

**Universidad Panamericana**

Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Finanzas Empresariales



**IMPLEMENTACION DE UN PROYECTO DE MICROCREDITOS PARA  
EL CENTRO DE TRANSFORMACION PARA LA PREINVERSION AGRICOLA**

(Tesis de Maestría)

Susana Carolina Aragón García

Guatemala, octubre 2013

**IMPLEMENTACION DE UN PROYECTO DE MICROCREDITOS PARA  
EL CENTRO DE TRANSFORMACION PARA LA PREINVERSION AGRICOLA**  
(Tesis de Maestría)

Susana Carolina Aragón García

Magister Lic. Carlos Rodolfo De León Herrera, **Asesor**

MSc. Mario Alfredo Salazar Marroquín, **Revisor**

Guatemala, octubre 2013

**Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus  
**Rector**

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González  
**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M.A. César Augusto Custodio Cobar  
**Vicerrector Administrativo**

**Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**



M.A. César Augusto Custodio Cobar  
**Decano**

Licda. Diana Fabiola Monterroso Urriola  
**Coordinadora Maestría - Campus El Naranjo**

REF.:UPANA.C.C.E.E.0008-2013-MSc. F.E.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 21 DE SEPTIEMBRE DEL 2,013**

De acuerdo al dictamen rendido por Magister Lic. Carlos Rodolfo De León Herrera, asesor y MSc. Mario Alfredo Salazar Marroquín, revisor de la Tesis, titulada: "IMPLEMENTACIÓN DE UN PROYECTO DE MICROCRÉDITOS PARA EL CENTRO DE TRANSFORMACIÓN PARA LA PREINVERSIÓN AGRÍCOLA", elaborada por la licenciada Susana Carolina Aragón García, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Finanzas Empresariales.

  
  
**Lic. César Augusto Custodio Caba**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas**

Guatemala, 14 de agosto de 2013

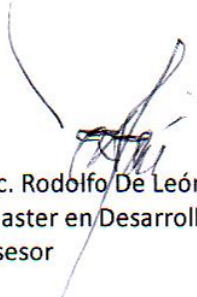
Licenciado  
César Custodio  
Decano Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana

Licenciado Custodio:

Por este medio le informo que he procedido a la revisión del trabajo de tesis "**Implementación de un proyecto de Microcréditos para el Centro de Transformación para la Preinversión Agrícola**" elaborado por la estudiante de Maestría en Finanzas Empresariales Susana Carolina Aragón García.

Dicho trabajo fue elaborado de acuerdo a los reglamentos internos de la universidad y, según mi criterio, cumple con los requerimientos académicos establecidos por lo que extiendo mi DICTAMEN FAVORABLE para el mismo.

Atentamente,



Lic. Rodolfo De León Herrera  
Master en Desarrollo  
Asesor

Guatemala, 7 de septiembre 2013.


Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana

Estimados Señores:

En relación a la tesis con el tema **“IMPLEMENTACIÓN DE UN PROYECTO DE MICROREDITOS PARA EL CENTRO DE TRANSFORMACIÓN PARA LA PREINVERSIÓN AGRICOLA”**, realizada por **Susana Carolina Aragón García**, previo a optar al grado académico de Maestría en Finanzas Empresariales. Se hace constar que cumple con los requerimientos técnicos y de contenido establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

Por tanto se extiende el presente dictamen favorable para continuar con el proceso correspondiente.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
*MSc. Mario Alfredo Salazar Marroquín*  
*Revisor de Estilo*

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	1
1.1 Antecedentes de la institución	1
1.1.1 Actividad principal	1
1.1.2 Aspectos legales	2
1.1.3 Estructura organizacional	3
1.1.4 Misión	4
1.1.5 Visión	5
1.1.6 Objetivos de la institución	5
1.1.6.1 Pre inversión	5
1.1.6.2 Administración de proyectos	5
1.2 Origen del problema	6
1.3 Definición del problema	7
<b>Capítulo 2</b>	9
2.1 Marco Teórico	9
2.2 Proyecto de inversión	9
2.3 Preinversión	9
2.4 Administración de proyectos	10
2.5 Desarrollo de proyectos agrícolas	11
2.6 Microcréditos	11
2.6.1 Microcréditos productivos	11

2.6.2	Redes micro financieras en Guatemala	12
2.6.3	Grupo solidario	12
2.6.4	Bancos comunales	13
2.7	Tasas de interés	13
2.8	Clases de interés	14
2.8.1	Intereses fijos	14
2.8.2	Intereses variables	14
2.9	Fases del proceso de créditos	15
<b>Capítulo 3</b>		17
3.1	Planteamiento del problema	17
3.2	Objetivos de la investigación	18
3.2.1	Objetivo General	18
3.2.2	Objetivos Específicos	18
3.3	Alcances y límites	19
3.3.1	Alcances	19
3.3.2	Límites	19
3.4	Métodos y técnicas de investigación	19
3.4.1	Técnicas de investigación	20
3.4.2	Sujetos de la investigación	20
3.4.3	Instrumentos	23
3.4.4	Procedimiento	23
<b>Capítulo 4</b>		25
4.1	Presentación de los resultados	25
4.1.1	FODA – A nivel gerencial	25
4.1.1.1	Fortalezas	25



4.1.1.2 Oportunidades	26
4.1.1.3 Debilidades	26
4.1.1.4 Amenazas	26
4.2 Evaluación de la gestión	27
4.2.1 Cuestionarios y entrevistas	27
4.3 Análisis de razones financieras	27
4.3.1 Razón de liquidez	29
4.3.2 Razones de rentabilidad financiera	30
4.3.3 Indicadores eficacia o de gestión administrativa	32
4.4 Análisis contable	33
<b>Capítulo 5</b>	<b>35</b>
5.1 Análisis e interpretación de los resultados	35
5.2 Análisis legal y fiscal	36
5.3 Análisis económico financiero	38
5.4 Análisis del mercado de microcréditos en Guatemala	39
Conclusiones	44
Propuesta de solución al problema	45
Política de micro créditos	45
Importancia de la política de los créditos	45
Política crediticia	46
Fuente de fondos para otorgar microcréditos	46
Límite o tope para otorgar microcréditos	46
Sujetos de microcréditos	46
Garantías	47
Plazo	47

Forma de pago	47
Tasas de interés	48
Reglamentos internos para los diferentes microcréditos	48
Reglamento de crédito a grupo solidario	48
Reglamento de crédito para bancos comunales	54
Reglamento de crédito individual	61
Flujograma del proceso de aprobación de créditos	67
Manejo de cartera con problemas	68
Análisis de crédito	69
Gestión preventiva	69
Gestión de mora de 1 a 30 días	71
Gestión de mora mayor a 30 días	71
Procedimiento contable y de auditoria	73
Parámetros del sistema de administración, procedimiento de crédito y control	73
Seguimiento y monitoreo	74
Impacto financiero de implementar la actividad de los microcréditos	75
Proyecciones financieras	77
Conclusiones de la viabilidad del proyecto de microcréditos	80
<b>Referencias</b>	82
<b>Anexos</b>	83

## **Resumen**

Como toda institución que maneja fondos, CETRASDA está fundamentada para proporcionar un servicio y obtener ingresos producto de esta actividad que le permitan seguir operando de manera satisfactoria, pero sobre todo debe hacerlo de manera que se logre un crecimiento sostenido, una operación autónoma y que se lleven los controles necesarios que permitan tomar las medidas pertinentes cuando ocurran cambios externos que puedan repercutir en la operación.

Es por ello que el presente, surge ante la necesidad de presentar una estrategia de diversificación de servicios a la institución con el objeto de generar otra fuente de ingresos para el sostenimiento y rentabilidad de la institución. De acuerdo a los ejes de trabajo de la institución, le es factible aprovechar los recursos económicos con que se cuentan para la implantación de proyectos de inversión, específicamente microcréditos generará a la institución ingresos para su sostenimiento y a la vez ayudará a los productores del área rural para crecer en sus actividades productivas y por ende al desarrollo de la economía de la población guatemalteca.

Al realizar el análisis de la institución se determinó que los ingresos de la institución han disminuido de una forma muy drástica esto debido a la poca cantidad de convenios que administra la instrucción, ya que de acuerdo a los montos de los convenios que administra se cobra un porcentaje el cual oscila entre el 3% y al 5%, y por ende los montos cobrados en concepto de comisión, no cubren los costos de funcionamiento por lo que se ha recurrido a las reservas obtenidas en otros ejercicios para sostener la operación y de continuar con esta tendencia puede afectar la situación financiera a un mediano plazo.

La anterior situación, se detectó por medio de la investigación realizada estableciéndose las deficiencias administrativas, financieras por la falta de estrategias nuevas de diversificación de servicios para evitar el riesgo de estabilidad de la institución.

El presente trabajo, sugiere una propuesta de diversificación de servicios de acuerdo al mandado de la junta directiva que es la generación que proyectos de inversión, es aquí donde

entraría la implementación de los microcréditos sector agrícola para que permita amortiguar los problemas financieros, de manera que CENTRASDA continúe operando en forma sostenida, sin hacer uso de los recursos de sus reservas.

## **Introducción**

Como parte de los lineamientos establecidos en la Universidad Panamericana para adquirir en título de Magister en Finanzas es necesario realizar una tesis en una empresa local con el objeto de poder poner en práctica los conocimientos y dar un aporte a la institución.

El presente trabajo se desarrolló en el Centro de Transformación para la Preinversión Agrícola CETRASDA en la cual, mediante el diagnóstico llevado a cabo aplicando instrumentos y técnicas científicas de investigación, permitió obtener la información adecuada y pertinente para el conocimiento general de la empresa y su entorno, así como de las deficiencias y errores que se presentan en las diversas áreas, administrativas, contables financieras y tributarias, con el propósito de presentar propuestas de solución a la problemática encontrada.

La institución en referencia ha disminuido sus ingresos y ha utilizado parte del patrimonio para solventar las actividades del giro en los últimos tres años, debido a que no ha diversificado sus servicios y se ha mantenido en una dependencia de trabajo con el Estado. Es por eso que en este documento se presentan propuestas factibles, para demostrar a la Dirección Ejecutiva que es necesario innovar y diversificar los servicios por medio de la implementación de los microcréditos a las áreas rurales, específicamente con las organizaciones y asociaciones que se desarrollen en el sector agrícola del país.

El trabajo se integra en cinco capítulos, así: capítulo 1, contiene los antecedentes de la empresa, la estructura organizacional, el marco tributario, y el origen del problema. El capítulo 2, incluye el Marco Teórico. En el capítulo 3, se presenta el planteamiento del problema, definición del problema, objetivos, alcances y limitaciones y la metodología aplicada en la investigación. En el capítulo 4, la presentación de los resultados obtenidos. En el capítulo 5, Conclusiones de los resultados y análisis obtenidos, y finalmente la propuesta de solución así también, un detalle de la bibliografía objeto de investigación y los anexos necesarios para mejor comprensión del tema propuesto.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes de la institución

El Centro de Transformación para la Pre inversión Agrícola –CETRASDA-, es un organismo binacional Guatemala-México, de carácter internacional, consultivo, participativo y proactivo, cuyo propósito es contribuir al desarrollo rural en el ámbito agrícola en Guatemala, y en el marco de las prioridades establecidas en los programas de cooperación entre ambos países.

Fue creado el 10 de abril de 1988, según el Acuerdo Gubernativo 1010-88 del 23 de noviembre de mil novecientos ochenta y ocho, mediante el Memorando de Entendimiento suscrito entre el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación de Guatemala –MAGA- y la Secretaria de Agricultura y Recursos Hidráulicos de Estados Unidos Mexicanos –SAGAR-, en el cual se decide constituir un organismo binacional, con sede en Guatemala.

### 1.1.1 Actividad principal

Misión: “La finalidad del Centro de Transformación para la Pre inversión Agrícola –CETRASDA- es ejecutar acuerdos, tratados y actividades que definan los gobiernos patrocinadores permanentes del mismo, especialmente en cuanto a realizar estudios de pre inversión agrícola; coadyuvar a la obtención de financiamiento para los mismos; y fortalecer la capacidad gubernamental de administración del proceso de ejecución de inversiones agrícolas, especialmente en el ámbito regional”. (Reglamento Orgánico del CETRASDA)

### Fases del proceso de prestación del servicio

1. Suscripción y seguimiento de convenios administrativos.
2. Adquisición de bienes y servicios.
3. Contratación de servicios técnicos, administrativos y profesionales.
4. Supervisión y seguimiento técnico de programas y proyectos.

Las diferentes fases tienen el acompañamiento de Asesoría Jurídica, Auditoría Interna y Departamento de Informática.

### 1.1.2 Aspectos legales

Nombre fiscal: CENTRO DE TRANSFORMACION PARA LA PREINVERSION AGRICOLA –CETRASDA-

Número de identificación tributaria NIT: 321449-4

Nombre comercial: CETRASDA

Dirección física: Km 22 carretera al pacifico Edificio La Ceiba Segundo Nivel, Bárcenas Villa Nueva.

#### Fecha de constitución

Creada según el Acuerdo Gubernativo 1010-88 del 23-11-88, publicado en el diario Oficial el 29 de diciembre de 1988 firmado por el Presidente de la República y el Consejo de Ministros.

En el Acuerdo se establece que las políticas y estrategias para la prevención de la Roya del café serán establecidas por Cetrasda que es el nuevo nombre que tomará la Comisión México – Guatemala.

Certificación de Inscripción emitida por la Intendencia de Recaudación y Gestión Tributaria de Guatemala, SAT-IRG-OTG-SRA-IRB-2483-2001 de fecha 29 de noviembre 2001.

#### Marco Tributario

Es importante mencionar que la institución de acuerdo a su naturaleza y a su constitución está exonerada de todo impuesto por ser un organismo internacional. Según consta en Acuerdo

Gubernativo 1010-88 en su artículo No 06 que establece “El Centro de Transformación para la Preinversión –CETRASDA-, será exonerada de los impuestos de importación, por compra de vehículos, materiales que debe adquirir para cumplir sus prometedos de conformidad con Decreto Ley 234-302.

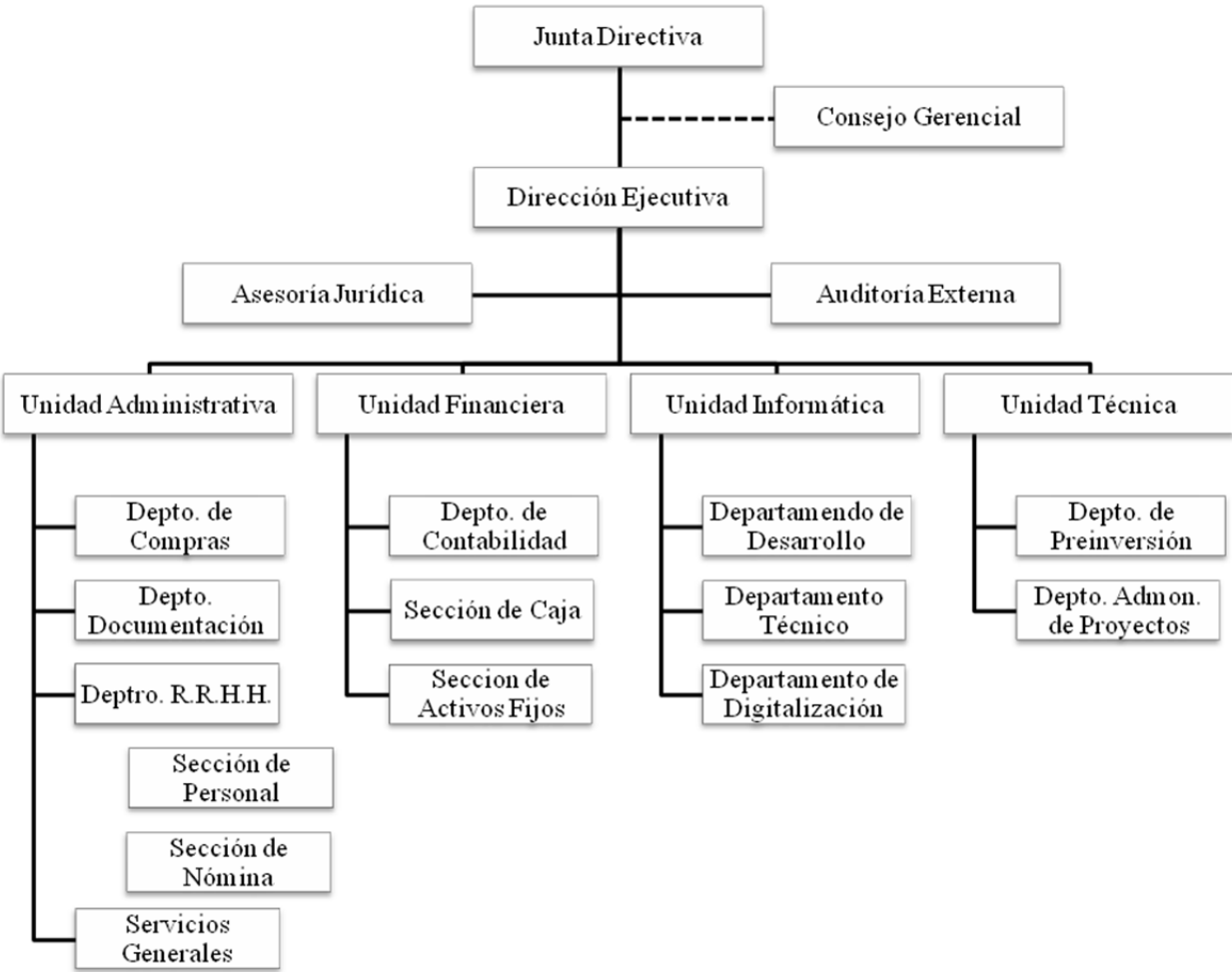
### 1.1.3 Estructura organizacional

Junta Directiva: La primera instancia jerárquica del Centro de Transformación para la Pre inversión Agrícola -CETRASDA-, es la Junta Directiva, integrada por: El Secretario de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación de México - SAGARPA- o un Representante suyo, El Agregado Agropecuario y Forestal para Centro América y Panamá de la Embajada de los Estados Unidos Mexicanos con sede en Guatemala, o un designado específico, el Ministro de Agricultura, Ganadería y Alimentación o un representante suyo, el Viceministro de Agricultura, Recursos Naturales Renovables y Alimentación o un representante suyo y el Director Ejecutivo del CETRASDA.

Dirección Ejecutiva: El Director Ejecutivo del CETRASDA es la máxima autoridad interna, dirige todas las actividades técnicas y administrativas y es el representante legal y el responsable de la gestión de los acuerdos ante las instancias superiores del Centro.



Organigrama general



Fuente: Elaboración propia

1.1.4 Misión

La suscripción de los convenios que considere necesarios entre el MAGA y CETRASDA, a fin de delegar en este organismo, la administración de los recursos financieros destinados para la ejecución de proyectos y programas que impulsen el desarrollo del sector Agropecuario, Forestal e Hidrobiológico. Acuerdo Gubernativo No. 242-2000.

### 1.1.5 Visión

Ser un Organismo de apoyo al MAGA en la implementación de programas de Pre inversión y Administración de Proyectos Agrícolas.

### 1.1.6 Objetivos de la institución

El CETRASDA ejecuta acciones alrededor de dos ejes principales de trabajo que son la pre inversión y el apoyo a la administración de inversiones agrícolas.

#### 1.1.6.1 Pre inversión

De acuerdo al Reglamento Interno de CETRASDA “se considera una actividad de pre inversión agrícola toda aquella acción que contribuya, favorezca o estimule el inicio o la definición más precisa de la inversión. Dependiendo del tamaño de la pre inversión a realizar se formulan proyectos, programas o planes. Dentro de ese concepto se consideran los estudios, evaluaciones de tipo técnico, cualquier otra actividad de análisis o consultoría que facilite alcanzar objetivos o resultados concretos que permitan el inicio o consolidación de una inversión. También se consideran acciones complementarias tales como reuniones informativas, visitas de reconocimiento, promoción y otras, que contribuyan con esa finalidad”.

Este servicio se desarrolla fundamentalmente para atender demandas provenientes del MAGA o de la Cooperación de México hacia Guatemala, tomando iniciativa en la generación de acciones que contribuyan con los objetivos de la política pública nacional.

#### 1.1.6.2 Administración de proyectos

El segundo eje estratégico de trabajo del CETRASDA, consiste en proporcionar servicios de administración en la ejecución de proyectos.

Para el desarrollo de esta actividad se procede a suscripción de convenios administrativos entre CETRASDA y las entidades que soliciten el servicio, los cuales constituyen el instrumento de respaldo legal que norma y regula las responsabilidades de cada una de las partes para atender lo requerido en la ejecución de los proyectos. En términos generales, CETRASDA se constituye como el administrador de los recursos financieros y las entidades se constituyen en las unidades ejecutoras. Lo anterior, no excluye que CETRASDA pueda brindar apoyo técnico en el seguimiento de la ejecución.

También en este campo se ha coordinado prioritariamente con el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA–, así como con otros organismos nacionales e internacionales como: Banco Interamericano de Desarrollo –BID–; Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional –USAID–; Banco Centroamericano de Integración Económica –BCIE–; Fondo Contravalor del Gobierno de Japón; Gobierno de Italia; Embajada del Reino de los Países Bajos; Fundación Arias; Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola –FIDA–; Universidad del Valle de Guatemala; Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza -UICN- y fondos del presupuesto general de ingresos y egresos del Estado de Guatemala.

## 1.2 Origen del problema

De acuerdo al análisis de la información recabada durante la investigación preliminar se determinó que la institución ha operado en los últimos 4 años principalmente en su segundo eje estratégico que es el servicio de administración en la ejecución de proyectos principalmente para el Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación -MAGA-. Es decir, el MAGA ha elaborado sus planes anuales y dentro de estos, destina parte de su presupuesto para que sea administrado por CETRASDA que cobra un porcentaje en concepto de comisión por esta operación, el cual es de 3.5% al 4% del monto total ejecutado.

Prácticamente toda la operación anual del CETRASDA se ha transformado para esta actividad. Durante los ejercicios de los años del 2007 al 2009 el número de convenios y los montos

suscritos, así como la ejecución de los programas han permitido que los costos de funcionamiento del CETRASDA estén cubiertos y exista incluso un superávit que se traslada para Fondos de Pre inversión.

En el 2011 la situación se ha revertido y la operación no es rentable ya que la cantidad y monto de los convenios operados y por ende los montos cobrados en concepto de comisión, no cubren los costos de funcionamiento por lo que se ha recurrido a las reservas obtenidas en otros ejercicios para sostener la operación.

Podemos decir entonces que estos cambios drásticos de un año a otro que se dan principalmente por causas externas, entre estas el cambio de políticas gubernamentales para la operación de fondos por medio de instituciones externas al MAGA. Lo anterior ha llegado a poner en alto riesgo la estabilidad financiera de la institución.

### 1.3 Definición del problema

La institución no cuenta con un sistema de presupuesto de operación de ingresos y egresos adecuado, que permita establecer claramente el punto de equilibrio para las operaciones en un periodo determinado. La carencia del sistema de presupuesto genera la falta de certeza para la toma de decisiones tanto a nivel de unidades y departamentos, como a nivel general de toda la institución.

La institución cuenta con un capital propio estimado en 15 millones de quetzales producto del superávit en la operación de años anteriores, estos fondos, por mandato de la Junta Directiva, se deben utilizar exclusivamente para actividades de pre inversión. Sin embargo, en la actualidad, por la carencia de convenios para administrar proyectos y la baja ejecución financiera, los ingresos por concepto de comisión no cubren los costos administrativos, motivo por el cual se está utilizando dicho capital y a la vez no se está cumpliendo con el mandato de dicha junta.

Es necesario proponer a la Junta Directiva la realización de proyectos internos que generen ingresos a la vez que permitan a la institución tener una estabilidad y autonomía financiera

utilizando sus recursos e infraestructura existente, con el objeto de no depender de los fondos obtenidos por operar exclusivamente proyectos de entidades externas tal el caso del MAGA. Por tal razón, debe considerarse la implementación de un proyecto que cumpla esta finalidad y que permita maximizar en corto plazo los recursos con que se cuenta. Siendo potencialmente CETRASDA una institución eficiente en el manejo de financiamiento se propone considerar el uso del capital propio para el otorgamiento de microcréditos destinado a las áreas rurales, colocados a una tasa de interés de similar manera a la establecida a este tipo de créditos por el sistema financiero, esto permitiría generar una fuente de ingresos alterna que ayudaría al sostenimiento y autonomía de la entidad.

## **Capítulo 2**

### **2.1 Marco Teórico**

Dentro del proceso de elaboración de la presente investigación, es necesario sustentar desde una perspectiva teórica, todo lo referido al tema específico de estudio. Es la exposición y análisis de la teoría que sirve de fundamento para explicar los antecedentes e interpretar los resultados de la investigación, así como también permite obtener datos relevantes mediante fuentes o conceptos que sustenten la solución o sentido del problema en estudio.

### **2.2 Proyecto de inversión**

Proyecto es un conjunto de actividades relacionadas de manera coordinada que se realizan para cumplir con un fin específico, generalmente con un periodo de tiempo debidamente establecido y con un presupuesto delimitado para dicho fin. Por lo tanto un proyecto responde a un plan o programa.

Entonces un proyecto de inversión es una propuesta que parte de la utilización de recursos de capital disponibles y considera la posibilidad de obtener ganancias. Esto puede ser en el corto, mediano o largo plazo.

### **2.3 Preinversión**

Es un servicio que consiste en promover y gestionar la consolidación e inicio de una inversión, para lo cual CETRASDA realiza una serie de procedimientos especializados como estudios, evaluaciones de tipo técnico, análisis y consultorías. Adicionalmente la institución planifica y realiza reuniones informativas, visitas de reconocimiento, promoción y otras, que contribuyan al desarrollo eficiente de los proyectos.

Se considera una actividad de pre inversión toda aquella acción que contribuya, favorezca o estimule el inicio o la definición más precisa de una inversión. Dependiendo del tamaño de la pre inversión a realizar se formulan proyectos, programas o planes. Dentro de ese concepto se consideran los estudios, evaluaciones de tipo técnico, cualquier otra actividad de análisis o consultoría que facilite alcanzar objetivos o resultados concretos que permitan el inicio o consolidación de una inversión. También se consideran acciones complementarias tales como: reuniones informativas, visitas de reconocimiento, promoción y otras, que contribuyan con esa finalidad.

## 2.4 Administración de proyectos

Es la planeación, organización, dirección y control de los recursos para lograr un objetivo a corto plazo.

También se dice que la administración de proyectos ocurre cuando se da énfasis y una atención especial para conducir actividades no repetitivas con el propósito de lograr un conjunto de metas.

Esta actividad es llevada a cabo por un conjunto de administradores que actúan como agentes unificadores para proyectos particulares, tomando en cuenta los recursos existentes, tales como: el tiempo, materiales, capital, recursos humanos y tecnología.

La administración de proyectos implica una gran importancia, por lo que es usada en una gran diversidad de campos; desde proyectos espaciales, en bancos, en desarrollo de sistemas en computadora, entre otros.

Los cambios tecnológicos, la necesidad de introducir nuevos productos al mercado, las cambiantes exigencias de los consumidores de productos, entre otras cosas, incrementan el fluido de operaciones en una organización, provocando que los métodos de administrativos convencionales sean inadecuados. Por esta razón la administración de proyectos es importante, ya que ofrece nuevas alternativas de organización.

Sirve para aprovechar de mejor manera los recursos críticos cuando están limitados en cantidad y/o tiempo de disponibilidad. También ayuda a realizar acciones concisas y efectivas para obtener el máximo beneficio.

La posición del administrador de proyectos es importante porque las organizaciones modernas son muy complejas como para excluir una administración efectiva y más específica usando estructuras y relaciones organizacionales tradicionales.

Además, esta persona provee el liderazgo necesario para que la cadena de proyectos fluya dentro de la red organizacional.

## 2.5 Desarrollo de proyectos agrícolas

Consiste en el conjunto de actividades relacionadas de manera coordinada que se realizan con un fin específico enfocadas en temas agrícolas (agropecuarios o agroindustriales) y donde se plantea un proceso integrado de producción, transformación y distribución a través de las etapas del manejo racional de los recursos naturales (agua y tierra); del fomento de la producción agropecuaria (incremento o diversificación); de los procesamientos sucesivos (agroindustriales) o de la comercialización.

## 2.6 Microcréditos

En el artículo de María Rosel Bolívar R. (<http://www2.fe.ccoo.es/andalucia/docu/p5sd6401.pdf>) se indica: “Los microcréditos son pequeños préstamos realizados a prestatarios que no pueden acceder a los préstamos que otorga un banco tradicional o una entidad financiera. Los microcréditos posibilitan, especialmente en países en vías de desarrollo, que muchas personas sin recursos puedan financiar proyectos por su cuenta que les generen ingresos. El microcrédito es la parte esencial del campo de la **micro financiación**, dentro del que se encuentran otros servicios tales como: los micros seguros, ahorros y otros.

### 2.6.1 Microcréditos productivos

Como las personas en niveles económicos muy bajos no pueden acceder a un crédito normal de un banco porque no tienen garantías, estas personas o microempresas acuden a otras soluciones; la más común es lo que se denomina loan shark ("tiburones de préstamos", prestamistas



oportunistas). Esto quiere decir que acuden a prestamistas que les pueden cobrar intereses considerados usura por las leyes de comercio internacional (desde 5% a la semana a 30% al mes en adelante). Las tasas de intereses anuales a las que presta estas microempresas o personas de bajos recursos económicos son de rangos del 1,100% al 2,200% anuales. Esto funciona porque son préstamos a muy corto plazo (comúnmente días). Adicionalmente muchas veces es el único recurso de financiamiento que se cuenta. Entonces el proceso productivo en el que se involucra estas personas o microempresas necesita ser altamente rentables para poder subsistir. Esta rentabilidad se va en gran parte al prestamista o la persona que ofrece el recurso de financiamiento”

## 2.6.2 Redes micro financieras en Guatemala

En Guatemala tres redes aglutinan a la mayoría de instituciones micro financieras. Dichas instituciones están constituidas como asociaciones y fundaciones y organizaciones no gubernamentales que trabajan en el sector de micro finanzas. El principal objetivo de estas redes es representar a sus integrantes como persona jurídica, coordinando y canalizando los esfuerzos y recursos de las afiliadas, para impulsar proyectos de beneficio.

## 2.6.3 Grupos solidarios

El primer método es denominado “Grupos Solidarios”, que fue desarrollado a mediados de los años 1970 por el Grameen Bank de Bangladesh y dio origen al microcrédito como tal. El segundo método es llamado “Bancos Comunales” y fue elaborado durante la década de los años 1980 por Foundation for International Community Assistance, conocida por las siglas FINCA

De León Herrera,C.(2009), define como grupos solidarios a grupos de personas que realizan alguna actividad productiva y que requieren de financiamiento para ampliar sus operaciones. Cada uno es responsable del pago del crédito ante la entidad que da el financiamiento, pero a su vez, todos tienen la responsabilidad mancomunada del pagos de los damas miembros del grupo.

#### 2.6.4 Bancos comunales

Los Bancos comunales son grupos de entre 30 a 50 personas, constituidos por sí mismos, mayoritariamente por mujeres, con el propósito de brindar servicios de crédito y ahorro entre sus miembros. En lo que respecta a la garantía mutua funciona de manera similar que los Grupos Solidarios.

Se diferencia de estos en que otorga capacidad de autogestión a los miembros del banco, quienes son los encargados de administrar la cartera de ahorros y préstamos. Para el efecto cada banco cuenta con un comité y un reglamento interno. Cada banco se fondea con los ahorros generados por sus miembros, así como por el préstamo proveído por una IMF (Delfiner, Pailhé y Perón, 2006).

#### 2.7 Tasas de interés

Es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero".

En términos generales, a nivel individual, la tasa de interés (expresada en porcentajes) representa un balance entre el riesgo y la posible ganancia (oportunidad) de la utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado. En este sentido, la tasa de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar/cobrar por tomarlo prestado/cederlo en préstamo en una situación determinada durante determinado tiempo. Por ejemplo, si las tasas de interés fueran la mismas tanto para depósitos en bonos del Estado, cuentas bancarias a largo plazo e inversiones en un nuevo tipo de industria, nadie invertiría en acciones o depositaría en un banco porque el riesgo sería mayor que invertir en los bonos del Estado. Por otra parte, el riesgo de la inversión en una empresa determinada es mayor que el riesgo de un banco. Sigue entonces que la tasa de interés será menor para bonos del Estado que para depósitos a largo plazo en un banco privado, la que a su vez será menor que los posibles intereses ganados en una inversión industrial.

De esta manera, desde el punto de vista del Estado, una tasa de interés alta incentiva el ahorro y una tasa de interés baja incentiva el consumo. Esto permite la intervención estatal a fin de fomentar ya sea el ahorro o la expansión, de acuerdo a objetivos macroeconómicos generales.

Dado lo anterior, las tasas de interés al público se fijan en relación a tres factores:

a) La tasa de interés que es fijada por el banco central de cada país para préstamos (del Estado) a los otros bancos o para los préstamos entre los bancos (la tasa entre bancos). Esta tasa corresponde a la política macroeconómica del país (generalmente es fijada a fin de promover el crecimiento económico y la estabilidad financiera). Tasas de interés por bancos al público se basan en esta más un factor que depende de:

1. La situación en los mercados de acciones de un país determinado. Si los precios de las acciones están subiendo, la demanda por dinero (a fin de comprar tales acciones) aumenta, y con ello, la tasa de interés.
2. La relación a la "inversión similar" que el banco habría realizado con el Estado de no haber prestado ese dinero a un privado. Por ejemplo, las tasas fijas de hipotecas están referenciadas con los bonos del Tesoro a 30 años, mientras que las tasas de interés de préstamos circulantes, como las de las tarjetas de crédito, están basadas en los índices Prime y dependen también de las políticas de encaje del Banco Central.

## 2.8 Clases de interés

### 2.8.1 Intereses fijos

Las operaciones a interés fijo son aquellas en las que el interés se calcula aplicando un tipo único o estable durante todo lo que dura el préstamo o el depósito.

### 2.8.2 Intereses variables

En las de interés variable, el tipo cambia a lo largo del tiempo. En este caso, el tipo de interés que se aplica en cada periodo de tiempo suele expresarse como la suma de un índice o tipo de interés de referencia y un porcentaje o margen diferencial (habitualmente constante).

En los préstamos a interés variable, tanto hipotecarios como personales, cuando llegue el momento de la revisión, se tiene que obtener el nuevo interés en base a algún concepto pactado de antemano. Este concepto es lo que se conoce como referencia para la revisión. Tiene que ser una base medible, vinculada al mercado financiero, y sobre la que ninguna de las partes o actores del mercado, tenga el poder suficiente para influir sobre ella, a fin de que refleje de la manera más exacta posible el precio del dinero en cada momento.

## 2.9 Fases del proceso de créditos

Como es de conocimiento general, las instituciones que por excelencia se dedican a otorgar créditos de distintas naturalezas son los bancos e instituciones financieras.

A lo largo de todo el proceso de crédito se torna amplio y complejo el análisis que es necesario involucrar en sus líneas aspectos generales como:

- Determinación de un mercado objetivo.
- Iniciación: donde se tiene contacto con el cliente.
- Negociación donde el cliente explica el tipo de apoyo financiero que busca, apoyo puntual o permanente, ofrece garantías, firma documentos tales con solicitudes, entre otros.
  - Evaluación del crédito.
  - Evaluación de condiciones en que se otorgan.
- Aprobación del mismo.
- Documentación y desembolso, se refiere a donde la operación es aprobada, entonces se constituyen garantías, se contrata seguros, se firma el pagaré y se indica la forma de entrega del dinero.

- Administración del crédito en referencia, es donde el cliente deberá cumplir con todos los compromisos adquiridos propondrá nuevos negocios.
- Recuperación.

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

La institución ha operado en los últimos 4 años principalmente en su segundo eje estratégico que es el servicio de administración de proyectos principalmente para el -MAGA-. El MAGA ha elaborado sus planes anuales de ejecución y dentro de estos, destina una parte importante de su presupuesto para que sea administrado por esta institución que cobra un porcentaje de los proyectos que administra, el cual es reconocido como comisión y que varía de acuerdo a lo plasmado en los convenios entre el 3.5% al 4% del monto total ejecutado.

Debido a la creciente solicitud de administración de convenios con el MAGA, prácticamente todas las operaciones que ha realizado CETRASDA se han orientado para la actividad de administración y no se han realizado estudios de pre inversión. Durante los ejercicios de los años del 2007 al 2010 el número de convenios y los montos suscritos, así como la ejecución de los programas han sido de gran magnitud económica, lo que permitió que los costos de funcionamiento del CETRASDA estén cubiertos y exista incluso un superávit en las operaciones y por ser una entidad no lucrativa en donde no se puede repartir utilidades, es norma fundamental que se traslade dicho superávit para fondos de pre inversión.

CETRASDA se ha colocado en una posición de dependencia económica casi total del MAGA. Actualmente son muy pocos convenios los que se han suscrito con otras dependencias. A partir del año 2011 ha existido un cambio de carácter legal en donde se establece que el MAGA no podrá realizar convenios con entidades internacionales y como se mencionó con anterioridad de la existencia de dependencia total, la situación financiera se ha revertido y la operación de funcionamiento no es rentable ya que la cantidad y monto de los convenios operados no son suficientes y por consiguiente los cobros en concepto de comisión no cubren los costos de funcionamiento por lo que se ha tenido que utilizar los fondos de pre inversión obtenidos en los ejercicios anteriores.

CETRASDA está creada para proporcionar un servicio y obtener ingresos de esta actividad, aspectos que le deberían permitir seguir operando de manera sostenible. Se debe contar con operaciones autónomas y que se lleven los controles necesarios que permitan tomar las medidas pertinentes cuando ocurran cambios externos que puedan repercutir en la operación. Dicho en otras palabras, la institución debe estar preparada para actuar y reaccionar de manera flexible en estos momentos de mercados y políticas gubernamentales cambiantes.

La creación de un proyecto de microcréditos para el Centro de Transformación de Pre inversión podrán generar ingresos adicionales que impacten la situación financiera y generen ingresos de auto sostenimiento.

### 3.2 Objetivos de la investigación

Analizar las causas del problema financiero que afronta la institución y proporcionar una solución viable, creativa y fácil de implementar acorde a los elementos que fundamentan la institución, tales como la pre inversión y la administración de proyectos de agricultura, ganadería y alimentación.

#### 3.2.1 Objetivo general

Determinar la importancia y viabilidad de implementar un proyecto de generación de ingresos por medio del otorgamiento de micro créditos al sector agrícola para que permita amortiguar los problemas financieros, de manera que CENTRASDA continúe operando en forma sostenida, sin hacer uso de los recursos de sus reservas.

#### 3.2.2 Objetivos específicos

- Demostrar a la Dirección Ejecutiva de CETRASDA que es factible utilizar los fondos de reserva para otorgar microcréditos a una tasa de interés que permita generar otros ingresos necesarios con el fin de no depender directamente de la administración de proyectos generados exclusivamente por el gobierno central.

- Conocer el punto de equilibrio financiero de la institución y tomar las medidas pertinentes en cuanto a los egresos para que estos tengan una relación directa con los ingresos.

### 3.3 Alcances y límites

#### 3.3.1 Alcances

Este proyecto está enfocado principalmente sobre la Unidad Administrativa del CETRASDA, a manera de determinar la factibilidad de captar recursos por medio de los cumplimientos de los microcréditos para el área rural y así poder incrementar los ingresos de la institución.

La información financiera fue proporcionada por la Unidad Financiera principalmente por el contador general de la institución.

#### 3.3.2 Límites

La institución ha solicitado que en el desarrollo de la tesis no se mencione el nombre real de la institución por lo que se utilizará un nombre supuesto que permita identificar la actividad a la que se dedica, asimismo las cifras que se presentaron en los estados financieros en el presente informe no deberán informar la situación real de la institución por lo que los datos que se presentaron cuentan con variaciones porcentuales en relación a los ingresos totales y totales de activos y pasivos.

El tiempo de ejecución del presente estudio fue a corto plazo, lo cual implicó que el nivel de análisis podría haber sido poco profundo y permitió establecer generalidades respecto al procedimiento y la participación de la unidad técnica para implementar el proyecto.

### 3.4 Métodos y técnicas de investigación

La presente investigación se realizó de tipo descriptivo, tuvo como sujeto de estudio una institución de servicios denominada CETRASDA. El método aplicado fue el de observación



junto con la implementación de estudios por áreas específicas, se realizaron entrevistas, cuestionarios a las áreas de estudio.

También se hará uso del método deductivo ya que se está partiendo de lo general a lo específico. Se investigará los orígenes de los microcréditos, sus funciones, el marco normativo que lo regula.

### 3.4.1 Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación a utilizar son:

- Entrevistas con las diferentes gerencias para medir la factibilidad del proyecto principalmente con el Director Financiero – Administrativo y Contador General. También se entrevistará al Gerente Ejecutivo para tener una mejor perspectiva de la institución.
- 
- Documental, porque se hará uso de la lectura de las leyes y resoluciones, manuales y otros documentos que están relacionadas con el tema que se está investigando.
- Documentos financieros que nos proporcionen y que sean de utilidad para la realización de la investigación respectiva.

### 3.4.2 Sujetos de la investigación

3.4.1.1 La institución sobre la cual se realizará la tesis es el Centro de Transformación para la Pre inversión Agrícola CETRASDA, con dirección fiscal en, Km 22 carretera al pacífico Edificio La Ceiba Segundo Nivel, Bárcenas Villa Nueva.

3.4.1.2 Áreas involucradas en la investigación fueron la Gerencia Financiera, Gerencia Técnica, Administrativa, Asesoría Jurídica y Dirección Ejecutiva.

El personal que estuvo relacionado en la investigación fue:

- Gerencia Técnica debido a que dentro de sus funciones se encuentra participar en la verificación de los estudios de pre inversión con base a los términos de referencia, coordinar con la Dirección Ejecutiva la ejecución de recursos financieros provenientes del fondo de pre inversión a la vez contribuir a la consecución de fondos y constituir alianzas estratégicas para la ejecución de actividades de pre inversión agrícola.
- Gerencia Financiera quien proporcionó la información económica de la institución, tales como estados financieros y otros detalles contables, así mismo dentro de sus principales funciones se encuentra la elaboración del presupuesto general de la institución, a efecto de someterlo a consideración y aprobación de la Dirección Ejecutiva, coordinar las diferentes actividades en la eficiente administración financiera de los recursos de la institución, velando por la solidez y liquidez patrimonial. También realizará el análisis financiero para verificar la viabilidad del proyecto de microcrédito.
- Asesoría Jurídica Deberá realizar la formalización de las operaciones de crédito que se otorguen. Formalización de las operaciones de crédito que se otorguen dejando evidenciado que los proyectos de microcréditos no funcionan como operaciones de intermediación financiera por no existir captación de fondos del público.
- Dirección Ejecutiva aprobará la constitución del proyecto de microcréditos.

Es importante mencionar que las reuniones y entrevistas se solicitan previa anticipación para no atrasar en sus funciones administrativas.

### 3.4.1.3 Instituciones que participan en el Mercado de Microcréditos en Guatemala:

Se realizó un sondeo para establecer qué condiciones son las que sus entidades manejan en la concesión de créditos y de esa manera establecer condiciones competitivas.

Se elaboró una herramienta de entrevista para investigar y recopilar información sobre las características para obtener microcréditos. Las organizaciones que se sondearon para la propuesta fueron las siguientes:

<b>Organización</b>	<b>Tipos de créditos</b>
ASCRECER ( Asociación Para el Crecimiento Rural)	Solo créditos personales.
INTERCOP ( La nueva generación en cooperativa)	Personales y Bancos comunales. A plazos de 12, 18 y 24 meses.
Compartamos	Los créditos son grupales.
Génesis Empresarial	Personales y de bancos comunales o grupales a mujeres.
Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito ( CIUDAD DEL PAISAJE, R.L) COCIDELPA, R.L.	Personales
Fundación para el Desarrollo Empresarial y Agrícola. FUNDEA	Individuales, comercio, agricultura, construcción, colectivos con responsabilidades individuales, grupos solidarios
Fundación para el Desarrollo Integral de Programas Socioeconómicos FUNDAP	Individuales o bancos comunales.
Puente de Amistad	Bancos comunales, crédito paralelo individual
MICRONEGOCIOS- AZTECA	Solo banco comunal
ADICLA Asociación de Desarrollo Integral FONDESOL	Créditos individuales, banco comunal en caserío Xajaxac Individual, banco comunal, grupos solidarios

Fuente: Elaboración propia

### 3.4.3 Instrumentos

- Encuestas y cuestionarios para entrevistar a diferentes personas y departamentos de la institución.
- Análisis y revisión de información documental (estados financieros al 31 de diciembre 2011 y 2012, presupuesto operativo, otros)
- Observación física de la institución.
- Análisis de indicadores financieros.
- Encuestas a las entidades de microfinanzas para establecer las condiciones bajo las que otorgan créditos.

### 3.4.4 Procedimiento

La mayor parte se realizó de una forma descriptiva mediante el análisis de resultados y la verificación de campo para poder llegar al objetivo de la investigación, se reforzó con la información obtenida de los cuestionarios, entrevistas, observaciones y análisis de la información financiera para finalizar el diseño de la investigación se usó la técnica de investigación documental.

La primera fase, será la visita hacia los directivos y representantes de la institución, donde se recauda toda la información ya descrita.

La segunda fase será la de gabinete en donde se verá preliminarmente toda la información documental para organizar y clasificar la información obtenida.

La tercera fase incluirá el trabajo de campo para establecer las condiciones con las que se podrán otorgar los préstamos y para demostrar el efecto que tendrá para la institución, el realizar proyectos de pre inversión como lo sería el otorgamiento de los microcréditos.

Se realizará el sondeo correspondiente con el personal que estará a cargo de dar su ayuda y conocimiento para este estudio.

En una cuarta fase se realizará las conclusiones de la factibilidad de llevar a cabo la implementación del otorgamiento de los microcréditos.

Finalmente se realizará una política de crédito que servirá como guía para la institución, para minimizar los riesgos en el otorgamiento de microcréditos y que se recupere los fondos invertidos para esta actividad.

## **Capítulo 4**

### **4.1 Presentación de los resultados**

#### **4.1.1 FODA- a nivel gerencial**

En el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a nivel gerencial, se realizaron sesiones de grupo con las distintas gerencias de la institución, con el objeto efectuar un diagnóstico a nivel corporativo, obteniendo los resultados siguientes:

##### **4.1.1.1 Fortalezas**

Existe transparencia en todas las actividades y operaciones que se realizan, aspectos que se fortalecen con las auditorías semestrales que efectúa la Contraloría General de Cuentas de la Nación, así como la utilización del sistema de Guatecompras, y la entrega de información financiera y física a los entes ejecutores.

Se tiene una capacidad instalada suficiente en recursos humanos, tecnológicos, físicos y financieros para las actividades y operaciones llevadas a cabo por la entidad.

Existe una reglamentación adecuada referente a los procesos referentes a las ejecuciones de fondos estatales, esto permite implementar acciones de políticas públicas en tiempo real.

Experiencia y conocimiento en los procesos de planificación y ejecución de proyectos de desarrollo en el ámbito agrícola, lo que permite la ejecución de programas y proyectos del sector público, privado y de la cooperación internacional.

#### 4.1.1.2 Oportunidades

Diversificación en estrategias de pre inversión de parte de los usuarios de CETRASDA, lo cual permite elevar el desarrollo socioeconómico del país.

Administración de proyectos en donde presta el servicio de administración financiera para la correcta ejecución de proyectos estatales e internacionales.

#### 4.1.1.3 Debilidades

La falta o poca capacitación y actualización de conocimientos sobre las actividades y operaciones a personal de nuevo ingreso, lo que repercute en una mayor inversión de tiempo para adaptarse y conocer los procesos.

Comúnmente no se realizan reuniones de acercamiento con otras instituciones nacionales y Organismos Internacionales, por lo que hace que la función de CETRESDA no sea fácilmente entendida.

No se maximiza el aprovechamiento de la capacidad instalada, es decir, no se crean nuevos procesos o controles que permitan tener mayor agilidad en los procesos internos.

#### 4.1.1.4 Amenazas

Influencia de políticas desfavorables para asignación de nuevos convenios o proyectos para administrar con peligro de la descapitalización de la institución.

Desconocimiento de procedimientos por parte de clientes externos (embajadas, instituciones donantes, Gobierno Central).

## 4.2 Evaluación de la gestión

Derivado de la evaluación realizada a la Dirección Financiera referente a los temas de planificación estratégica y de diversificación de servicios, se detectaron los aspectos siguientes:

### 4.2.1 Cuestionarios y entrevistas

A través de entrevistas y cuestionarios realizados al Gerente Financiero y Contador General se determinó que la institución cuenta con capital propio el cual asciende a siete millones ochocientos cuarenta y seis mil ochocientos cuarenta y nueve quetzales (Q7,486,849 ), dicho monto se encuentra depositado en una cuenta bancaria y actualmente únicamente genera intereses bancarios.

Se cuenta con un fondo patrimonial de dieciocho mil millones ciento setenta y cinco mil novecientos veintidós quetzales exactos (Q18,175,922.00) destinados para proyectos de preinversión, los cuales no se han utilizado para esta actividad, actualmente se está utilizando este fondo para cubrir los gastos administrativos de funcionamiento de la institución.

## 4.3 Análisis de razones financieras

Se revisó la información del Balance General del 01 de enero al 31 de diciembre 2012 y Estado de Resultado del mismo periodo, para determinar cada uno de los rubros que contemplan, específicamente relacionado con el patrimonio ordinario, habiéndose obtenido el siguiente análisis de las razones financieras:



Balance General					
Al 31 de diciembre de 2010 Y 2009					
(Expresado en Quetzales)					
<b>ACTIVO</b>		2010	2009	<b>Variación</b>	<b>%</b>
<b><u>Circulante</u></b>					
Caja y Bancos		22,229,271	32,143,862	-9,914,591	-44.60%
Cuentas por Cobrar		1,869,001	127,786	1,741,215	93.16%
<i>Total</i>		24,098,272	32,271,648	-8,173,376	-33.92%
<b><u>Propiedad, Planta y Equipo</u></b>					
Propiedad, Mobiliario, Equipo y					
Vehiculos - Neto		2,274,111	2,211,896	62,215	2.74%
<i>Total</i>		2,274,111	2,211,896	62,215	2.74%
<i>Suma del Activo</i>		26,372,383	34,483,544	-8,111,161	
<b><u>Pasivo + Patrimonio</u></b>					
		2010	2009	<b>Variación</b>	
<b><u>Circulante</u></b>					
Administración de Proyecto:		689,553	97,041	592,512	85.93%
Otras Cuentas por pagar		20,059	17,758	2,301	11.47%
<i>Total</i>		709,612	114,799	594,813	83.82%
<b><u>Fondo Patrimonial</u></b>					
Patrimonio Ordinario		7,486,849	9,346,065	-1,859,216	-24.83%
Fondo Patrimonial		18,175,922	25,022,680	-6,846,758	-37.67%
<i>Total</i>		25,662,771	34,368,745	-8,705,974	-33.92%
<i>Suma del Pasivo y Patrimonio</i>		26,372,383	34,483,544	-8,111,161	-30.76%
Fuente: Elaboración Propia					

Centro de Transformación Internacional para la Preinversión Agrícola					
CIPREDA					
Estado de Ingresos y Egresos					
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010 Y 2009					
(Expresado en Quetzales)					
		2010	%	2009	%
<b><u>INGRESOS:</u></b>					
Ingresos por Administración		7,582,465	82.94%	11,349,896	83.02%
Intereses Bancarios		1,504,628	16.46%	2,275,308	16.64%
Ingresos Varios		54,800	0.60%	46,435	0.34%
<b>Total de Ingresos</b>		<b>9,141,893</b>	<b>100.00%</b>	<b>13,671,639</b>	<b>100.00%</b>
<b><u>EGRESOS</u></b>					
Servicios Personales		6,580,585	71.98%	8,328,063	60.91%
Servicios No Personales		948,613	10.38%	639,784	4.68%
Materiales y Suministros		674,286	7.38%	814,630	5.96%
Depreciaciones		281,560	3.08%	924,320	6.76%
Otros Gastos		516,065	5.65%	356,033	2.60%
<b>Total Egresos</b>		<b>9,001,109</b>	<b>98.46%</b>	<b>11,062,830</b>	<b>80.92%</b>
Ganancia del Ejercicio		140,784	1.54%	2,608,809	19.08%
Fuente: Elaboración Propia					

Con la información anteriormente presentada se realizó el análisis de los Estados Financieros a través de las razones financieras.

#### 4.3.1 Razón de liquidez

Solvencia

Activo Corrientes/ Pasivos Corrientes

=

Activo Corriente	24,098,272
Pasivos Corrientes	709,612
<hr/>	
Solvencia	33.96
<hr/>	

Este indicador expresa la capacidad que tiene la institución para pagar las deudas a corto plazo, en el caso de CETRASDA, por cada quetzal de deuda que tiene a corto plazo cuenta con Q33.96 en efectivo o sus equivalentes para cubrirlo. Se puede observar que es una institución con una solvencia bastante aceptable por estar por encima del 5% para afrontar las obligaciones que posee a corto plazo

#### Razón de liquidez inmediata

Liquidez Inmediata	=	Caja y Bancos/ Pasivos Corrientes
Caja y Bancos		22,229,271
Pasivos Corrientes		709,612
<hr/>		
Liquidez inmediata		31.32
<hr/>		

En este indicador expresa que aunque la institución no cuenta con el rubro de inversiones, sigue reflejando un alto porcentaje de liquidez, esto debido a que las obligaciones contraídas no son significativas.

#### 4.3.2 Razones de rentabilidad financiera

Rentabilidad sobre patrimonio	=	Ganancia en operación/ Patrimonio
Ganancia en operación		140,784

Patrimonio	25,662,771
ROE	0.01

Este indicador refleja la rentabilidad del 1% sobre el patrimonio que la institución obtuvo en el período 2010, a pesar que no obtuvo una rentabilidad estimada por la administración del 10%, al menos sus ingresos obtenidos lograron cubrir los costos de funcionamiento y operación.

Rentabilidad sobre activos	=	Ganancia en operación/ Activos netos
Ganancia en operación		140,784
Activos		26,372,383
ROA		0.01

La rentabilidad que obtuvo la entidad sobre sus activos, es similar al obtenido sobre el patrimonio. No existe variación alguna, debido a que parte del patrimonio está constituido como activo líquido, el cual no genera una rentabilidad acorde a las necesidades de la institución.

Margen sobre utilidad neta	=	Ganancia en operación/ Ingresos
Ganancia en operación		140,784
Total ingresos		9,141,893
Margen sobre utilidad neta		0.02

El margen de utilidad neta correspondiente al período 2010, fue de un 2%, esto obedeció a que la administración empezó a gestionar proyectos en el segundo semestre de dicho año.

Capital de trabajo	Activo corriente – Pasivo corriente
	=
Activo corriente	24,098,272
Pasivo corriente	709,612
<hr/>	<hr/>
Capital de trabajo	23,388,660
<hr/>	<hr/>

Actualmente la entidad posee los recursos monetarios suficientes para realizar proyectos propios que le generen una rentabilidad adicional.

Razón de fondo de maniobra	Capital de trabajo / Total de Activos
	=
Capital de trabajo	23,388,660
Total de activos	26,372,383
<hr/>	<hr/>
Capital de trabajo	0.89
<hr/>	<hr/>

Efectivamente la entidad cuenta con un capital de trabajo suficiente para ejecutar o llevar a cabo nuevos proyectos, dicho indicador se confirma al analizar la razón de capital de trabajo.

#### 4.3.3 Indicadores eficiencia o de gestión administrativa

Indicadores de eficiencia o de gestión administrativa	
Gastos operativos	8,203,484
Total de activos	26,372,383
<hr/>	<hr/>
De gastos operativos	0.31
<hr/>	<hr/>

Indicadores de eficiencia o de gestión administrativa	
Gastos operativos	8,203,484
Ingresos Totales	9,141,893
	0.90

Indicadores de eficiencia o de gestión administrativa	
Gastos operativos	8,203,484
Ingresos financieros	1,504,628
	5.45

Al analizar la gestión administrativa de la entidad por medio de indicadores de eficiencia, se detectó que los gastos por operación son demasiado elevados en relación a los ingresos generados, considerando para el efecto los ingresos derivados por la administración de proyecto e ingresos financieros. Con referencia los activos estos costos representan el 31%, lo cual a un corto plazo podrían afectar el patrimonio.

A través del análisis de las razones financieras aplicadas a los estados financieros de la institución CETRASDA, se determinó que los mismos son razonables.

#### 4.4 Análisis contable

- Se observó que la institución tiene como política registrar sus ingresos a través de la base de ingresos y salidas de efectivo, es decir, que se reconoce ingreso cuando se cobra y los gastos son reconocidos, lo cual es una base comprensible de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera –NIIF-

- Se realizan estados financieros mensuales los cuales son revisados por el Gerente Financiero y son revisados por el Auditor Interno de la institución.
- Es importante mencionar que la estructura de la información financiera no se presenta de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera.
- Por otra parte se verificó la base de datos que utiliza el sistema contable de la institución el cual es Sistema Corporativo de Información los cuales son fiables y seguros para el registro de operaciones contables, en este caso se evaluó la posibilidad de operar la nomenclatura de cuentas para crear cuentas contables que manejen y registren una nueva actividad dentro de la institución, en este caso la creación de las cuentas por cobrar referente a la captación de microcréditos, tales como intereses normales, intereses por mora, gastos e ingresos por escrituración, otros gastos e ingresos no previstos, obteniendo un resultado positivo ya que el sistema permite la aplicación de esta cuentas y generación de reportes para monitorear las cuentas de microcréditos e intereses.
- En este caso se crearan la nomenclatura contable con las cuentas específicas con referencia la colocación de los microcréditos (apertura, pagos parciales y cancelación).

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis e interpretación de resultados

Se realizó un análisis del fondo patrimonial ya que representa el 97 % sobre el balance de la institución el cual está formado por las aportación recibida a sus constituciones, aportes y fondos en efectivo y especie entregados sucesivamente a los largo de los años siguientes, así como los resultados obtenidos de sus operaciones continuadas, de acuerdo a sus políticas, el cual se encuentra integrado de la siguiente forma:

Descripción	Año 2012	Año 2011
<b>Patrimonio Ordinario</b>		
Saldo inicial del periodo	7.346.065,00	7.737.256,00
(+) Traslado a Fondo Patrimonial	140.784,00	1.608.809,00
Total de Ingresos	<u>7.486.849,00</u>	<u>9.346.065,00</u>
<b>Fondo Patrimonial</b>		
Saldo inicial del periodo	18.154.654,00	25.022.680,00
Total Ingresos	<u>18.154.654,00</u>	<u>25.022.680,00</u>
<b>Total Fondo Patrimonial</b>	<u>25.641.503,00</u>	<u>34.368.745,00</u>

Fuente: Elaboración propia

El valor que se encuentra en este rubro debiera utilizarse para realizar gestiones de pre inversión; sin embargo, en la actualidad no se está utilizando para este fin, ya que no se han desarrollado actividades de inversiones o proyecto con el fin de generar nuevos ingresos a la institución, ya que los mismos se encuentran en una cuenta bancaria que únicamente está generando intereses de un 6% que es la tasa que reconoce el banco.

Es importante hacer notar que en la actualidad los ingresos que se generan se encuentran en un punto de equilibrio con los gastos de funcionamiento de la institución, por lo que es necesario implementar nuevas estrategias de negocios en los cuales se utilice el capital antes mencionado.



La Norma Internacional de Auditoría establece que el auditor debe presentar o informar a la administración la deficiencia interna que encuentre ya sea administrativa, estratégica y a la vez debe asesorar para buscar los mecanismos necesarios para que siga funcionando el negocio, por lo que se recomienda que como una nueva estrategia para captar recursos se implemente la colocación de micro créditos en el sector agrícola del país, como aporte para esta nueva actividad, se proponen controles internos para el manejo de cartera de microcréditos, flujograma del proceso de colocación, cuadros de amortizaciones, perfiles de los sujetos, programa de auditoría referente a la revisión de microcréditos y finalmente proyecciones de Estados Financieros en donde se indique el efecto positivo de la colocación de la cartera de micro créditos.

## 5.2 Análisis legal y fiscal

La institución es un organismo binacional de carácter internacional tal como lo establece su creación según acuerdo gubernativo número 1010-88 de fecha 23 de noviembre de 1988, en virtud del anterior la institución se encuentra exenta de los impuestos siguientes:

- Impuesto sobre la renta-ISR- De acuerdo al artículo 6 inciso c) de la Ley del impuesto sobre la Renta está exenta del pago de dicho impuesto, acreditado ante la Administración Tributaria la justificación de la exención y haciendo efectiva la misma por medio de su inscripción ante dicha administración, sin embargo está obligada a cumplir su función como agente retenedor debiendo efectuar retenciones del impuesto sobre los servicios pagados que están sujetos a los distintos regímenes del Impuesto sobre la Renta, incluyendo al personal contratado en relación de dependencia, de lo cual se verificó que efectivamente se están pagando las retenciones en los plazos estipulados en la ley antes mencionada.
- Impuesto al Valor Agregado –IVA- Según el artículo 7 numeral 9) y 13) de la Ley de Impuesto al Valor Agregado, los ingresos obtenidos por esta institución se encuentran exentos, por lo que no son recargo y no es requerida la emisión de factura para documentar los mismos.

- Impuesto de Solidaridad – ISO- De acuerdo con el artículo 4, literal e) de esta Ley, están exentos de este impuesto los organismos internacionales siempre que la totalidad de los ingresos que se obtengan y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de su creación y que en ningún caso distribuyan beneficios, utilidades o bienes entre sus integrantes.
- De acuerdo a su naturaleza jurídica de la empresa se encuentra exenta a los pagos de los impuestos de ISR, IVA, ISO sin embargo si cumple con la función de agente retenedor de impuesto ya que mensualmente se realiza el pago del Impuesto sobre la Renta de los clientes que se encuentran sujetos a retención definitiva.
- Se verifico que las depreciaciones se realizan de acuerdo a los porcentajes legales establecidos en la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Se analizo los aspectos legales para implementar la concesión de los microcréditos en CETRASDA lo cual se concluyo que no existe ningún impedimento ni incumplimiento legal ya que esta actividad no sería una intermediación financiera.

Actualmente el entorno legal de las micro finanzas en este momento es confuso y complicado:

a) Existe legislación sobre los impuestos sobre rentas que deben de pagar las ONG, y actualmente están pagando; la Red de Instituciones Micro Financieras REDIMIF, la cual aglutina 22 de ellas, ha presentado un recurso de inconstitucionalidad contra esta legislación.

b) Han existido ante proyectos de ley que pretenden regular la actividad micro financiera; un ante proyecto de ley de sociedades micro financieras fue presentado y rechazado por las partes involucradas (sector bancario, las ONG y las cooperativas) a mediados de 2005 y una nueva iniciativa del Ministerio de Economía y la Superintendencia de Bancos, la cual no cuenta con la anuencia de REDIMIF, está en discusión. Especulación sobre el contenido y las implicaciones de la ley futura (la cual eventualmente existirá), en este momento, todavía carece de fundamentos, pero la propuesta existente estipula que la entidad que norma y supervisa al sector no será la

Superintendencia de Bancos, sino el Ministerio de Economía, y que las ONG no serán autorizadas para captar ahorros.

### 5.3 Análisis económico financiero

Cédula de Ecuación Patrimonial						
Periodo del 2007 al 2012						
Expresado en Quetzales						
Descripción	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
Saldo anterior	22.629.342,21	26.873.283,45	37.661.433,78	33.151.126,08	32.759.935,10	35.368.744,10
Ingresos	20.833.394,37	35.559.320,12	19.726.070,56	13.671.639,42	13.671.639,00	9.141.893,00
Egresos	16.589.453,13	24.771.169,79	24.236.378,26	14.062.830,40	11.062.830,00	9.001.109,00
<b>Patrimonio</b>	<b>26.873.283,45</b>	<b>37.661.433,78</b>	<b>33.151.126,08</b>	<b>32.759.935,10</b>	<b>35.368.744,10</b>	<b>35.509.528,10</b>
Integración del Patrimonio						
Efectivo	6.814.324,31	12.362.252,52	1.671.139,90	3.286.087,97	2.156.993,87	1.663.226,59
Cuentas por cobrar	2.204.190,27	397.542,43	21.105.004,19	127.786,32	127.786,00	1.869.001,00
Activos	5.166.806,77	3.272.503,30	3.135.975,83	2.211.896,00	2.211.896,00	2.274.111,00
Fondo Patrimonial de Preinversión y Desarrollo Rural	12.000.000,00	20.000.000,00	25.185.810,97	25.413.870,40	21.640.802,23	22.925.952,51
Fondos para estudios de Preinversión	762.865,15	1.629.135,53	1.053.195,19	1.835.094,78	9.346.065,00	7.486.849,00
Pasivo	-74.903,05	0,00	0,00	-114.800,37	-114.799,00	-709.612,00
<b>Sumas iguales</b>	<b>26.873.283,45</b>	<b>37.661.433,78</b>	<b>52.151.126,08</b>	<b>32.759.935,10</b>	<b>35.368.744,10</b>	<b>35.509.528,10</b>

Fuente: Elaboración propia

Con el objeto de lograr una mayor rentabilidad de los recursos indicados anteriormente, es oportuno implementar una nueva actividad que genere los excedentes necesarios para cubrir la falta de ingresos por administración de proyectos.

El establecer una nueva actividad permitiría cubrir los gastos administrativos y a la vez conservar el capital institucional, debido a que dichos egresos promedian entre 8 a 9 millones de quetzales anuales.

Al incorporar la prestación de un nuevo servicio, como sería el microcrédito agrícola, se maximizaría la utilización de la capacidad instalada que posee la institución, es decir, la utilización del recurso humano, tecnológico, físico y logístico.

Es necesario recalcar, que en un ambiente idóneo de control interno, figura el tener un sistema contable idóneo, en este caso la institución posee un sistema contable que permite llevar a detalle, en cuenta corriente, cliente por cliente o por proyecto, el control de cada uno de sus potenciales deudores, lo cual es conveniente debido a la complejidad que se origina en este tipo de prestación de servicios.

En referencia a los recursos monetarios, como se ha comentado anteriormente, la entidad presupuestariamente tiene la disponibilidad inmediata para llevar a cabo el proyecto. Con respecto al recurso humano, cabe resaltar que se cuenta con un departamento técnico con especialización en el área agrícola, un departamento de contabilidad con la experiencia necesaria para administrar el servicio a implementar. Adicionalmente, se cuenta con un departamento de auditoría interna que permite ejecutar dicha actividad.

#### 5.4 Análisis del mercado de microcréditos en Guatemala

Se realizó un estudio de varias organizaciones dedicadas al microcrédito para comparar los servicios que tienen ellas. Casi todas piden garantías, ya sea con bienes hipotecarios, escrituras públicas, fiadores presupuestados, garantías fiduciarias, prendarias o solidarias, negocios propios, presupuestado, presupuestado con el Estado. Sólo dos organizaciones no solicitan garantías. De todas las organizaciones, 5 dan crédito a hombres y mujeres, pero 6 de ellas sólo a mujeres.

No.	Organización	Garantía Solicitadas	Género
1	ASCRECER ( Asociación para el Crecimiento Rural)	Fiador presupuestado	Hombres y mujeres
2	INTERCOP ( La nueva generación en cooperativa)	Escritura pública	Hombres y mujeres
3	COMPARTAMOS	Negocio propio	Mujeres que se dedican a actividades propias
4	GÉNESIS EMPRESARIAL	Escritura pública	Hombres y mujeres
5	COOPERATIVA INTEGRAL DE AHORRO Y CRÉDITO ( CIUDAD DEL PAISAJE, R.L) COCIDELPA, R.L.	Escritura pública	Hombres y mujeres
6	FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y AGRÍCOLA. FUNDEA	Garantías solidarias	Grupos de mujeres
7	FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE PROGRAMAS SOCIOECONÓMICOS FUNDAP	Escritura pública	Grupo de mujeres y mujeres individuales
8	PUENTE DE AMISTAD	No se piden garantías	Grupos de mujeres
9	MICRONEGOCIOS- AZTECA	No se piden garantías	mujeres
10	ADICLA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL	Garantía fiduciaria, garantía prendaria, escritura pública, fiador	Hombres y mujeres
11	FONDESOL	Garantías solidarias	Hombres y mujeres

Fuente: Elaboración propia

## Organización presentes en el Municipio de Guatemala

Organización	Tipo de créditos	Garantías que solicitan	¿Qué porcentaje de interés cobran?	¿El interés se cobra mensual?
ASCRECER (Asociación para el Crecimiento Rural)	Créditos personales	Fiador presupuestado Escritura pública	30 % anual	2.5 % mensual
INTERCOP ( La Nueva Generación en Cooperativa)	Personales y Bancos comunales. A plazos de 12, 18 y 24 meses	Escritura pública  Si es presupuestado  .	18 % a 24 % anual, en algunos casos hay excepción por las mujeres en la tasa de interés.	Depende del monto 2.5 % mensual
Compartamos	Los créditos son grupales	Negocio propio  Hipoteca	Depende del préstamo, porque a veces se les puede habilitar hasta cuatro créditos al año, el interés puede ser catorcenal mensual o por monto anual.	Mensual es de 3% a 2.5 %
Génesis Empresarial	Personales y de bancos comunales o grupales a mujeres	Escritura pública.  Si es presupuestado  Bienes hipotecarios.	10, 17,18 % anual	3 % mensual
Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito ( CIUDAD DEL PAISAJE, R.L) COCIDELPA,	Personales	Escritura pública.  Si es presupuestado.	24% anual.	2% mensual

R.L.				
Fundación para el Desarrollo Empresarial y Agrícola. FUNDEA	Individuales, comercio, agricultura, construcción, colectivos con responsabilidades individuales, grupos solidarios	Garantías solidarias. Garantías prendarias. Escrituras públicas, Fiduciaria (contrato con el estado)	Existen dos tasas de interés, para vivienda es del 28 % sobre saldo, capital más ahorro 36% anual, nominales. Al vencimiento del crédito las tasas reales son 17% y 18%	Si, regularmente es un interés compuesto, se paga más interés en los primeros meses que capital. 0.03%
Fundación para el Desarrollo Integral de Programas Socioeconómicos FUNDAP	Individuales o bancos comunales.	Escritura pública. Si es presupuestado, fiduciario.	26 % anual- tasa fija- 29% sobre saldo	No, es anual
Puente de Amistad	Bancos comunales, crédito paralelo individual	No se piden garantías	2% mensual 24 % anual	2% mensual
MICRONEGOCIOS- AZTECA	Solo Banco Comunal	No se piden garantías	3.5 % mensual	3.5 % mensual
ADICLA Asociación de Desarrollo Integral	Créditos individuales, banco comunal en caserío Xajaxac	Garantía fiduciaria, garantía prendaria, escritura pública, fiador	28 % anual, sobre saldo, 5% gastos administrativos	Anual
FONDESOL	Créditos individuales, bancos comunales y	Escritura depositaria	30 % individual y grupos solidarios 27% bancos comunales	2.5 % individual y grupos solidarios

	grupos solidarios			2.25% bancos comunales
--	-------------------	--	--	------------------------------

Fuente: Elaboración propia de acuerdo monitoreo de entidades de microcréditos



## Conclusiones

De acuerdo al análisis y resultados obtenidos en el capítulo anterior, se determinó que CETRASDA cuenta con un capital de trabajo eficiente y como se ha mencionado con anterioridad, la institución posee la capacidad instalada de acorde al flujo de operaciones que se realizan en la institución y a la vez se encuentra estructurada de forma aceptable para las actividades que lleva a cabo, adicionalmente cuenta con los recursos financieros para poder implementar nuevas estrategias de mercado para poder mejorar y/o ampliar sus ingresos, por lo que se es factible que se pueda implementar una nueva actividad como lo sería la captación y colocación de microcréditos.

En la propuesta se expondrá a Dirección Ejecutiva de CETRASDA, por medio de proyecciones financieras, que es factible la implementación de una nueva estrategia por medio de la prestación de nuevos servicios que se le pueden ofrecer a las personas individuales, asociaciones, fundaciones que tienen relación directa e indirectamente con CETRASDA, de acuerdo a la línea de trabajo en los proyectos para el fomento del desarrollo de las regiones con mayores índices de pobreza.

Con este trabajo se elaborará un plan maestro que permita demostrar a la Dirección Ejecutiva que es factible que se utilicen los fondos de reserva para trabajar en el apoyo a proyectos de pre inversión y de esta manera lograr rendimientos sobre este capital y paralelamente continuar con la administración de proyectos generados exclusivamente por el gobierno central. Esto se hará proponiendo la creación de un sistema de microcréditos utilizando como base los Q7.5 millones de capital de reserva con que cuenta la institución.

Adicionalmente se plantea crear un programa de control interno para monitorear la cartera de microcréditos, planes, manuales y controles, que necesita CENTRASDA para lograr mejor rendimiento financiero y contar con información que permita la toma de decisiones de manera oportuna la cual estará delegada al Departamento de Auditoría Interna de la Institución.

## **Propuesta de solución al problema**

La investigación de este estudio, está enfocada a la solución del problema que existe en la falta de ingresos dentro de la institución, por lo que al realizar el análisis como se ha mencionado en anteriores capítulos CETRASDA tiene la capacidad técnica y financiera para implementar los microcréditos.

El plan abarca la utilización del personal de la Unidad Técnica para capacitar a los potenciales clientes en temas de mercadeo formal, manejo de recursos, y actividades financieras y comerciales para fomentar y fortalecer el desarrollo económico y social de los grupos con que se trabaja actualmente en la administración de proyectos. Estas actividades están dirigidas a las agrupaciones de familias que han pasado de vivir de un estado de subsistencia, a la producción de excedentes, en donde mejoran la calidad y costo de producción y que se encuentran en la posibilidad de obtener recursos económicos a través de la práctica agrícola, forestal, avícola, porcina o bovina.

Por lo que es de vital importancia contar con los lineamientos idóneos para minimizar los riesgos y así poder establecer el manejo y la recuperación de la cartera y los intereses de los microcréditos.

### **Política de micro créditos**

#### **Importancia de la política de créditos**

La cartera de créditos será un rubro importante dentro de la Institución ya que será el nuevo rubro del activo cuya administración la nueva actividad que se utilizará para la generación de ingresos, por lo que su manejo afecta de manera significativa la viabilidad, liquidez y solvencia de la institución. Por lo tanto, es necesaria la formulación de una política sana, práctica, segura y que diseñe procedimientos adecuados en cuanto a su administración.

## Política crediticia

La política de micro crédito establece los criterios a considerar para: la concesión de créditos (sujetos de crédito, destinos de los fondos, garantías, montos máximos y mínimos, plazos, tasas de interés, formas de pago); las acciones de monitoreo y acompañamiento a los usuarios de crédito; el manejo de cartera con problemas (mora administrativa, traslado a cobro judicial, negociaciones, exoneración de mora e intereses); las instancias de decisión; en general, todo el marco regulatorio de la operación crediticia que se proponga (la política de crédito puede estar incluida en un reglamento).

## Fuente de fondos para otorgar microcréditos

El capital que se utilizará para otorgar microcréditos, será el fondo de preinversión que tiene la institución ya que de acuerdo a la resolución de la junta directiva estos fondos se utilizarían para realizar proyectos de inversión para ayudar a la economía guatemalteca.

## Límite o tope para otorgar microcréditos

La institución no podrá colocar más del 40% del total del fondo patrimonial, es decir, que en la actualidad solo podrá otorgar la cantidad de Q7,270,368.80, de los cuales se deben recuperar al menor tiempo para poder colocar mas microcréditos, con el objeto de minimizar los riesgos en la cartera, teniendo una cartera al día y evitar carrea moroso o en su extremo evitar un cartera en cobro judicial.

## Sujetos de microcrédito

Los créditos que otorgue CETRASDA se orientarán principalmente a los clientes de los programas que administra la institución, que en su totalidad se trata de pequeños y medianos agricultores del área rural con niveles de ingreso muy bajos, de manera individual u organizados en grupos solidarios o bancos comunales.

La distribución de la cartera de CETRASDA deberá establecerse de la siguiente manera: 50% en Bancos Comunales Rurales 45% en Crédito Individual (Microempresa) 05% en Grupos

Solidarios.

## Garantías

Es necesario hacer la clasificación de las líneas de crédito, debido a que cada una de ellas según su naturaleza varía en rentabilidad, costo beneficio y tiempo en ejecución de los proyectos:

Línea de Crédito Agrícola: Crédito dirigido y orientado a los agricultores, quienes se dedican a las actividades de siembre de granos, productos hortícolas, florales, frutales ya sea a campo abierto o en invernaderos y que la mayor parte de la producción se destine a la venta.

Línea de Crédito Forestal: Crédito dirigido y orientado a personas que se dedican a la actividad bosques pero específicamente a viveristas.

Línea de Crédito Pecuario: Crédito dirigido y orientado a personas que se dedican a la actividad de crianza y engorde de animales (aves, abejas, cerdos, conejos, peces, entre otros.) entre estos también puede estar los criadores de gallinas ponedoras, pollos, patos, entre otros.

## Plazo

El plazo de las obligaciones descritas con el inciso anterior depende de las características de cada actividad productiva. Se tomará en cuenta si es un primer, segundo, tercer y otro crédito, por lo que los plazos oscilan de seis meses y un máximo de un año. Pueden hacerse evaluaciones especiales que otorguen créditos con plazos hasta dos años previa autorización de la institución.

## Forma de pago

El pago de capital e intereses, será de acuerdo a la característica de la actividad. La modalidad de los créditos de la Institución es:

- a) Sobre saldos Deudores
- b) Al vencimiento del plazo.

## Tasas de interés (criterios para establecerla)

De acuerdo al sondeo realizado en el mercado de los microcréditos, la competencia en micro finanzas – micro crédito va creciendo y es más agresiva que antes y diversificada; entre bancos (BANRURAL), ONG con cobertura nacional (GENESIS) o regional (FUNDAP) , FONDESOL y entidades con presencia local, el promedio de las tasas es del 18% al 36%.

Para que CETRASDA tenga rentabilidad y puede colocar los microcréditos, se debe considerar tener tasas de interés atractivas más bajas que la competencia pero no de subsidio, por lo que se propone que se manejen los rangos del 15% al 28% anual de acuerdo al tipo de microcrédito que se conceda en las diferentes tecnologías crediticias de acuerdo a la capacidad de pago.

Grupos Solidarios = 28%

Bancos Comunales = Entre 15% y 23%

Individuales = Entre 24% al 28%

## Reglamentos internos para los diferentes microcréditos

Los presentes manuales pretenden que el personal operativo de CETRASDA tenga una guía para poder implementar los microcréditos, proporcionándole herramientas para realizar adecuadamente su trabajo, asimismo que garantice la calidad de los microcréditos otorgados.

### Reglamento para crédito a grupo solidario

Se entiende por grupo solidaria al grupo de personas máximo de 10 y mínimo de 03 que realicen alguna actividad productiva y requieran de financiamiento para ampliar sus operaciones.

Artículo 1: Concepto: Este reglamento contiene los procedimientos que sirvan de guía para realizar y regular las acciones para el otorgamiento de créditos bajo la modalidad del grupo solidario.

Artículo 2: Disposiciones generales: Son factores determinantes para la concesión crediticia las siguientes disposiciones:

a) Que los clientes residan en el área en donde CETRASDA administra proyectos.

b) Bajo el cargo de los asesores de créditos formado por la unidad técnica esta la identificación, selección y formación de los Grupos.

c) Los clientes deben poseer una conducta de honorabilidad y responsabilidad aceptable dentro de su comunidad.

Artículo 3: Sujetos de crédito Para ser sujeto de crédito se deberá cumplir con lo siguiente:

a) Pertenecer a un grupo organizado con dedicación a cualquier actividad agrícola, pecuaria, forestal (viverista) u otras actividades económicas desarrolladas en el sector rural.

b) Tener edad comprendida entre los 18 y 65 años.

c) Tener solvencia financiera.

d) Acreditar la representación del grupo solidario a través de un coordinador, electo por el mismo grupo.

e) Experiencia en la actividad económica a invertir.

f) Comprobar un desarrollo avanzado en el manejo de sus microempresas, que demande una necesidad mayor de préstamo.

Artículo 4: No son sujetos de crédito:

a) Fiadores o deudores de créditos caídos en mora.

b) Personas que no tienen un domicilio permanente.

c) Personas con poca estabilidad laboral.

Artículo 5: Condiciones generales: Para optar a un crédito de grupo solidario se deberá cumplir con lo siguiente:

a) Los grupos solidarios estarán integrados como mínimo de 2 y máximo de 11 personas.

b) Se aceptarán todos los clientes con independencia económica familiar, aún siendo familiares, con excepción del cónyuge.

c) No se autorizaran más de dos créditos de cualquiera de los productos de CETRASDA en una misma unidad habitacional.

d) Los documentos a presentar para el análisis de la solicitud de crédito son los siguientes:

I. Solicitud individual y plan de inversión.

II. Solicitud grupal.

III. Acta de constitución del grupo solidario.

IV. Croquis de acceso a la comunidad.

V. Documento de verificación de domicilio de uno a dos meses anteriores.

VI. Fotocopias de DPI del deudor y cónyuge.

VII. Fotocopia de DPI del Fiador (Si aplica).

VIII. Escritura de propiedad de uno o varios inmuebles que garantizan el crédito.

IX. Informe descriptivo del Asesor.

X. Informe de avalúo de la garantía.

XI. Constancia de pagos o solvencias de otras instituciones ( si aplica ).

XII. Informe de ingresos y egresos de la microempresa.

XIII. Informe de disponibilidad de efectivo.

XIV. Otros documentos como patente de comercio, NIT, preformas de compras.

Artículo 6: Condiciones que regulan el crédito

a. Proyectos sujetos a financiamiento

I. Actividades agrícolas.

II. Actividades pecuarias.

III. Actividades forestal (específicamente viveros).

- b. Tasa de interés: 28% Anual sobre saldos deudores de capital.
- c. Tasa de mora: 5% mensual sobre las cuotas pendientes de pago
- d. Monto de crédito individual: Mínimo Q5.000 - máximo Q25.000 por cliente, de acuerdo al análisis respectivo.
- f. Plazos: Mínimo 6 meses y máximo 18 meses.
- g. Nivel de endeudamiento: En base a la capacidad de pago realizada por el Asesor de créditos el nivel de endeudamiento no debe superar el 50 % para los dos primeros créditos, y hasta el 60 % para créditos subsiguientes.
- h. Forma de pago de capital:
  - I. Al vencimiento del plazo.
- i. Forma de pago de intereses:
  - I. Mensual.
  
- j. Garantía

Prendaria de bien inmueble de derechos posesorios, amparada en documento privado de reconocimiento de deuda, debidamente legalizado. Preferiblemente solicitar certificación municipal que respalden los derechos posesorios para los casos de las municipalidades que cuenten con dicho registro.

También se aceptarán garantías prendarias de cosechas, de plantas de árboles o de ganado aviar, bovino, porcino, caprino o especies acuáticas.

- k. Documentos a recibir en garantía
  - I. Escrituras registradas, en este caso debe realizar la hipoteca.
  - II. Primer testimonio de escritura pública, exceptuando declaraciones juradas de derechos posesorios.
  - III: Declaración jurada del beneficiario del crédito, en la que haga constar la cantidad de plantas, de productos agrícolas o animales que pignora.



I. Cobertura de garantía: Primer préstamo 50% del precio de avalúo y hasta 60% del precio del avalúo en préstamos subsiguientes.

Artículo 7: Aprobación de préstamos: El Comité de crédito es el responsable de la aprobación o rechazo de las solicitudes de préstamo. El comité estará compuesto por personal de la Unidad Técnica, Departamento Administrativo y por personal de Contabilidad y Finanzas y por un asesor de crédito que puede ser personal de la unidad técnica que no es quien presenta la solicitud.

Artículo 8: Legalización de préstamos: CETRASDA utilizará para la legalización de los préstamos el documento privado de reconocimiento de deuda o escritura pública de mutuo hipotecario, el cual deberá estar legalizado por un Notario y el costo de legalización será responsabilidad de los clientes de CETRASDA. Para los casos de garantías prendarias de derechos posesorios, la prenda se inscribirá en la municipalidad correspondiente, para los casos de municipios que cuenten con ese tipo de registro.

Artículo 9: Desembolso de los préstamos: Los fondos serán entregados por medio de cheque a cada integrante del grupo solidario, dejando constancia de haber recibido dicho dinero. El responsable directo es el encargado de caja en donde se entregara el cheque.

Artículo 10: Supervisión y monitoreo: Para el mismo se considera lo siguiente:

a. La supervisión de los préstamos es responsabilidad directa de los asesores de crédito, sin embargo el Jefe de la Unidad Técnica, Jefe de Cartera y Auditoría Interna, deberán de verificar el buen funcionamiento operativo y administrativo de los préstamos a través de visitas aleatorias, dejando constancia de toda visita en los expedientes de crédito.

b. El Asesor de Crédito está obligado a realizar dentro de los primeros quince días posteriores a la entrega el préstamo una visita a la comunidad para la verificación de utilización de los fondos entregados, dejando evidencia de la visita por medio de un informe dentro del expediente.

c. El Asesor de créditos deberá visitar mensualmente a sus grupos, exceptuando el caso de que los mismos cayeran en mora ya que el seguimiento de estos será en base al reglamento respectivo.

Artículo 11: Prohibiciones: No se podrán financiar actividades económicas que detracten la moral social, ni para dañar el ambiente, ni para el pago de deudas a terceros.

Artículo 12: Expediente de crédito: Para el orden del expediente, se establece el orden siguiente:

- I. Lista de chequeo de documentos.
- II. Documento de legalización del crédito.
- III. Acta de comité de crédito.
- IV. Comprobante de aprobación del grupo solidario.
- V. Situación financiera grupo solidario.
- VI. Solicitud grupal.
- VII. Actas de constitución del grupo.
- VIII. Fotocopia DPI de deudores.
- IX. Fotocopia DPI de los cónyuges.
- X. Fotocopia DPI del fiador ( si aplica ).
- XI. Plan de inversión.
- XII. Documento de verificación de domicilios.
- XIII. Informe de situación patrimonial de la unidad económica productiva.
- XIV. Estado de cuenta de créditos anteriores ( si aplica ).
- XV. Disponibilidad de efectivo.
- XVI. Plan de pagos.
- XVII. Informe de avalúo.
- XVIII. Croquis de la garantía.
- XX. Informe descriptivo del de la Unidad Técnica.
- XXI. Cualquier otro documento que respalde y que asegure el funcionamiento y recuperación de los préstamos (Informe de Central de Riesgo y otros).

Además, el expediente administrativo del crédito deberá contener los siguientes documentos:

- I. Copia de los cheques vouchers.
- II. Comprobante de desembolso.
- III. Notas de cobro.
- IV. Informes de supervisión.

Artículo 13: Reestructuración de cartera: Se dará de acuerdo al reglamento específico de tratamiento de mora de cartera.

Artículo 14: Disposiciones finales:

- a. Cuando el indicador de morosidad financiera (reporte proporcionado por contabilidad en donde se detalla el desglose de la cartera de créditos, estableciendo el porcentaje del monto de capital otorgado con mora de más de 30 días) señale que ésta es de más del 8%, se procederá a restringir el trámite de nuevas solicitudes de préstamos para minimizar el riesgo de tener una cartera morosa.
- b. El resguardo de los expedientes de crédito es responsabilidad directa de la administración de CETRASDA, en orden y bajo llave.
- c. Los aspectos no contemplados en el presente reglamento serán resueltos por el gerente de operaciones y gerente general.

## Reglamento de crédito para bancos comunales

Se denomina banco comunal a una organización formada por un promedio de 20 o más personas, hombres y/o mujeres, que se asocian con la finalidad de trabajar por cuenta propia en actividades generadoras de ingresos. Cada banco comunal rural elige una Junta Directiva, la que les representa y se encarga de administrar las tareas del grupo. La directiva es la encargada de la administración de los fondos que el banco comunal recibe para otorgar en préstamo a sus integrantes

Artículo 1: Concepto: Este reglamento contiene los procedimientos que sirven de guía para realizar y regular las acciones para el otorgamiento de créditos bajo la modalidad del crédito a bancos comunales.

Artículo 2: Disposiciones generales: Son factores determinantes para la concesión crediticia las siguientes disposiciones:

- a) Que los clientes residan en el área de acción CETRASDA administra proyectos.
- b) Bajo el cargo de los asesores de crédito esta la identificación, selección y formación de los grupos a los que se otorgarán créditos.
- c) Los clientes deben poseer una conducta de honorabilidad y responsabilidad aceptable dentro de su comunidad.

Artículo 3: Sujetos de crédito: Para ser sujeto de crédito se deberá cumplir con lo siguiente:

- a) Pertenecer a un grupo organizado como banco comunal con dedicación a cualquier actividad agrícola, pecuaria, o forestal dedicada al establecimiento de viveros.
- b) Tener edad comprendida entre 18 y 65 años.
- c) Poseer capacidad de pago en base a la obligación a contraer (crédito solicitado).
- d) Poseer experiencia mínima de un año en la actividad económica a invertir.

Artículo 4: Condiciones generales: Para optar a un préstamo dentro de esta metodología se deberá cumplir lo siguiente:

- a) El número de miembros de los bancos comunales será como mínimo de 12 y máximo 40. Se podrá aceptar un número mayor con la autorización del departamento de cartera.
- b) Se aceptarán todos los clientes con independencia económica, aún siendo familiares, con excepción del cónyuge.
- c) Se aceptara un máximo de 2 créditos de cualquiera de los productos de CETRASDA, por unidad habitacional.
- d) Los documentos a presentar para el análisis de la solicitud de crédito son los siguientes:

- I. Lista de chequeo de documentos.
- II. Referencias crediticias.
- III. Estado de cuenta de ciclos anteriores (Cuando aplique).
- IV. Informe descriptivo del asesor.
- V. Croquis de acceso a la comunidad.
- VI. Acta de constitución del banco comunal.
- VII. Solicitud grupal.
- VIII. Fotocopia de DPI del cliente.
- IX. Fotocopia de DPI del conyugue.
- X. Documento de verificación de domicilio.
- XI. Solicitud y plan de inversión individual.
- XII. Estado de ingresos y egresos individual.
- XIII. Informe de avalúo de la garantía. (Cuando Aplique).
- XIV. Garantía solidaria
- XV. Declaración de garantía prendaria.
- XVI. Escritura pública de primer testimonio (Cuando Aplique)

#### Artículo 5: Condiciones que regulan el crédito

##### a. Proyectos sujetos a financiamiento

- I. Actividades agrícolas.
- II. Actividades pecuarias.
- III. Actividades forestal (específicamente viveros).

##### b. Tasa de interés

- b.1. 27% Anual Para créditos con forma de pago capital e interés mensual.
- b.2. 27% Anual Sobre Saldos. Para créditos con forma de pago capital al vencimiento, e interés mensual.

##### c. Tasa de mora: 5% mensual sobre la cuota atrasada.

d. Monto de crédito individual: Mínimo Q5,000 por cliente, monto máximo primer crédito Q20,000.00 y si ha tenido un buen record con otras IMFs hasta Q30,000.00 de préstamo para primer ciclo (Este debe ser comprobable mediante documentos).

e. Plazos

El plazo se establece de acuerdo a la actividad productiva predominante en el grupo.

f. Forma de pago de capital

f.2 Al vencimiento del plazo, en el caso de actividades agrícolas, pecuarias y forestales

g. Forma de pago de intereses:

I. Mensual.

II. Al Vencimiento del ciclo. Cuando sean grupos que ya tengan mas de 4 ciclos de crédito trabajando bajo la misma modalidad. Con autorización del Comité de Créditos.

h. Condiciones para el pago de los créditos

Para establecer la fecha de los planes de pago de los créditos en CETRASDA solo se podrá elegir del día 1 al 25 de cada mes, cuando se desembolsen créditos de la fecha 26 en adelante el pago de la cuota se debe trasladar a la fecha del primer día hábil del mes sub-siguiente.

i. Garantía

I. Solidaria y mancomunada entre los miembros del banco comunal rural.

II. Es opcional que todos los integrantes del grupo dejen garantía prendaria de bienes muebles, esto debe quedar registrado en el formulario respectivo.

III. Es opcional que los créditos también cuenten con una escritura pública que ampare la propiedad de un bien inmueble, la cual se convertirá en garantía.

j. Otros

En el caso que dentro del banco comunal existan clientes con distintas actividades económicas, se tomarán las condiciones de crédito de la actividad económica mayoritaria, entendiéndose como tal la mitad más uno.

Artículo 7: Aprobación de préstamos: Los comités de crédito son los responsables de la aprobación o rechazo de las solicitudes de préstamo.

Previo a la aprobación del crédito por parte del Comité de Crédito, todas las solicitudes de crédito individuales, los montos, frecuencia de pagos, primero debe ser aprobado por todos los integrantes del banco comunal, en una reunión realizada para este efecto bajo la supervisión del asesor de créditos en aplicación de los reglamentos de CETRASDA.

Artículo 8: Legalización de préstamos: CETRASDA utilizará como documento para la legalización de los préstamos el contrato de mutuo (Anexo 2), el cual deberá estar legalizado por un notario únicamente en los casos en donde existan garantías de bien inmueble y el costo de la legalización será responsabilidad de los clientes de CETRASDA.

Artículo 9: Desembolso de los préstamos: Los fondos serán entregados por medio de cheque a cada integrante del banco comunal, dejando constancia de haber recibido dicho dinero. El responsable directo es el encargado de caja bajo la supervisión del Jefe Contabilidad.

Artículo 10: Supervisión y monitoreo: Para el mismo se considera lo siguiente:

a. La supervisión de los préstamos es responsabilidad directa de los Asesores de Crédito, sin embargo el personal de la Unidad Técnica, personal de Contabilidad de Cartera y Auditoría Interna, deberán de verificar el buen funcionamiento operativo y administrativo de los préstamos a través de visitas aleatorias, dejando constancia de toda visita en los expedientes de crédito.

- b. El encargado de microcrédito de la Unidad Técnica deberá supervisar por lo menos una vez por semestre cada uno de todos los bancos comunales vigentes en la cartera de su agencia.
- c. El Asesor de Crédito está obligado a realizar dentro de los primeros veinte días posteriores a la entrega del préstamo una visita a la comunidad para la verificación de utilización de los fondos entregados, dejando evidencia de la visita por medio de un informe dentro del expediente.
- d. El Asesor de Crédito deberá visitar mensualmente los bancos comunales bajo su responsabilidad, asistiendo a todas las reuniones programadas por el grupo.

Artículo 11: Prohibiciones: No se podrán financiar actividades económicas que detracten la moral social, ni para dañar el ambiente, ni para el pago de deudas a terceros.

Artículo 12: Expediente de crédito: Los expedientes deben estar integrados por los siguientes documentos, y en el orden que se lista a continuación:

A .En el Orden siguiente, primera parte ( fase de aprobación del préstamo)

- XVII. Lista de chequeo de documentos.
- XVIII. Documento privado de legalización del préstamo.
- XIX. Acta de comité de crédito.
- XX. Referencias crediticias.
- XXI. Estado de cuenta de ciclos anteriores (Cuando aplique).
- XXII. Informe descriptivo del asesor.
- XXIII. Croquis de acceso a la comunidad.
- XXIV. Acta de constitución del banco comunal.
- XXV. Solicitud grupal.
- XXVI. Fotocopia de DPI del cliente.
- XXVII. Fotocopia de DPI del conyugue.
- XXVIII. Documento de verificación de domicilio.
- XXIX. Solicitud y plan de inversión individual.



- XXX. Estado de ingresos y egresos individual.
- XXXI. Informe de avalúo de la garantía. (Cuando aplique).
- XXXII. Garantía solidaria.
- XXXIII. Declaración de garantía prendaria.
- XXXIV. Escritura pública de primer testimonio (Cuando aplique).

Adicionalmente, el expediente administrativo debe contener:

- I. Informes de supervisión.
- II. Notas de cobro.
- III. Voucher individuales.
- IV. Informe de aprobación grupal.
- V. Informe de aprobación individual.
- VI. Comprobante de desembolso grupal.
- VII. Comprobante de desembolso individual.
- VIII. Plan de pagos grupal generado.

Artículo 13: Reestructuración de cartera: Se dará de acuerdo al reglamento específico de tratamiento de mora de cartera.

Artículo 14: Disposiciones Finales:

- a. Cuando el indicador de morosidad financiera (reporte proporcionado por contabilidad en donde se detalla el desglose de la cartera de créditos, estableciendo el porcentaje del monto de capital otorgado con mora de más de 30 días) señale que ésta es de más del 8%, se procederá a restringir el trámite de nuevas solicitudes de préstamos para minimizar el riesgo de tener una cartera morosa.
- b. El resguardo de los expedientes de crédito es responsabilidad directa de la administración de CETRASDA, en orden y bajo llave.
- c. Los aspectos no contemplados en el presente reglamento serán resueltos por el gerente de operaciones y gerente general.

## Reglamento de crédito individual

Artículo 1: Concepto: Este reglamento contiene los criterios que sirven de guía para realizar y regular las acciones para el otorgamiento de créditos bajo la modalidad del crédito individual.

Artículo 2: Sujetos de crédito: Para ser sujeto de crédito se deberá cumplir con lo siguiente requisitos:

- a) Tener edades comprendidas entre 18 y 65 años.
- b) Personas naturales con una unidad económica definida y rentable.
- c) Tener solvencia financiera.
- d) Capacidad de pago.
- e) Buenas referencias crediticias.
- f) Poseer una unidad económica establecida con al menos 1 año de experiencia.
- g) Estar en pleno goce de sus derechos civiles.
- h) Son permitidos los préstamos entre familiares, incluyendo al cónyuge, siempre y cuando se demuestre la independencia entre unidades económicas productivas. (No se permiten más de dos créditos de cualquiera de los productos de CETRASDA en una misma unidad habitacional).

Artículo 3: No son sujetos de crédito

- a) Fiadores de créditos caídos en mora.
- b) Personas que no tienen un domicilio permanente.
- e) Personas con poca estabilidad laboral.

Artículo 4. Proyectos sujetos a financiamiento

- a) Actividades agrícolas
- b) Actividades pecuarias

c) Actividades forestales para establecimiento de viveros

#### Artículo 5: Condiciones financieras

a) Tasa de interés:

24 % anual sobre saldos de capital.

b) Tasa de mora:

5% mensual sobre la cuota atrasada.

c) Monto de crédito:

Mínimo: Q10,000.00 máximo: Q50,000.00

e) Plazos:

Mínimo: 3 meses máximo: 24 meses

f) Forma de pago de capital:

I. Mensual.

II. Al vencimiento del plazo, en el caso de actividades agrícolas, pecuarias y forestales, que su flujo de efectivo no le permita pagar capital mensualmente.

g) Forma de pago de intereses:

Mensual.

h) Nivel de endeudamiento:

En base a la capacidad de pago realizada por el Asesor de Créditos el nivel de endeudamiento no debe superar el 50 % para los dos primeros créditos, y hasta el 60 % para créditos subsiguientes.

Artículo 6: Garantías:

Prendaria de bien inmueble de derechos posesorios, amparada en documento privado de reconocimiento de deuda, debidamente legalizado por un notario. En estos casos, se deberá exigir una certificación de la municipalidad correspondiente, cuando esta cuente con libro de registro de derechos posesorios.

j) Documentos a recibir en garantía:

I. Escrituras registradas; en este caso se debe registrar hipoteca del bien inmueble.

II. Primer testimonio de escritura pública, exceptuando declaraciones juradas de derechos posesorios.

Los documentos anteriormente mencionados deben estar libres de gravámenes.

k) Cobertura de garantía: (gravamen)

Primer préstamo 50% del de avalúo, y hasta 60% del del avalúo en préstamos subsiguientes.

Artículo 7: Aprobación de préstamos: Los comités de crédito son los responsables de aprobar o improbar las solicitudes de préstamos.

Artículo 8: Legalización de préstamos: CETRASDA utilizará para la legalización de los préstamos el documento privado de reconocimiento de deuda, el cual deberá estar legalizado por un notario y el costo será responsabilidad de los clientes de CETRASDA

Artículo 9: Desembolso de los préstamos: Los fondos serán entregados por medio de cheque al cliente, dejando constancia de haber recibido dicho dinero. El responsable directo es el encargado de caja en presencia del notario que legaliza el documento.

Artículo 10: Supervisión y monitoreo: Para el mismo se considera lo siguiente:

a. La supervisión de los préstamos es responsabilidad directa de los asesores de crédito, sin embargo el personal de la Unidad Técnica, personal de Contabilidad de Cartera y

Auditoría Interna, deberán de verificar el buen funcionamiento operativo y administrativo de los préstamos a través de visitas aleatorias, dejando constancia de toda visita en los expedientes de crédito.

b. El Asesor de crédito está obligado a realizar dentro de los primeros quince días posteriores a la entrega el préstamo una visita a la comunidad, para la verificación de utilización de los fondos entregados, dejando evidencia de la visita por medio de un informe dentro del expediente.

c. El Asesor de créditos deberá visitar por lo menos una vez cada dos meses a sus clientes, exceptuando el caso de que los mismos cayeran en mora ya que el seguimiento de estos será en base al reglamento respectivo.

Artículo 11: Prohibiciones: No se podrán financiar actividades económicas que detracten la moral social, ni para dañar el ambiente, ni para el pago de deudas a terceros.

Artículo 12: Expediente de crédito: Los expedientes deben estar integrados por los siguientes documentos, y en el orden que se lista a continuación:

a. En el orden siguiente, primera parte ( fase de aprobación del préstamo)

- I. Lista de chequeo de documentos.
- II. Documento de legalización de los créditos.
- III. Acta de comité de crédito.
- IV. Comprobante de aprobación del comité de créditos.
- V. Situación financiera del solicitante.
- VI. Fotocopia de DPI del deudor.
- VII. Fotocopia de DPI del cónyuge.
- VIII. Fotocopia de DPI del fiador ( si aplica ).
- IX. Solicitud individual.
- X. Plan de inversión.
- XI. Documento de verificación de domicilio.
- XII. Informe de situación patrimonial de la unidad económica productiva y familiar.

- XIII. Estado de cuenta de créditos anteriores ( si aplica ).
- XIV. Disponibilidad de efectivo.
- XV. Disponibilidad de efectivo proyectada.
- XVI. Plan de pagos.
- XVII. Documento de valuación de garantía.
- XVIII. Croquis de la garantía.
- XIX. Escritura de propiedad de bien inmueble que ampara el crédito.
- XX. Informe descriptivo del asesor.
- XXI. Cualquier otro documento que respalde y que asegure el funcionamiento y recuperación de los préstamos (Informe de central de riesgo y otros).

Además, el expediente administrativo deberá contener:

- I. Copia del cheque voucher.
- II. Notas de cobro.
- III. Informes de supervisión.

Artículo 13: Ampliaciones: Se podrá ampliar el crédito a un cliente que tenga

- a) Buen record crediticio.
- b) Que este por lo menos en su segundo ciclo crediticio en CETRASDA.
- c) Buena capacidad de pago, para el cumplimiento de la obligación a contraer.
- d) Que haya hecho efectivo el pago de por lo menos el 50 % del crédito vigente.
- e) Que la garantía que respalde el crédito, cubra el monto del desembolso en las condiciones mencionadas en el artículo referente a garantías.

Procedimiento para la ampliación:

- a. El cliente debe presentar solicitud e ampliación.
- b. El asesor debe realizar análisis de viabilidad para el otorgamiento del crédito.
- c. Se prepara el expediente de ampliación, y se adjunta al expediente original.

- d. El comité de créditos analiza y da resolución a la solicitud presentada.
- e. Si el crédito es aprobado, se debe enviar solicitud de emisión de cheque al departamento de cartera por la cantidad de la ampliación.
- f. El día que se desembolsa el crédito el cliente debe cancelar los intereses hasta esa fecha.
- g. Se realiza la cancelación del crédito en el sistema (Informar al departamento de contabilidad que se realice la partida correspondiente para no afectar la cuenta de bancos por el pago registrado).
- h. Se realizan los pasos normales de solicitud, sugerencia y aprobación en el sistema.
- i. Se entrega el crédito al cliente y se legaliza el documento privado de reconocimiento de deuda en presencia del notario.

Artículo 14: Reestructuración de cartera En el caso de novaciones o prorrogas se darán de acuerdo al reglamento específico de tratamiento de mora de cartera.

#### Artículo 15: Disposiciones finales

- a. Cuando el indicador de morosidad financiera (reporte proporcionado por contabilidad en donde se detalla el desglose de la cartera de créditos, estableciendo el porcentaje del monto de capital otorgado con mora de más de 30 días) señale que ésta es de más del 8%, se procederá a restringir el trámite de nuevas solicitudes de préstamos para minimizar el riesgo de tener una cartera morosa.
- b. El resguardo de los expedientes de crédito es responsabilidad directa de la administración de CETRASDA, en orden y bajo llave.
- c. Los aspectos no contemplados en el presente reglamento serán resueltos por el gerente de operaciones y gerente general.

## Flujograma del proceso de aprobación de créditos

Se describe el proceso sugerido a la institución para el manejo de la cartera de micro créditos.

Inicia cuando el solicitante presenta los documentos necesarios para respaldar el proyecto productivo a ser financiado. Los documentos se dividen en los que se presentan en el listado adjunto haciendo la salvedad que la aplicación de la totalidad de los mismos depende de los montos a ser financiados.

La Unidad Técnica realiza un análisis del proyecto productivo, verificando que llene los requisitos establecidos y vigentes según la política de créditos de CETRASDA. De igual manera analiza los documentos financieros y jurídicos. Si es necesaria alguna ampliación de la información la solicita al cliente hasta completar los requisitos. Una vez completado este proceso pasa el expediente completo al departamento financiero acompañado de un dictamen técnico que tiene que ser positivo, de lo contrario, terminaría el proceso en este paso.

En el Departamento Financiero y Contable se realiza un cálculo de la amortización del crédito y se calculan los intereses y la modalidad de amortización. Una vez realizado este paso, el expediente es trasladado a la gerencia del Departamento para su aprobación y establecimiento del plazo definitivo del crédito.

El expediente se traslada al Departamento de Asesoría Jurídica donde se hace una evaluación de las garantías que se presentan y se emite un dictamen que puede ser positivo o negativo, en el segundo caso, se finaliza el proceso con un rechazo de la solicitud. En el caso que el dictamen sea positivo, se procede a hacer un contrato o documento legal de acuerdo a los machotes que ya están preestablecidos y se notifica al Cliente para completar el proceso de firma del mismo.

Asesoría Jurídica traslada a Auditoría Interna para que ponga su visto bueno sobre todas las operaciones contables y el cálculo de intereses. El gerente financiero debe dar su aprobación a las operaciones por medio de una firma.

Se traslada de nuevo a Departamento Financiero y Contable para la elaboración de solicitud de creación de código contable dentro del sistema de contabilidad, realiza la orden de pago (emisión



del cheque). Se sigue con el proceso de firmas; posteriormente se traslada al departamento de Caja para que realice el talonario de pagos el cual deberá entregar al momento que el sujeto reciba el desembolso del crédito. Todos los procesos están amparados por documentación de respaldo que existe en el manual de procesos internos.

Manejo de cartera con problemas (cobro administrativo, cobro judicial, negociaciones, exoneración de mora e intereses)

Considerando la estacionalidad de los ingresos de los clientes, su dispersión geográfica y el difícil acceso de algunas zonas geográficas, se hace necesario definir un proceso para realizar la gestión de mora de créditos. El seguimiento adecuado y la documentación de los procesos para realizar la gestión de recuperación de los casos en mora, tanto por la Unidad Técnica, Departamento de Contabilidad y Finanzas, sirve de para presentar propuestas concretas a la Dirección Ejecutiva sobre el tratamiento que se le debe dar a la mora. Además persigue satisfacer la demanda que tiene auditoria sobre la necesidad de documentar las gestiones de cobro.

En general el seguimiento de la mora consta de cuatro niveles de gestión:

- 1.- Análisis de crédito.
- 2.- Gestión preventiva.
- 3.- Gestión de mora de 1 a 30 días.
- 4.- Gestión de mora mayor a 30 días.

Para poder llevar un control de toda la gestión de cobro a partir del segundo nivel (Gestión preventiva), el Jefe de Contabilidad se auxiliarán de un “fólder ó archivo de mora” por técnico, que contendrá un listado de la “Programación de pago de cuotas” del mes siguiente al que se va a gestionar y un listado de mora por técnico al cierre del mes previo al de gestión. Por ejemplo si el mes de gestión es febrero, el listado de “Programación de pago de cuotas” será el del mes de marzo y el listado de mora por técnico el del cierre de enero.

## Análisis de crédito

Este es el primer y principal nivel de gestión de recuperación. El análisis del crédito es la base para reducir los casos de mora. En este nivel de gestión hay que tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Explicar claramente al grupo y/o participante las condiciones de nuestros créditos, especialmente lo relacionado a la puntualidad de sus pagos y las consecuencias en caso de atrasos.
- Aplicar el reglamento de crédito con la rigurosidad que CETRASDA demanda.
- Ajustar el monto de crédito sugerido a la capacidad de pago del grupo y/o cliente, después de considerar detenidamente todos los aspectos de riesgo que puedan afectar la proyección de ingresos (no sobre financiar)
- Dedicar el tiempo suficiente al levantamiento de la información y verificación, ya que cualquier ahorro de tiempo en esta etapa puede llevarnos a un análisis equivocado y luego traducirse en mayor tiempo, costos y molestias en la recuperación.
- Analizar el record crediticio del grupo y/o cliente.
- Considerar el nivel de organización de los grupos.

## Gestión preventiva

La gestión preventiva pretende que se visiten los grupos y/o clientes de crédito con una frecuencia de 30 días como mínimo, en cada reunión de capacitación o de recuperación de intereses, se deben enviar los mensajes sobre el pago puntual y oportuno, cuáles son sus beneficios, entre otros., y cuáles son las consecuencias de los atrasos en los pagos de capital programados. En aquellas carteras que tienen un alto número de casos con pagos programados, debe priorizar las visitas con el apoyo del Asesor de Crédito siguiendo los siguientes criterios:

- 1° Visitar los casos de cancelaciones con montos relativamente altos, es decir los que se encuentren arriba del saldo promedio de la cartera.
- 2° Visitar los clientes nuevos con pago de primer cuota.

3° Visitar los clientes recurrentes con pagos periódicos que han presentado atrasos en las cuotas anteriores.

4° Visitar los casos de cancelaciones de montos relativamente bajos, abajo del saldo promedio de la cartera.

En los casos de cancelaciones la visita preventiva se puede utilizar además para la promoción del próximo crédito. Cuando se trate de visitas a clientes nuevos, el objetivo es continuar el proceso educativo en cuanto a la puntualidad de sus pagos y/o asesoría técnica empresarial si el caso así lo amerita.

Los principales aspectos a considerar en la organización y realización de este nivel de gestión son los siguientes.

- Emitir el primero de cada mes el listado de “Programación de pago de cuotas” del siguiente mes, y entregar una copia a cada analista.
- Mientras no exista un listado de mora por Asesor clasificado por zonas, el técnico deberá ubicar la dirección de cada cliente, en el listado de “Programación de pago de cuotas”.
- De acuerdo a los criterios de priorización y al principio de visitar cada caso las visitas deben ser periódicas durante el plazo del crédito y no esperar a que se acerque o haya vencido el plazo. El Asesor de Crédito realizará una programación de visitas la cual discutirá con la Unidad Técnica y Departamento de Contabilidad , para coordinar el apoyo logístico necesario. Cada asesor deberá programar un día por semana para gestión de mora, el cual podrá ser opcional dependiendo de la situación de mora y vencimientos programados; pero esto será obligatorio en los meses de mayor vencimiento de créditos.
- Todas las visitas preventivas se documentarán, dejando por escrito la fecha en que el cliente se compromete a realizar su pago, la fuente de pago y cuál será el siguiente paso en caso de incumplir el acuerdo; archivándolo en su respectivo expediente para esto se utilizará el formulario de informe de visita o de campo
- Todos estos acuerdos los registrará en el sistema de créditos el Jefe Contabilidad para luego emitir el listado de “Programación de Pago de Cuotas”.
- Durante la visita, se inspeccionará el estado actual de las garantías ofrecidas.

## Gestión de mora de 1 a 30 días

Este nivel de gestión está orientado a darle seguimiento a los acuerdos de pago, para lograr la total recuperación de los casos antes de que lleguen a los 30 días de mora. Los principales aspectos a considerar en la organización y realización de este nivel de gestión son los siguientes.

Emitir al final del mes, después del cierre, el listado de mora por asesor y archivarla en su respectivo fólder de control de mora. Con este listado el Jefe de Contabilidad con apoyo del Asesor de Crédito con base al resultado de la gestión preventiva, elaborará un cuadro resumen donde clasificará esta mora.

- El asesor elaborará un programa de visitas para los casos de 1 a 30 días de mora, de acuerdo al nivel de gestión en que se encuentren. El Asesor procede a informar a los miembros del grupo de Crédito que el trámite de su siguiente crédito se detuvo por falta de pago de una(s) personas concienciando al grupo de crédito (banco comunal o grupo solidario) sobre sus responsabilidades.
- Hay que tomar en cuenta que el asesor sepa transmitir los mensajes y alcance los resultados esperados (recuperación). Es decir, que si ya se incumplieron dos acuerdos de pago se debe programar el desplazamiento de garantías, pudiendo pedir apoyo a la Unidad Técnica. También podría darse el caso de iniciar la gestión a nivel jurídico.
- Todas las gestiones realizadas en este nivel deben documentarse en el formulario de Supervisión de Campo.
- Anotar los acuerdos de las gestiones en el listado de mora por analista, que se encuentra en el fólder de control de mora. Esto lo hace el Jefe de Contabilidad cuando realice el comité de mora con cada uno de ellos.

## Gestión de mora mayor a 30 días

Este nivel de gestión de mora persigue realizar la recuperación de los créditos por las vías que sean necesarias. Por lo general a este nivel, todos los casos tienen por lo menos dos visitas de

cobranza, por lo que la mayoría podría ameritar desplazamiento de garantías, otros la vía judicial, algunos podrán tener acuerdos de pago de lenta recuperación y en unos pocos, podrá determinarse su irrecuperabilidad.

Los principales aspectos a considerar en la organización y realización de este nivel de gestión son los siguientes.

- Con base a los resultados de la gestión de mora de 1 a 30 días y al seguimiento de la mora mayor de 30 días, el Jefe de Contabilidad, elaborará un cuadro resumen donde clasificará la mora mayor a 30 días (que queda al final del cierre del mes) a éste se le debe agregar un detalle de la situación en que se encuentran los casos considerados de " Difícil Recuperación", donde se sugerirá las medias a tomar. El formulario que se utilizará será el mismo en el que se presenta al Comité de Crédito de primer nivel, la mora mayor de 30 días.
- Cada técnico elaborará un programa de visitas para estos casos de acuerdo al nivel de gestión en que se encuentren, el cual discutirá con el Jefe de unidad Técnica, para coordinar el apoyo logístico necesario.
- En este nivel de gestión sólo se documentarán los acuerdos finales, es decir, aquellos donde se determina desplazamiento de garantías o cuando se establecen acuerdos de pagos periódicos a largo plazo; así como sus modificaciones.
- 4) El Jefe de Contabilidad, en coordinación con el Comité de Crédito, elaborará un programa de desplazamiento de garantías con base al resultado de la gestión de mora del mes anterior. Además en el transcurso del mes en gestión, se incorporarán a este programa de desplazamientos los nuevos casos que así lo requieran y trasladará la información y expedientes necesarios al Departamento Jurídico de CETRASDA para que se proceda al cobro por la vía judicial en los casos que no se hubiere obtenido un acuerdo para la recuperación del crédito ni de las garantías.
- Anotar los acuerdos de las gestiones, en el listado de mora por Oficial, que se encuentra en el fólder de control de mora. Esto lo hace el Jefe de Contabilidad cuando realiza el comité de mora con cada uno de ellos.

- El área de Asesoría Legal y el Jefe de Contabilidad deberá apoyar a los técnicos en el seguimiento de los casos que se encuentren en la vía judicial, así como a la resolución de los casos de difícil recuperación.

## Procedimiento contable y de auditoría

### Parámetros del sistema de administración, procedimiento de crédito y control

Información: Es importante que la persona encargada de brindar la información lo realice de forma clara al solicitante, que explique los requisitos que debe llenar para obtener un crédito y bajo qué condiciones trabaja la institución.

Solicitud y diagnóstico de la actividad: Es importante utilizar formatos claros y sencillos para llenar la solicitud del crédito con el fin de facilitar al momento de recabar información. De esta manera se minimizan los errores en los cálculos que podrían llevar a una decisión equivocada sobre la solicitud del crédito.

El control computarizado: Es importante y necesario contar con adecuado sistema para el ingreso y manejo de la información de los créditos que se otorguen así como ingresar sin errores los datos del solicitante en el sistema de administración de la cartera y así como en el sistema contable.

Las partidas contables que deben utilizarse para la aplicación de los micros créditos son los siguientes:

#### a) Otorgamiento del crédito:

Cuentas por cobrar (Microcréditos).	Q. 1,000,000.00	
A: Bancos		Q. 1,000,000.00
<hr/>		
Apertura del crédito otorgado		
Asocuch a una tasa del 28% anual.	Q. 1,000,000.00	Q. 1,000,000.00
<hr/>		

b) Pago mensual del Crédito

Bancos	Q1,000,000.00	
Cuentas por cobrar (Microcréditos).		Q1,000,000.00
<hr/>		
Intereses cuenta créditos		
<hr/>		
Cancelación de 1ra cuota del crédito otorgado Asocuch	Q. 1,000,000.00	Q. 1,000,000.00
<hr/>		

Control de Fondos: es importante hacer una buena planificación de entrega y recuperación de créditos, con el objeto de evitar problemas de liquidez. Anualmente se destinará un fondo limitado para colocación de fondos y este se ira alimentando a medida que se inicie la recuperación. Comunicación interinstitucional: esto se refiere a la importancia de intercambiar información con otras instituciones y organizaciones que se dediquen a otorgar créditos y microcréditos con la finalidad alimentar la base de datos especialmente de sujetos que puedan aparecer como morosos.

### Seguimiento y monitoreo

Después de quince días calendario del otorgamiento del crédito el delegado de la Unidad Técnica iniciara un monitoreo del desempeño y de cumplimiento para la correcta inversión del crédito. La Unidad Técnica emitirá informes periódicos de evaluación técnica y económica del avance del proyecto financiado.

Auditoría Interna deberá realizar una revisión mensual de la cartera colocada, para lo cual deberá incluir programas que verifiquen el adecuado manejo de la colocación de los fondos para micro créditos y minimizar los riesgos de llegar a tener una cartera morosa.

## Impacto financiero de implementar la actividad de los microcréditos

A continuación se realizan una proyección de los estados financieros de CETRASDA para demostrar a la Dirección Ejecutiva los efectos y la viabilidad del programa de los microcréditos.

A continuación se presenta el comportamiento del fondo para los microcréditos proyectados para los próximos cinco años:

Cuadro 01

Escenario de la colocación de microcréditos					
Cifras en quetzales					
CONCEPTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Monto colocado	9.000.000,00	11.370.000,00	14.403.600,00	18.286.608,00	23.256.858,24
Intereses generados (28%)	2.520.000,00	3.183.600,00	4.033.008,00	5.120.250,24	6.511.920,31
Costo de administración	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00
Utilidad anual del programa	2.370.000,00	3.033.600,00	3.883.008,00	4.970.250,24	6.361.920,31

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro anterior, la colocación de los microcréditos en el primer año sería de nueve millones de quetzales (9,000,000.00) de los cuales se obtendría una ganancia de dos millones trescientos mil quetzales exactos (Q2,370,000.00), siguiendo este mismo escenario en donde los interés que se generan son crecientes y forman parte del nuevo capital para el año siguiente, es decir, que los intereses son acumulativos al capital inicial colocado. Proyectando un periodo de cinco años se observa que la utilidad que generará será de seis millones trescientos sesenta y un mil novecientos veinte quetzales con 31/100 (Q6,361,920.31).

Lo anterior será factible siempre y cuando la administración realice una adecuada gestión para la colocación y recuperación de la cartera, es por eso que dentro de los costos que se incluye se debe tomar en cuenta la necesidad de contratar a una persona que tenga un alto conocimiento del manejo de una cartera de créditos específicamente en bancos comunales o grupos solidarios o bien que se capacite al personal ya existentes. A continuación se presentan dos escenarios de



presupuesto; uno para la contratación del encargado del área de microcréditos y el segundo para la capacitación del personal de la institución.

Cuadro 02

**Presupuesto Contratación de Personal de Créditos**  
**Cifras Expresadas en Quetzales**

Concepto	Parcial	Mensual	Anual
Sueldo		7,000.00	84,000.00
Bonificación Incentivo		250.00	3,000.00
<b>Prestaciones Laborales</b>			
Aguinaldo	583.31		
Bono 14	583.31		
Vacaciones	291.67		
Indemnización	583.31	2,041.60	24,499.20
Cuotas Patronales IRTRA, INTECAP		886.90	10,642.80
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>10,178.50</b>	<b>122,142.00</b>
<b>Equipo</b>			
Implementación de sistema de microcréditos varios módulos		2,321.50	27,858.00
<b>TOTAL</b>			<b>150,000.00</b>

Fuente: elaboración propia

Este es el presupuesto de la capacitación del personal de la institución para aprovechar el recurso humano, se propone capacitar al personal de contabilidad, técnico y de auditoría para que puedan realizar las actividades de supervisión, monitoreo y seguimiento a la cartera colocada.

Cuadro 03

Presupuesto para Capacitación de Personal  
Cifras expresada en Quetzales

Concepto	Parcial	Mensual	Anual
Contabilidad		3,500.00	42,000.00
Técnico		3,500.00	42,000.00
Auditoría		3,000.00	36,000.00
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>10,000.00</b>	<b>120,000.00</b>
Equipo			
Implementación de sistema de microcréditos varios módulos		2,500.00	30,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>150,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto mensual que se tendrá para cubrir los costos de administración será de doce mil quinientos quetzales exactos (Q12,5000.00), será la Dirección ejecutiva de CETRASDA que autorizara ya sea la contratación de un nuevo personal que cuente con todas las capacidades técnicas o bien capacitar constantemente al personal de la institución.

### Proyecciones financieras

En el capítulo 5 se evaluó la capacidad financiera que tiene la institución en base a los estados financieros presentados, sin embargo, es necesario realizar las proyecciones de los estados financieros del año 2103 y 2017 principalmente para medir el impacto financiero que tendrá CETRASDA al implementar la actividad de los microcréditos, a continuación se presenta el análisis del Balance General y Estado de Resultados.

## Cuadro 04

Centro de Transformación Internacional para la Preinversión Agrícola  
CETRASDA  
Balance General  
Al 31 de diciembre de 2013 Y 2012  
(Expresado en Quetzales)

<b><u>ACTIVO</u></b>	2013	2012	<b><u>Variación</u></b>	<b><u>%</u></b>
<b><u>Corriente</u></b>				
Caja y Bancos	16.152.094	22.229.271	-6.077.177	-37,62%
Cuentas por cobra	1.121.401	1.869.001	-747.600	-66,67%
Cartera de microcreditos	9.000.000			
<i>Total</i>	<u>26.273.495</u>	<u>24.098.272</u>	<u>2.175.223</u>	8,28%
<b><u>No corriente</u></b>				
Propiedad, Mobiliario, Equipo y Vehiculos - Neto	1.923.175	2.274.111	-350.936	-18,25%
<i>Total</i>	<u>1.923.175</u>	<u>2.274.111</u>	<u>-350.936</u>	-18,25%
<i>Suma del Activo</i>	<u>28.196.670</u>	<u>26.372.383</u>	<u>1.824.287</u>	
<b><u>Pasivo + Patrimonio</u></b>				
<b><u>Corriente</u></b>				
Administración de Proyecto:	344.777	689.553	-344.777	-100,00%
Otras Cuentas por pagar		20.059	-20.059	100,00%
<i>Total</i>	<u>344.777</u>	<u>709.612</u>	<u>-364.836</u>	-105,82%
<b><u>Fondo Patrimonial</u></b>				
Patrimonio Ordinario	10.371.684	7.486.849	2.884.835	27,81%
Fondo Patrimonial	17.824.986	18.175.922	-350.936	-1,97%
<i>Total</i>	<u>28.196.670</u>	<u>25.662.771</u>	<u>2.533.899</u>	8,99%
<i>Suma del Pasivo y Patrimonio</i>	<u>28.541.447</u>	<u>26.372.383</u>	<u>2.169.064</u>	7,60%

Fuente: Elaboración propia

## Cuadro 05

Centro de Transformación Internacional para la Preinversión Agrícola  
CETRASDA

Estado de Ingresos y Egresos  
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013 Y 2012  
(Expresado en Quetzales)

	2013	%	2012	%
<b><u>INGRESOS:</u></b>				
Ingresos por Administración	6.875.000	64,08%	7.582.465	82,94%
Intereses Bancarios	1.333.756	12,43%	1.504.628	16,46%
Intereses Sobre Créditos	2.520.000	23,49%		0,00%
Ingresos Varios		0,00%	54.800	0,60%
<b><i>Total de Ingresos</i></b>	<b>10.728.756</b>	<b>100,00%</b>	<b>9.141.893</b>	<b>100,00%</b>
<b><u>EGRESOS</u></b>				
Servicios Personales	6.580.585	61,34%	6.580.585	71,98%
Servicios No Personales	1.127.071	10,51%	948.613	10,38%
Materiales y Suministros	694.515	6,47%	674.286	7,38%
Depreciaciones	350.936	3,27%	281.560	3,08%
Otros Gastos	531.547	4,95%	516.065	5,65%
<b>Total Egresos</b>	<b>9.284.654</b>	<b>86,54%</b>	<b>9.001.109</b>	<b>98,46%</b>
Ganancia del Ejercicio	1.444.102	13,46%	140.784	1,54%

Fuente: Elaboración propia

Para realizar las proyecciones financieras se tomó como base la colocación de una cartera de microcréditos de nueve millones (Q9,000,000.00) el tiempo de recuperación estimada es de un plazo máximo de un año (12) meses por microcrédito colocado, como se demostró en el cuadro anterior (colocación de cartera).

Como se puede observar en los cuadros anteriores la colocación de los microcréditos es bastante factible y genera un alto ingreso para la institución, ya que se observa que en el primer año se generará ingresos por concepto de intereses generados de dos millones quinientos veinte mil quetzales exactos (Q. 2,520,000.00), mientras que el interés que se genera teniendo el dinero en las cuentas monetarias es menor, esto debido a la tasa que utilizan los bancos del sistema financiero es muy baja en relación al dinero que se puede colocar en el mercado guatemalteco, eso sin tener problemas legales ya esta figura no es intermediación financiera.

Como se observa en el cuadro 05, en el primer año ya se obtendrá una ganancia neta para la institución de un millón cuatrocientos cuarenta y cuatro mil ciento dos quetzales exactos (Q1,444,102.00) lo cual demuestra un crecimiento del 13.46% en relación al año anterior, analizando desde el punto de vista de los egresos se demuestra que los ingresos obtenidos son mayores que los egresos que conllevará implementar los microcréditos.

Es importante hacer mención que los gastos y costos de administración para este proyecto no son significativos ya que se estima que anualmente se tendrá egreso por ciento cincuenta mil quetzales exactos (Q150,000.00), debido a que se puede aprovechar la capacidad instalada de la institución, quedando únicamente pendiente de la forma de cómo se ejecutaran los costos administrativos ya sea por medio de la contratación de un nuevo colaborador o bien que se realicen las capacitaciones al personal de la institución.

### Conclusiones de la viabilidad del proyecto de microcréditos

En resumen, las proyecciones financieras presentan en efecto positivo y viable para realizar la implementación de los microcréditos con el objeto de generar otra actividad para diversificar los servicios de la institución y a la vez para generar otra fuente de ingreso para que la institución pueda seguir funcionando y trabajando de una forma autosostenible.

Adicionalmente en los capítulos anteriores se demostró que la institución cuenta con el personal humano necesario e idóneo para realizar esta nueva actividad así como la infraestructura competente que se adapta al programa de microcréditos.

Con este trabajo se demostró a la Dirección Ejecutiva que es factible que se utilicen los fondos de reserva para trabajar en el apoyo a proyectos de pre inversión y de esta manera lograr rendimientos sobre este capital y paralelamente continuar con la administración de proyectos generados exclusivamente por el gobierno central.

## Referencias

### Bibliográficas

1. Cisneros,D. (2007), Guatemala. Manual para el Análisis y Evaluación del Sector Microempresario.
2. Código de Comercio (1970), Decreto No. 2-70 del Congreso de la República de Guatemala.
3. De León C. (2009), Guatemala, Guía para el Análisis y Gestión del Otorgamiento de Créditos. Editorial Siglo Veintiuno. Guatemala, 2009.
4. FONDESOL (2011), Guatemala, Metodología y Estrategias de los Microcréditos.
5. Iniciativa para la Inclusión Financiera de América Latina y el Caribe (LACFII), de la Oficina de Asistencia Técnica (OTA) Departamento del Tesoro USA, Julio 2011.
6. Ley de Bancos, Decreto No. 19-2002 del Congreso de la República de Guatemala .
7. Ruiz Orellana Alfredo Enrique, Diccionario de términos contables 2005 página 58.

### Internet

8. Recuperado 05 de mayo 2013,<http://www.shareguatemala.org/index.php> Tasas de Microcréditos.

## **Anexos**



# ANEXO 1: DOCUMENTOS PARA LA FORMALIZACIÓN DE LOS CREDITOS

## CONTRATO MUTUO

(Aplicable para Bancos Comunales Rurales)

En la ciudad de \_\_\_\_\_, municipio de \_\_\_\_\_, del departamento de \_\_\_\_\_, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil \_\_\_\_\_, comparezco por una parte yo \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ años de edad, de estado civil \_\_\_\_\_, guatemalteco, domicilio departamental, me identifico con la DPI de Vecindad número de orden \_\_\_\_\_ y registro \_\_\_\_\_ 4), extendida por el alcalde Municipal de \_\_\_\_\_, en mi calidad de representante legal de la institución Centro de transformación para la pre inversión agrícola-CETRASDA-, calidad que acredito con: \_\_\_\_\_, me llamaré: ACREEDOR y por otra parte nosotros: 1. nombre presidente banco comunal de \_\_\_\_\_ años de edad, estado civil \_\_\_\_\_, guatemalteco/a, de profesión \_\_\_\_\_, me identifico con DPI de vecindad número de orden \_\_\_\_\_ y registro \_\_\_\_\_ extendida por el Alcalde Municipal de: \_\_\_\_\_; 2. nombre secretario banco comunal, de \_\_\_\_\_ años de edad, estado civil \_\_\_\_\_, guatemalteco/a, de profesión \_\_\_\_\_, identificada con DPI número de orden \_\_\_\_\_ y registro \_\_\_\_\_ extendida por el Alcalde Municipal de \_\_\_\_\_ y 3. nombre tesorero banco comunal de \_\_\_\_\_ años de edad, estado civil \_\_\_\_\_, guatemalteco/a, de profesión \_\_\_\_\_, me identifico con DPI de vecindad número de orden \_\_\_\_\_ y registro \_\_\_\_\_ extendida por el Alcalde Municipal de: \_\_\_\_\_ y que en adelante nos llamaremos DEUDORES. Los tres somos representantes del grupo de la comunidad, \_\_\_\_\_ del municipio de \_\_\_\_\_, departamento de \_\_\_\_\_ asegurando ser de los datos expuestos anteriormente y hallarnos en el libre ejercicio de nuestros derechos civiles, a través del presente documento celebramos el siguiente *CONTRATO DE MUTUO*, contenido en las Cláusulas siguientes: PRIMERO: Centro para la transformación para la preinversión agrícola, CETRASDA , por medio de su representante legal \_\_\_\_\_, hace entrega a: \_\_\_\_\_, Y \_\_\_\_\_ en concepto de Mutuo, la cantidad de: \_\_\_\_\_ (Q 0,0) en uno solo desembolso(s) el cual será invertido exclusivamente en aquí va el destino del préstamo bajo las siguientes condiciones: a) El plazo acordado para el pago total es de \_\_\_\_\_ meses ( **plazo**

en número), a partir de: fecha actual\_\_\_\_\_ para concluir el Fecha de vencimiento\_\_\_\_\_del año dos mil \_\_\_\_\_. B) Los deudores se comprometen a pagar la cantidad adeudada mediante \_\_\_\_\_ amortización(es) de la siguiente forma y de conformidad con las fechas y cantidades que a continuación se indican: 1. Fecha Cantidad\_\_\_\_\_ 2. Fecha\_\_\_\_\_ Cantidad\_\_\_\_\_ 3 Fecha\_\_\_\_\_ Cantidad\_\_\_\_\_ n. Fecha Cantidad\_\_\_\_\_ . Los pagos se realizarán en las oficinas de la agencia nombre de agencia de este municipio, sin necesidad de cobro ó requerimiento alguno y en moneda de curso legal de la República de Guatemala. Las cuotas anteriores comprenden el pago de capital más intereses de acuerdo a la tasa que se pacta a continuación. C) La suma adeudada devengara una tasa del \_\_\_\_% de interés anual pagaderos sobre saldos; D) Al existir retraso en las cuotas de capital y/o intereses, la parte DEUDORA reconoce y pagará el 1% mensual adicional sobre el monto atrasado hasta la efectiva cancelación de la misma. E) Se dará por vencido el plazo, si los deudores incumpliesen en cualquiera de las obligaciones de este contrato y se exigirá el cumplimiento de la obligación el juicio ejecutivo por la totalidad de lo adeudado, es decir, capital e intereses, costas judiciales y otros gastos que llegará a ocasionar. Y en estos casos desde ya acepta como buena, exactas de plazo vencido, líquido y exigible, las cantidades que se le demanden. F) Para el cálculo de las intereses se tomará como base la fecha de entrega del crédito según los documentos de soporte. SEGUNDO : Nosotros, Nombre directivo deudor 1 , Nombre directivo deudor 2 y Nombre directivo deudor 3 por este acto y en las condiciones estipuladas en la cláusula primera del presente contrato, nos reconocemos y declaramos deudores en forma SOLIDARIA Y MANCOMUNADA de Centra de transformación internacional para la preinversión agrícola CETRASDA, por la suma de Monto del crédito\_\_\_\_\_, que el día de hoy a los \_\_\_\_\_días del mes de \_\_\_\_\_del dos mil \_\_\_\_\_ recibimos a nuestra satisfacción, renunciando al fuero de nuestro domicilio y nos sometemos a los tribunales que el ACREEDOR elija en caso de incumplimiento y responder en todo caso por costos judiciales y otros gastos que ocasionare el cobro de nuestras obligaciones. B) En garantía de la cantidad recibida en préstamo y costos si ese fuera el caso, por este acto constituimos como garantía a favor de la parte ACREEDORA nuestros bienes materiales hasta saldar el préstamo. C) Declaramos así mismo que quedamos debidamente enterados que mientras no hayamos, pagado la totalidad del préstamo no podemos enajenar o gravar en forma alguna, nuestros bienes y que actualmente no soportan ningún otro gravamen. TERCERO: Los comparecientes después de estar informados de su contenido, valor, objeto y efectos legales, lo aceptamos, ratificamos y firmamos.

(f)\_\_\_\_\_

CETRASDA

REPRESENTANTE LEGAL

(f)\_\_\_\_\_

Nombre deudor

DEUDOR

f) \_\_\_\_\_

Nombre deudor

DEUDOR

(f) \_\_\_\_\_

Nombre deudor

DEUDOR

AUTÉNTICA

En la ciudad \_\_\_\_\_, municipio de \_\_\_\_\_, del departamento de \_\_\_\_\_, el día \_\_\_\_\_veintisiete de \_\_\_\_\_ del dos mil \_\_\_\_\_, YO EL INFRASCRITO NOTARIO, doy fe que las firmas que anteceden son autenticas por haber sido puestas el día de hoy en mi presencia por el señor \_\_\_\_\_, en su carácter de representante legal del Centro de transformación internacional para la preinversion agrícola, CETRASDA, tal y como lo acredita con: \_\_\_\_\_ quién es persona de mi anterior conocimiento, y por los señores: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ quienes se identifican con la DPIs de vecindad números de orden \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ y de registros: extendidas por el Alcalde Municipal de \_\_\_\_\_; Departamento de \_\_\_\_\_; .Leído lo escrito, lo aceptan, ratifican y firman nuevamente, haciéndolo a continuación el Notario que autoriza.

(f) \_\_\_\_\_

NOMBRE

REPRESENTANTE LEGAL

(f) \_\_\_\_\_

NOMBRE

DEUDOR

(f) \_\_\_\_\_

NOMBRE

DEUDOR

(f) \_\_\_\_\_

NOMBRE

DEUDOR

ANTE MI

(F) \_\_\_\_\_

NOMBRE ABOGADO

## ANEXO 2

