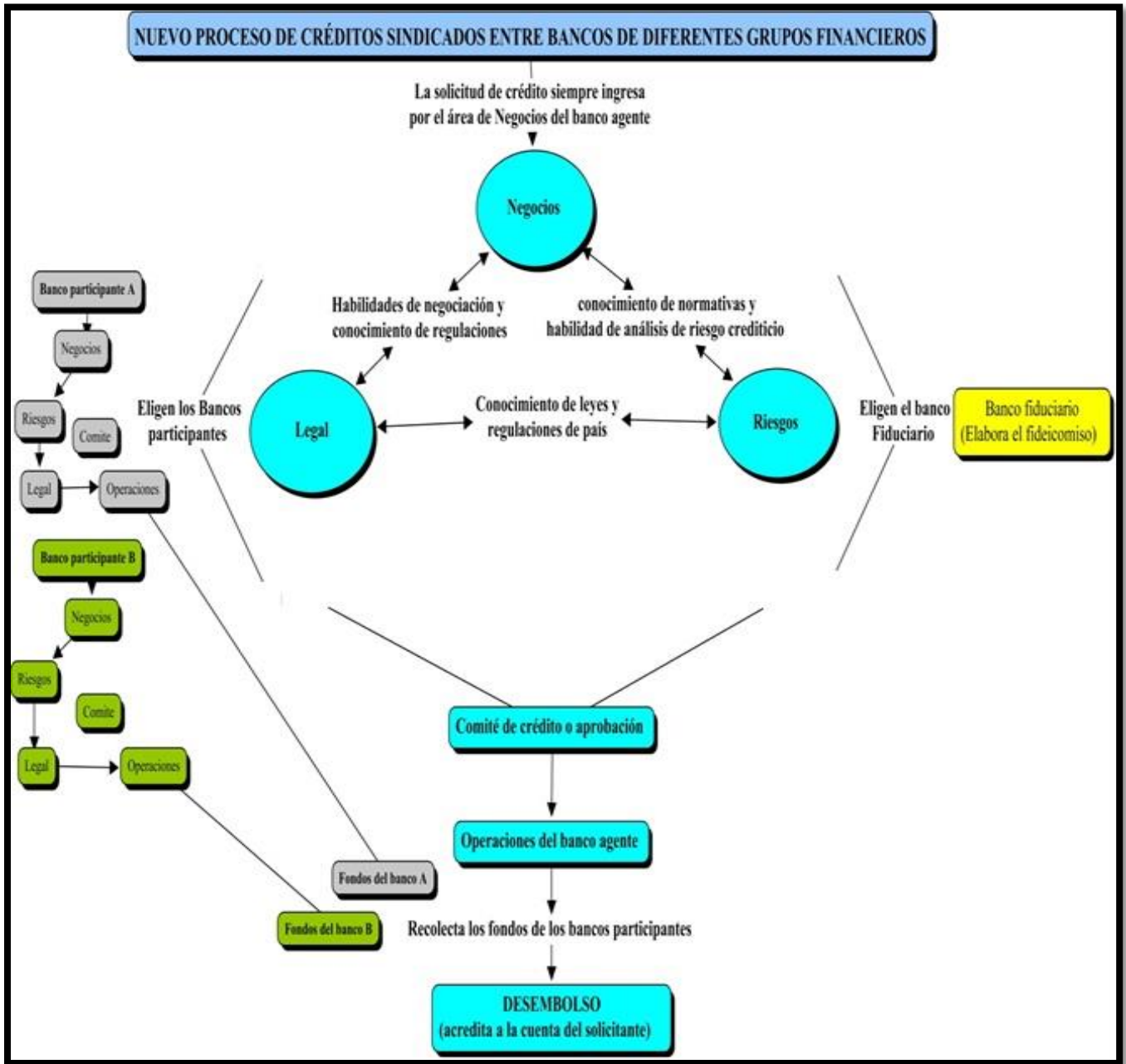


Figura 8 Nuevo proceso de créditos sindicados, bancos de diferentes grupos financieros

6.6.5 DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE SINDICACIONES

Con la finalidad de formar un equipo que pueda empoderarse y liderar la negociación, el banco agente debe formar una unidad de sindicaciones con personal del área de Negocios, de legal y de Riesgos.

El conjunto de miembros que forman esta unidad especializada de sindicaciones debe tener habilidades de negociación, experiencia en banca empresarial y/o corporativa, conocimiento de leyes de país, habilidades de análisis de riesgo crediticio, conocimiento de normativas y regulaciones de la comisión Nacional de Bancos y seguros, esto con la finalidad de lograr un empoderamiento total de la negociación.

La unidad de sindicaciones debe representar al banco agente - estructurador con el solicitante del crédito, con los bancos participantes y con el banco fiduciario.

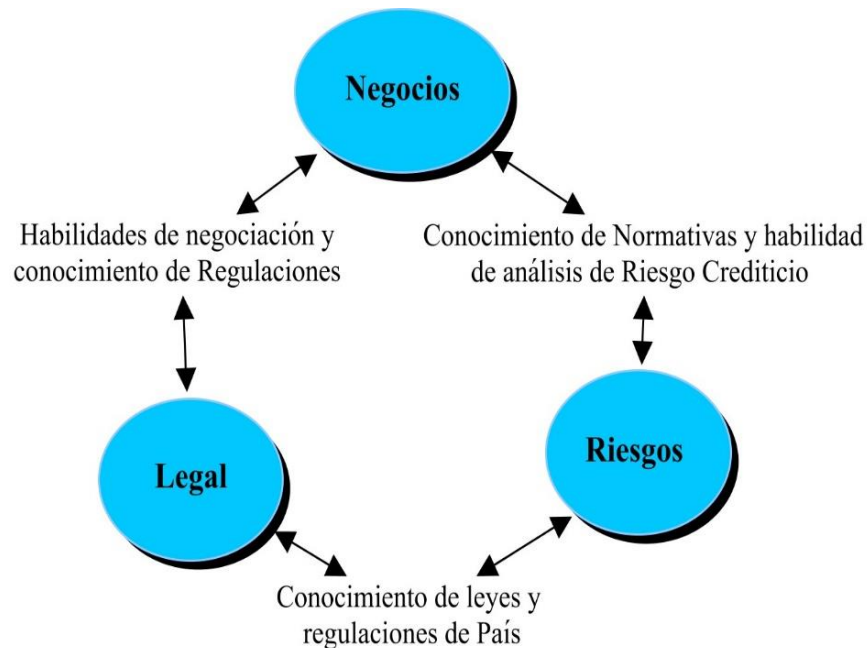


Figura 9 Unidad de Sindicaciones

6.6.6 ACTIVIDADES DEL NUEVO PROCESO DE CRÉDITOS SINDICADOS ENTRE BANCOS DEL MISMO GRUPO FINANCIERO

INGRESO DE LA SOLICITUD

La solicitud de crédito ingresa por el área de Negocios del banco agente o banco estructurador, al recibirla se traslada a la unidad de sindicación.

UNIDAD DE SINDICACIÓN

La unidad de sindicación está encargada de armar el expediente de crédito, Será encargada de elaborar una propuesta cuantitativa, donde se identifica el monto y las condiciones de la solicitud, diseñan la estructura final del crédito sindicado, en esta parte del proceso se eligen y/o se buscan los bancos participantes y el banco fiduciario.

Esta área está encargada de realizar el análisis cuantitativo del sujeto de crédito, iniciando con la validación de la información cualitativa proporcionada por el área de negocios, también revisan si la documentación requerida por el ente regulador está en el expediente de crédito. El análisis cuantitativo se realiza con la información financiera proporcionada por el cliente esta incluye flujos proyectados en caso de que sea una nueva inversión o estados financieros según sea el caso. En este análisis es importante validar los indicadores de liquidez, de apalancamiento, de cobertura y capacidad de pago, de rentabilidad, de eficiencia operativa, de crecimiento en ventas, crecimiento en activos,

crecimiento en pasivos y otros indicadores que ayudaran al comité de crédito a tomar la decisión.

La unidad de sindicación estará encargada de formalizar el convenio entre bancos, se elabora toda la documentación legal pertinente.

En esta parte del proceso intervienen los apoderados legales de todos los bancos participantes liderados por la unidad de sindicación del banco agente, se revisan cada una de las clausulas hasta que se llega a un acuerdo para no generar conflicto de intereses entre las partes. Una vez que las partes están puestas de acuerdo se firman los documentos necesarios para seguir con el proceso.

La unidad de sindicación es la encargada de dar seguimiento al proceso de crédito de principio a fin, está involucrada en directamente con la gestión que realizan los bancos participantes y el banco fiduciario.

COMITÉ DE CREDITO DEL BANCO AGENTE

La función del comité de crédito del banco agente es fundamental, tiene la responsabilidad de revisar de manera acuciosa los factores cualitativos y los factores cuantitativos proporcionados por la unidad de sindicación.

OPERACIONES DEL BANCO AGENTE

Son los encargados de registrar la recolección de los fondos de los bancos participantes, para proceder a acreditar el desembolso a la cuenta del solicitante.

6.6.7 CRONOGRAMAS COMPARATIVOS DE REDUCCION DE TIEMPO

6.6.7.1 CRONOGRAMA CON EL PROCESO ACTUAL ENTRE BANCOS DE DIFERENTES GRUPOS FINANCIEROS

En el proceso de créditos sindicados entre bancos de diferentes grupos financieros, las actividades y etapas del proceso de crédito se extienden debido a que la información no se maneja por una sola área y esto genera conflictos de interés.

Tabla 8 Cronograma de proceso actual entre bancos de diferentes grupos financieros

Cronograma de Proceso actual entre bancos de diferentes grupos financieros		Tiempo t																													
ITEM	Descripción	t1	t2	t3	t4	t5	t6	t7	t8	t9	t10	t11	t12	t13	t14	t15	t16	t17	t18	t19	t20	t21	t22	t23	t24	t25	t26	t27	t28	t29	t30
1	Negocios - Banca Corporativa del Banco estructurador	■	■	■																											
2	Crédito y Riesgo del Banco estructurador elige y/o busca los bancos participantes				■	■	■																								
3	Crédito y Riesgo del banco estructurador elige y/o busca al banco fiduciario							■	■	■																					
4	El banco participante "A" realiza el proceso de crédito para aprobar o denegar el crédito									■	■	■																			
5	El banco participante "B" realiza el proceso de crédito para aprobar o denegar el crédito											■	■	■																	
6	El comité de crédito del banco estructurador para determinar los detalles de la aprobación													■	■	■															
7	El departamento legal del banco estructurador coordina la elaboración de los documentos (con participación de los abogados de los otros bancos)																					■	■	■							
8	Los bancos participantes trasladan los fondos al banco estructurador																							■	■	■					
9	Operaciones del banco estructurador recolecta los fondos de ambos bancos																										■	■	■		
10	Operaciones programa y realiza el desembolso																														■

6.6.7.2 CRONOGRAMA CON EL PROCESO MEJORADO ENTRE

BANCOS DE DIFERENTES GRUPOS FINANCIEROS

El proceso de créditos sindicados mejorado tiene su éxito en la reducción del tiempo debido a la unidad de sindicación ya que se empodera y lidera la negociación debido a la diversidad de conocimientos de los miembros.

Tabla 9 Cronograma Del Proceso Entre Bancos De Diferentes Grupos Financieros

<i>Cronograma del Proceso entre bancos de diferentes grupos financieros</i>																
<i>ITEM</i>	<i>Descripción</i>	<i>Tiempo t</i>														
		t1	t2	t3	t4	t5	t6	t7	t8	t9	t10	t11	t12	t13	t14	t15
1	<i>Negocios - Banca Corporativa del Banco estructurador</i>	■	■	■	■											
2	<i>La unidad de sindicación lidera la sindicación diseñan la estructura final del crédito sindicado, en esta parte del proceso se eligen y/o se buscan los bancos participantes y el banco fiduciario</i>				■	■	■	■								
3	<i>La unidad de sindicación envía la la documentación directamente a comité de crédito</i>							■	■	■						
4	<i>La unidad de sindicación estará encargada de formalizar el convenio entre bancos, se elabora toda la documentación legal pertinente y se coordinan las firmas con el solicitante del crédito</i>										■	■	■			
5	<i>Operaciones del banco agente se encargados de registrar la recolección de los fondos de los bancos participantes, para proceder a acreditar el desembolso a la cuenta del solicitante</i>														■	■

6.7 METODOLOGIA PARA LA APLICACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

6.7.1 CAMBIO DE PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES

En los cambios de organizacionales y de procesos es importante la participación del departamento de recursos humanos para que programe y coordine las capacitaciones internas y externas para todo el personal que estará participando de los cambios sugeridos.

6.7.1.1. TIPOS DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

Haciendo revisión de la literatura, identificamos en el cambio organizacional descrito por el autor Gareth R. Jones en su libro Teoría Organizacional, se puede establecer una guía para el cambio del actual proceso.

Jones, (2008) Afirma que los tipos de cambios pueden definirse como:

A.CAMBIO EVOLUTIVO:

Es gradual, incremental, y específicamente enfocado. No implica una alteración drástica o repentina de la naturaleza básica de la estrategia y estructura de una organización si no que es un intento constante de mejorar, adaptar y ajustar la estrategia y estructura de manera creciente para acomodar los cambios que ocurren en el ambiente.

B. CAMBIO REVOLUCIONARIO:

Es rápido, drástico y a todos los niveles. Implica un audaz intento de encontrar rápidamente nuevas maneras de ser eficaz. Es probable que provoque un cambio radical en la manera de hacer las cosas, nuevas metas y nueva estructura. Repercute en todos los niveles en la organización: corporativo, divisional, funcional grupal e individual. La reingeniería e innovación son tres instrumentos importantes del cambio revolucionario.

6.7.2 FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJOS

Al formar una unidad de sindicación es importante entender que todos los Equipos pasan a través de etapas de desarrollo. Estas etapas ocasionan que la dinámica dentro del equipo cambie y que se modifiquen las relaciones entre sus miembros y el líder que en este caso será el Gerente de Banca Corporativa.

6.7.2.1 ETAPAS DEL DESARROLLO DE LOS EQUIPOS

En esta sección se describen las cuatro etapas principales que atraviesan los equipos, desde las primeras etapas del desarrollo, cuando el equipo aún se está esforzando por convertirse en una entidad coherente, hasta una etapa de desarrollo más maduro cuando el equipo se ha vuelto una entidad altamente eficaz, con un funcionamiento refinado.

Whetten, (2011), describe las estepas necesarias para a formación de equipos efectivos y trabajo en equipo de la siguiente manera:

A.FORMACIÓN:

El equipo se enfrenta a la necesidad de familiarizarse con sus miembros, su objetivo y sus fronteras. Se deben forjar relaciones y establecer la confianza. Es necesaria una dirección clara por parte de los líderes del equipo.

B.NORMATIVIDAD:

El equipo se enfrenta a la creación de cohesión y unidad, diferenciación de los roles, identificación de las expectativas para los miembros y el incremento del compromiso. Se necesita que los líderes del equipo den retroalimentación de apoyo y que fomenten el compromiso con la visión.

C.ENFRENTAMIENTO:

El equipo se enfrenta con desacuerdos, resistencia a la dependencia y con la necesidad de manejar conflictos. Algunos de los desafíos incluyen las violaciones de las normas y de las expectativas, así como superar el pensamiento grupal. Se requiere que los líderes del equipo se concentren en el mejoramiento del proceso, el reconocimiento de los logros, y el aumento de las relaciones de ganar-ganar.

D.DESEMPEÑO:

El equipo enfrenta la necesidad continua de mejorar, innovar, trabajar con rapidez y aprovechar las habilidades fundamentales. Se requiere que los líderes del equipo patrocinen las nuevas ideas de los miembros, coordinen su implementación y alienten un desempeño extraordinario.

6.7.2.2 ATRIBUTOS DE LOS EQUIPOS CON UN ALTO DESEMPEÑO

Una vez que la unidad de sindicaciones se forme y se capacite el jefe de área y/o Gerente del área deberá buscar desarrollar los siguientes atributos que tiene los equipos de alto desempeño descritos a continuación:

RESULTADOS DEL DESEMPEÑO

Los equipos de alto desempeño generan resultados. Producen algo; no sólo discuten. Sin logros, los equipos se disuelven y se vuelven ineficaces con el paso del tiempo.

PROPÓSITO Y VISIÓN ESPECÍFICOS Y COMPARTIDOS

Cuanto más específico sea el propósito, habrá mayor compromiso, confianza y coordinación. Los individuos no trabajan para sí mismos, sino que trabajan para los demás en la búsqueda de un compromiso compartido. El propósito compartido también podría ser igual que una visión motivadora de lo que el equipo debe lograr.

RESPONSABILIDAD INTERNA MUTUA

El sentimiento de responsabilidad interna es mucho mayor que cualquier responsabilidad impuesta por un jefe o alguien externo. Un equipo de alto desempeño se caracteriza por la autoevaluación y la responsabilidad.

DESAPARICIÓN DE LAS DISTINCIONES FORMALES

Los miembros del equipo hacen lo que sea necesario para contribuir al trabajo, sin importar los títulos o puestos anteriores. La afiliación al equipo y los roles predominan sobre el estatus externo.

ROLES LABORALES COMPARTIDOS Y COORDINADOS

Los individuos siempre trabajan en coordinación con los otros miembros del equipo. El resultado deseado es un solo producto grupal, no un conjunto de productos individuales.

LA INEFICIENCIA QUE CONDUCE A LA EFICIENCIA

Como los equipos permiten compartir y participar en gran medida, una gran influencia mutua respecto a los procesos y la desaparición de los roles, los integrantes podrían ser ineficientes al inicio. Conforme el equipo se desarrolla, llegan a conocerse entre ellos tan

bien que son capaces de anticipar los movimientos de cada uno, y se vuelven mucho más eficientes que las personas que trabajan de manera individual.

CALIDAD EXTRAORDINARIAMENTE ALTA

Los equipos producen resultados por arriba de los estándares actuales de desempeño. Sorprenden y deleitan a los diversos interesados con niveles de calidad inesperados y nunca antes obtenidos. No se tolera la mediocridad y los estándares de desempeño son muy altos.

MEJORAMIENTO CREATIVO CONTINUO

Los procesos y las actividades de los equipos se caracterizan por innovaciones a gran escala y pequeñas mejoras continuas. La insatisfacción con el *statu quo* genera un constante flujo de ideas nuevas, experimentación y búsqueda del progreso.

ALTOS NIVELES DE CREDIBILIDAD Y CONFIANZA

Existe una confianza implícita entre los integrantes del equipo, defienden a los miembros que no están presentes y entablan relaciones de interdependencia entre ellos. Las actividades y las interacciones entre los miembros del equipo se caracterizan por la integridad personal y la honestidad.

CLARIDAD DE LAS COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

Los talentos únicos y las ventajas estratégicas del equipo y de sus miembros son claros. Las formas en que estas capacidades se podrían utilizar para alcanzar los objetivos del equipo están bien entendidas. Se presta escasa atención a las actividades extrañas y a las desviaciones de la misión central del equipo.

6.7.2.3 CUALIDADES Y CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

Un factor importante para la creación de equipos efectivos es el papel del líder que en este caso es el jefe de área y/o el Gerente de Banca Corporativa. Sin embargo, como señaló (Hackman, 2006), “lo que marca la diferencia no es el estilo del liderazgo”. Muchos estilos de liderazgo pueden ser eficaces, y ninguno tiene ventajas específicas sobre los demás. Más bien, son las capacidades y habilidades del líder, o las herramientas y técnicas que se ponen en práctica, las que determinan un desempeño eficiente o ineficiente del equipo. Aquí destacamos dos aspectos especialmente importantes del liderazgo de los equipos.

A. DESARROLLAR CREDIBILIDAD E INFLUENCIA ENTRE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO:

“Los líderes eficaces cuentan con el respeto y el compromiso de los miembros del equipo; es decir, desarrollan credibilidad” (Kouzes, 2012). Establecer la credibilidad y la capacidad para influir en los miembros del equipo son los primeros retos fundamentales que enfrentan los líderes.

B. ESTABLECER UNA VISIÓN Y METAS MOTIVADORAS PARA EL EQUIPO:

Una vez que los miembros del equipo tienen confianza en el líder, entonces es posible que este último identifique metas que el equipo sea capaz de lograr, así como niveles de desempeño al que los miembros puedan aspirar.

A continuación se muestra el efecto de las metas sobre el desempeño:

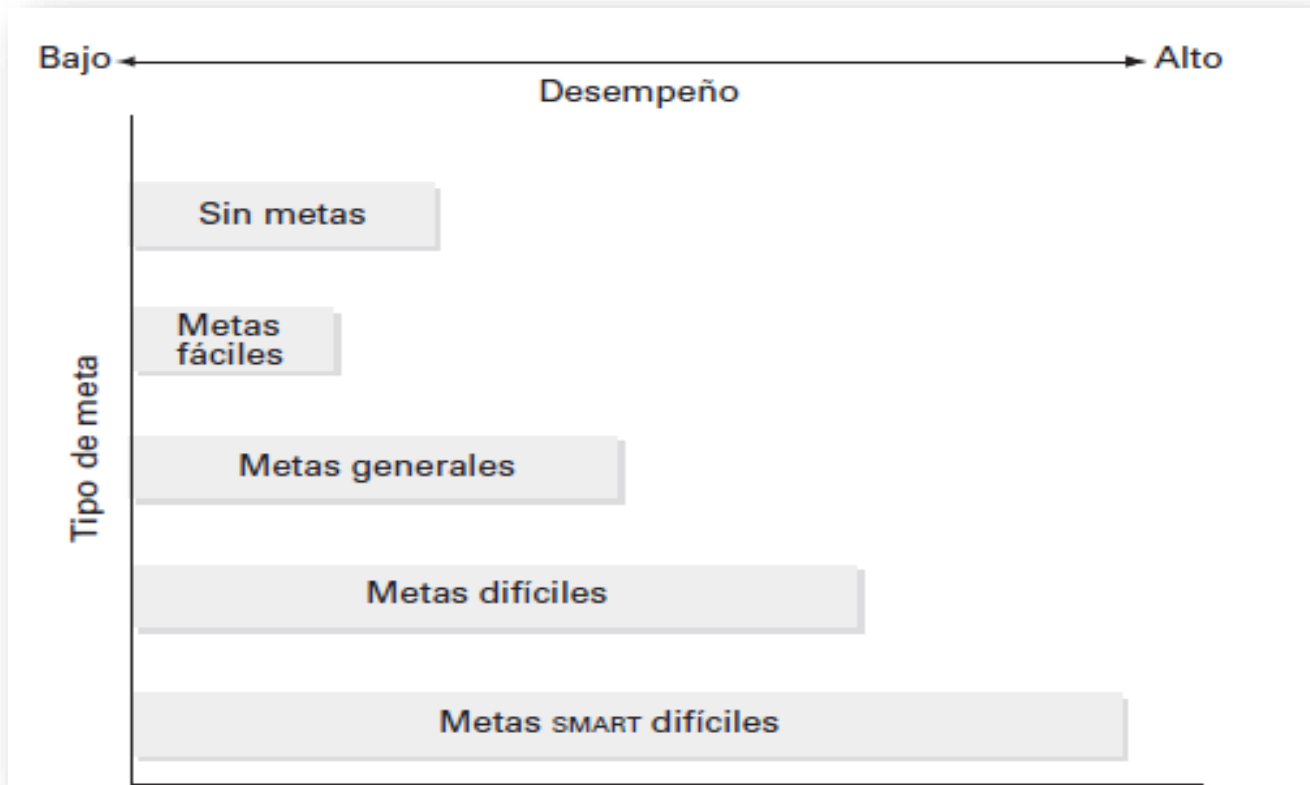


Figura 10 Efecto de las metas sobre el desempeño

6.8 CONCLUSIONES

1. La implementación de esta propuesta le permitirá a las instituciones financieras (IFI) optimizar el proceso de los créditos sindicados entre bancos del mismo grupo financiero, permitiendo descartar las solicitudes de las empresas que no califiquen en la primera fase del proceso de crédito al utilizar el formato de precalificación.

2. Un oficial de sindicaciones involucrado exclusivamente de créditos sindicados en un proceso entre bancos del mismo grupo financiero optimizara el proceso de sindicaciones.

3. Al implementar una unidad de sindicaciones entre bancos de diferentes grupos financieros provocara un cambio organizacional que vendrá a mejorar la relación y la comunicación entre las áreas que participan en el proceso de un crédito sindicado.

6.9 RECOMENDACIONES

1. Para optimizar el proceso de los créditos sindicados entre bancos del mismo grupo financiero se recomienda que las instituciones financieras (IFI) la utilización del formato de precalificación para descartar las de las empresas que no califiquen en la primera fase del proceso de crédito.

2. Valiéndose de la uniformidad de las políticas internas, en el proceso de créditos sindicados entre bancos del mismo grupo financiero se recomienda la implementación de un oficial de sindicaciones para que se involucre exclusivamente de créditos sindicados.

3. Al implementar una unidad de sindicaciones entre bancos de diferentes grupos financieros se recomienda la participación y el involucramiento del departamento de recursos humanos por el cambio un organizacional que debe ser manejado por expertos en este recurso.

Tabla 10 Verificación de la Concordancia del Documento con el plan de Acción

Titulo	Objetivos		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de acción
	General	Específicos			
PROPUESTA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE CRÉDITOS SINDICADOS EN HONDURAS	Elaborar un proceso para créditos sindicados en Honduras, mediante el diseño de un proceso que se adapte a cada una de las sindicaciones desarrolladas en el país para optimizar el tiempo y dar una pronta respuesta al solicitante del crédito	Diseñar un proceso de crédito sindicado aplicable entre bancos del mismo grupo financiero, valiéndose de la uniformidad de las políticas internas. En este proceso se debe implementar un oficial de sindicaciones para gestionar exclusivamente este tipo de créditos.	Un oficial de sindicaciones involucrado exclusivamente de créditos sindicados en un proceso entre bancos del mismo grupo financiero optimizara el proceso de sindicaciones.	Valiéndose de la uniformidad de las políticas internas, en el proceso de créditos sindicados entre bancos del mismo grupo financiero se recomienda la implementación de un oficial de sindicaciones para que se involucre exclusivamente de créditos sindicados.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del diagrama del nuevo proceso de créditos sindicados entre bancos del mismo grupo financiero, incluyendo el oficial de sindicación. • Describir la operatividad y funcionamiento de cada una de las actividades del nuevo proceso de crédito. • Incluir cronogramas de tiempos para establecer comparaciones entre el nuevo y el viejo proceso.
		Implementar el uso de un formato de pre aprobación que contenga la unificación de requisitos de cada uno de los bancos involucrados en la sindicación entre bancos del mismo grupo financiero, con la finalidad de reducir la incertidumbre del solicitante dándole una respuesta previa al proceso de crédito.	La implementación de esta propuesta le permitirá a las instituciones financieras (IFI) optimizar el proceso de los créditos sindicados entre bancos del mismo grupo financiero, permitiendo descartar las solicitudes de las empresas que no califiquen en la primera fase del proceso de crédito al utilizar el formato de precalificación.	Para optimizar el proceso de los créditos sindicados entre bancos del mismo grupo financiero se recomienda que las instituciones financieras (IFI) la utilización del formato de precalificación para descartar las de las empresas que no califiquen en la primera fase del proceso de crédito.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un formato de precalificación Este formato valida la viabilidad del crédito en cuanto a garantías, comportamiento de pagos y nivel de endeudamiento.
		Diseñar un proceso de crédito sindicado entre banco de diferentes grupos financieros, con el propósito que las instituciones financieras puedan disminuir el tiempo en el cual se desarrolla la sindicación, incluyendo al proceso una unidad de sindicación en el banco agente para liderar el proceso,	Al implementar una unidad de sindicaciones entre bancos de diferentes grupos financieros provocara un cambio organizacional que vendrá a mejorar la relación y la comunicación entre las áreas que participan en el proceso de un crédito sindicado	Al implementar una unidad de sindicaciones (Negocios, Legal y Riesgos) entre bancos de diferentes grupos financieros se recomienda la participación y el involucramiento del departamento de recursos humanos ya que los cambios provocaran cambio un organizacional que debe ser manejado por expertos en el manejo del recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del diagrama del nuevo proceso de créditos sindicados entre bancos de diferentes grupos financieros. • Describir la operatividad y funcionamiento de la unidad de sindicaciones que funcionara en el nuevo proceso del crédito sindicado entre bancos de diferentes grupos financieros. • Incluir cronogramas de tiempos para establecer comparaciones entre el nuevo y el viejo proceso entre bancos de diferentes grupos financieros.

BIBLIOGRAFÍA

- AHIBA. (2015). AHIBA. Recuperado 15 de mayo de 2015, a partir de <https://ahiba.hn/>
- Arias, Y. (2013). Cláusulas en las diversas formas o tipos de créditos sindicados. Recuperado 24 de mayo de 2015, a partir de <http://www.legaltoday.com/practica-juridica/publico/bancario/clausulas-en-las-diversas-formas-o-tipos-de-creditos-sindicados>
- Barquero Cabrero, J. D. B., & Huertas Colomina, F. J. (2005). *Manual de Banca y Finanzas* (Segunda). Barcelona, España: Comte Borrel.
- BCIE. (2015). Banco Centroamericano de Integración Económica. Recuperado 8 de mayo de 2015, a partir de <http://www.bcie.org/>
- BNamericas. (2006). México lidera complicado mercado de créditos sindicados - BNamericas. Recuperado 8 de mayo de 2015, a partir de http://www.bnamericas.com/es/noticias/banca/Mexico_lidera_complicado_mercado_de_creditos_sindicados/
- Cardenas Mondragon, A. (2009). Créditos sindicados, opción para las pymes - ProQuest. Recuperado 8 de mayo de 2015, a partir de <http://search.proquest.com/docview/334479877/BAC65A44191943DAPQ/2?accountid=35325#>
- Cardona Hernández, P. A. (2005). Aplicación De Árboles De Decisión En Modelos De Riesgo Crediticio. *Revista Colombiana de Estadística*, 27(2), 139-151.
- CNBS. (2014). *Gobierno de Honduras - Comisión Nacional de Bancos y Seguros - Circulares Más Recientes (Año Actual)*. Recuperado a partir de <http://www.cnbs.gob.hn/index.php/marco-legal/circulares/circulares-mas-recientes>
- Dealogic - IB Revenue. (2015). Recuperado 24 de mayo de 2015, a partir de <http://www.dealogic.com/media/market-insights/ib-revenue-statshot/>

- Enciclopedia de Economía. (2009). Recuperado 14 de mayo de 2015, a partir de <http://www.economia48.com/spa/d/credito-sindicado/credito-sindicado.htm>
- Federal Reserve. (2014). Recuperado 24 de mayo de 2015, a partir de http://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/yellen20110602_slide4.gif
- Gorton, G., & Metrick, A. (2012). GETTING UP TO SPEED ON THE FINANCIAL CRISIS: A ONE WEEKEND READER'S GUIDE. *Revista de Economía Institucional*, 14(26), 15-46.
- Hackman, J. R. (2006). *Leading Teams*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Callado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta). Unitec: Pearson Educacion. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=823#>
- H Mercado, S. (2007). *Administracion Aplicada Teoria y Practica* (Segunda). Unitec: NORIEGA.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional Diseño Y Cambio En Las Organizaciones* (Quinta). México: Pearson Educacion.
- Kaya, H. D. (2011). Syndicated bank loans and capital structure. *Managerial Finance*, 37(8), 697-714. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/03074351111146184>
- Kouzes, J. (2012). *the Laedership Challenge* (Quinta). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kozikowski, Z. (2007). *Finanzas Internacionales* (Tercera). Mexico: Mc Graw Hill.
- Lacarte, M. (2012). *Banca corporativa: los préstamos sindicados qué son y cómo funcionan*. España: Bubok Publishing S.L. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10741282>
- La Gaceta. (2004). Ley del Sistema Financiero, p. 46. Tegucigalpa.
- Marcuse, R. (2012). *Diccionario de Terminos Financieros & Bancarios* (Quinta). Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Matze. (2009). Conceptos de Economía. Recuperado 14 de mayo de 2015, a partir de <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-un-credito-sindicado>

- Moran García, M. (2006). *Los Créditos Sindicados Denominados en Euromoneda* (Tesis). Universidad de Alicante, España.
- Perez Ramírez, J., & Calvo Gonzáles, J. (2007). *Instrumentos Financieros* (Primera). Madrid, España: Piramide.
- Quesada, J., & Gómez, E. (2010). *Normativa Bancaria 2010* (Segunda). Mexico: Pearson Educacion.
- Rodriguez, L. (2015). Tigo contrata préstamo sindicado por \$250 millones, p. 1. Honduras.
- Serrano, G., & Luis, J. (2012). LOS CRÉDITOS SINDICADOS Y LAS AGENCIAS DE CRÉDITOS Y GARANTÍAS EN LA REGULACIÓN DEL MERCADO DE CAPITALES CHILENO. *Revista chilena de derecho*, 39(3), 605-627. <http://doi.org/10.4067/S0718-34372012000300002>
- Síntomas de recuperación en los mercados de productos financieros estructurados y de préstamos apalancados. (2014, diciembre 7). Recuperado 24 de mayo de 2015, a partir de http://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt1412t_es.htm
- S. Mishkin, F. (2008). *Moneda, Banca y Mercados Financieros* (Octava). Mexico: Pearson.
- Stallings, B., & Rogério Studart. (2006). *Financiamiento para el desarrollo: América Latina desde una perspectiva comparada*. Chile: B - CEPAL. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10566101>
- Whetten, D. A. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (Octava). México: Pearson Educacion.

ANEXOS

ANEXO 1 ENTREVISTA ESTRUCTURADA



FACULTAD DE POSTGRADO

El presente cuestionario es de uso académico y tiene como propósito recopilar información sobre los procedimientos y procesos involucrados en un crédito sindicado. Lo anterior con el objetivo de diseñar una propuesta para optimizar el proceso de créditos sindicados en Honduras.

Instrucciones

Favor marcar con una “X” la respuesta que se adopta a la práctica de la institución bancaria.

1. Su edad _____
2. Genero _____
3. Años de experiencia en su Departamento _____
4. Nivel de Educativo _____
5. ¿A qué área del proceso de crédito sindicado pertenece?
Negocios Análisis Comité De Crédito Legal
6. Según su experiencia ¿en qué área del proceso de crédito hay más reincidencias de obstáculos o reprocesos?
Negocios Análisis Comité De Crédito Legal

7. ¿Cuál es el nivel de eficiencia que usted considera en la comunicación entre las áreas que participan en el proceso del crédito sindicado?

Alto

Medio

Bajo

¿Por Qué? _____

8. ¿Con que tipo de problemas se ha encontrado en el proceso de un crédito sindicado?

Marque en las casillas de 1 a 5 siendo 5 el valor más relevante.

- Tarda demasiado tiempo
- No hay buena comunicación entre áreas
- No hay buena comunicación entre bancos participantes
- Las políticas internas son engorrosas
- Otros (especifique)

9. ¿Considera que el tiempo que lleva el proceso para otorgar los créditos sindicados es adecuado?

Sí

No

Explique:

10. ¿Los requerimientos legales y las regulaciones de la CNBS provocan atrasos u obstáculos en los créditos sindicados?

Sí

No

Explique:

11. ¿Tiene relación el índice de adecuación de capital de la institución financiera al tomar la decisión de financiar un crédito sindicado?

Sí

No

12. Las regulaciones de la CNBS en el proceso de crédito sindicado contribuyen a:

Marque con una X la(s) respuestas que usted considere.

- Generar retrasos en el proceso
- Estandarización de procesos
- Es indiferente

Otros:

13. ¿Qué tipo de normativas y regulaciones de la CNBS aplican y deben ser revisadas al otorgar un crédito sindicado?

14. ¿Al elegir los bancos participantes, cuáles de los siguientes aspectos son considerados?

Marque con una X los aspectos que usted considera.

- Market share
- Índice de adecuación de capital
- Condiciones del crédito
- Porcentaje de participación del crédito

Otros:

15. ¿Tiene relación con la sindicación de créditos, si el sujeto de crédito es generador de divisas?

Sí

No

Explique el porqué de su respuesta.

16. ¿El proceso de ejecución de garantías de los créditos sindicados con fideicomiso es igual al proceso de ejecución de garantías cuando no existe fideicomiso?

Sí

No

Explique el porqué de su respuesta.

17. ¿En qué casos considera oportuno constituir un fideicomiso para al formalizar un crédito sindicado?

Marque con una X la respuesta.

- En un sindicado entre bancos del mismo grupo financiero
- En un sindicado entre bancos de diferentes grupos financieros

Otros:

18. ¿Considera que el fideicomiso genera retrasos o demoras en el proceso del crédito sindicado?

Sí

No

Explique el porqué de su respuesta.

19. ¿En el proceso de crédito sindicado puede el banco agente ser el banco fiduciario?

Sí

No

Explique el porqué de su respuesta.

20. ¿Qué métodos y técnicas propondría usted para hacer más eficientes los tiempos de respuesta al otorgar los créditos sindicados?

“Gracias Por Su Colaboración”

ANEXO II FORMATO DE VISITAS PARA CREDITOS SINDICADOS

INFORMACION DE CREDITO PARA USO EMPRESARIAL

Cliente Nuevo Si () No ()

1.-DATOS DEL PRESTAMO

Valor solicitado (números)	
Valor solicitado en letras	
Plazo	
Destino	
Forma de Pago	

TIPO DE GARANTIA	DESCRIPCION DE LA GARANTIA
Hipotecaria	
Prendaria	
Fiduciaria	
Otros	

2.-INFORMACION GENERAL

Nombre de la Empresa	
Dirección	
Teléfonos	
Fax	
Página Web	
RTN de la empresa	
Representante legal de la empresa	
Actividad Principal	
Actividad Secundaria	
Lugar y fecha de constitución	

Capital pagado	
Capital no pagado	
Patrimonio	

TIPO DE EMPRESA	% DE PARTICIPACION	NUMERO DE EMPLEADOS TOTAL:	DE
Familiar		Administrativos:	
No familiar		Ventas:	
Extranjera		Bodega:	
Gobierno		Técnicos:	

3.-EMPRESAS RELACIONADAS

EMPRESAS RELACIONADAS	RTN

4.-PARTICIPACION ACCIONARIA

NOMBRE	EDAD	MONTO DE CAPITAL	% DE PARTICIPACION

5.-MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

NOMBRE	CARGO

6.- TERMINOS DE VENTA

REGIONES DE VENTA	%	CANALES DE DISTRIBUCION	%	TERMINOS DE VENTA	%	EQUIPO DE REPARTO	MARCAR CON (X)
Norte		Mayorista		Contado		Si	
Centro		Minorista		Crédito		No	
Sur		Directo					

7.-CLIENTES

NOMBRE	País de origen	TERMINOS DE VENTA	TIPO DE PRODUCTO

8.-PROVEEDORES

NOMBRE	PRODUCTO	AL CONTADO Y AL CREDITO %	PAIS DE ORIGEN	PAIS DE IMPORTACION	% DE LA IMPORTACION

9.-PRINCIPALES PRODUCTOS

PRODUCTO	LIDER EN EL MERCADO	PRINCIPALES COMPETIDORES

10.-EXPERIENCIA CREDITICIA EN EL SISTEMA FINANCIERO

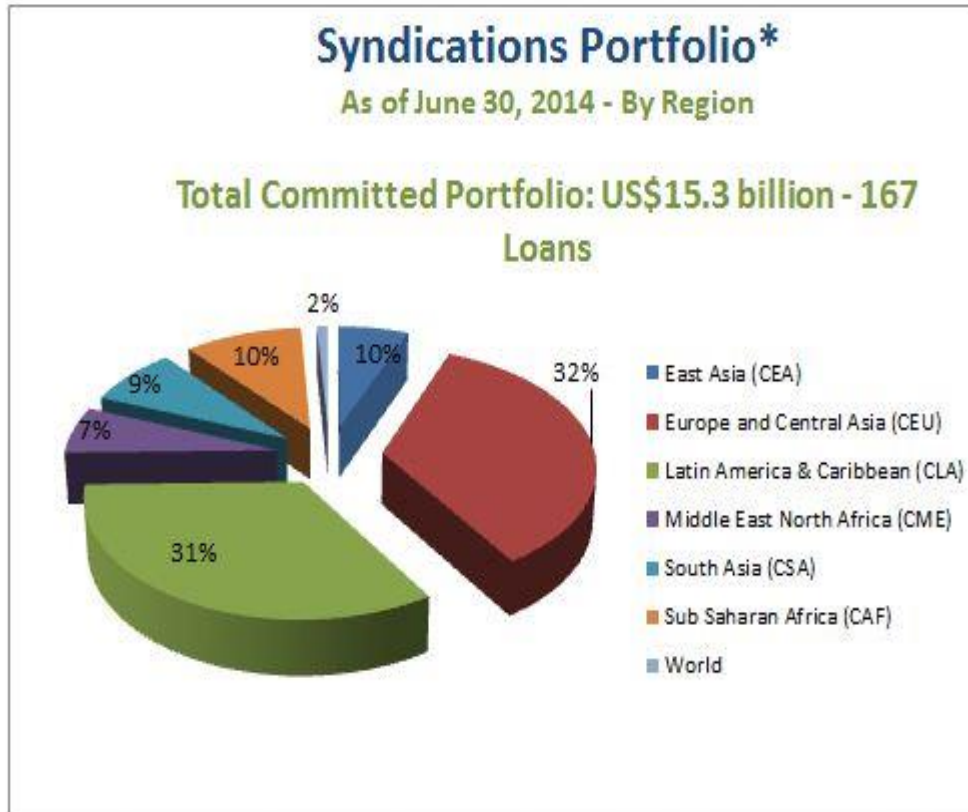
INSTITUCION FINANCIERA	MONTO	SALDO	TASA	DESTINO	TIPO DE GARANTIA
TOTAL					

Lugar y Fecha _____

Firma Autorizada de la Empresa

Firma del oficial

ANEXO III PORTAFOLIO



*Includes B Loans, Parallel Loans, A Loan Participations (ALPs), Unfunded Risk Participations (URP), Managed Co-Lending Portfolio Program (MCPP) Loans & Initiatives (Trade Finance)