

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**



**“Propuesta de implementación de políticas para reactivar la cartera vencida  
y en mora del fideicomiso Fondo Nacional para la Reactivación y  
Modernización de la Actividad Agropecuaria”**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Jorge Mario Ramos Galindo

Guatemala, febrero 2015.

**Propuesta de implementación de políticas para reactivar la cartera vencida  
y en mora del fideicomiso Fondo Nacional para la Reactivación y  
Modernización de la Actividad Agropecuaria**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Jorge Mario Ramos Galindo

Lic. Byron Eduardo Ipiña Vargas (**Asesor**)  
Licda. Matilde Escobar de Yonker (**Revisora**)

Guatemala, febrero 2015.

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

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

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M.A Ronaldo Antonio Girón**

Vice Decano

**M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa**

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED–**

**M. Sc. Elio Núñez Aguilar**

Examinador

**Lic. Ariel De León Maldonado**

Examinador

**Lic. Luis Roberto García Leiva**

Examinador

**Lic. Byron Eduardo Ipiña Vargas**

Asesor

**Licda. Matilde Escobar de Yonker**

Revisor



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

REF.:C.C.E.E.0002-2015-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 04 DE FEBRERO DEL 2015**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Byron Eduardo Ipiña Vargas, tutor y licenciada Matilde Escobar de Yonker, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PARA REACTIVAR LA CARTERA VENCIDA Y EN MORA DEL FIDEICOMISO FONDO NACIONAL PARA LA REACTIVACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD AGROPECUARIA”. Presentada por el estudiante Jorge Mario Ramos Galindo, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01672 de fecha 24 de enero del 2,015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

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

Guatemala, 29 de octubre de 2014.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Propuesta de implementación de políticas para reactivar la cartera vencida y en mora del fideicomiso Fondo Nacional para la Reactivación y Modernización de la Actividad Agropecuaria”**, presentado por el estudiante: **Jorge Mario Ramos Galindo**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 90/ 100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Byron Eduardo Ipiña Vargas  
Colegiado activo No. 16,224  
Asesor

Guatemala, 28 de noviembre de 2014

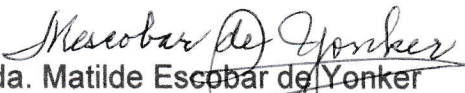
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados Señores:

Procedí a revisar la tesis titulada **“Propuesta de implementación de políticas para reactivar la cartera vencida y en mora del fideicomiso Fondo Nacional para la Reactivación y Modernización de la Actividad Agropecuaria”** presentada por el estudiante **Jorge Mario Ramos Galindo** previo a optar el grado académico de **Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia**. Habiendo cumplido con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana.

Extiendo el siguiente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente,

Atentamente

  
Licda. Matilde Escobar de Yonker  
Revisora



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

## **REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO**

**REF.: UPANA: RYCA: 0195.2015**

*El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Ramos Galindo, Jorge Mario con número de carné 201400426, aprobó con 83 puntos el Examen Técnico Profesional del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día veinticuatro de enero del año dos mil quince.*

*Para los usos que al interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los dieciséis días del mes de febrero del año dos mil quince.*

Atentamente,



  
**M.Sc. Vicky Sicajol**  
Directora

**Registro y Control Académico**

  
**Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
Secretaría General



JF Canté  
cc. Archivo.





## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes de la empresa	1
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Marco teórico	10
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Planteamiento del problema	21
3.2 Objetivos de la investigación	22
3.3 Alcances y límites de la investigación	23
3.4 Metodología aplicada en la práctica	24
3.4.1 Sujetos de la investigación	25
3.4.2 Instrumentos	26
3.4.3 Procedimiento	27
<b>Capítulo 4</b>	
4.1 Presentación de resultados	28
<b>Capítulo 5</b>	
5.1 Análisis e interpretación de resultados	40
<b>Conclusiones</b>	45
<b>Propuesta</b>	46
<b>Referencias bibliográficas</b>	69
<b>Anexos</b>	71

## **Índice de ilustraciones**

1. Estructura organizacional fideicomiso FONAGRO	6
--	---

## **Índice de tablas**

1. FODA fideicomiso FONAGRO	7
2. Sujetos de investigación	25
3. Guía de observación	29
4. Matriz de sentido	31
5. Plazos	59
6. Desacumulación de intereses	60
7. Autorización desacumulación de intereses	61
8. Costo beneficio de la propuesta	70

## **Resumen**

La presente investigación se llevó a cabo en un fideicomiso financiero del sector público, dedicado al financiamiento de proyectos productivos con recursos reembolsables (crédito) y no reembolsables (donación), los cuales son formulados y presentados por grupos legalmente constituidos del sector agropecuario del área rural, sus destinos de financiamiento abarcan el sector agrícola, pecuario, hidrobiológico, artesanal, forestal no maderable, apícola, grupos solidarios, entre otros.

El estudio se enfocó en establecer cómo la cartera vencida y en mora afecta la liquidez del fideicomiso y por ende su capacidad de atención a nuevos grupos solicitantes de financiamiento.

El capítulo 1, muestra la visión general de la institución, sus antecedentes, reseña histórica, los estudios previos realizados, así como situación actual, su estructura organizacional y la matriz FODA.

En el capítulo 2, se presenta el marco teórico, por medio del cual se sustenta teóricamente los temas a ser indagados con la investigación.

Dentro del capítulo 3, se muestra el planteamiento de la problemática identificada, se definen los objetivos de la investigación, incluyendo alcances y limitaciones; se establece la metodología utilizada, los sujetos de investigación y los instrumentos que fueron utilizados en la investigación y su procedimiento.

En el capítulo 4, se reflejan los resultados obtenidos en la investigación de campo practicada.

El capítulo 5, presenta un análisis de la problemática identificada de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo y se confrontan los argumentos teóricos con los resultados vertidos en el estudio, identificándose la incidencia negativa de la cartera vencida y en mora en las disponibilidades financieras del fideicomiso.

Se plantearon las respectivas conclusiones derivadas del estudio realizado y se procedió a la elaboración de una propuesta orientada a generar soluciones a corto, mediano y largo plazo de la problemática actual.

Se adjuntan también referencias bibliográficas de las fuentes consultadas, así como los anexos que contienen los instrumentos utilizados en el proceso de la investigación.

## **Introducción**

Los fideicomisos públicos son instrumentos financieros del Estado constituidos con el objeto de agilizar la gestión financiera de sus instituciones con miras a una atención inmediata y eficiente de las necesidades de los sectores de la población.

El fideicomiso Fondo Nacional para la Reactivación y Modernización de la Actividad Agropecuaria –FONAGRO-, fue constituido con el objeto de ser un instrumento financiero del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación orientado a la atención financiera crediticia de proyectos productivos del área rural que propicie el desarrollo rural sostenible a través de grupos legalmente constituidos; sin embargo este tipo de clientela genera un alto porcentaje de riesgo para la recuperación de los recursos otorgados en calidad de crédito debido a su perfil financiero, en algunos casos inexpertos o de muy poco desarrollo.

El presente estudio se realizó con el objeto de establecer la incidencia de la cartera vencida en la liquidez del fideicomiso FONAGRO, y las posibles soluciones que permitan establecer de una forma efectiva y eficiente el cobro y la recuperación de la cartera vencida y en mora.

Por tal razón el estudio, analizó los procedimientos que son utilizados para el análisis del otorgamiento de créditos, así como las herramientas utilizadas por el personal responsable de cobro para la recuperación de los créditos concedidos.

Los hallazgos demostraron que el fideicomiso no cuenta con instrumentos que les permitan generar acciones orientadas a la recuperación de la cartera generando altos índices de morosidad y esto ha llevado a poner en riesgo la liquidez de la institución, pues al no haber recuperación de capital e intereses las finanzas y disponibilidades se ven mermadas y se ven limitados en el cumplimiento de sus objetivos, pues no pueden continuar atendiendo nuevas solicitudes de créditos debido a su escasa liquidez.

Los actuales procesos de cobro son informales y no cuentan con respaldo de las autoridades de la institución, y han resultado ser ineficientes a pesar de ser implementados el porcentaje actual de morosidad de la institución rebasa el setenta por ciento.

Para minimizar estos porcentajes de morosidad la propuesta estableció políticas crediticias orientadas a la negociación y renegociación de deudas con los beneficiarios de crédito, por medio de estrategias de cobro; así mismo contiene criterios de valuación que deberán ser observados y aplicados por el personal responsable con el objeto de determinar la irrecuperabilidad de los créditos vencidos y en mora, y de esta forma lograr una depuración de la cartera y optimizar los procesos de cobro en todos aquellos créditos que se determinen recuperables.

La aplicación de la propuesta también permitirá reducir los costos de administración que el fideicomiso paga al fiduciario de forma mensual, puesto que actualmente éste paga un porcentaje de uno punto cinco por ciento sobre el monto colocado en cartera, sin importar si este se encuentra vencido o en mora, y la valuación de la cartera permitirá la aplicación de los créditos considerados irrecuperables contra las reservas y de esta forma será disminuido el activo, disminuirá la cartera y por ende el monto consignado de forma mensual por concepto de comisión.

## Capítulo 1

### 1.1 Antecedentes de la empresa

El Fideicomiso Fondo Nacional para la Reactivación y Modernización de la Actividad Agropecuaria FONAGRO, del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, surge en el marco de la agenda para la reactivación y modernización de la actividad agropecuaria del país, consensuada en el año 1993 a través de la consulta efectuada por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, con diferentes organizaciones vinculadas al sector agropecuario, entre las cuales se encuentran: grupos mayas, asociaciones empresariales, sector académico y profesional pequeños productores, sector cooperativo, organizaciones no gubernamentales y organizaciones de mujeres rurales.

El fideicomiso FONAGRO fue creado según Acuerdo Gubernativo número 133-94 de fecha 30 de marzo de 1994, modificado por Acuerdo Gubernativo número 916-98 del 15 de diciembre de 1998, actuando como fideicomitente el Estado de Guatemala, representado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación y como fiduciario el Banco de Desarrollo Rural de acuerdo a lo establecido en su escritura de constitución identificada con el número 278 de fecha 03 de octubre de 1994 y sus modificaciones.

A partir de su creación, el FONAGRO se han constituido en el principal instrumento financiero del MAGA, a través de la canalización de recursos financieros enfocados al desarrollo productivo agropecuario, lo cual ha permitido enfrentar los distintos problemas del sector a nivel nacional, a través de financiamientos que contribuyen a la reactivación y modernización de la agricultura mediante la ejecución de proyectos productivos agropecuarios destinados al apoyo de pequeños y medianos productores.

El FONAGRO contribuye al cumplimiento de los compromisos adquiridos por el Estado de Guatemala a través de los Acuerdos de Paz especialmente en lo que respecta al acuerdo sobre aspectos socioeconómicos y situación agraria.



## 1.2 Estudios previos

En toda institución financiera que contemple dentro de sus fines y objetivos el otorgar financiamiento en crédito a sus clientes o beneficiarios, se debe de contar con mecanismos e instrumentos que le permita realizar el seguimiento oportuno y que le garanticen la recuperación de los fondos otorgados, con el objeto de no afectar las finanzas de la institución y que a su vez la recuperación de los recursos otorgados en crédito garanticen la disponibilidad de fondos para nuevos usuarios, principalmente cuando se habla de una institución pública o que administra fondos públicos.

Por tal razón se detallan a continuación estudios previos que atañen al tema de estudio, Según Edgar Leonel Cifuentes Robles (2009), Universidad de San Carlos de Guatemala, autor de la tesis de licenciatura La morosidad como factor de riesgo en la cartera crediticia de inversiones palmeras, en el municipio de Pajapita, elaborada durante el año 2009, expone

La morosidad y el riesgo, constituyendo la importancia de establecer controles internos efectivos a efecto de evitar niveles de morosidad difíciles de manejar, así mismo definen como riesgo la posibilidad de sufrir pérdidas materiales o en valores, por lo que antes de otorgar un crédito debe ser debidamente analizado considerando todos los factores que afecten al cliente. (p.22)

Según Henry Adonirán Campos Zabala (2011), Universidad Panamericana de Guatemala, autor de la tesis de licenciatura Procedimiento para la recuperación de cartera vencida en una empresa del sector de la construcción y de los activos que garantizan la misma, elaborada durante el año 2011, afirma

Cartera vencida es aquella constituida por una morosidad que puede ir de 90 a 150 días, determinando que históricamente todo financiamiento o crédito que se encuentre dentro de este rango, dejan de pagar por completo, considerando que estos clientes podrían reactivarse en sus pagos por medio de una labor de cobro eficiente. (p.45)

Según Josué Humberto Ruiz Juarez (2004), Universidad Rafael Landívar, autor de la tesis de licenciatura Incremento de la morosidad de las cuentas por cobrar en una cartera de créditos, elaborada durante el año 2004, define

La clasificación de una cartera de acuerdo al saldo de las cuentas por cobrar de la siguiente manera. Vigente: es la cantidad de la cartera que aún no se ha vencido; al día: es la cantidad de cartera que se encuentra sin vencimiento; en mora: cantidad de la cartera que se encuentra en morosidad; vencida: cantidad de la cartera total de créditos a la cual ya se le ha vencido el plazo de pago, dividiéndose esta en cobro administrativo, que es la cartera que se encuentra en trámite administrativo de cobro y el cobro judicial es la totalidad de la cartera vencida que se encuentra en proceso de cobro legal. (p.68)

### 1.3 Situación actual de la empresa

El FONAGRO cuenta con un grupo amplio de personal técnico y profesional, los cuales tienen bajo su cargo la revisión y evaluación de proyectos productivos que son presentados por los solicitantes para ser sujetos de financiamiento.

FONAGRO tiene cobertura a nivel nacional y atiende a organizaciones legalmente constituidas inmersas en los sectores agropecuarios, grupos sectoriales, grupos sub sectoriales y comités institucionales bilaterales.

Su estructura se conforma por un Consejo Directivo, quien es la máxima autoridad y son los responsables directos de la aprobación o no aprobación de los proyectos, este Consejo Directivo se encuentra integrado por el Ministro de Agricultura, Ganadería y Alimentación quien lo preside, El Viceministro de Desarrollo Económico y Rural, el Viceministro de Seguridad Agropecuaria y Regulaciones y dos representantes del sector agropecuario nacional no gubernamental.

Su estructura orgánica se integra por la Gerencia General, la Unidad Administrativa Financiera, la Unidad Técnica de Seguimiento y Evaluación y la Unidad de Auditoría Interna.

Adicionalmente cuenta con personal destinado al asesoramiento en temas específicos como lo son los aspectos legales, logísticos y administrativos financieros de proyectos.

Actualmente cuenta con 55 proyectos productivos ejecutándose a nivel nacional, y durante sus 20 años de existencia, ha contribuido con el desarrollo productivo del país a través del financiamiento de 375 proyectos productivos, apoyando actividades agrícolas, pecuarias, hidrobiológicas, apícolas, artesanales, forestales no maderables, bancos comunales, asistencia técnica y capacitación, seguridad alimentaria, de infraestructura productiva y fortalecimiento institucional a organizaciones incipientes en el agro nacional.

Su estructura y marco legal lo constituye su escritura de constitución la cual contempla lo dispuesto por el Código de Comercio de Guatemala en su capítulo V, FIDEICOMISO, artículos del 766 al 793.

Actualmente es el único instrumento financiero del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA-, que cuenta con fondos destinados al apoyo de la agricultura por medio de proyectos productivos que contribuyan a la generación de empleos y de ingresos en áreas rurales del país.

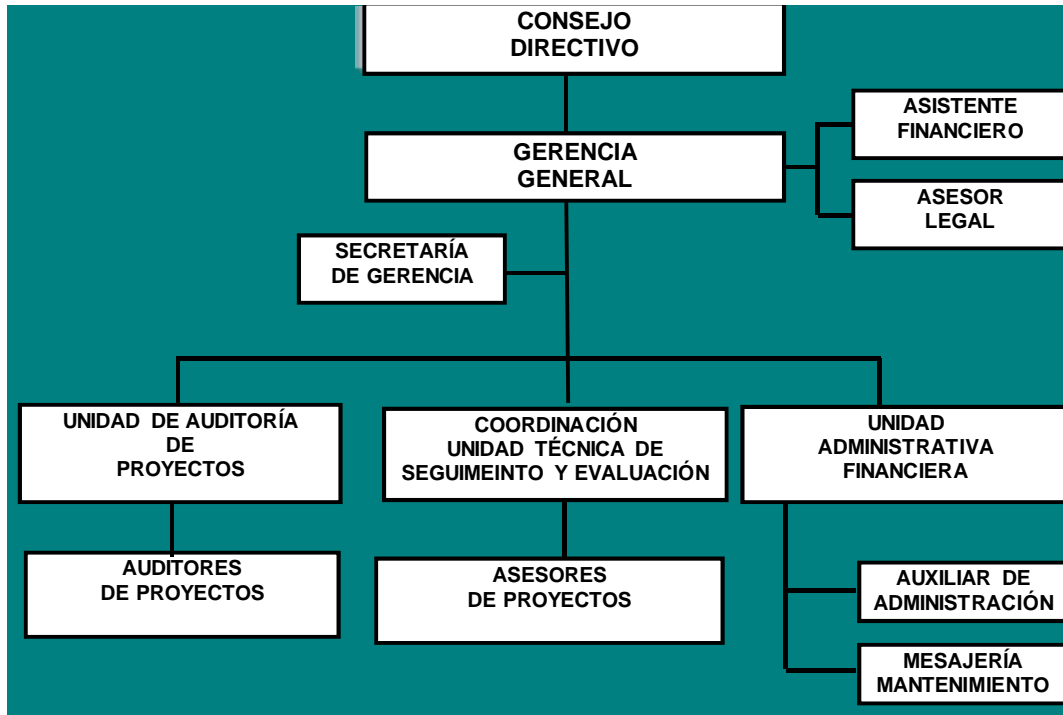
Es por ello que el tiempo le ha asignado un lugar de suma importancia en las actividades del Despacho Ministerial siendo un órgano de consulta y de apoyo, para la toma de decisiones en la implementación de los planes de acción del MAGA orientados al apoyo de grupos organizados que buscan el desarrollo de sus capacidades productivas que les permita llevarlos hasta un nivel superior que les dé acceso a la importación de sus productos en mercados internacionales.

Su misión se describe de la siguiente manera: Contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de las familias rurales del sector agropecuario, a través del acceso a los recursos financieros y técnicos, para impulsar la reactivación y modernización de la actividad agropecuaria.

Su misión: Apoyar al sector productivo agropecuario organizado, en la realización de proyectos de desarrollo integral y sostenible, mediante la ejecución eficiente de los recursos financieros y técnicos, en apoyo contra el hambre y la pobreza.

## Ilustración No. 1

Estructura organizacional del Fideicomiso FONAGRO



Fuente: Administración Financiera FONAGRO, enero 2011.

El organigrama de la institución es vertical constituido por un Consejo Directivo, una Gerencia General y tres unidades administrativas en los mandos medios.

A continuación se presenta el análisis FODA del fideicomiso FONAGRO:

“La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades de la organización” (Koontz, Weihrich, Cannice et. al., 2008:138)

## Ilustración No. 2

Tabla No. 1: Análisis FODA – Fideicomiso FONAGRO

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Factores externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de administrar apoyo financiero externo</li> <li>• Asignación de recursos financieros para atender emergencias declaradas, ocasionadas por fenómenos naturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación socio-política</li> <li>• Entorno financiero</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituirse como una unidad autónoma del MAGA al finalizar el periodo de vigencia del fideicomiso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de interés baja</li> <li>• Influencia política para la aprobación de créditos</li> <li>• Influencia política para la no recuperación de los créditos</li> <li>• Disminución de las asignaciones presupuestarias anuales</li> </ul>
<b>Factores internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso humano calificado</li> <li>• Fiduciario con cobertura nacional</li> <li>• Toma de decisiones ágiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto índice de cartera en mora</li> <li>• Falta de liquidación de convenios vencidos</li> <li>• Deficiente análisis a la concesión de créditos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura administrativa y operativa funcional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con reserva para cuentas incobrables</li> <li>• Escaso personal asignado a recuperaciones</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, junio de 2014.

Con base al análisis FODA realizado al fideicomiso FONAGRO se pudieron determinar los factores externos que favorecen a la empresa como los que la amenazan, además se determinaron los factores internos favorables con que cuenta la empresa como también sus respectivas debilidades.

En lo que respecta a las oportunidades con que puede optar la institución está el poder administrar apoyo financiero externo, lo que actualmente se constituye como un pilar importante que la institución puede trabajar con miras a incrementar su liquidez y de esta forma brindar apoyo a nuevos grupos solicitantes de créditos; Así mismo una oportunidad importante es la opción que se le asignen recursos para atender emergencias declaradas por fenómenos naturales; y una de las más importantes oportunidades identificadas en el análisis, es que el fideicomiso tiene un plazo de vigencia de 25 años de acuerdo a lo normado por el Código de Comercio, siendo el vencimiento de su plazo el año 2019, por ello la posibilidad de constituirse como un ente autónomo o descentralizado del MAGA, que le permitiría continuar la labor de reactivación y modernización que ha realizado en el campo rural desde hace 20 años.

En lo concerniente a las amenazas detectadas se tienen: influencias políticas que afectan en muchos sentidos la operatividad y la asignación objetiva de los recursos del fideicomiso, puesto que estas fuerzas exógenas influyen negativamente en la toma de decisiones; la tasa de interés actual también es una amenaza considerable para los créditos que son concedidos puesto que esta está sujeta a las disposiciones del Banco de Guatemala y las variaciones de la tasa líder; al igual que las anteriores, se considera una amenaza importante la disminución en las asignaciones financieras que anualmente se asignan al fideicomiso, las cuales a partir de los últimos 8 años han disminuido considerablemente.

En lo que respecta a los factores internos favorables de la institución, esta cuenta con recurso humano calificado para el desarrollo de las actividades propias del fideicomiso; el fideicomiso cuenta con cobertura a nivel nacional, lo cual es importante puesto que le permite dar cumplimiento a sus objetivos trazados; estos aspectos le permiten propiciar un clima adecuado para la toma de decisiones.

En lo relativo a las debilidades se identificaron factores importantes a considerar, siendo estos los siguientes: el alto índice de morosidad, el deficiente análisis en la concesión de créditos, el escaso personal asignado a las gestiones y acciones de recuperación de cartera y la inexistencia de una reserva para cuentas incobrables que permita soportar las cuentas por cobrar consideradas irrecuperables.



## Capítulo 2

### 2.1 Marco teórico

Para poder iniciar con el desarrollo de la investigación, se hace necesario analizar todos aquellos elementos que han de servir para realizar análisis, emitir juicios bien documentados en información formal que complemente la investigación de campo que se plantea y conceptualizar los temas claves que giran en torno de esta evaluación.

“La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 53).

### 2.2 El fideicomiso

Según Carregal, “el fideicomiso es el contrato por el cual una persona recibe de otra un encargo respecto a un bien determinado cuya propiedad se le transfiere a título de confianza, para el cumplimiento de un plazo o condición que le dé el destino convenido.” (2001) (p.48).

El Código de Comercio de Guatemala, Decreto Ley 2-70 define al fideicomiso como un “contrato mercantil, por el cual una persona llamada fideicomitente, transfiere ciertos bienes y derechos a otra llamada fiduciario, con fines determinados en beneficio de un tercero llamado fideicomisario”. (p.144)

#### 2.2.1 Origen del fideicomiso

El negocio jurídico denominado “fideicomiso”, aunque su origen no es reciente, constituye en la actualidad una institución que sirve para conseguir ciertos objetivos. No existe unanimidad en la doctrina para indicar cuál es el antecedente directo del fideicomiso que practica en los países de derecho latino. Unos lo encuentran en el antiguo derecho romano y otros en el derecho anglosajón.

Del derecho romano, el termino fideicomiso (“fideicommissum”) tiene origen en las raíces latinas “fides” que significa fe, confianza o fidelidad y “commissum”, de comisión o encargo, el cual consiste en un acto por el cual el testador transmitía sus bienes a un “heredero” que a su vez adquiriría la obligación de transmitirlos a un tercero, esto obedecía a que este tercero, por limitaciones en su capacidad adquirir, no podía aparecer como parte de un contrato de enajenación.

Del derecho anglosajón, se conoció el negocio como “trust” que significa confianza es extremadamente considerado como el antecedente más directo del fideicomiso que se practica en Latinoamérica”

### 2.2.2 Elementos personales del fideicomiso

Comúnmente en el fideicomiso intervienen tres elementos personales

- a) Fideicomitente: Persona física o jurídica por cuya voluntad se crea el fideicomiso.
- b) Fiduciario: Es la persona jurídica que adquiere los bienes y se compromete a cumplir con el encargo o destino en el propio contrato.
- c) Fideicomisario: Es la persona física o jurídica en cuyo beneficio se establece el fideicomiso.

### 2.2.3 Características del fideicomiso

Las características más importantes de los fideicomisos son:

- Es un contrato unilateral, si se perfecciona por testamento; o puede ser bilateral si es por contrato.
- Es un contrato consensual, porque basta con el consentimiento de las partes para que sea perfecto.
- Es un contrato principal ya que subsiste por sí solo, eso quiere decir que no necesita de otro contrato.
- Es un contrato oneroso, porque se estipulan provechos y gravámenes recíprocos.

#### 2.2.4 Clases de fideicomisos

Según Juan Alberto León Quiñonez (2006), Universidad de San Carlos de Guatemala, autor de la tesis de licenciatura “El fideicomiso como una forma de administración de áreas turísticas, elaborada durante el año 2006”, cita la clasificación de los fideicomisos de la siguiente forma

- Fideicomisos de garantía
- Fideicomisos de inversión
- Fideicomisos de administración
- Fideicomisos de herencia
- Fideicomisos para educación
- Fideicomisos para pensión alimentaria (p.51)

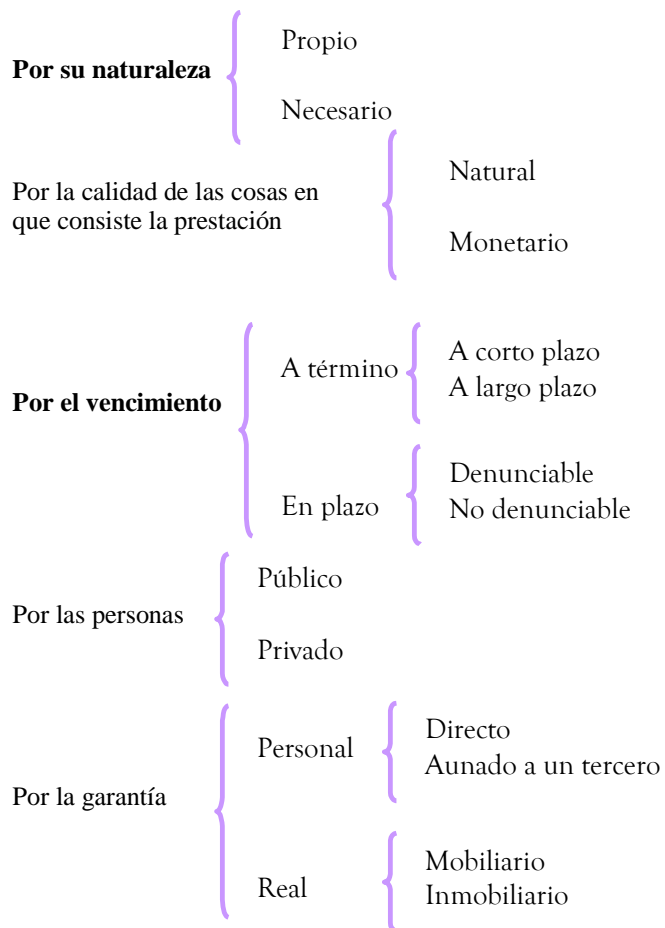
#### 2.3 Cartera de créditos

El libro de Contabilidad Bancaria escrito por J. Ernesto Molina M., indica la introducción, sobre lo que en economía se entiende como crédito

La palabra crédito deriva de la voz latina *credere*, que significa creer o tener confianza en alguien. Crédito es una operación de confianza realizada entre dos personas y se caracteriza por el hecho de que una de ellas entrega en el acto alguna cosa (dinero, mercaderías, etc.) a cambio de la simple promesa de la otra de que más tarde le será compensado. En otras palabras, se dice que es el cambio de un bien presente, por un bien futuro. (2004) (p.13).

### 2.3.1 Clasificación del crédito

#### **Ilustración 3** **Tipos de créditos**



Fuente: Contabilidad Bancaria, J Ernesto Molina (2004).

### 2.3.2 Las C'S del crédito

Los principales factores que deben de tomarse en consideración para decidir si se otorga un financiamiento son las siguientes: por qué cantidad, y en qué términos y condiciones están comprendidos, a esto se le conoce como C's del crédito, siendo estas:

- Carácter
- Capacidad
- Capital
- Condiciones
- Cobertura
- Colateral



Riesgo de crédito

Según J. Ernesto Molina M (2004) define “la cartera de créditos de un Banco, es la que integra el conjunto de préstamos que ha otorgado a sus clientes y por lo mismo dicha cartera es considerada como parte del activo de un banco”. (p. 127).

## 2.4 Control interno

Según Walter Orlando Rojas Díaz (2007), Universidad de San Carlos de Guatemala, autor de la tesis de licenciatura Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónica, elaborada durante el año 2007, afirma

El control es una actividad de monitorear los resultados de una acción que permite tomar medidas para hacer correcciones inmediatas y adoptar medidas preventivas. También tiene como propósito esencial, preservar la existencia de cualquier empresa y apoyar su desarrollo; su objetivo final es contribuir a lograr los resultados esperados. (p. 39)

Cepeda, (2007) define

Control interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una empresa u organización, con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia en atención a las metas y objetivos previstos (p.8).

#### 2.4.1 Clasificación del control interno

El control interno se clasifica en:

- Control contable
- Control administrativo

#### 2.4.2 Control contable

Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros; debe diseñarse de tal manera que brinde la seguridad razonable de que:

- Las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones de la administración
- Las operaciones se registren debidamente para:
  - a) Facilitar la preparación de los estados financieros
  - b) Lograr salvaguardar los activos
  - c) Poner a disposición información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.
- El aseguramiento de la calidad de la información contable para ser utilizada como base de las decisiones que se adopten.

### 2.4.3 Control administrativo

Cepeda (2007) afirma

Está orientado a las políticas administrativas de las organizaciones y a todos los métodos y procedimientos que están relacionados, en primer lugar, con el debido acatamiento a las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración, y en segundo lugar con la eficiencia de las operaciones. (p.30).

El control administrativo interno debe incluir análisis estadístico, informes de actuación, programas de entrenamiento del personal y controles de calidad.

### 2.4.4 Objetivos del sistema de control interno

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar (control interno contable).
- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (control interno administrativo).
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos (control interno administrativo).
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización (control interno administrativo).
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización (control interno administrativo).
- Garantizar que el control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, de los cuales hace parte la auditoría interna (control interno administrativo).
- Velar porque la organización disponga de instrumentos y mecanismo de planeación y

para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, estructura, características y funciones (control interno administrativo).

#### 2.4.5 Características del control interno

Las principales características del control interno son las siguientes:

- Está conformado por sistemas contables, financieros, de planeación, verificación, información, y operaciones de la organización.
- Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.
- El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización.
- Debe diseñarse para prevenir errores, fraudes, atrasos, incumplimientos, entre otros.

### 2.5 Análisis de riesgos

Según Walter Orlando Rojas Díaz (2007), Universidad de San Carlos de Guatemala, autor de la tesis de licenciatura “Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos, elaborada durante el año 2007”, manifiesta que la palabra riesgo proviene del latín “risicare” que significa atreverse. En realidad tiene un significado negativo relacionado con el peligro, daño, siniestro o pérdida. Etimológicamente la palabra riesgo, significa proximidad de un daño. También es la contingencia, desgracia o contratiempo.

“En la actualidad riesgo es todo aquello (positivo o negativo, de origen interno o externo) que puede (probabilidad) afectar (impacto) un negocio”. (Mantilla, 2005:295).

#### 2.5.1 Clasificación de riesgos

Los riesgos se clasifican en financieros y de auditoría.



### 2.5.2 Riesgos financieros

Existen diferentes riesgos, las cuales pueden ser clasificadas en las siguientes categorías o tipos:

- a) Riesgos de mercado: Se entienden como la pérdida que puede sufrir un inversionista debido a la diferencia en los precios que se registran en el mercado.
- b) Riesgos de crédito: Es el más antiguo y probablemente el más importante riesgo que enfrentan las empresas. Se podría definir como la pérdida potencial que es consecuencia de un incumplimiento de la contraparte de una operación que incluye compromiso de pago.
- c) Riesgos de tasa de interés y liquidez: Se refiere a las pérdidas que puede sufrir una empresa por movimientos adversos en las tasas de interés.
- d) Riesgo legal: Se refiere a la pérdida que se puede sufrir en caso de que exista incumplimiento de una contraparte y en esa transacción no se pudieran exigir por la vía jurídica, cumplir con los compromisos de pago.
- e) Riesgo operativo: Está asociado a fallas en los sistemas, procedimientos, controles inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraudes o error humano.

### 2.5.3 Riesgos de auditoría

Es el riesgo de que los auditores emitan una opinión no calificada sobre los estados financieros que estén materialmente equivocados.

“Los riesgos de auditoría pueden ser resultado de errores (equivocaciones no intencionales, tales como omisiones y comisiones) o fraudes (equivocaciones intencionales, incluyen apropiación indebida y presentación fraudulenta de estados financieros)”. (Holmes, 2004:310).

## 2.6 Política de créditos

Una política es un curso general de acción para situaciones concurrentes, encaminadas a alcanzar los objetivos establecidos. Es una regla que norma la actuación y que, acatándola, permite lograr los fines propuestos. Son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Chalupowicz (2010) expone

La política de crédito en toda organización debe ser un documento de carácter orientativo para asegurar que todas las actividades que en su conjunto constituyan, el ciclo de cobranzas, y que comprende desde la recepción de la orden del cliente, hasta el depósito bancario de la cobranza, son llevados a cabo de manera más eficiente de modo tal de reducir el plazo del ciclo de cobranza a lo más bajo posible y así mismo, apoyar los objetivos de cash flow de la compañía. (p.110).

Puesto que las políticas de créditos y cobranzas afectan a la empresa en su conjunto, deberán ser formuladas e implementadas oficialmente por el más alto nivel gerencial. En ocasiones, la responsabilidad de su formulación recae sobre la alta gerencia; pero con mayor frecuencia será el departamento de créditos a través del gerente de créditos y su personal los que desempeñen un papel activo en la determinación de las políticas.

Las políticas de créditos giran en torno a los siguientes aspectos:

- Tiempo
- Intereses moratorios
- Descuentos por pronto pago

## 2.7 Recuperación de cartera

Según Lilian Morales Roldán y Gloria Susana Sierra Velásquez (2007), Universidad de Medellín, autoras de la tesis de licenciatura Diseño de la estructura de recuperación de cartera para empresas de venta directa, elaborada durante el año 2007, establecen que

Los procesos y procedimientos de gestión, conforman uno de los elementos principales del diseño para sistema de cobros, por lo cual deben ser plasmados en sistemas prácticos que sirvan como herramientas de trabajo y mecanismos de consultas permanente, por parte de todos los empleados, agencias de cobro y demás funcionarios del área de

cobranzas, permitiéndoles un mayor desarrollo en la búsqueda y recuperación del dinero.

(p.89)

La funcionalidad del diseño de un sistema para la recuperación de cartera, es permitir que todos los procesos y actividades por área vinculada, así como, la información relacionada, sean totalmente auditables, para atender a los requerimientos de las empresas, de las gerencias financieras y de las mismas áreas de cobranza.

## 2.8 Análisis financiero

Un análisis consiste en distinguir y separar las partes de un todo para llegar a conocer sus elementos principales, se trata del examen que se realiza de una realidad susceptible de estudio intelectual.

Financiero por otro lado proviene de finanzas, que es un concepto vinculado a la hacienda pública, los bienes y los caudales.

El análisis financiero por lo tanto, es un método que permite analizar las consecuencias financieras de las decisiones gerenciales, para ello es necesario aplicar técnicas que permitan recolectar información relevante, llevar a cabo distintas mediciones y sacar conclusiones.

“Constituye la técnica matemática-financiera y analítica por medio de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión u algún otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen a la toma de decisiones referente a actividades de inversión “. (Van Horne, 2002:49).

“Al analizar los proyectos de inversión se determinan los costos de oportunidad en que se incurren al invertir al momento para obtener beneficios al instante, mientras se sacrifican las posibilidades de beneficios futuros, o si es posible privar el beneficio actual para trasladarlo al futuro, al tener como base específica las inversiones”. (Weston,2009:70).

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

Los fideicomisos públicos son entidades legales mediante las cuales la administración pública pretende fomentar el desarrollo económico y social a través del manejo de recursos que son aportados por el gobierno bajo la administración de una entidad fiduciaria. Esta modalidad de ejecución financiera del Estado persigue un beneficio social, sin embargo, en el desarrollo de los objetivos se presentan grandes complicaciones, específicamente en aquellos fideicomisos los cuales contemplan componentes de crédito, derivado del tipo de usuario al que va dirigida su atención, siendo estos en la mayoría de los casos, los catalogados como perfiles que no son sujetos de crédito en el sistema bancario nacional.

El fideicomiso FONAGRO presenta estas características, puesto que sus recursos financieros están destinados a grupos de agricultores del área rural, los cuales aún constituidos como organizaciones legales, no son sujetos a financiamiento por la banca nacional dada su condición que en muchos de los casos es incipiente o con muy poca experiencia; otro factor que considerablemente afecta a la institución, es la injerencia política en el proceso de aceptación de proyectos, obligando en muchos de los casos a la aprobación de proyectos débiles en su formulación y por ende deficientes en su ejecución, dando como resultado atrasos en los pagos de sus créditos, que a su vez incrementan la morosidad de la cartera de créditos del fideicomiso; aunado a ello no se cuenta con procedimientos claros que permitan acciones encaminadas a una adecuada recuperación de los cuotas atrasadas o vencidas de los deudores y se cuenta con muy poco personal asignado a la tarea de recuperación.

Así mismo, existen un total desinterés del banco fiduciario de realizar su gestión de cobro puesto que el planteamiento del pago de la comisión por su administración en la escritura de constitución del fideicomiso, le asigna un porcentaje considerable por el monto colocado en cartera y no por el capital recuperado por cada crédito; por tanto es mucho más beneficioso para el fiduciario contar con una cartera alta que realizar una adecuada gestión de cobro que permita la disminución del porcentaje de morosidad.

Tomando en cuenta todos y cada uno de estos aspectos que generan una considerable problemática para la institución y para el sector agropecuario nacional, puesto que no se cuenta con fuentes de financiamiento nuevas, ni a lo interno del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, ni en el sistema bancario nacional, a las cuales tengan acceso los usuarios actuales del fideicomiso FONAGRO; se planteó la siguiente pregunta de investigación, formulada de la siguiente manera:

¿Cuál es el impacto de la cartera vencida en la liquidez del fideicomiso FONAGRO?

### 3.2 Objetivos de la investigación

#### Objetivo general

Analizar el impacto de la cartera vencida en la liquidez del fideicomiso FONAGRO con el objeto de establecer cursos de acción que propicien la recuperación de la cartera vencida y en mora.

#### Objetivos específicos

1. Analizar los controles administrativos y financieros que utiliza la institución para otorgar el financiamiento de proyectos con recursos reembolsables (crédito); así como determinar los indicadores financieros que son utilizados en la concesión crediticia.
2. Evaluar la política de recuperaciones de la institución.
3. Examinar los procesos y las herramientas existentes para la recuperación de la cartera y la disponibilidad financiera con relación a la cartera vencida.

4. Establecer posibles soluciones o cursos de acción para la reducción de la morosidad de la cartera vencida y en mora que propicien la reactivación de la cartera.
5. Implementar políticas crediticias que permitan la reactivación de la cartera de vencida y en mora del fideicomiso.

### 3.3 Alcances y límites de la investigación

La investigación se desarrolló evaluando los procedimientos que actualmente se aplican en otorgamiento de los financiamientos en calidad de créditos, evaluando el proceso de análisis de los proyectos solicitantes de crédito, el proceso de concesión de los mismos, el seguimiento al proceso de cobro; así también el análisis a la documentación actual que interviene en estos procesos, es decir, política de créditos, política de recuperaciones, manuales y reglamentos entre otros.

Para todo lo anterior se solicitó el apoyo de la Gerencia General, Administración Financiera, Auditoría Interna y de la Unidad Técnica de Seguimiento y Evaluación, quienes proporcionaron la información pertinente para el trabajo de investigación.

Las limitaciones están relacionadas con las cargas de trabajo y de las agendas de los responsables de cada área, por lo que la investigación se enfocó significativamente en la observación, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

### 3.4 Metodología aplicada en la práctica

Para Bernal Torres (2006)

La metodología es entendida como el conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo, que no es más que la concepción mayormente conocida en el ambiente académico en general. Por ello, cuando se acude a la investigación es usual referirnos a la metodología como ese conjunto de aspectos operativos que se tienen en cuenta para realizar un estudio. (p.55)

Con base al contexto antes descrito se presenta a continuación la metodología de la investigación.

Para establecer la situación del fenómeno o problema objeto de estudio se utilizó la investigación descriptiva, la cual permitió un grado de análisis e interpretación de las condiciones existentes en el momento oportuno, dicha investigación suele implicar algún tipo de comparación o contraste, tratando de establecer relaciones de causa y efecto. La investigación descriptiva refiere minuciosamente e interpreta lo que es y no es una descripción detallada de los hechos. La investigación descriptiva también puede referirse al estudio de lo que es o existe con relación a hechos pasados que han influido en acontecimientos presentes. Por tal razón la investigación descriptiva permitió derivar conclusiones significativas y explicar los hechos del problema objeto de estudio.

Para poder ampliar en el tema objeto de estudio también se consideró la investigación documental, en este sentido todo tipo de investigación previa que tenga relación al objeto de estudio, pudiendo ser de carácter escrito, fílmico, grabado, etc.

### 3.4.1 Sujetos de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se consideró de forma relevante las opiniones, acciones y experiencia del personal que está directamente relacionado con el proceso de evaluación de proyectos (análisis de créditos), aprobación de proyectos (concesión crediticia) y encargados de la recuperación de cartera del fideicomiso.

Por lo anteriormente descrito se incluyeron como sujetos de la investigación a las siguientes posiciones:

- Gerente general, persona responsable de presentar ante el consejo directivo del fideicomiso los proyectos que serán sujetos de aprobación, y responsables de la aprobación de procesos y metodologías de aprobación y recuperación de proyectos.
- Jefe administrativo financiero, persona encargada de la elaboración de estrategias orientadas a la recuperación de los créditos y de las finanzas del fideicomiso.
- Coordinador área técnica, responsable del personal técnico que evalúa y dictamina los proyectos que serán sujetos de aprobación por parte del consejo directivo.
- Equipo de recuperaciones, personal encargado los procesos de recuperación y cobro de los proyectos que tienen componente de crédito.
- Auditor interno, responsable de la fiscalización del manejo de los fondos del fideicomiso.

A continuación se detalla la cantidad de sujetos de estudio:

#### **Ilustración 4**

Tabla No. 2: Sujetos de investigación

Puesto	Cantidad de Personas
Gerente general	1
Jefe administrativo financiero	1
Coordinador área técnica	1
Equipo de recuperaciones	3
Auditor interno	1
<b>Total</b>	<b>7</b>

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2014.



### 3.4.2 Instrumentos

“Los instrumentos son utilizados en las investigaciones para medir las variables y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de datos” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 217).

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010) afirman

Cuestionarios: consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, pueden utilizarse dos tipos de preguntas, cerradas: son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas fáciles de codificar y analizar; abiertas: no delimitan las alternativas de respuesta y son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas. ( p. 217-221).

“Entrevista: implica que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas”. (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 239).

Para la obtención de la información primaria se utilizaron las técnicas de encuestas y entrevista, las cuales se aplicaron de la siguiente forma:

- Cuestionarios con preguntas debidamente estructuradas, dirigidas al personal involucrado en el proceso de evaluación de proyectos, así como a los responsables de recuperación de los créditos y quienes aplican la metodología diseñada por la institución para la recuperación de los créditos otorgados.
- Guía de entrevista, dirigida al gerente general, y guía de observación realizada a estados financieros, balances de cartera y reglamentación para la aprobación de proyectos.

En los instrumentos anteriores se consideraron elementos cuantitativos y cualitativos que permitieran formar criterios, sujetos al análisis e interpretación con relación a la pregunta de investigación, todos para contribuir a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

### 3.4.3 Procedimiento

A continuación se describe en forma resumida, clara y concisa el orden lógico en el que se realizó el trabajo de investigación.

- Propuesta de la idea: la idea surgió por la necesidad de establecer cuál es la incidencia de la cartera vencida en la liquidez del fideicomiso público fondo nacional para la reactivación y modernización de la actividad agropecuaria.
- Investigación del entorno del fideicomiso.
- Investigación de conceptos vigentes relacionados el tema de investigación.
- Planteamiento del problema.
- Establecimiento de objetivo general y objetivos específicos.
- Establecimiento del tipo de investigación a desarrollar.
- Determinación de los sujetos de investigación.
- Realización del instrumento para el desarrollo del trabajo de campo.
- Validación de instrumentos.

## Capítulo 4

### 4.1 Presentación de resultados

Para sustentar la investigación sobre el análisis a la cartera vencida y su incidencia en la liquidez del fideicomiso Fondo Nacional para la Reactivación y Modernización de la Actividad Agropecuaria, se procedió a realizar el trabajo de campo en donde se utilizó una guía de observación para evaluar los aspectos relacionados con el índice de morosidad, la disponibilidad financiera del fideicomiso y la aplicación de los indicadores financieros en el proceso de análisis y evaluación de las solicitudes de crédito. Se obtuvo información de primera mano con base en las entrevistas y encuestas a los individuos involucrados en donde se determinaron los resultados que se presentan a continuación.

### 4.2 Resultados de la guía de observación

La observación se realizó en las áreas administrativa financiera y área técnica del fideicomiso en donde se tuvo acceso a información financiera y de cartera, también se evaluaron los indicadores financieros que son utilizados por el personal técnico para realizar el análisis respectivo a las solicitudes de crédito que realizan las organizaciones beneficiarias, se tuvo a la vista las siguiente información:

- a. Estado de resultados y balance general del mes de agosto de los años 2013 y 2014.
- b. Balances de cartera al mes de agosto años 2013 y 2014
- c. Dictámenes técnicos de evaluación de proyectos nuevos.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio de la guía de observación que se aplicó.

## Ilustración No. 5

Tabla No. 3 Guía de observación: Evaluación de indicadores financieros utilizados en la concesión crediticia, disponibilidad financiera e índice de morosidad de la institución

No. 1	Instrumento: Boleta de observación	Fecha: 12 de septiembre de 2014
Observador: Jorge Mario Ramos Galindo		
<b>Indicadores</b>		
1. Disponibilidad financiera del fideicomiso		
2. Índice de morosidad		
3. Indicadores financieros		
<p>Durante la visita realizada al fideicomiso ubicado en la zona 13 de la ciudad capital, se realizó la observación inicialmente en el departamento administrativo financiero, donde se tuvo a la vista la información financiera del fideicomiso al treinta y uno de agosto de dos mil trece y dos mil catorce, consistente en estados financieros y balances de cartera, pudiendo establecer que el fideicomiso cuenta con una disponibilidad financiera en bancos de nueve millones quinientos sesenta y cuatro mil novecientos setenta y un quetzales con noventa y dos centavos (Q. 9,564,971.92), la disponibilidad financiera a la misma fecha del año 2013 ascendía veinticinco millones quinientos treinta y un mil noventa y cinco quetzales con ochenta y nueve centavos (Q.25,531,095.89, lo que refleja una disminución de (Q.15,966,123.97) en las disponibilidades financieras del fideicomiso para la atención de nuevos proyectos y el cumplimiento de compromisos adquiridos. Así mismo se observó el monto colocado en cartera el cual al treinta y uno de agosto de 2014 asciende a sesenta y seis millones seiscientos noventa y dos mil ciento veintiuno con noventa y seis centavos (Q. 66, 692,121.96) con un índice de morosidad del setenta y cuatro punto sesenta y cuatro por ciento (74.64%), lo que refleja una disminución de la morosidad de dos punto treinta y un por ciento (2.31%) en relación al año 2013, para el cual el monto colocado en cartera era de sesenta y un millones ochocientos treinta y tres mil trescientos cincuenta y cinco quetzales con setenta y siete centavos (Q. 61,833,355.77) y un porcentaje de morosidad de setenta y seis punto noventa y cinco por ciento (76.95%).</p>		

Se evaluaron los indicadores financieros que son aplicados al análisis previo de la concesión crediticia pudiendo establecer que el personal técnico responsable del proceso, considera para el efecto el valor actual neto, la tasa interna de retorno y la relación costo beneficio.

Estos indicadores se calculan por medio de hojas de Excel y no cuentan con un software que les permita cerciorarse de su correcto cálculo y aplicación.

En ninguno de los casos observados, se pudo constatar que se realicen evaluaciones socioeconómicas a las organizaciones sujetas de financiamiento y tampoco se observó que se lleve a cabo un análisis o interpretación de los estados financieros de las organizaciones que solicitan financiamiento, esto debiera ser un aspecto importante a considerar en el proceso de evaluación inicial puesto que de ese análisis podrían surgir diversos criterios que podrían establecer los niveles de endeudamiento de los beneficiarios, así como su capacidad en activos o el estado de su cartera en

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2014.

#### 4.3 Resultados de la entrevista

La entrevista se realizó al gerente general, en donde se obtuvo su perspectiva y opinión con relación a cómo incide la cartera vencida en la liquidez del fideicomiso, y como a su vez repercute en la incapacidad de poder atender nuevas solicitudes de financiamiento presentadas por las organizaciones beneficiarias.

## Ilustración No. 6

Tabla No. 4. Matriz de sentido: entrevista gerente general

No.	Pregunta	Gerente General	Observación
1	¿Cuál es el procedimiento que la institución realiza para el otorgamiento de un crédito?	El procedimiento consiste en un análisis del perfil de proyecto que presenta la institución solicitante y se evalúan aspectos técnicos, financieros y legales y las condiciones del mismo, si cumple con los requisitos del Fonagro y si el destino está contemplado dentro de los destinos del fideicomiso se somete a consideración del consejo directivo para su aprobación	Este proceso de análisis lo realiza el personal de la unidad técnica de seguimiento y evaluación del fideicomiso
2	¿Qué información es considerada para realizar el análisis de crédito del solicitante?	El expediente del proyecto, los documentos legales de la organización y la garantía	El expediente del proyecto incluye toda esta información, puesto que se integra por el perfil del proyecto, la documentación legal de la organización y la garantía que ellos proponen para el financiamiento
3	¿Considera usted, que el índice de morosidad actual del fideicomiso es alto?	Muy alto	Este índice ha sido reportado como hallazgo en auditorías externas y auditorías practicadas por Contraloría General de Cuentas
4	¿Cree usted, que la morosidad afecta sustancialmente la liquidez del fideicomiso y por ende su capacidad de atención a nuevos usuarios?	sí, porque la morosidad no permite el retorno de capital, por lo tanto se deja de atender a otras organizaciones con nuevos créditos	Las disponibilidades del fideicomiso han disminuido considerablemente del 2013 al 2014 por lo que cada vez cuentan con menos recursos para atender la amplia cantidad de solicitudes que son presentadas
5	¿Cuál es el procedimiento que se utiliza para la recuperación de los pagos que han caído en mora?	Envío de notas de cobro o recordatorios de pago para los grupos deudores	Esta acción no ha resultado beneficiosa, puesto que las organizaciones se encuentran muy lejos de la capital y por tanto hacerle llegar estos recordatorios de pago, puede generar mayores costos que la mora que genera el atraso, puesto que se debe de movilizar personal técnico para hacer llegar estos recordatorios
6	¿Qué acciones ha desarrollado para disminuir el porcentaje de cartera vencida?	Conformación de un equipo de trabajo destinado exclusivamente a la recuperación de créditos constituido por tres personas	Existe el personal pero actualmente no cuentan con herramientas que les permita renegociar con los deudores o que les dicte los criterios para negociar o reformular los planes de pagos
7	¿Cuenta con un departamento de cobros o de recuperación de cartera?	Oficialmente no, pero se cuenta con 3 personas responsables de la acción de cobro	Estas personas no cuentan con instrumentos para la acción de cobro, únicamente generan recordatorios de pagos pero hasta ahora no ha sido suficiente
8	¿Cuentan con programas de capacitación para el personal encargado de la recuperación de la cartera, y de contar con estos programas con qué frecuencia se realizan?	al momento no se realizan capacitaciones específicas de cobros	No se capacita al personal destinado a la acción de cobro, pero además de ello estas personas también desarrollan otras actividades de carácter técnico relacionadas con los proyectos por lo que no están exclusivamente atendiendo acciones de cobro.

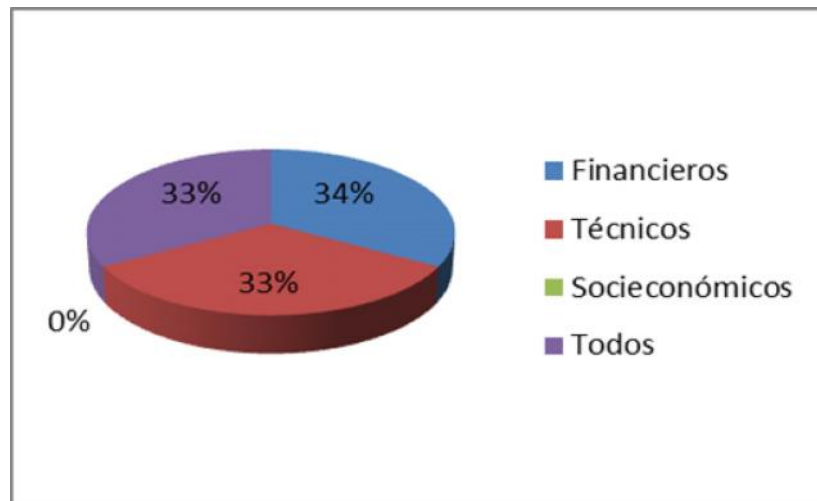
Fuente: Elaboración propia septiembre 2014.

#### 4.4 Resultados de los cuestionarios

Los cuestionarios se aplicaron a seis colaboradores del fideicomiso distribuidos de la siguiente manera: administrativo financiero, auditor interno, coordinador del área técnica y tres técnicos encargados del proceso de recuperación de cartera.

#### Ilustración No. 7

Gráfica No. 1: De los indicadores utilizados

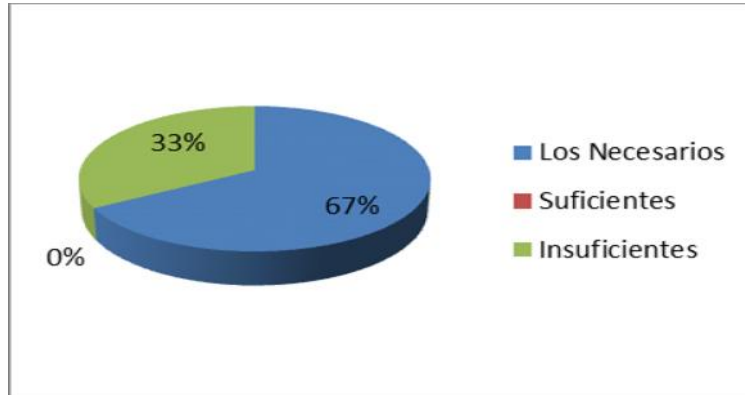


Fuente: Investigación de campo, septiembre 2014.

Con base a las respuestas proporcionadas por los encuestados no todos tienen conocimiento exacto de qué indicadores son evaluados al momento de realizar el análisis a los proyectos o solicitudes de financiamiento, puesto que el treinta y cuatro por ciento argumentó que se evaluaban indicadores financieros, el treinta y tres por ciento manifestó que se evalúan indicadores técnicos y un treinta y tres por ciento manifestó que se evalúan todos, a pesar que dos terceras partes del personal encuestado no manifestó que se evaluarán indicadores socioeconómicos.

### Ilustración No. 8

Gráfica No. 2: Consideración sobre los indicadores

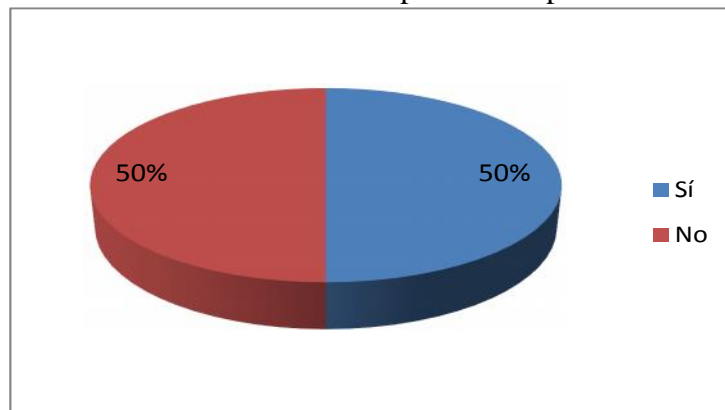


Fuente: Investigación de campo, septiembre 2014.

Del total encuestado el sesenta y siete por ciento manifestó que los indicadores que se evalúan actualmente en los proyectos y solicitudes de financiamiento son los necesarios, mientras que el treinta tres por ciento indicó que son insuficientes.

### Ilustración No. 9

Gráfica No. 3: Sobre el personal capacitado



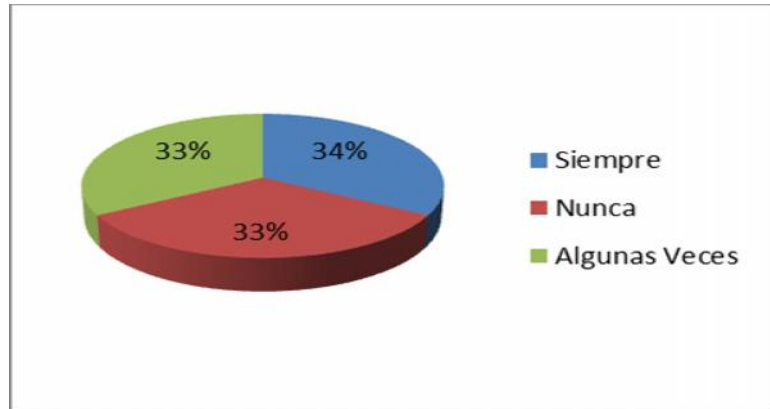
Fuente: Investigación de campo, septiembre 2014.

Del personal encuestado la mitad manifestó que sí existe personal capacitado para realizar el análisis a los proyectos o solicitudes de financiamiento y la mitad indicó que no está capacitado.



### Ilustracion No. 10

Gráfica No. 4: Sobre la evaluación a las organizaciones

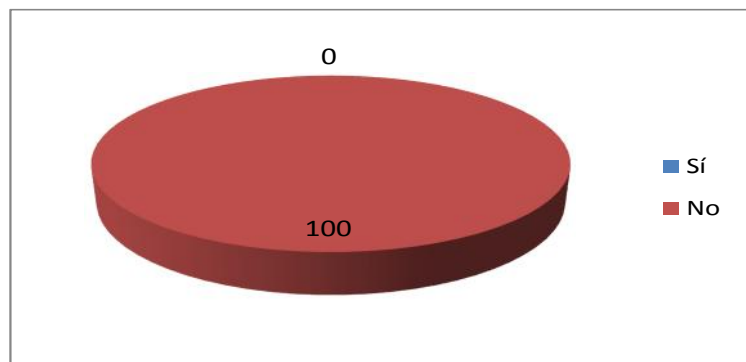


Fuente: Investigación de campo, septiembre 2014.

De acuerdo a los datos obtenidos de la investigación, se muestran comentarios divididos pues un treinta y cuatro por ciento de los encuestados indicó que siempre se realiza evaluación a las organizaciones solicitantes de financiamientos previo a la aprobación de un crédito, mientras que treinta y tres por ciento manifiesta que nunca se realiza dicha evaluación, y un treinta y tres por ciento dice que se realizan algunas veces.

### Ilustración No. 11

Gráfica No.5: De la política de recuperaciones

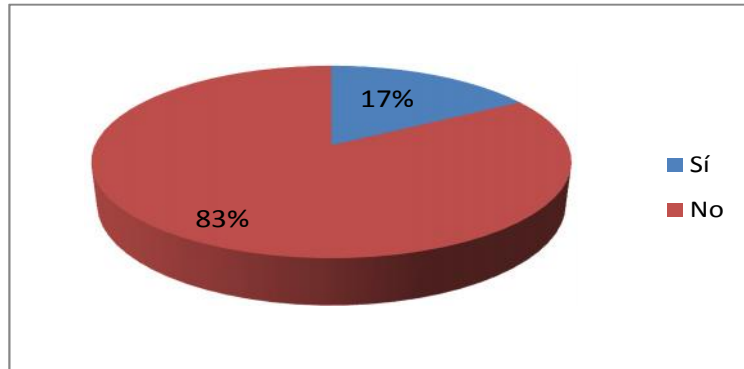


Fuente: Investigación de campo, septiembre 2014.

Actualmente el fideicomiso no cuenta con una política de recuperaciones que les permita renegociar las deudas con sus deudores y con ello disminuir los altos índices de mora en la cartera de créditos.

### Ilustración No. 12

Gráfica No. 6: Participación del fiduciario en la recuperación

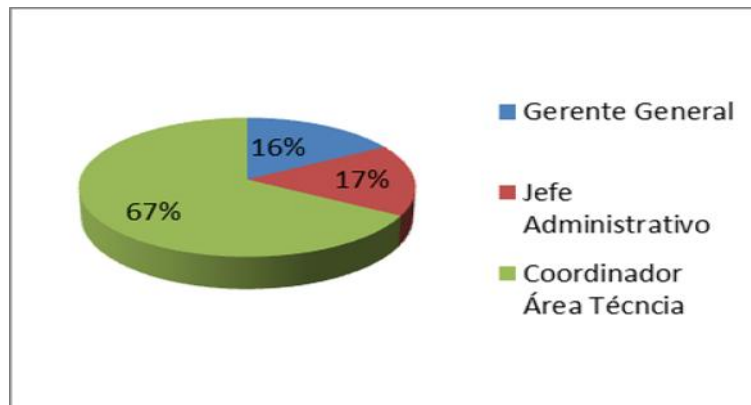


Fuente: Investigación de campo, septiembre 2014.

El fiduciario no participa en el proceso de recuperación de la cartera, generando altos índices de morosidad.

### Ilustración No.13

Gráfica No.7: Del responsable del proceso de cobro

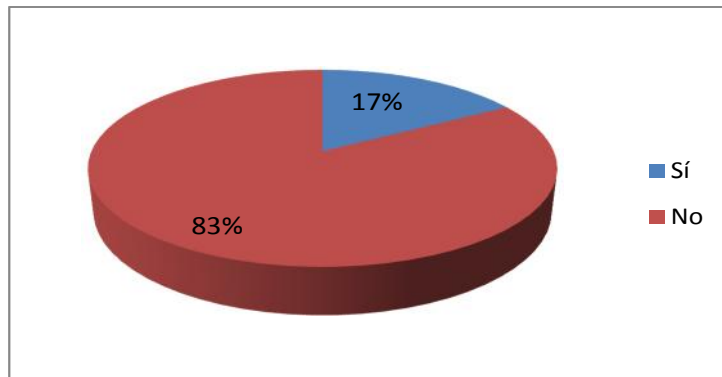


Fuente: Investigación de campo, septiembre 2014.

De acuerdo a los datos obtenidos, el responsable del proceso de cobro es el coordinador del área técnica, puesto que su personal es quien se encuentra en contacto directo con las organizaciones deudoras, como parte del seguimiento que la institución realiza a los beneficiarios.

### Ilustración No. 14

Gráfica No. 8: De la capacitación al personal de cobro

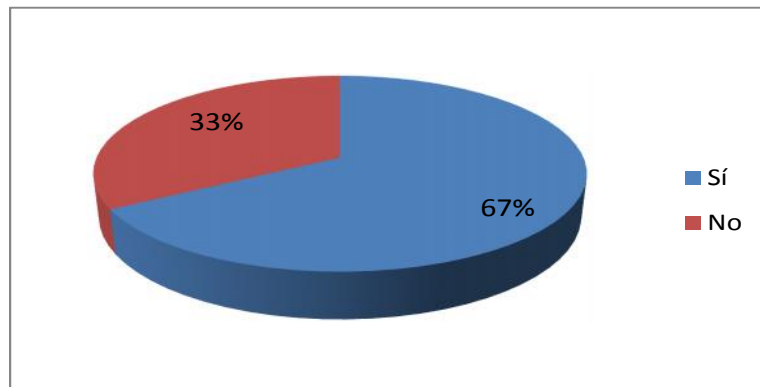


Fuente: Investigación de campo, septiembre 2014.

No se capacita al personal encargado de la gestión de cobros del fideicomiso.

### Ilustración No. 15

Gráfica No. 9: De los procedimientos para la gestión de cobro

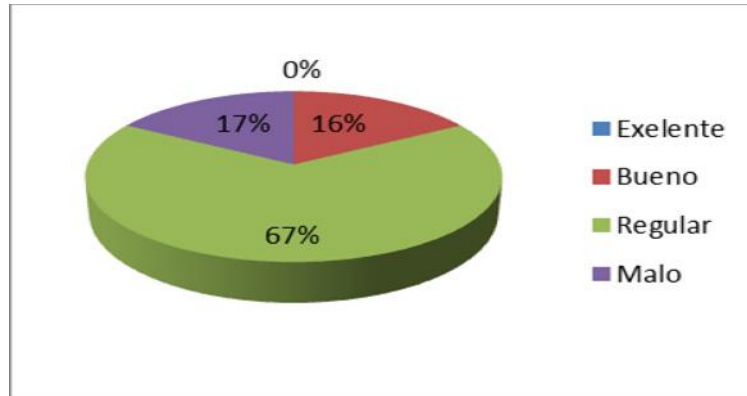


Fuente: Investigación de campo, septiembre 2014.

La institución cuenta con procesos claros y definidos para realizar la actual gestión de cobros, los cuales son de conocimiento del personal responsable de realizar esta labor.

### Ilustración No. 16

Gráfica No. 10: Del seguimiento al proceso de recuperación

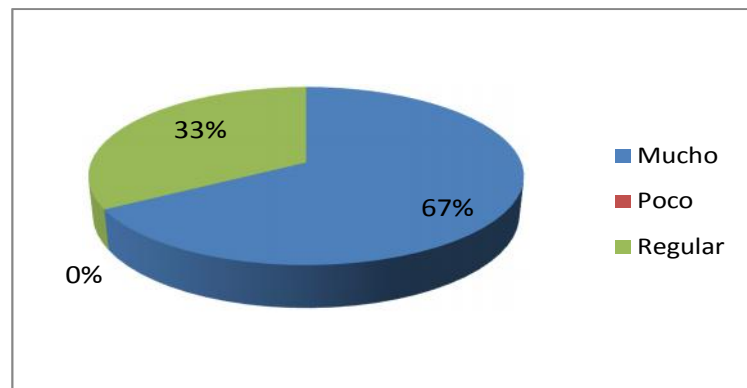


Fuente: Investigación de campo, septiembre 2014.

Del total de los encuestados, el sesenta y siete por ciento argumentó que el actual proceso de seguimiento a la gestión de recuperación de los cobros es regular en función de las escasas herramientas con las que cuentan para realizar esta función, mientras que el restante treinta y tres por ciento manifestó que el proceso era bueno y malo.

### Ilustracion No. 17

Gráfica No. 11: De la afectación de la liquidez por la morosidad

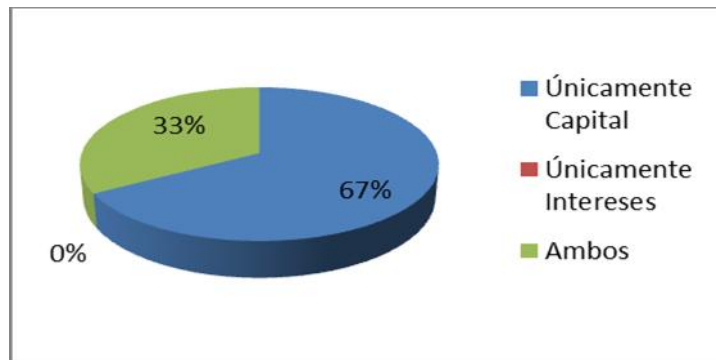


Fuente: Investigación de campo, septiembre 2014.

La mayor cantidad del personal encuestado manifestó que el alto índice de morosidad afecta mucho la liquidez del fideicomiso y su capacidad para poder atender a nuevos proyectos se ve mermada.

### Ilustración No. 18

Gráfica No. 12: De lo que es más valioso recuperar

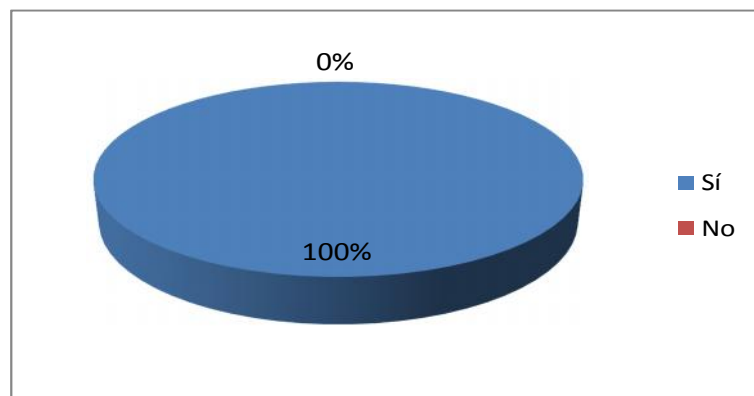


Fuente: investigación de campo, septiembre 2014.

La mayor parte del personal encuestado indicó que considera más valiosa actualmente la recuperación del capital otorgado en crédito que la recuperación del interés por los créditos y por mora.

### Ilustración No. 19

Gráfica No. 13: De la recuperación de la cartera vencida y en mora

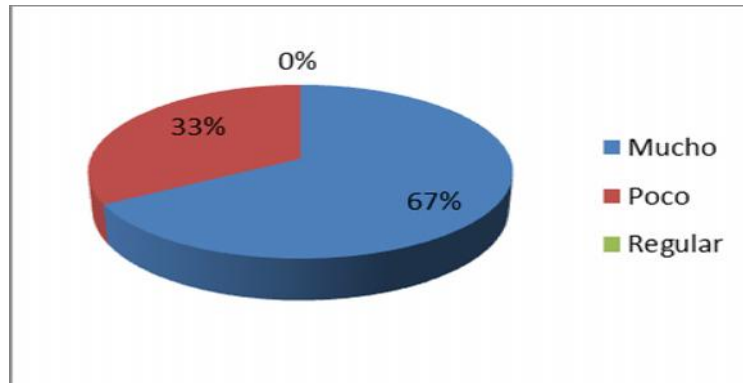


Fuente: investigación de campo, septiembre 2014.

La totalidad de los encuestados coincidió en que la recuperación de la cartera vencida y en mora afectaría positivamente las finanzas del fideicomiso.

### Ilustración No. 20

Gráfica No. 14: De las estrategias de renegociación de deudas



Fuente: investigación de campo, septiembre 2014.

La mayor parte coincidió en que la creación de estrategias de renegociación de deudas permitiría incentivar el proceso de recuperación de capital e intereses en mora.

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis e interpretación de resultados

Hernández Sampieri (2010) afirma

La revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación. Asimismo, que puede haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación. En congruencia con esa definición se procedió a comparar los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo con las fuentes bibliográficas incluidas en el marco teórico. (p.45)

### 5.2 Controles administrativos y financieros para otorgar financiamientos

De acuerdo a lo mencionado por Cepeda, el control interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una empresa u organización, con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolle eficazmente.

Como resultado de la organización se pudo constatar que cuentan con procedimientos claros y de conocimiento de todo el personal para el análisis y evaluación de los proyectos que han solicitado ser sujetos de financiamiento a través de proyectos productivos; para el desarrollo de dicho análisis se sirven de documentación legal de la organización solicitante, el documento de proyecto que describe cada una de las actividades en las que se invertirán los recursos del proyecto.

A pesar de lo antes descrito, también se pudo observar que no se cuenta con planes o instrumentos que permitan al personal responsable del seguimiento de la recuperación de los créditos otorgados, el realizar las renegociaciones de deudas o generar opciones ágiles para la recuperación de los créditos. Actualmente no se han generado acciones oportunas que permitan paliar el alto índice de morosidad reflejado por la cartera del fideicomiso, poniendo en riesgo sus disponibilidades financieras las cuales día con día disminuyen considerablemente, dejando sin opción de atención a muchos grupos agrícolas necesitados de fuentes de financiamiento en el agro rural de Guatemala.

### 5.3 Indicadores financieros para la concesión crediticia

Riesgo es todo aquello (positivo o negativo, de origen interno o externo) que puede afectar un negocio.

Los resultados obtenidos de la investigación denotan que el personal técnico del fideicomiso como parte del análisis de riesgos, evalúa los proyectos o solicitudes de financiamiento a través de indicadores financieros, por medio de los cuales se puede determinar la rentabilidad de un proyecto o el beneficio de éste en la actividad productiva que se desarrollará.

Actualmente la institución cuenta con personal capacitado para el desarrollo de los análisis, sin embargo dada la naturaleza de los proyectos y en muchos de los casos, debido a la injerencia política no se realizan evaluaciones previas a las organizaciones solicitantes de crédito, lo que permitiría establecer el nivel de organización de los grupos y su capacidad de administración de recursos.

Se constató que al realizar el análisis únicamente se evalúan indicadores financieros tales como el valor presente neto, la tasa interna de retorno y la relación costo beneficio, más no se realiza una evaluación y análisis a los estados financieros de los solicitantes, lo que en muchos de los casos sería de suma importancia para determinar la capacidad de pago de los beneficiarios, pudiéndose establecer el nivel de endeudamiento de los grupos, los niveles de morosidad de sus carteras si las tuvieran y su capacidad en activos como respaldo para las garantías propuestas.



## 5.4 Política de recuperaciones

Tal y como es manifestado por Chalupowicz, la política de créditos y de recuperaciones o de cobranza debe ser un instrumento de carácter orientativo para asegurar que todas las actividades que en su conjunto constituyan, el ciclo de cobranzas, y que comprende desde la recepción de la orden del cliente, hasta el depósito bancario de la cobranza para apoyar los objetivos de cash flow de la compañía.

Contrario a este enunciado se puede determinar que el fideicomiso no cuenta con una política de recuperaciones que le permita generar acciones orientadas a la recuperación de la cartera vencida y en mora y por ende a la disminución de los porcentajes de morosidad, los cuales durante los dos últimos años se han mantenido en porcentajes por arriba del setenta por ciento.

Actualmente la gestión de cobro la realiza por medio del personal destinado parcialmente para esta actividad y se lleva a cabo a través de notas de cobro o recordatorios de pago a las organizaciones deudoras, dicho procedimiento es muy oneroso pues la mayor parte de la clientela del fideicomiso se encuentra localizada en el área rural y no cuentan con tecnología que les permita estar en contacto con el fideicomiso de forma oportuna, por lo que el personal técnico debe de movilizarse a estos lugares para poder generar la acción de cobro.

## 5.5 Procesos y herramientas para recuperación de cartera

La recuperación de la cartera establece los procesos, procedimientos de gestión, confronta uno de los elementos principales del diseño para sistemas de cobros, por lo cual deben de ser plasmados en sistemas prácticos que sirvan de herramientas de trabajo y mecanismos de consulta permanente.

De acuerdo a lo indicado por el personal, el fideicomiso cuenta con procedimientos claros y definidos para el proceso de recuperación de cartera y es de conocimiento de todos los involucrados en éste, pues actualmente consiste únicamente en la elaboración de notas de cobro o de recordatorios de pagos.

Según lo manifestado por el personal, no se les capacita en temas de gestión de cobro, algo que es de suma importancia para contar con acciones de cobro efectivas y beneficiosas para el fideicomiso, actualmente el personal califica como regular el proceso de seguimiento que se le da a la acción de cobro.

Las evidencias permiten establecer que el fiduciario participa muy poco en el proceso de recuperación de la cartera lo que dificulta la gestión de cobro, puesto que si esta acción se desarrollará a través del fiduciario de acuerdo a su cobertura a nivel nacional, dicho proceso sería más efectivo y menos oneroso.

## 5.6 Disponibilidad financiera y cartera vencida

De acuerdo con lo indicado con Home, V. el análisis financiero constituye la técnica matemática-financiera y analítica por medio de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión o algún otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen a la toma de decisiones referente a actividades de inversión.

Con base en lo que antecede y como resultado del análisis, se pudo constatar con la alta gerencia, mandos medios y puestos operativos, que todos concluyen que el fideicomiso se ve afectado grandemente por el alto índice de morosidad de la cartera, considerando en algunos de la casos la recuperación únicamente de capital como una opción para contar con recursos frescos que permitan generar disponibilidad financiera para la atención a nuevos proyectos.

Todos manifiestan que la recuperación de la cartera vencida y en mora afectaría beneficiosa y sustancialmente las finanzas del fideicomiso, sin embargo consideran que deberían de generarse estrategias de renegociación de las deudas, con miras a generar mayor recuperación de los créditos morosos.

Derivado del alto índice de morosidad y según se pudo observar, durante los últimos dos años las disponibilidades del fideicomiso han disminuido considerablemente y el porcentaje de morosidad se ha mantenido por arriba del setenta por ciento, lo cual ha propiciado la no atención de nuevas solicitudes de financiamiento a grupos agrícolas del país y a la vez se ha puesto en riesgo la operatividad de la institución, pues los recursos destinados para su funcionamiento son tomados de las disponibilidades que se generan a lo interno del fideicomiso como resultado de la recuperación de los créditos concedidos y los intereses que estos generan.

## Conclusiones

1. El fideicomiso actualmente cuenta con procedimientos claros, que son de conocimiento de todo el personal relacionado con la evaluación de los proyectos que son sujetos de financiamientos y de la recuperación de la cartera; sin embargo requieren de la implementación de nuevos mecanismos de evaluación y de renegociación de deudas para mejorar la recuperación de la cartera pues la institución no cuenta con un departamento de cobros, únicamente se asigna a personal para el desarrollo de estas funciones aunque no se dedican totalmente a la gestión de cobro; a pesar de utilizar indicadores estándar para la evaluación de los proyectos sujetos de financiamientos, no se contemplan el análisis y la evaluación de estados financieros del solicitante como una herramienta importante de análisis para la toma de decisiones.
2. La institución no cuenta con una política de recuperaciones que establezca las condiciones y los mecanismos para la renegociación de las deudas y el trato de los créditos que han caído en mora.
3. El proceso de recuperaciones se realiza por medio de notas de cobro o recordatorio de pagos, lo cual con base al índice de morosidad actual, no han sido efectivas y no cuentan con estrategias de renegociación de deudas que les permita atender los créditos en mora.
4. La liquidez del fideicomiso se ve sumamente afectada por la escasa recuperación de capital derivado del alto grado de morosidad de la cartera y el porcentaje actual de morosidad rebasa el setenta por ciento, impidiendo el retorno de capital para continuar apoyando a nuevas organizaciones, por ello la recuperación de la cartera vencida y en mora afectaría positivamente las finanzas del fideicomiso, puesto que permitiría la atención a nuevos usuarios y por ende el cumplimiento de los objetivos de la institución, que recae en la atención de grupos organizados del agro nacional a través de financiamientos con recursos en calidad de crédito.
5. Se deben desarrollar políticas crediticias que permitan la reactivación de la cartera vencida y en mora del fideicomiso y con ello mejorar sus ingresos y disminuir sus costos.

**Implementación de políticas crediticias para la recuperación de la cartera vencida y en mora del fideicomiso Fondo Nacional para la Reactivación y Modernización de la Actividad Agropecuaria –FONAGRO-**

## **Propuesta**

### **Implementación de políticas crediticias para la recuperación de la cartera vencida y en mora del fideicomiso Fondo Nacional para la Reactivación y Modernización de la Actividad Agropecuaria -FONAGRO-**

A continuación se presenta la propuesta de implementación de políticas crediticias de recuperaciones de la cartera vencida y en mora del fideicomiso Fondo Nacional para la Reactivación y Modernización de la Actividad Agropecuaria, la cual se desarrolla con el objeto de dotar a la gerencia general, mandos medios y personal operativo responsable del proceso de cobro y de recuperación de los créditos, de un instrumento que les permita aplicar estrategias encaminadas a propiciar la recuperación de capital e intereses en el corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo a sus objetivos, el fideicomiso FONAGRO destina sus recursos financieros al financiamiento de grupos de agricultores del área rural, los cuales aún constituidos como organizaciones legales no son sujetos a financiamiento por la banca nacional dada su condición que en muchos de los casos es incipiente o con muy poca experiencia. Dicha condición desde su inicio refleja un factor considerable de riesgo para la recuperación de capital e intereses.

Por ello, es importante que las instituciones públicas que proporcionan financiamientos cuenten con instrumentos y estrategias que les permitan garantizar el retorno de los fondos otorgados en calidad de crédito y a su vez, los intereses que servirán para fortalecer sus disponibilidades financieras y en la mayor parte de los casos, a incrementar el capital fideicometido propiciando con ello la oportunidad de continuar apoyando a nuevos grupos solicitantes de crédito y dando cumplimiento a los objetivos trazados al momento de su constitución.

## **Contenido**

1. Presentación
2. Justificación
3. Objetivos
  - a) General
  - b) Específicos
4. Alcances
5. Beneficios
6. Desarrollo de la propuesta
7. Propuesta mercadológica
8. Propuesta financiera

## **1. Presentación**

Las políticas de recuperaciones establecen los procesos y procedimientos de gestión, que conforman uno de los elementos principales del diseño para los sistemas de cobros, por lo cual deben ser plasmados en sistemas prácticos que sirvan como herramientas de trabajo y mecanismos de consultas permanente, por parte de todos los empleados encargados del proceso de cobro y demás funcionarios inmersos en dicho proceso, permitiéndoles un mayor desarrollo en la búsqueda y recuperación del dinero.

La funcionalidad del diseño de un sistema para la recuperación de cartera, es permitir que todos los procesos y actividades por área vinculada, así como la información relacionada, sean totalmente auditables, para atender a los requerimientos de las empresas, de las gerencias financieras y de las mismas áreas de cobranza; con el fin de verificar los parámetros claves de los procedimientos del cobro, tomándolos como guía en cualquier proceso de verificación.

## **2. Justificación**

Como consecuencia del estudio realizado al fideicomiso Fondo Nacional para la Reactivación y Modernización de la Actividad Agropecuaria, por medio del cual se estableció la incidencia de la cartera vencida en la liquidez del fideicomiso, se pudo establecer que la institución requiere como puntos de oportunidad, implementar estrategias orientadas a la recuperación del capital e intereses de los créditos colocados en cartera, con el objeto de fortalecer las finanzas de la institución con miras al cumplimiento de sus objetivos y a la ejecución de un proceso gerencial y administrativo eficiente.

La presente propuesta tiene como propósito, implementar acciones que permitan disminuir la morosidad, recuperar capital e intereses y reactivar la cartera del fideicomiso –FONAGRO-, el cual fue constituido como un instrumento financiero creado para captar y canalizar recursos, enfocados al desarrollo productivo agropecuario, a través de la ejecución de proyectos, dentro de la política de inversiones del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.



### **3. Objetivos**

#### General

- ✓ Definir las políticas y los procedimientos generales y específicos que permitan al fideicomiso la recuperación de recursos financieros otorgados en calidad de créditos que conforman su cartera vencida y en mora.

#### Específicos

- ✓ Disminuir la morosidad de la cartera, mediante la recuperación de los créditos concedidos o aplicación de tratamientos en los casos que proceda.
- ✓ Desarrollar herramientas que integren los diferentes actores en el proceso de cobranza del fideicomiso Fondo Nacional para la Reactivación y Modernización de la Actividad Agropecuaria.
- ✓ Establecer mecanismos para evaluar la situación socioeconómica de las personas individuales o jurídicas beneficiadas de los préstamos vigentes, en mora y vencidos, para diseñar estrategias de recuperación de créditos acorde a la capacidad de pago de los beneficiarios.
- ✓ Desarrollar alternativas viables para la recuperación de préstamos que:
  - ✓ No han sido cancelados por causas justificadas.
  - ✓ Han incumplido sus compromisos de pago sin causa justificada, principalmente si sus proyectos productivos y/o actividades personales generan recursos financieros que permitan cancelar los créditos.

#### **4. Alcances**

El marco de referencia se enfoca en la implementación de políticas crediticias para la recuperación de la cartera vencida y en mora del fideicomiso Fondo Nacional para la Reactivación y Modernización de la Actividad Agropecuaria, con el fin de que el personal encargado del proceso de cobro y recuperación de cartera cuente con una normativa que les permita generar negociaciones con los grupos deudores y de esta forma obtener mayor recuperación de los saldos vencidos y en mora.

#### **5. Beneficios**

- ✓ Generar políticas para la recuperación de la cartera vencida y en mora.
- ✓ Los colaboradores de la institución contarán con conocimientos necesarios y con herramientas suficientes que les permita realizar negociaciones con los clientes deudores.
- ✓ Disminución del índice de morosidad de la cartera.
- ✓ Mejorar sustancialmente las disponibilidades del fideicomiso derivado de la recuperación de la cartera.

#### **6. Desarrollo de la propuesta**

La presente propuesta de implementación de políticas crediticias para la recuperación de la cartera vencida y en mora del fideicomiso Fondo Nacional para la Reactivación y Modernización de la Actividad Agropecuaria, se constituye de la siguiente manera.

## 6.1 Políticas

Para lograr una recuperación eficiente de la cartera, se deberán realizar las acciones siguientes:

Acciones generales:

- a) Reestructurar los planes operativos o de trabajo de los proyectos productivos que viabilicen la generación de ingresos de los deudores, con el apoyo puntual de la asistencia técnica a través de los técnicos de la institución o mediante la contratación de servicios se utiliza personal externo. Esto para establecer la factibilidad de pago que puedan tener dentro de la renegociación de los préstamos.
- b) Analizar los flujos financieros de los proyectos ejecutados por los deudores, con el objeto de determinar la capacidad real de pago de los usuarios de los créditos.
- c) Valorar la cartera de créditos con contratos y convenios, por parte del personal del fideicomiso y del banco fiduciario para determinar la situación actual de los beneficiarios de los créditos y definir las acciones a seguir.
- d) Renegociación de los créditos otorgados con resolución del consejo directivo de fideicomiso y convenio del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. Esto se realizará con base en los análisis de la información que se presente por parte de los deudores y la valuación indicada en el inciso anterior.

Acciones específicas:

- a) Envío de notas de cobro a los deudores, por parte del banco fiduciario, requiriendo el pago de los préstamos, indicándoles sobre la situación real de sus préstamos e informándoles del contenido de las políticas aprobadas en el fideicomiso FONAGRO, para que se acerquen a las oficinas centrales del banco fiduciario a realizar el pago respectivo o se proceda a la renegociación de las deudas contraídas.
- b) Visita conjunta entre personal de cobros del banco fiduciario y del fideicomiso FONAGRO, a las organizaciones, para efectuar acciones de cobro de los fondos constituidos en cobro administrativo.

- c) Tratamiento de préstamos correspondientes a la cartera del fideicomiso FONAGRO de acuerdo con las decisiones administrativas y legales que apruebe y ejecute dicha institución.
- d) Débitos a cuentas monetarias, siempre y cuando exista autorización por parte del o los deudores.
- e) Ejercer cobro por la vía prejudicial o judicial por parte del fiduciario, de acuerdo con oficinas externas de abogados consignadas por éste para desempeñar dicha operación, las cuales se encuentran distribuidas por departamento para hacer un trabajo personalizado por área, previa consulta al fiduciario.
- f) Realizar valuación a la cartera vencida y en mora a efecto de determinar su recuperación o no recuperación.

## **6.2 Instrumentos a utilizar**

Además de la presente política, para la recuperación de las cuotas atrasadas de cada uno de los préstamos otorgados por el fideicomiso se hace necesario utilizar todos los instrumentos y herramientas legales que permita negociar con los deudores diversas condiciones, previo análisis para determinar la capacidad de pago y lograr el reforzamiento de garantías y en caso extremo la ejecución de las mismas se podrá utilizar los siguientes instrumentos:

- ✓ Reglamento específico del fideicomiso para el financiamiento de proyectos.
- ✓ Convenio administrativo suscrito entre el deudor y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.
- ✓ Escritura de crédito suscrita entre el beneficiario y el banco fiduciario.

## **6.3 Acciones estratégicas**

### **6.3.1 Gestión de cobros**

#### a) Notificación de cobro y recordatorios de pago

El fideicomiso FONAGRO en coordinación con el banco fiduciario deberá efectuar notificaciones de cobro y recordatorios de pago, a todos los beneficiarios que tengan créditos en forma directa. La notificación de cobro deberá contener como mínimo, nombre del beneficiario, dirección, número de identificación del préstamo, saldo deudor y fecha de los saldos.

#### b) Visitas personalizadas:

El fideicomiso FONAGRO en coordinación con el banco fiduciario dispondrá la realización de visitas personalizadas de cobro y valuación de cartera por todos los medios a su alcance (personal del fideicomiso, entidades cuentadantes, delegaciones departamentales del MAGA, personal del banco fiduciario).

### **6.3.2 Tratamientos y renegociación de deudas**

El consejo directivo de FONAGRO, dentro de los plazos establecidos en esta política y en casos plenamente justificados, podrá conceder esperas, prórrogas, novaciones y reestructuraciones (capitalización de intereses), conforme a lo dispuesto en el artículo 19, del reglamento para el financiamiento de proyectos con recursos del fideicomiso.

Conceptualización del tratamiento y renegociación de la deuda:

- ✓ **Esperas:** Se establecerá como el tiempo concedido para la comercialización de la producción y no puede como máximo ser posterior a la cuota próxima a pagar.

- ✓ Prórrogas: Alargue, período extra o tiempo suplementario, para el pago de la deuda, sin extinción o modificación de la obligación y de la garantía original.
- ✓ Novaciones: Es un contrato mediante el cual se extingue la obligación original sustituyéndose esta con una nueva obligación con objeto o título diverso.

Cuando el usuario solicite estos tratamientos de la deuda (prórroga, novación, reestructuración) deberán cumplir con los requisitos siguientes:

- ✓ Solicitud por escrito argumentando su situación económica y capacidad de pago.
- ✓ En el caso en el que el impedimento para el pago de la deuda sea por razones que afectaron directamente la ejecución del proyecto productivo, deberá de acompañarse a la solicitud presentada, informe circunstanciado de los hechos que afectaron el proyecto (eventos climáticos, robos, incendios, heladas, sequías, entre otras) el cual debe de contar con fotografías que sustenten lo argumentado en dicho informe.
- ✓ Cumplir con el pago comprendido en el rango del 15% al 50% sobre saldo de capital vencido a la fecha de la solicitud y el pago de los intereses pendientes después de la aplicación de la desacumulación.
- ✓ Informe de inspección a las garantías por parte del personal asignado por personal del fideicomiso FONAGRO y/o el banco fiduciario y actualización de avalúos en los casos que sea necesario.

### **6.3.3 Capitalización de intereses**

Se podrá proceder capitalización de intereses (agregar intereses vencidos al capital pendiente de pagar), en aquellos casos, donde el grupo beneficiario solicite dicho tratamiento, y se manifieste la incapacidad del deudor de hacerlo efectivo en el momento de la negociación; pero el flujo de ingresos de su proyecto permita cancelarlos durante la vigencia del préstamo.

### 6.3.4 Plazos

Los plazos que se concedan estarán en función de las garantías, de los flujos de fondos actuales y de la capacidad de pago del grupo solicitante, debiendo tomar en cuenta la fecha de vencimiento del plazo del activo crediticio original. En el caso de las esperas, serán de un plazo que permita la comercialización de la producción y no puede como máximo ser posterior a la cuota próxima a pagar. En el otorgamiento de prórrogas y novaciones los plazos adicionales a los aprobados originalmente podrán ser los siguientes:

#### Ilustración No. 21

Tabla No. 5. Plazos

<b>Tratamiento</b>	<b>Plazo</b>
<b>Espera</b>	No más de 30 días
<b>Prórrogas</b>	De 1 hasta 3 años
<b>Novaciones</b>	De 3 hasta 6 años

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2014.

### 6.3.5 Desacumulación de intereses

Condiciones a aplicarse:

Se podrá autorizar la desacumulación de intereses en los casos siguientes:

- ✓ Pérdida de la inversión por causas fortuitas.
- ✓ Asistencia técnica inadecuada, la cual pueda ser comprobada.
- ✓ Tierra poco productiva.
- ✓ Falta de capacidad de pago de los deudores.
- ✓ Otras que deban calificarse por el consejo directivo del fideicomiso.

Con el objeto de implementar acciones que permitan la recuperación del capital en el corto y mediano plazo, se plantea los porcentajes de desacumulación de intereses corrientes y en mora, con base en los años de concesión de los créditos.

### Ilustración No. 22

Tabla No. 6. Desacumulación de intereses

Año de concesión	desacumulación de intereses	
	Corrientes	en mora
2012	25%	100%
2011	60%	
2010		
2009	80%	
2008		
2007	90%	
2006		
1998-2005	100%	

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2014.

El requisito indispensable que debe observarse para la aplicación anterior es principalmente la visita del personal técnico del FONAGRO y contacto directo con el solicitante, con el objeto de determinar efectivamente las causas del atraso. En este sentido debe cumplirse con:

- ✓ Solicitud por escrito de los usuarios sobre la forma de pago que solicitan.
- ✓ Análisis de la capacidad de pago.
- ✓ Reforzamiento de garantías, cuando proceda.
- ✓ Pago de intereses atrasados, o bien la capitalización de los mismos.
- ✓ Informe sobre la inspección de las garantías, si hubiera.



### 6.3.6 Autorización para desacumulación de intereses

La desacumulación de intereses será aprobada por las instancias y de la forma siguiente:

#### Ilustración No. 23

Tabla No. 7. Autorización de desacumulación de intereses

<b>Monto de Intereses</b>	<b>Autorización</b>
De Q.1.00 a Q.500,000.00	Gerente FONAGRO
Q.500,001.00 en adelante	Consejo directivo FONAGRO

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2014.

### 6.3.7 Negativa de pago o renegociación

En los casos donde se compruebe que el grupo beneficiario tiene capacidad de pago o bien existe garantía necesaria para cubrir la deuda, pero se resiste a efectuar el pago, o bien renegociar la deuda, se procederá a cobrar por la vía judicial, aplicando ejecución de garantías.

### 6.3.8 Valuación de cartera

En las visitas de cobro que se realicen a los usuarios de crédito, se les practicará valuación de cartera y de acuerdo a los criterios y requisitos de valuación de cartera emitidos por el banco fiduciario, se calificará y determinará como recuperable o irrecuperables los préstamos otorgados con fondos del fideicomiso.

Los criterios indicados anteriormente servirán, como instrumento para que la valuación de la cartera pueda determinar cómo recuperable o irrecuperable los créditos. Además, el consejo directivo por medio de los criterios, autorizará su aplicación contra el fondo de reserva en los casos que se determinen irrecuperables, conforme a la resolución que se emita para el efecto.

Los criterios de valuación son autoría del fiduciario y son transcritos de forma íntegra para su aplicación e implementación en el proceso de valuación de la presente propuesta.

### **6.3.9 Criterios de valuación para considerar créditos irrecuperables**

#### **I. En créditos individuales:**

A: Por fallecimiento del deudor, cuando:

Los familiares del deudor presenten, de autoridad competente, certificación de la partida de defunción del mismo.

Adicionalmente, a lo anterior:

1. Se compruebe que la garantía prenda del crédito es inexistente.
2. Se verifique que el deudor no haya dejado bienes muebles e inmuebles con o sin inscripción registrada.
3. No se constate la intencionalidad de pago por parte del cónyuge sobreviviente o conviviente de hecho del fallecido o los hijos mayores de edad.
4. Si existiere codeudor y/o fiador que se confirme que estos no tengan la posibilidad de pago razonable ni bienes para afrontar el pago del activo crediticio.

B. Por incapacidad física y/o mental del deudor:

Cuando los familiares del deudor acrediten, ante el banco, que el deudor del préstamo se encuentre padeciendo de incapacidad física mediante certificación médica, extendida por la institución correspondiente y/o mental irreversible, sin eventual recuperación.

Adicionalmente, a lo anterior:

1. En el caso del deudor incapacitado físicamente, se deberá de comprobar que efectivamente no cuenta con otros medios para agenciarse fondos para amortizar el crédito concedido.
2. Si la garantía del crédito es prendaria se compruebe que es inexistente.
3. No se constate la intencionalidad de pago por parte del cónyuge o conviviente de hecho del interdicto discapacitado física o mentalmente o los hijos mayores de edad.
4. Si existiere codeudor y/o fiador, que se confirme que estos no tengan la posibilidad de pago razonable, ni bienes para afrontar el pago del activo crediticio.

C. Por desaparición o imposibilidad de localización del deudor, cuando:

Los familiares presenten denuncia ante el Ministerio Público que ponga en conocimiento la desaparición del deudor.

La imposibilidad de localizarlo, por encontrarse fuera del país, lo cual se acreditará con declaración prestada por el cónyuge o conviviente de hecho o los hijos mayores de edad del deudor.

Adicionalmente, a lo anterior:

1. Se determine que el deudor emigró, desconociéndose su paradero y habiéndose agotado los medios.
2. Si la garantía del crédito es prendaria, se comprueba su inexistencia.
3. No se constate la intencionalidad de pago por parte del cónyuge o conviviente de hecho del ausente o los hijos mayores de edad.

4. Si existiere codeudor y/o fiador, que se confirme que estos no tengan la posibilidad de pago razonable, ni bienes para afrontar el pago del activo crediticio.

D. Por encontrarse el deudor en prisión, cuando:

Se compruebe mediante la certificación de la sentencia condenatoria extendida por la autoridad correspondiente, que la pena a cumplirse es superior a dos años de prisión, siempre y cuando no se interrumpa mediante la prescripción.

Adicionalmente, a lo anterior:

1. Si el crédito es garantizado mediante prenda, se debe comprobar su inexistencia.
2. No se constate la intencionalidad de pago por parte del cónyuge o conviviente de hecho o hijos mayores de edad del deudor.
3. Si existiere codeudor y/o fiador, que se confirme que estos no tengan la posibilidad de pago razonable, ni bienes para afrontar el pago.

E. Por extrema pobreza del deudor cuando:

Se confirme que el deudor carezca de bienes que permitan su subsistencia y la de su núcleo familiar.

Adicionalmente, a lo anterior:

1. Se verifique que sus ingresos le permitan únicamente su subsistencia personal y familiar.
2. Si la garantía es prendaria, se compruebe su inexistencia.
3. Si existiere codeudor y/o fiador, se confirme que estos no tengan la posibilidad de pago razonable ni bienes para afrontar el pago del activo crediticio.

## **II. En créditos concedidos a grupos organizados**

Por estar disueltas legalmente o inactivas, y se determine la imposibilidad de localización de los asociados e inexistencia de los cuadros directivos o administrativos.

Adicionalmente, a lo anterior:

1. Si la garantía es prendaria, y se compruebe su inexistencia.
2. Cuando se haya constituido fianza solidaria y mancomunada por parte de los asociados, se confirme que estos carecen de bienes para responder por la obligación.
3. Se compruebe que la persona jurídica o grupo organizado carezca de bienes con o sin inscripción registrada.
4. En el caso de cooperativas, cuando el Instituto Nacional de Cooperativas- INACOP- certifique que la persona jurídica se encuentre disuelta, en quiebra o inhabilidad como tal.

## **III. expedientes que se encuentren en cobro judicial:**

A. Casos en trámite judicial cuando:

1. Si la garantía es prendaria, y se compruebe su inexistencia.
2. Cuando se haya constituido fianza solidaria y mancomunada por parte de la junta directiva, se establezca que estos carecen de bienes para responder por la obligación.
3. Se compruebe que la persona jurídica o grupo organizado carezca de bienes con o sin inscripción registrada.
4. Si dictada la sentencia, no existen bienes embargables a ejecutar.
5. Imposibilidad de notificar la primera resolución, al no poder localizar a los representantes legales ya sea en la sede de la organización o en sus residencias.
6. Contar con el informe del mandatario judicial a cargo del proceso que determine alguna de las circunstancias antes relacionadas.

**IV. Por factores climáticos y fenómenos naturales: (inundaciones, ciclones, huracanes, depresiones y/o tormentas tropicales, deslave, desbordamientos de ríos, sequías, heladas, terremotos, erupciones volcánicas y otras, que se determine entre el Fonagro y fiduciario)**

1. Que se compruebe que la garantía prendaria es inexistente como producto de cualquiera de los factores climáticos ya citados.
2. Que si existiere fiador y/o codeudor, se confirme que estos no tengan la posibilidad de pago razonable ni bienes para afrontar el pago del crédito.
3. Que no se constata la intencionalidad de pago por parte del deudor, cónyuge o conviviente del deudor o los hijos mayores de edad,

**V. Casos pendientes de cobro, si se cumplieren los requisitos siguientes:**

1. Cuando no exista garantías en el crédito, y el saldo de capital no sea mayor de Q.8, 000.00.

**VI. Disposiciones complementarias:**

Los préstamos garantizados con hipotecas únicamente o en forma complementaria, no serán calificados para ser trasladados a cartera irrecuperable. En el supuesto que alguno de estos préstamos hubiere sido afectado por cualquiera de los factores ya citados, deberá dársele tratamiento preferencial en cuanto a tiempo, tasa de interés, financiamiento adicional, etc. Para lo cual debe efectuarse un análisis de las causales que incidieron en la misma, siendo suficiente para su resolución con la autorización expresa de la autoridad del fideicomiso FONAGRO.

**VII. Regularización a cuentas de reserva o fondos específicos:**

Que los activos crediticios (préstamos) que sean considerados como incobrables y llenen cualquiera de los requisitos, sean trasladados para su calificación a cuentas de orden (irrecuperables) y efectuar las regularizaciones a las cuentas de reserva creadas para el efecto.

En estos casos, cuando se logre recuperar como mínimo el capital, se podrá dar por cancelado el crédito. Haciendo las partidas contables de ajuste correspondiente para el descargo de los intereses.

### **VIII. Resolución de casos no previstos:**

Todos los casos no previstos en los presentes criterios o requisitos serán resueltos de común acuerdo entre el FONAGRO y fiduciario.

#### **6.3.10 Disposiciones finales de la política**

Los casos no previstos en esta política, relacionados con la desacumulación de intereses corrientes, intereses moratorios, prórrogas, novaciones y reestructuraciones serán resueltos por el consejo directivo de FONAGRO de conformidad con el reglamento para la administración y funcionamiento que rigen al fideicomiso FONAGRO.

#### **6.3.11 Aplicación de la política**

La aplicación de la presente política es de carácter indefinido, surtirá efecto a partir de la notificación al fiduciario, y podrá ser modificada de común acuerdo con el banco fiduciario, modificación que deberá ser aprobada mediante resolución del consejo directivo del FONAGRO.

## **7. Propuesta mercadológica**

La propuesta tiene como objetivo, hacer de conocimiento de los colaboradores la implementación y aplicación de las políticas crediticias para la recuperación de la cartera vencida y en mora del fideicomiso Fondo Nacional para la Reactivación y Modernización de la Actividad Agropecuaria.

### **7.1 Producto**

“Implementación de políticas crediticias para la recuperación de la cartera vencida y en mora del fideicomiso Fondo Nacional para la Reactivación y Modernización de la Actividad Agropecuaria –FONAGRO-”

### **7.2 Promoción**

Los medios para dar a conocer la propuesta de implementación de políticas crediticias para la recuperación de la cartera vencida y en mora del fideicomiso.

- ✓ Utilización del correo interno para enviar información a cada uno de los colaboradores del área de cobros y demás personal involucrado en el proceso de cobro y recuperación de cartera, donde se informará sobre las políticas aprobadas y su sociabilización.
- ✓ Circulares de nombramiento a socialización de políticas a cada uno de los responsables en el proceso de cobro y recuperación de cartera, dicha sociabilización se realizará por medio de reuniones de trabajo en los cuales se les hará entrega a cada colaborador de la política de recuperaciones de la cartera vencida y en mora del fideicomiso Fondo Nacional para la Reactivación y modernización de la Actividad Agropecuaria –FONAGRO- .



### **7.3 Plaza**

Las oficinas del fideicomiso Fondo Nacional para la Reactivación y Modernización de la Actividad Agropecuaria –FONAGRO-, se ubican dentro del recinto del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación en la ciudad de Guatemala, zona 13, el espacio físico donde se llevará a cabo la socialización de la política será en el salón Conadea uno, ubicado en el primer nivel de dicho edificio.

### **7.4 Precio**

El costo de sociabilización e implementación de la política asciende a doce mil quetzales (Q. 14,200.00) y se detalla en la propuesta financiera.

### **7.5 Personas**

Los colaboradores responsables y que tienen participación en el proceso de cobro y recuperación de la cartera del fideicomiso y personal técnico del fideicomiso.

## 8. Propuesta financiera

### Ilustración No. 24

Tabla No. 8. Costo beneficio de la propuesta

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario en Quetzales	Total en Quetzales
Tóner	Tóner negro y de colores para la impresión de documento de política, Impresora HP LaserJet Pro 400 Color m451dn	4	615.00	2,460.00
Hojas	Resmas de hojas, papel bond de 80 gramos para impresión de documento de política	2	50.00	100.00
Empastado	Empastado de documentos finales de política	24	35.00	840.00
Reunión	Sociabilización del documento de política de recuperaciones de la cartera vencida y en mora del fideicomiso Fondo nacional para la reactivación y modernización de la actividad agropecuaria -FONAGRO-, acompañado de refacción y almuerzo	24	50.00	1,200.00
Inversión Honorarios/ tiempo	Día de trabajo por cada colaborador que participará en el proceso de socialización de la política de recuperaciones	24	400.00	9,600.00
<b>Costo total de la propuesta</b>				<b>14,200.00</b>

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2014.

## **9. Análisis costo beneficio**

El llevar a cabo la presente propuesta le garantiza al fideicomiso Fondo Nacional para la Reactivación y Modernización de la Actividad Agropecuaria –FONAGRO-, contar con una herramienta estratégica de la cual podrá valerse el personal responsable del proceso de cobro y recuperación de cartera, para realizar negociaciones y renegociaciones de deuda con los clientes morosos con el objeto de mejorar la recuperación de los fondos otorgados en crédito, esto a su vez permitirá fortalecer las disponibilidades del fideicomiso y como resultado este podrá atender a nuevos solicitantes de crédito, dando cumplimiento a los objetivos por los cuales fue constituido el fideicomiso.

Así mismo, esta propuesta permitirá establecer los criterios de valuación que deberán de considerarse al momento de visitar a los deudores y proporcionará parámetros certeros para la toma de decisiones encaminada a la aplicación de créditos considerados irrecuperables contra la reserva de capital y con ello disminuir el porcentaje de morosidad de la cartera, y a su vez disminuir los costos por administración que actualmente cobra el fiduciario, puesto que mensualmente se cobra un uno punto cinco por ciento de comisión por monto colocado en cartera (1.5%) de forma mensual.

## Referencias bibliográficas

- 1) Batiza Rodolfo, (2009) *“Fideicomiso teoría y práctica”*, Edición 2009, Editorial Ed Jus.
- 2) Bernal Torres, César Augusto, (2006) *“Metodología de la investigación”*, (3era edición) Editorial Pearson.
- 3) Campos Zabala, Henry Adonirán (2011). *“Procedimientos para la recuperación de cartera vencida en una empresa del sector de la construcción y de los activos que garantizan la misma”*. (Tesis de licenciatura). Universidad Panamericana.
- 4) Carregal Mario A, (2001) *“El Fideicomiso”*, Bueno Aires Argentina (6ta Edición).
- 5) Cepeda Alonzo, Gustavo, (2007) *“Auditoría y control interno”* (1era edición). Colombia: Editorial Nomos.
- 6) Cifuentes Robles, Edgar Leonel, (2009). *“La morosidad como factor de riesgo en la cartera crediticia de inversiones palmeras, en el municipio de Pajapita”*, (Tesis de Licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala.
- 7) Hernández, Sampieri., Fernández Collado R., Baptista Lucio, P. (2010).
- 8) Holmes Arthur W., (2004) C.P.A. *“Auditoría principios y procedimientos”* (5ta edición) México: Editorial Hispanoamericana.
- 9) León Quiñoñez, Juan Alberto, (2006) *“El fideicomiso como una forma de administración de áreas turísticas”*. (Tesis de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala.

- 10) Mantilla Blanco, Samuel Alberto, (2005) "***Auditoría***", Bogotá: Editorial Ecoe.
- 11) Molina M, J. Ernesto, (2004) "***Contabilidad bancaria***", Editorial J. Ernesto Molina.
- 12) Rojas Díaz, O. (2007). "***Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos***", (Tesis de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala.
- 13) Roldán Morales, L. (2007). "***Diseño de la estructura de recuperación de cartera para empresas de venta directa***" (Tesis de licenciatura). Universidad de Medellín.
- 14) Ruiz Juárez, Josué Humberto, (2004). "***Incremento en la morosidad de las cuentas por cobrar en una cartera de créditos***" (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar.
- 15) Van Horne, James C, (2002) "***Fundamentos de Administración Financiera***", México: Editorial: Pearson Educación.
- 16) Weston Fred, J. (2009). "***Fundamentos de Administración Financiera***" (5ta Edición), Editorial: McGraw-Hill.
- 17) "***Política de Crédito de las Organizaciones- un instrumento para mejorar***". (2008, mayo). En Boletín Clain, Revista N20. Recuperado de [www.felafan.com/boletín\\_clain/revista\\_n20\\_esp.pdf](http://www.felafan.com/boletín_clain/revista_n20_esp.pdf).

# **Anexos**

## Instrumento 1



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida

Tema: Propuesta de implementación de políticas para la reactivar la cartera vencida y en mora un fideicomiso público

### GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL

La siguiente guía de entrevista se ha elaborado con el objetivo de investigar, acerca de cómo inciden la cartera vencida de un fideicomiso público en su liquidez para continuar apoyando la ejecución de proyectos productivos, por lo que se le solicita responder las siguientes preguntas:

**Puesto que ocupa el entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrevista:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es el procedimiento que la institución realiza para el otorgamiento de un crédito?
2. ¿Qué información es considerada para realizar el análisis de crédito del solicitante?
3. ¿Considera usted, que el índice de morosidad actual del fideicomiso es alto?
4. ¿Cree usted, que la morosidad afecta sustancialmente la liquidez del fideicomiso y por ende su capacidad de atención a nuevos usuarios?
5. ¿Cuál es el procedimiento que se utiliza para la recuperación de los pagos que han caído en mora?
6. ¿Qué acciones ha desarrollado para disminuir el porcentaje de cartera vencida del fideicomiso?
7. ¿Cuenta con un departamento de cobros o de recuperación de cartera?
8. ¿Cuentan con programas de capacitación para el personal encargado de la recuperación de la cartera, y de contar con estos programas con qué frecuencia se realizan?

**¡Muchas gracias!**

## Instrumento 2



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida

Tema: Propuesta de implementación de políticas para la reactivar la cartera vencida y en mora un fideicomiso público

### **CUESTIONARIO DIRIGIDO JEFES, COORDINADORES Y PERSONAL OPERATIVO**

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de investigar, acerca de cómo incide la cartera vencida de un fideicomiso público en su liquidez para continuar apoyando la ejecución de proyectos productivos, por lo que se le solicita marcar con una X, su respuesta a las siguientes preguntas:

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en empresa: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué tipo de indicadores son utilizados para realizar el análisis de los créditos por conceder?  
Financieros       Técnicos       Socioeconómicos       Todos
2. ¿Considera que los indicadores que son utilizados para analizar los créditos que serán concedidos por la institución, son?  
Los Necesarios       Suficientes       Insuficientes
3. ¿Cuenta la institución con personal capacitado para realizar el análisis financiero a los proyectos sujetos de crédito?  
Sí       No
4. ¿Se realiza evaluación de las organizaciones beneficiarias previo a la concesión crediticia?  
Siempre       Nunca       Algunas Veces



5. ¿La institución cuenta con una política de recuperaciones?

Sí  No

Si su respuesta es sí, sírvase indicar quien la autoriza

Consejo Directivo   
Gerente General   
Jefe Administrativo Financiero   
Coordinador Área Técnica

Si su respuesta es no, pase a la pregunta No. 8

6. ¿Se socializa la política de recuperaciones con el personal responsable para su discusión, previo a su aprobación?

Sí  No

7. ¿Cada cuánto se actualiza la política de recuperaciones?

Trimestralmente  Semestralmente  Anualmente

8. ¿Participa el fiduciario en el proceso de recuperación de la cartera?

Sí  No

Si su respuesta es sí, sírvase indicar de acuerdo a su criterio cómo calificaría la función del fiduciario en el proceso de recuperación

Bueno   
Regular   
Deficiente

9. ¿Quién es la responsable de velar por seguimiento a la gestión de cobro?

Gerencia General  Jefe Administrativo  Coordinador Área Técnica

10. ¿Se capacita al personal responsable de la gestión de cobros?

Sí  No

11. ¿Existen procedimientos claros y definidos para realizar la recuperación de los créditos?

Sí  No

12. ¿Cómo evalúa el seguimiento que se le da al proceso de recuperación de los créditos?

Excelente  Bueno  Regular  Malo

13. ¿Cómo diría que se ve afectada la liquidez del fideicomiso por el grado de morosidad actual?

Mucho  Poco  Regular

14. ¿A criterio suyo, que es más beneficioso recuperar actualmente para el fideicomiso?

Únicamente Capital  Únicamente Intereses  Ambos

15. ¿Considera usted, que la recuperación de la cartera vencida y en mora, afectaría positivamente las finanzas del fideicomiso?

Sí  No

16. ¿Considera usted, que la creación de estrategias de renegociación de deuda, permitirían incentivar el proceso recuperación de capital e intereses de los créditos en mora?

Mucho  Poco  Regular

**¡Muchas Gracias!**

PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA

Nombre del estudiante: Jorge Mario Ramos Galindo



Análisis del impacto de la Cartera Vencida y su Incidencia en la Liquidez del Fideicomiso FONAGRO

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario:		Sujetos de Investigación
						Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)		
Deficiente análisis en la concesión de los créditos	Análisis de la Cartera Vencida	Control Interno	¿Cuál es el impacto de la cartera vencida en la liquidez del Fideicomiso FONAGRO?	Analizar el impacto de la cartera vencida en la Liquidez del Fideicomiso FONAGRO	1. Analizar los controles administrativos y financieros que utiliza la institución para otorgar el financiamiento de proyectos con recursos reembolsables (crédito).	¿Cuál es el procedimiento que la institución realiza para el otorgamiento de un crédito?	Gerencia General y Administración Financiera, Coordinación Técnica y Personal Operativo	
No se cuenta con una reserva para cuentas incobrables						¿Qué información se considera para realizar el análisis de crédito del solicitante?		
		¿Considera usted, que el índice de morosidad actual del fideicomiso, es alto?						
		¿Considera usted, que la morosidad afecta sustancialmente la liquidez del fideicomiso y por ende la capacidad de atención de nuevos usuarios?						
		¿Cuál es el procedimiento que utiliza para la recuperación de los pagos que han caído en mora?						
		¿Qué acciones ha desarrollado para disminuir el porcentaje de cartera vencida del fideicomiso?						
		¿Cuenta con un departamento de cobros?						
Escaso personal capacitado en temas de riesgos y análisis financieros		Análisis de Riesgos				¿Qué tipos de indicadores son utilizados para realizar el análisis del crédito a conceder?		
	¿Considera que los indicadores que son utilizados para analizar los créditos que serán concedidos por la institución, son?							
Normativa actual para la aprobación de créditos poco clara y desactualizada	Política de Créditos	¿Cuenta la institución con personal capacitado para realizar el análisis financiero a los proyectos sujetos de crédito?						
		¿Se realiza evaluación de las organizaciones beneficiarias previo a la concesión crediticia?						
Alto grado de morosidad	Recuperación de Cartera	¿La institución cuenta con una política de recuperaciones?						
		¿Quién la elabora y quien la autoriza?						
Insuficiente personal asignado al tema de cartera y recuperación	Recuperación de Cartera	¿Se socializa la política de recuperaciones con el personal responsable para su discusión, previo a su aprobación						
		¿Cada cuánto se actualiza la política de recuperaciones?						
Escasa disponibilidad financiera para atender a nuevos clientes	Análisis Financiero	¿Participa el fiduciario en el proceso de recuperación de cartera?						
		Si su respuesta es sí, sírvase indicar de acuerdo a su criterio cómo calificaría la función del fiduciario en el proceso de recuperación?						
Escasa recuperación de capital e Intereses	Análisis Financiero	¿Quién es el responsable de velar por el seguimiento de la gestión de cobro?						
		¿Se capacita al personal responsable de la gestión de cobros?						
		¿Existen procedimientos claros para realizar la recuperación de los créditos ?						
		¿Cómo evalúa el seguimiento que se le da al proceso de recuperación de los créditos?						
		¿Cómo diría que se ve afectada la liquidez del Fideicomiso por el grado de morosidad actual?						
		¿A criterio suyo, que es más beneficioso recuperar actualmente para el fideicomiso?						
		¿Considera usted, que la recuperación de la cartera vencida y en mora afectaría positivamente las finanzas del Fideicomiso?						
		¿Considera usted, que la creación de estrategias de renegociación de deuda, permitirían incentivar el proceso de recuperación de capital e intereses de los créditos en mora?						

PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA						
Nombre del estudiante: Jorge Mario Ramos Galindo						
Análisis del impacto de la Cartera Vencida y su Incidencia en la Liquidez del Fideicomiso FONAGRO						
No.	Objetivos específicos	Sujetos	Universo	Muestra	Instrumento	Cuestionario: Preguntas
1	Analizar los controles administrativos y financieros que utiliza la institución para otorgar el financiamiento de proyectos con recursos reembolsables (crédito).	Gerente General	1	1	Entrevista, Cuestionario	¿Cuál es el procedimiento que la institución realiza para el otorgamiento de un crédito? ¿Qué información es considerada para realizar el análisis de crédito del solicitante? ¿Considera usted, que el índice de morosidad actual del fideicomiso es alto? ¿Considera usted, que la morosidad afecta sustancialmente la liquidez del fideicomiso y por ende la capacidad de atención de nuevos usuarios? ¿Cuál es el procedimiento que utiliza para la recuperación de los pagos que han caído en mora? ¿Qué acciones ha desarrollado para disminuir el porcentaje de cartera vencida del fideicomiso? ¿Cuenta con un departamento de cobros o de recuperación de cartera ? ¿Cuentan con programas de capacitación para el personal encargado de la recuperación de la cartera y de contar con estos programas, con qué frecuencia se realizan
2	Evaluar el riesgo por medio de indicadores financieros	Gerente General, Coordinador Área Técnica	2	2	Observación, Cuestionario	¿Qué tipos de indicadores son utilizados para realizar el análisis del crédito a conceder? ¿Considera que los indicadores que son utilizados para analizar los créditos que serán concedidos por la institución, son? ¿Cuenta la institución con personal capacitado para realizar el análisis financiero a los proyectos sujetos de crédito? ¿Se realiza evaluación de las organizaciones beneficiarias previo a la concesión crediticia?
3	Evaluar la política de crédito de la institución.	Coordinador Área Técnica, Equipo de Recuperaciones	4	4	Cuestionario	¿La Institución cuenta con una políticas de créditos y cobro? ¿Quién la elabora y quien la autoriza? ¿Se socializa la política de créditos y cobro con el personal responsable para su discusión, previo a su aprobación ¿Cada cuánto se actualiza la política de crédito?
4	Evaluar procesos y las herramientas existentes para la recuperación de cartera.	Jefe Administrativo Financiero, Coordinador Área Técnica, Equipo de Recuperaciones	5	5	Cuestionario	¿Participa el fiduciario en el proceso de recuperación de la cartera? Si su respuesta es sí, sírvase indicar de acuerdo a su criterio cómo calificaría la función del fiduciario en el proceso de recuperación ¿Quién es el responsable de velar por el seguimiento de la gestión de cobro? ¿Se capacita al personal responsable de la gestión de cobros? ¿Existen procedimientos claros para realizar la recuperación de los créditos ? ¿Cómo evalúa el seguimiento que se le da al proceso de recuperación de los créditos?
5	Evaluar la disponibilidad financiera vrs el porcentaje de cartera vencida	Gerente General, Administrativo Financiero, Auditor Interno	3	3	Cuestionario	¿Cómo diría que se ve afectada la liquidez del Fideicomiso por el grado de morosidad actual? ¿A criterio suyo, que es más beneficioso recuperar actualmente para el fideicomiso? ¿Considera usted, que la recuperación de la cartera vencida y en mora afectaría positivamente las finanzas del Fideicomiso? ¿Considera usted, que la creación de estrategias de renegociación de deuda, permitirían incentivar el proceso recuperación de capital e intereses de los créditos en mora?
Total Instrumentos				1	Entrevista	
				1	Observación	
				1	Cuestionario	