

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
SOCIALES

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL

BANCO FINANCIERA COMERCIAL DE HONDURAS SA  
(FICOHSA)

SUSTENTADO POR:

DINA MARCELA ZELAYA VALLADARES

11711302

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN FINANZAS

TEGUCIGALPA, M.D.C.

HONDURAS, C. A.

FECHA: FEBRERO, 2020

## **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2020

**DINA MARCELA ZELAYA VALLADARES**

Todos los derechos son reservados.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco principalmente a Dios, que estuvo conmigo en cada paso esta etapa académica que esta por concluir; porque siempre pude sentir su presencia incluso en los días más difíciles. Por todas las oraciones de mi familia, especialmente la de mis padres Gerardo Zelaya y Ofelia Valladares por guiarme con un ejemplo sin igual de perseverar hasta el final aun cuando las circunstancias son adversas y por haberme inculcado los valores y virtudes los cuales me han servido de base durante toda mi carrera universitaria. Agradezco a mi hermana Telma Zelaya por ser parte de esta etapa tan importante también.

A todos mis docentes por brindarme los conocimientos y herramientas que me acompañaran de ahora en adelante por el resto de mi vida, gracias por haber sido una parte tan importante de este camino y por haber sobrepasado su deber como pedagogos. Agradezco también a mis colegas con los cuales pude coincidir en el mismo camino; por todas las frustraciones, noches largas, enojos, alegrías, pero sobre todo por todas las amistades que pude lograr. Especialmente a mi colega Kevin Bustillo, que me apoyó más de lo que yo podría esperar y que me enseñó tantas cosas durante esta etapa que está pronta a concluir.

Finalmente, agradezco al Departamento de Fideicomisos de Banco Ficohsa por haber sido parte de esta etapa final. Al Licenciado José Ramón Rodríguez por su paciencia y dedicación en su diario laborar y por haberme instruido durante estos últimos tres meses de mi vida universitaria. Agradezco también al resto de los colaboradores por haberme abierto las puertas y brindarme la oportunidad de expandir mis conocimientos. Desde lo más profundo de mi corazón, gracias.

Dina Marcela Zelaya Valladares

## I. Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	11
INTRODUCCIÓN.....	13
Capítulo I: Generalidades .....	14
1.1    Objetivo general .....	14
1.2    Objetivos específicos .....	14
1.3    Datos generales de la empresa .....	14
1.3.1    Reseña histórica.....	14
1.3.2    Misión.....	16
1.3.3    Visión.....	16
1.3.4    Valores .....	16
Capítulo II: Actividades realizadas en la institución .....	20
2.2    Gestionar solicitudes de los fideicomitentes .....	21
2.3    Gestión con clientes para completar la información legal y de regulación en los que falta y mantenerlo de forma electrónica en los medios disponibles .....	21
2.4    Envío de estados financieros a los clientes .....	22
Capítulo III: Actividades de mejora .....	23
3.1    Propuesta de mejora: Elaboración de una Base de Datos de Fideicomisos .....	23
3.1.1    Situación actual .....	23
3.1.2    Propuesta de mejora: Elaboración de una Base de Datos de Fideicomisos.....	24
3.1.3    Impacto de la propuesta de mejora: Elaboración de una Base de Datos de Fideicomisos	26
3.2    Propuesta de mejora: Calendarización de solicitudes y reserva de pagos obligatorios	
27	
3.2.1    Situación actual .....	27

3.2.2	Propuesta de mejora: Calendarización de solicitudes y reserva de pagos obligatorios	
	28	
3.2.3	Impacto de la propuesta de mejora: Automatización de identificación de depósitos ACH por medio de una macro .....	29
	Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones .....	31
4.1	Conclusiones.....	31
4.1	Recomendaciones .....	33

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Grupo Financiero Ficohsa .....	17
Figura 2: Organigrama del Departamento de Fideicomisos .....	18
Figura 3 Oficio AMDC.....	34
Figura 4 Archivo Interbanca.....	34

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ejemplo Calendarización .....	29
Tabla 2 Impacto de la Propuesta de Mejora .....	30

## RESUMEN EJECUTIVO

La palabra “fideicomiso” procede del término en latín *fideicommissum*, que está compuesta por dos partes: *fides* y *comissus*. Estas palabras significan fe y comisión respectivamente, representadas en forma de contrato donde confluyen dos partes interesadas denominadas fideicomitente o fiduciante y fiduciario. El contrato de fideicomiso consiste en la transmisión y posterior titularización de bienes por parte de un fideicomitente a una figura fiduciaria para que este administre el patrimonio fideicometido de acuerdo con lo establecido como finalidad en el contrato de fideicomiso.

El Artículo 1040 del Código de Comercio de Honduras y el Artículo 46, numeral 10 de la Ley del Sistema Financiero establecen que las entidades bancarias están facultadas para actuar como fiduciarios como negocios jurídicos como contratos de fideicomisos. Por lo expuesto anteriormente, doce bancos del Sistema Financiero de Honduras cuentan con un Departamento de Fideicomisos especializado administrar contratos de dicha naturaleza; siendo Banco Ficohsa el mayor administrador de patrimonios a nivel nacional con un 21.8% del total administrado por los Bancos del Sistema Nacional. Asimismo, el Departamento Fiduciario de Banco Ficohsa ha sido otorgado la calificación de “Alto Nivel” de acuerdo con la “Metodología de Evaluación de la Gestión Fiduciaria” desarrollada por la reconocida firma calificadora J.P & Asociados Consultores Latinoamericanos.

Banco Ficohsa, como parte de su responsabilidad empresarial prepara un programa de Pasantías o Prácticas Profesionales para apoyar la formación de jóvenes hondureños prontos a terminar su carrera universitaria. El objetivo de este programa es el de familiarizar a estudiantes con el mundo empresarial y a un ambiente laboral competitivo en busca de la excelencia facilitando conocimientos que únicamente se

pueden desarrollar mediante la aplicación de conocimiento teórico obtenido previamente en forma de carreras universitarias afines al mundo de la Banca.

Posteriormente, al concluir la Práctica Profesional, se espera que los estudiantes desarrollen propuestas de mejoras orientadas a las actividades puntuales realizadas dentro de la Institución donde se llevo a cabo el capítulo final previo a la investidura de la Licenciatura en Finanzas. El objetivo primordial del presente informe será el de desarrollar las propuestas de mejora que más adelante se exponen.

El Departamento de Fideicomisos de Banco Financiera Comercial Hondureña SA (Banco Ficohsa) brindó la posibilidad de permitir un practicante para el primer período académico de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) comprendido desde el 20 de enero de 2020 hasta el 27 de marzo de 2020; donde el estudiante pudo ejercer el cargo de Oficial Jr. de Fideicomisos realizando labores de apoyo al Oficial Sr., quien paralelamente se desempeñó como mentor de las actividades diarias realizadas por el Departamento de Fideicomisos.

## INTRODUCCIÓN

El presente informe es el resultado final del proceso de Práctica Profesional recopilando información relevante del Departamento de Fideicomisos de Banco Ficohsa para posteriormente desarrollar una propuesta de mejora congruente a las actividades realizadas dentro de la institución. El objetivo fundamental de elaborar una propuesta de mejora dentro de un ámbito laboral es el de proporcionar a los estudiantes la oportunidad de implementar la teoría adquirida dentro del aula de clases y proyectarla a situaciones cotidianas que enfrentan los lugares de trabajo.

El Departamento Fiduciario de Banco Ficohsa es el procurador de contratos de Fideicomisos, Mandatos y Administraciones de diversos tipos de modalidades y tipos. Según cifras preliminares de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, el Departamento Fiduciario de Banco Ficohsa administra la mayor cantidad de patrimonio fideicometido en Honduras; por lo que la cantidad suscritos representa una responsabilidad significativa. Los contratos van desde fideicomisos a personas naturales hasta a grandes empresas que operan dentro del territorio hondureño como lo es la ENEE; consecuentemente, cada contrato de fideicomiso contiene sus propias peculiaridades y términos que son operados por Oficiales Sr. de Fideicomisos.

La diversidad y cantidad de contratos dentro del Departamento de Fideicomisos la convierten en un área multidisciplinaria donde incluso el conocimiento jurídico confluye con el financiero y en el que múltiples ocasiones el conocimiento no está ligado a un solo aspecto profesional; muchos de los contratos que se administran pertenecen a Municipalidades alrededor de Honduras o incluso empresas de servicios públicos que reflejan singulares características. Asimismo, el Departamento de Fideicomisos es un área donde la mejora continua siempre es un tema sobre la mesa donde las propuestas de mejora proporcionadas a continuación tienen relevancia.

## **Capítulo I: Generalidades**

### **1.1 Objetivo general**

1.1.1 Aplicar los conocimientos teóricos estudiados durante la formación académica contemplada en el plan de estudios de la Licenciatura en Finanzas de UNITEC al ámbito laboral y práctico proporcionando propuestas de mejora específicas.

### **1.2 Objetivos específicos**

1.2.1 Proporcionar propuestas de mejora y soluciones realizables mediante la aplicación del conocimiento adquirido que procuren la mejor funcionalidad del Departamento de Fideicomiso de Banco Ficohsa.

1.2.2 Automatizar tareas de recopilación de datos que posteriormente se entregan a los fideicomitentes según se haya convenido previamente en el contrato de fideicomiso.

1.2.3 Implementar una metodología de priorización de tareas y actividades dentro del Departamento de Fideicomisos para una mayor eficiencia y satisfacción de los fideicomitentes.

### **1.3 Datos generales de la empresa**

#### **1.3.1 Reseña histórica**

La historia del negocio bancario en Honduras se remonta a la creación de dos bancos pioneros que se limitaban a ejercer funciones de centros crediticios y cambiarios, Banco Atlántida y Banco de Honduras hacia el año 1889. No obstante, fue hasta el 10 de febrero de 1950 cuando entra en vigor la Ley de Establecimientos Bancarios donde se definen las operaciones y funciones propias de un banco; mismo año que se funda el Banco Central de Honduras (BCH). (Cruz, 2015)

En el año 1991, casi cuatro décadas después del reconocimiento de la Ley de Establecimientos Bancarios nace la Financiera Comercial Hondureña S.A. por iniciativa de un grupo de empresarios funcionarios que radicaban en Honduras. Sin embargo, fue hasta el 18 de julio de 1994 que se reconoce oficialmente el Banco FICOHSA en Honduras. “Sociedad debidamente constituida mediante instrumento público número 42 en fecha 14 de junio de 1994, debidamente inscrita bajo matrícula 62938 del Libro de Comerciantes Sociales del Registro Mercantil de Francisco Morazán.”(Grupo Financiero Ficohsa, 2017)

A pesar de la tardía entrada de Banco Ficohsa al negocio bancario en Honduras, en 1992 el Banco Central de Honduras autoriza la primera casa de cambio: FICOHSA Casa de Cambio. Posteriormente se constituye FICOHSA Casa de Bolsa, con presencia a nivel nacional.

El negocio se continúa expandiendo y en el año 1996 se adquiere FICOHSA Seguros, la cual adquiere amplio reconocimiento y prestigio en el mercado hondureño.

La Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) legalmente autoriza en el año 2005 la constitución y subsiguiente funcionamiento del “Grupo Financiero FICOHSA” conformado por cuatro empresas previamente citadas: Banco FICOHSA, FICOHSA Seguros S.A., FICOHSA Casa de Cambio y FICOHSA Casa de Bolsa.

El rápido crecimiento de Banco FICOHSA proporcionó las bases para lograr constituirse con banco internacional en el 2011 y expandir operaciones a otro país de la región: Panamá; posteriormente incluyendo FICOHSA Tarjetas, el cual paralelamente iniciaba operaciones en Guatemala. Banco FICOHSA logró solidificar su presencia como Grupo Financiero Ficohsa (GFF) en la región cuando

en el año 2014 adquirió la operación de Tarjetas en Citibank en Honduras y consecutivamente Citibank Nicaragua.

### 1.3.2 Misión

“Proporcionar los más innovadores productos y servicios financieros con elevados estándares de calidad y la mejor tecnología, brindados por un recurso humano calificado; generando seguridad y satisfacción en quienes nos han brindado su confianza, comprometidos siempre a ser una empresa socialmente responsable.”(Grupo Financiero Ficohsa, s. f.-a)

### 1.3.3 Visión

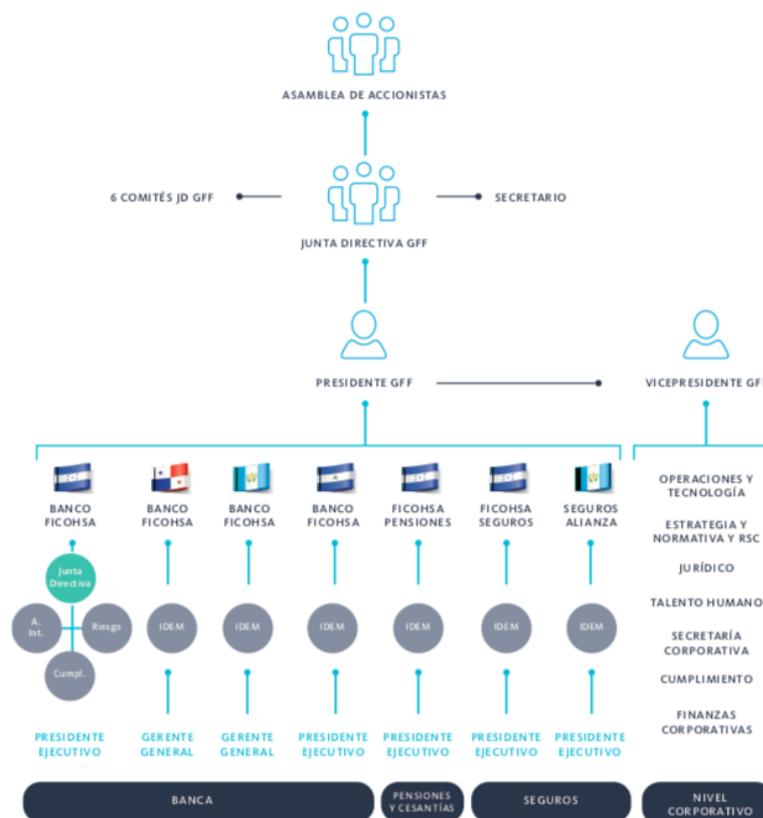
FICOHSA será reconocido como un grupo sólido y confiable comprometido con el desarrollo de los países donde tenemos presencia, donde nuestros clientes encontrarán soluciones financieras efectivas, ágiles e innovadoras.

### 1.3.4 Valores

- A. “Integridad: Los miembros de Grupo Financiero Ficohsa actuamos siempre con Integridad, la cual modela nuestro comportamiento para actuar con honestidad y transparencia, y nos permite tomar decisiones en base a la ética y moral. Nos guiamos por la ética y mantenemos un comportamiento coherente, transparente y honesto en todas tus acciones.
- B. Respeto: El valor del Respeto es la consideración y tolerancia por las necesidades, cualidades, opiniones, decisiones y actitudes de otras personas a pesar de sus diferencias a las de uno mismo. En GFF somos tolerante, no ofendemos o discriminamos a los que son distintos obtienen otra forma de pensar.
- C. Servicio: El Servicio es el grupo de acciones o actividades a través de la cuales se le brinda soluciones oportunas a las necesidades de nuestros clientes, ya sean internos o externos. Contamos con un sentido de colaboración y premura con el cual aseguramos el logro y cumplimiento de metas, individuales y organizacionales, por medio de soluciones eficientes y oportunas.

- D. Compromiso: Los miembros de la gran Familia Ficohsa contamos con el valor del Compromiso, el sentido del deber que es evidente a través de la iniciativa personal, adaptabilidad, esfuerzo y la persistencia hacia el logro de nuestros objetivos. Siempre actuamos con pasión y dedicación, manteniendo siempre una actitud perseverante y positiva.
- E. Sostenibilidad: La Sostenibilidad es la capacidad para hacer uso responsable y eficiente de los recursos sin comprometer el equilibrio económico, ecológico o social; contemplando su viabilidad continua a largo plazo. Con nuestras acciones apoyamos iniciativas que garantizan el desarrollo a futuro y el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social.” (Grupo Financiero Ficohsa, s. f.-a)

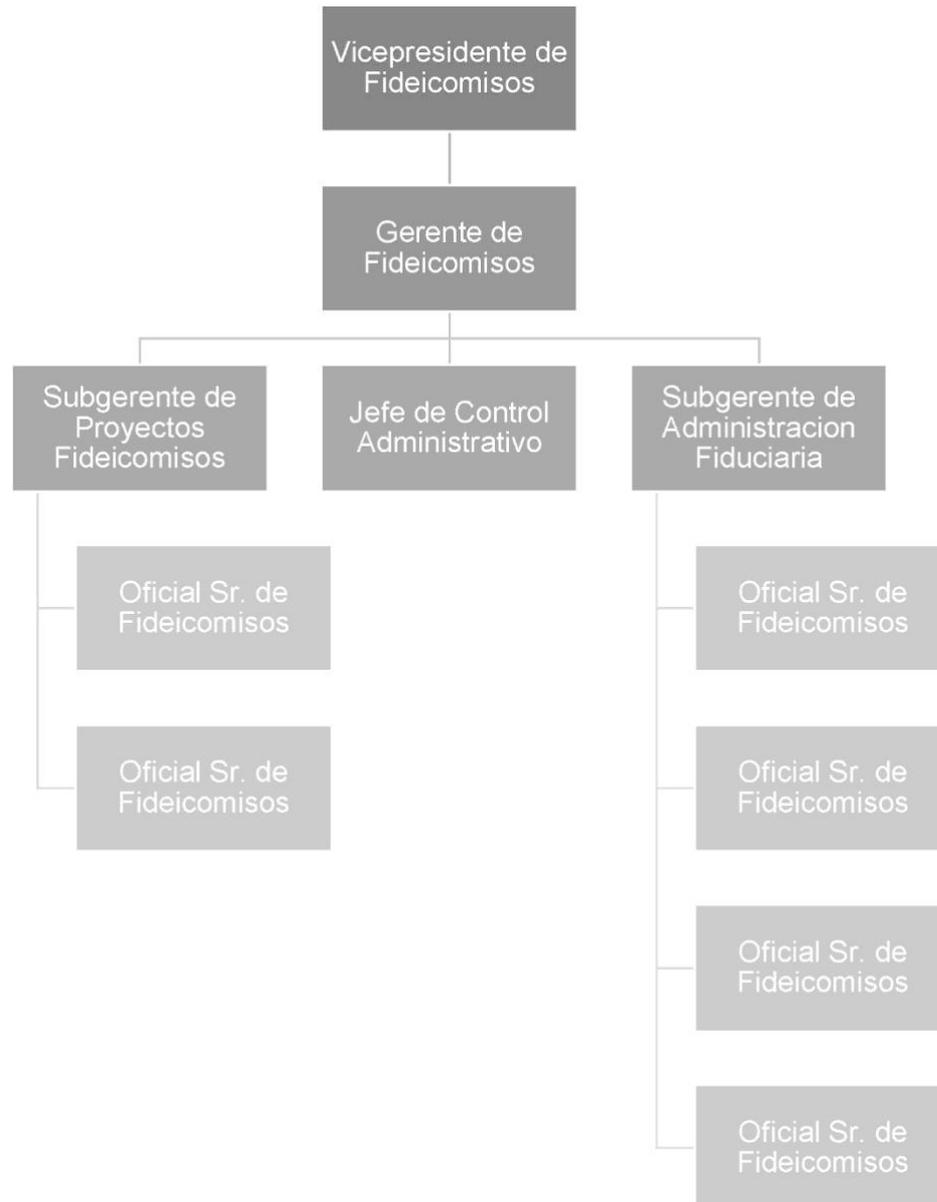
### 1.3.5 Tipo de estructura



**Figura 1** Organigrama Grupo Financiero Ficohsa

*Fuente: Grupo Financiero Ficohsa. (2017). Memoria de Sostenibilidad. <https://www.ficohsa.com/media/1326/memoria-sostenibilidad-ficohsa-2017.pdf>*

Banco FICOHSA es una de las cuatro áreas en las que se subdivide el Grupo Financiero FICOHSA con presencia en cinco países del continente. Se cuenta con Asamblea de Accionistas, seguida por la Junta Directiva GFF de la que emanan seis comités que velan por la auditoría interna y externa, nivel de riesgo y cumplimiento regulatorio.



**Figura 2:** Organigrama del Departamento de Fideicomisos

*Fuente: Elaboración Propia*

### 1.3.6 Área: Fideicomisos

El Departamento de Fideicomisos o Fiduciario de Banco FICOHSA, comienza sus operaciones el 26 de abril de 1997. Su principal función es la del manejo de Contratos de Fideicomiso, Mandatos y Administraciones de todos los tipos de modalidades. Los Contratos de Fideicomiso que actualmente se operan en el departamento son Fideicomisos de Administración, Fideicomisos de Garantía, Fideicomisos de Planeación Patrimonial o Testamentario, Fideicomisos para pago de Prestaciones Laborales, Fideicomisos de Administración de Carteras, Fideicomisos de Titularización y Fideicomisos de APP.

Según cifras proporcionadas por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, Banco FICOHSA administra aproximadamente en 21.8% (30.7 mil millones de lempiras) del patrimonio existente en Contratos de Fideicomiso a nivel nacional (140.8 mil millones de lempiras); posicionando a Banco FICOHSA como el principal administrador de patrimonio administrado en fideicomiso en Honduras para el año 2019. (Grupo Financiero Ficohsa, s. f.-b)

## **Capítulo II: Actividades realizadas en la institución**

El Departamento Fiduciario de Banco FICOHSA es el encargado de cumplir con los términos establecidos en el Contrato de Fideicomisos por el fideicomitente (cliente) y el fiduciario (Banco FICOHSA). El objeto de fideicomiso se refiere a toda clase de bien o derecho presente o futuro que haya sido obtenido mediante actos lícitos y que sea de completa pertenencia de la figura fideicomitente.

Actualmente, los Contratos de Administración representan una gran parte substancial de lo que representan las tareas diarias del Departamento de Fideicomisos; desde contratos con personas naturales hasta personas jurídicas, especialmente Alcaldías Municipales a nivel nacional.

Los Oficiales y Ejecutivos de Fideicomiso de encargan de administrar los recursos fideicometidos, ejecutar y controlar los procesos operativos de cada uno de los fideicomisos de la cartera asignada para apoyar el crecimiento y rentabilidad de la institución, a través de la oportuna y eficaz ejecución de las cláusulas de cada contrato de fideicomiso, de acuerdo con las políticas del banco y a las buenas prácticas de administración fiduciaria.

### **2.1 Ejecución de contratos de Fideicomisos**

La ejecución de contratos de Fideicomisos por parte del fideicomisario incluye la obligación contractual del fideicomitente a incurrir en costos operativos, pago de préstamos adquiridos por la institución bancaria que incluye la constitución de reservas, cobro de comisiones fiduciarias según la Circular 007/2017 de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros que establece lo siguiente: “De conformidad con el Artículo 1051 del Código de Comercio, todo fideicomiso será retribuido, la remuneración del fiduciario será la que pacten las partes en el contrato de fideicomiso del fideicomiso.” (CNBS,

2017). La comisión fiduciaria puede representar un porcentaje del patrimonio del fideicomiso cuando se tratare de sucesión de derechos como lo son los flujos de efectivo de una empresa, característica que predomina dentro de los contratos de fideicomiso atendidos por Banco Ficohsa, la comisión en nombre del fiduciario podrá ser sustraída de estos flujos tomando en cuenta el porcentaje convenido previamente. Sin embargo, cuando la comisión fiduciaria no pudiese ser sustraída del patrimonio o bien objeto del fideicomiso, esté representará un costo imperativo por parte del fideicomitente.

Banco Ficohsa ejerciendo su función fiduciaria acepta la responsabilidad de restituir las consecuencias sobrevenidas por malas prácticas de la ejecución del contrato de fideicomiso que pudieran causar daños o perjuicios a la figura fideicomitente.

## **2.2 Gestionar solicitudes de los fideicomitentes**

Dentro de los Contratos de Administración, el fideicomisario se ve en la obligación de gestionar solicitudes de los fideicomitentes siempre que estas estén contempladas dentro de las cláusulas del Contrato del Fideicomiso y convengan según la normativa de Banco FICOHSA.

Las solicitudes que comúnmente se encuentran dentro de los contratos de Fideicomiso son los de emisión de cheques, traslado de cuentas, pago de préstamos y pago de planillas. Ver Anexo 2.

## **2.3 Gestión con clientes para completar la información legal y de regulación en los que falta y mantenerlo de forma electrónica en los medios disponibles**

Según la funcionalidad de la CNBS es menester el de realizar auditorias a las Instituciones Financieras, por lo que el departamento se encarga de documentar cada transacción y operación solicitada por los clientes. Como lo establece la Circular

007/2017 de la CNBS referente a los contratos de fideicomiso: “Llevar el inventario y la contabilidad de cada fideicomiso con apego a la Ley, y cumplir con las obligaciones tributarias, que conforme a la legislación vigente, correspondan al patrimonio fideicometido”. (CNBS, 2017)

#### **2.4 Envío de estados financieros a los clientes**

El envío de estados financieros es una responsabilidad por parte del fideicomisario según la Circular 007/2017 por lo que es obligatorio remitir estados financieros a los fideicomitentes al menos cuatro veces al año. Así lo establece la CNBS: “Preparar estados financieros de cada fideicomiso, cuando menos cuatro (4) veces al año o con la frecuencia que se establezca en el contrato de fideicomiso, así como el o los informe (s) que sean convenidos con el fideicomitente según la periodicidad establecida, y poner dichos informes a disposición de los fideicomitentes y fideicomisarios”. (CNBS, 2017)

## **Capítulo III: Actividades de mejora**

### **3.1 Propuesta de mejora: Elaboración de una Base de Datos de Fideicomisos**

De acuerdo con el objetivo primordial de desarrollar una propuesta de mejora tras la observación y participación dentro del Departamento de Fideicomisos. Dicho departamento administra el mayor porcentaje de patrimonio fideicometido a nivel nacional; razón por la cual la exigencia y la busca de la excelencia son menester. Para cada contrato de fideicomisos suscrito existen términos y condiciones que se adapten a las necesidades de los fideicomitentes.

#### **3.1.1 Situación actual**

El Departamento de Fideicomisos de Banco Ficohsa tiene alrededor de 200 contratos, la mayoría de estos obtenidos bajo procesos de licitación. Cada contrato representa un cliente y cada cliente presenta sus propias exigencias y peculiaridades dentro del contrato. Por lo anterior, cada contrato de fideicomiso presenta sus propias características y difiere de los demás en porcentaje de comisión pagado, tipo de objeto del fideicomiso, titular del contrato, cantidad de préstamos obtenidos dentro de la institución, número de fideicomiso, fecha de expiración o cláusulas especiales dentro de los contratos. Las diferencias van desde la manera en que se entregan los cheques hasta el porcentaje de reserva a constituir para posterior pago de préstamos, especialmente para contratos de fideicomiso que han cedido sus flujos de efectivo como objeto o patrimonio del fideicomiso.

La distribución de los contratos de fideicomiso dentro del departamento se le conoce como “cartera de clientes”, la cual contiene alrededor de veinte contratos. Esta cartera de clientes es asignada a un Ejecutivo Jr. o Ejecutivo Sr. para que actúe en representación de Banco Ficohsa Fiduciario y tome responsabilidad de las obligaciones

y delegaciones que demanda cada contrato. A pesar de que la cantidad de contratos está estratégicamente distribuida dentro del personal del departamento, no existe una fuente de información que provea datos generales de cada contrato de fideicomiso de fácil acceso para todo el personal del Departamento de Fideicomiso.

Actualmente, existe una Librería de Fideicomisos donde se puede buscar información referente a Auxiliares Contables los cuales contienen los Estados Financieros mensuales de cada contrato de fideicomiso y otra información como ser el número de fideicomiso (para uso interno de la empresa), evidencia de las diligencias recibidas por parte de los clientes (como ser la emisión de cheques, pago de planillas, pago de servicios públicos y transferencias entre cuentas) y el nombre de todos los fideicomisos operados por Banco Ficohsa. Sin embargo, esta “Librería de Fideicomisos” no contiene la suficiente información de los contratos para una más eficiente administración y fácil acceso de todo el departamento.

### 3.1.2 Propuesta de mejora: Elaboración de una Base de Datos de Fideicomisos

Una base de datos con información referente a todos los contratos administrados por el Departamento de Fideicomisos es una alternativa que permitiría a todos los colaboradores acceder a información relevante y puntual sobre los contratos. La Base de Datos se elabora en Microsoft Access, por la funcionalidad y capacidad operativa que tiene este programa que se especializa en la recopilación masiva de datos; también se tomó en cuenta esta alternativa ya que es un programa con el que actualmente cuenta Banco Ficohsa por lo que no se incurre en ningún costo adicional. Ver Anexo 1.

La elaboración de una base de datos sustentada por más de 200 contratos en los que actualmente Banco Ficohsa actúa como Fiduciario contiene información clave para el mejor funcionamiento del departamento ya que se recopila información propia de cada

contrato y se puede organizar de diversas maneras para su posterior uso. Datos como fecha de suscripción del contrato, porcentaje de comisión fiduciaria, cantidad de préstamos, cantidad de reservas para saldar deudas con la institución bancaria, cantidad de cuentas bancarias asignadas al fideicomiso, forma de desembolso de fondos y otros aspectos que se hayan acordado en el contrato de fideicomiso. La información se agrega como una ficha donde se priorizan los contratos más grandes y operativos que actualmente se administran en el departamento. Por la naturaleza de cada contrato estos se pueden clasificar como principalmente operativos o administrativos. Se refiere a un contrato principalmente operativo cuando la cantidad de solicitudes por parte de los fideicomitentes representa múltiples operaciones diarias. Estas operaciones incluyen la impresión de cheques a nivel nacional o transferencias de cuentas para pago de planillas o pago de proveedores o servicios públicos e incluso pago de préstamos a otras entidades financieras del sistema bancario hondureño. Un contrato principalmente administrativo es aquel cuya naturaleza no recaer en la operación diaria y movimiento de flujos de efectivos diariamente. Sin embargo, estos contratos aún exigen documentación pertinente y la exigencia de enviar estados financieros mensualmente a los titulares del contrato o fideicomitentes.

Los contratos suscritos a Banco Ficohsa tienen generalmente plazos dentro de un rango de mínimo un año, por lo que la base de datos propuesta tendría que ser actualizada al menos una vez al año; excluyendo situaciones puntuales donde cambiaran algunas condiciones del contrato como ser porcentajes de reserva, adición o eliminación de cuentas bancarias asignadas al fideicomiso, entre otras.

### 3.1.3 Impacto de la propuesta de mejora: Elaboración de una Base de Datos de Fideicomisos

Primordialmente el objeto de la elaboración de una base de datos de fideicomiso es tener una fuente de información accesible y práctica que brinde datos puntuales sobre los contratos para una mayor eficaz administración y operación de estos. Como lo menciona la CNBS en el Circular 007/2017: “Cumplir los encargos que constituyen la finalidad del fideicomiso, realizando para ello los actos, contratos, operaciones, inversiones o negocios que se requieran, con la misma diligencia que pone en sus propios negocios o de acuerdo con lo establecido en el contrato de fideicomiso o las instrucciones que al efecto le imparta el fideicomitente o el Comité Técnico por escrito.” Todo lo mencionado en la cita anterior, estará comprendido en la Base de Datos de Fideicomisos para brindar un mejor servicio y tener en mente siempre la buena administración fiduciaria. Es menester recordar que muchas de las operaciones que actualmente se realizan dentro de los contratos incluyen pagos de servicios públicos o impuestos que reciben una penalización monetaria al no ser saldados antes de una fecha establecida, por lo que la mora incurrida debido a pagos atrasados se ve reflejada monetariamente como una pérdida para Banco Ficohsa.

La base de datos contiene una sección referente a Comités Técnicos, tal como lo menciona la Circular 007/2017 de la CNBS donde se discuten cláusulas contractuales por ambas partes (fideicomitente y fideicomisario), cuando se requiere un cambio de estas. A partir de los Comités Técnicos se realizan actas de los apartados discutidos y en lo que concluyó dicho Comité Técnico, por lo que las actas forman una parte primordial de la base de datos.

No obstante, la Base de Datos de Fideicomiso cumple con un segundo objetivo: que todos los contribuyentes del departamento tengan acceso a la misma, con el propósito de que nadie se vuelva indispensable al momento de administrar y operar un contrato de fideicomiso. “El negocio debe continuar” es una frase que comúnmente se escucha y que tiene un trasfondo que se refiere a que ninguna situación adversa o que esté fuera del control de la empresa deberá impedir que el negocio siga funcionando y generando el rendimiento esperado. Por lo mencionado anteriormente, es de primordial interés de que todos los colaboradores conozcan las características primordiales o cláusulas centrales de los contratos de fideicomiso que actualmente existen en el departamento.

### **3.2 Propuesta de mejora: Calendarización de solicitudes y reserva de pagos obligatorios**

El Departamento de Fideicomisos actualmente posee contratos mayormente administrativos u operativos, siendo los últimos los que tienen mayor movimiento en cuanto a solicitudes de los clientes para efectuar pagos en forma de depósitos o cheques. Muchos de los contratos suscritos también cuentan con el pago de préstamos y demás obligaciones contractuales con Banco Ficohsa.

#### **3.2.1 Situación actual**

El Departamento de Fideicomisos de Banco Ficohsa administra contratos de procedencia pública como lo son Alcaldías Municipales, específicamente las alcaldías pertenecientes al Distrito Central, Tela, La Ceiba, Choluteca y Puerto Cortés. Siendo de estas mencionadas anteriormente la Alcaldía Municipal del Distrito Central, de ahora en adelante denominada AMDC, uno de los contratos más grandes y complejos que posee Banco Ficohsa Fiduciario.

Los Contratos de Fideicomiso suscritos a las Alcaldías Municipales mencionadas anteriormente son de carácter operativo y se atienden solicitudes diariamente. Las solicitudes que se procesan consisten mayormente del pago de planillas, pago a proveedores, cancelaciones de préstamos y pago de la comisión fiduciaria. Sin embargo, en muchas ocasiones estos pagos se retrasan como consecuencia de falta de fondos dentro de las Tesorerías Municipales, lo que provoca ausencias de personal por sueldos retrasados, cargos moratorios por retraso en el pago de cuotas o incluso la cancelación de contratos con distribuidores.

### 3.2.2 Propuesta de mejora: Calendarización de solicitudes y reserva de pagos obligatorios

La propuesta de mejora consiste en una calendarización que permita a las Municipalidades organizar los pagos obligatorios que deben realizar mensualmente. Para lograr reunir los fondos suficientes para efectuar los pagos correspondientes se tomará como referencia la operación realizada diariamente denominada “Reserva de Municipalidades”, la cual consiste en un porcentaje diario que se retiene de los ingresos de las Municipalidades para almacenarlo para hacerle frente a las cuotas de los préstamos. Se tomaría una segunda reserva contemplando un porcentaje de los ingresos basado en los egresos obligatorios que cada Municipalidad posee y este se retendrá para efectuar el pago y así evitar moras o pagos retrasados.

El calendario tendrá como objetivo el de disminuir costos generados por la mala organización o distribución de los ingresos; convirtiendo los fondos que se utilizan para pagar moras en proyectos de desarrollo de las Municipalidades todo bajo la condición establecida por la CNBS de realizar buenas practicas administrativas.

Tabla 1: Ejemplo Calendarización

<b>Alcaldía Municipal de Tela</b>				
<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>
<b>1</b>	2	3 Pago Comisión Fiduciaria	4	5 Pago Pavimento
<b>8</b>	9 Pago de Servicios Públicos	10	11	12 Pago de Planilla
<b>15</b> Pago de préstamo 392 Banco Ficohsa	16	17 Pago Bonificación	18	19
<b>22</b> Pago Ferretería Corrales	23	24	25	26 Pago de Planilla

*Fuente:* Elaboración Propia

### 3.2.3 Impacto de la propuesta de mejora: Automatización de identificación de depósitos ACH por medio de una macro

La falta de organización dentro de los contratos de fideicomiso provenientes de Municipalidades tiene la característica de pérdidas monetarias por pagos atrasados.

Un calendario consensuado por parte de los fideicomitentes y fideicomisarios.

Organizar una calendarización de los pagos obligatorios que se realizan

mensualmente reduciría los gastos por mora o multas en alrededor un 8% (aplicable para los préstamos obtenidos con Banco Ficohsa).

Tabla 2 Impacto de la Propuesta de Mejora

Situación Actual	Impacto de la propuesta de mejora	Resultados de la propuesta de mejora
Pagos retrasados por acumulación de solicitudes	Organización de solicitudes por medio de los fideicomitentes	Pagos a proveedores y obligaciones mensuales a tiempo.
Cargos reflejados en la mora de préstamos por pago de cuotas retrasados	La calendarización consensuada entre fideicomitente y fideicomisario hacen que los pagos se efectúen a tiempo.	Los cargos por mora y multas se disminuyen
Cantidad de dinero insuficiente para realizar los pagos respectivos	Retención de ingresos diarios para cumplir con pagos obligatorios.	Pagos de planilla, servicios públicos y distribuidores completo.

*Fuente:* Elaboración propia

## Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones

### 4.1 Conclusiones

- 4.1.1 El Departamento Fiduciario de Banco Ficohsa posee contratos personalizados que se ajustan a las necesidades específicas de cada cliente en busca de establecer un patrimonio fideicometido; consecuentemente la cantidad de contratos que se administran difieren significativamente en aspectos como préstamos adquiridos con la institución, porcentaje de reserva y comisión fiduciaria, etc. Sin una base de datos o compendio donde se pueda extraer información relevante de cada contrato mantener es difícil conocer a profundidad cada contrato lo que disminuye la eficiencia del Departamento. Actualmente existen diversos lugares donde se puede obtener información sobre cada contrato de fideicomisos, pero no existe uno que provea a todos los Oficiales de fideicomisos un panorama claro y completo sobre los contratos.
- 4.1.2 Con respecto a los contratos de fideicomiso de las Municipalidades, se observó que la mayoría de estas tienen un índice moratorio relativamente alto con respecto a los ingresos percibidos. Como consecuencia de lo anterior, el Departamento de Fideicomisos a tomado la resolución de establecer convenios de reservas para poderle hacer frente a las obligaciones crediticias con Banco Ficohsa. Subsiguientemente, el mal manejo de los fondos dentro de las Municipalidades impacta directamente en los pagos mensuales obligatorios como ser pagos de planilla y pagos a proveedores, resultando en pagos retrasados que se reflejan negativamente. La educación financiera que se le pudiese brindar a las personas que laboran en las Municipalidades solventaría el problema de pagos retrasados.

#### 4.1.3 Uno de los clientes más grandes dentro del Departamento de

Fideicomisos es la Alcaldía Municipal del Distrito Central, posicionándose de tal forma por el monto que representa el patrimonio fideicometido y la cantidad de operaciones que se registran a nombre de dicho fideicomitente. La AMDC solicita semanalmente un reporte de las transacciones ACH o transacciones provenientes de otros bancos del Sistema Financiero de Honduras. Actualmente, este es un trabajo que consume mucho tiempo, pero paralelamente es menester realizarlo. La implementación de una plantilla donde solamente se deba de rellenar la información recabada semanalmente disminuiría el tiempo que toma realizar esta tarea.

## 4.1 Recomendaciones

4.3.1 Actualmente, los Oficiales de Fideicomiso no cuentan con una base de datos completa y relevante sobre términos y condiciones acerca de los contratos de fideicomiso que actualmente se administran en el Departamento. La realización de una base de datos o compendio de contratos favorecería la eficiencia y el trato especializado a los clientes fideicomitentes de Banco Ficohsa. Asimismo, se recomendaría realizar reuniones mensuales sobre los cambios efectivos dentro de los contratos de fideicomiso para informar cambios de tasa, cambios dentro de las cláusulas de contratos, cancelación de contratos o cualquier otro nuevo contrato que se haya suscrito. Esto ayudará a que todos los colaboradores se familiaricen con una mayor cantidad de contratos y evitar inconvenientes cuando ocurran ausencias de personal; también posibilitará la opción de un mayor trabajo en equipo ya que no existiría desconocimiento pleno sobre las tareas y contratos administrados por los demás colaboradores dentro del Departamento.

4.3.2 El Departamento de Fideicomisos administra una gran cartera de contratos, por lo que convendría identificar los contratos con mayor actividad operativa como lo son la AMDC y la ENEE para posteriormente organizar los pagos y emisión de cheques durante el inicio de la jornada laboral por si surge algún inconveniente con los cheques o si posteriormente en el transcurso del día se deban realizar más pagos. Con respecto a las operaciones que requieran archivos de Interbanca (Ver Anexo 3), se debería realizar una hoja en Excel donde solo se insertasen los datos requeridos para evitar equivocaciones dentro de los archivos para una operación más expedita de las solicitudes de los clientes.

4.3.3 Referente al proceso de Práctica Profesional dentro de Banco Ficohsa, convendría realizar la inducción de practica el primer día o durante la primera semana que se integren los practicantes. La inducción debería contener información práctica y relevante sobre el funcionamiento de la institución como ser áreas comunes para almorzar o desayunar, código de vestimenta y conducta u otra información que resultara útil para la adaptación de los practicantes a la institución.

### 4.3 Referencias Bibliográficas

CNBS. (2017). <https://www.cnbs.gob.hn/blog/circulares/circular-cnbs-no-0072017/>

CNBS, C. (2017). *CIRCULAR CNBS No.007/2017*.

Cruz, B. (2015). *Evolución de la banca en Honduras: Su nacionalización*. Universidad de Madrid: Facultad de Derecho.

Grupo Financiero Ficohsa. (s. f.-a). *Ficohsa*. Grupo Financiero Ficohsa.

<https://www.ficohsa.com/quienes-somos/>

Grupo Financiero Ficohsa. (s. f.-b). *Fideicomisos*. <https://www.ficohsa.com/hn/banca-corporativa-empresarial/fideicomisos/>

Grupo Financiero Ficohsa. (2017). *Memoria de Sostenibilidad*.

<https://www.ficohsa.com/media/1326/memoria-sostenibilidad-ficohsa-2017.pdf>

#### 4.4 Glosario

1. Contrato de Fideicomisos: Documento legal en el cual se constituyen los deberes y derechos contractuales de las partes involucradas.
2. Fideicomiso: Negocio jurídico de confianza, en virtud del cual se atribuye a las Entidades Autorizadas para operar como fiduciario la titularidad dominical sobre ciertos bienes, con la limitación de carácter obligatorio, de realizar solo aquellos actos exigidos para cumplimiento del tal fin lícito y determinado al que se destinen en el contrato. El fideicomiso implica la cesión de los derechos o la traslación del dominio de los bienes a favor del fiduciario. (CNBS, 2017)
3. Fideicomiso de Administración: Aquél en virtud del cual se transmiten al fiduciario, determinadas sumas de dinero y/u otros bienes o derechos, para que realice con ellos actos de administración, guarda, conservación y gestión de interés del fideicomitente, o del fideicomisario, en su caso, y siempre en función del fin del fideicomiso. (CNBS, 2017)
4. Fideicomitente: Persona natural o jurídica que transmite bienes o derechos propios en función de un Contrato de Fideicomisos.
5. Fideicomisario: Persona natural o jurídica a favor de quien se le encomiende el Contrato de Fideicomiso; que tenga conocimiento de una buena administración fiduciaria y capacidad necesaria para las cláusulas suscritas en el contrato.
6. Fiduciario: Persona jurídica o Institución a quién se le asigna la titularidad de ciertos bienes de acuerdo a lo suscrito previamente en el Contrato de Fideicomisos.

7. Patrimonio Fideicometido: El patrimonio que formado por los bienes y derechos cedidos por parte de un fideicomitente.
  
8. Fideicomiso de Titulación: Aquel en virtud del cual un fideicomitente, trasmite al fiduciario por cesión o como acto unilateral, un conjunto de activos y/o sus flujos futuros, para la constitución de un patrimonio autónomo, denominado patrimonio fideicometido, sujeto al dominio fiduciario de este último, el cual estará afecto a la finalidad específica de servir de respaldo a los derechos incorporados en valores, cuya suscripción o adquisición concede a su titular la calidad de fideicomisario. (CNBS, 2017)

## 4.5 Anexos

### Anexo 1: Base de datos de Fideicomisos

The screenshot shows the Microsoft Access interface with a form titled 'Alcaldía Municipal de Choluteca'. The form contains the following fields and values:

Nombre del Contrato	Alcaldía Municipal de Choluteca
Fecha de Creación	04/01/2017
Número de Contrato	326
Oficial Encargado	Jose Valladares
Fecha de Vencimiento Contrato	03/01/2021
Cantidad de Préstamos	4
Reserva	<input checked="" type="checkbox"/>
Porcentaje de Reserva	35

*Figura 3 Base de datos de Fideicomisos*

*Fuente: Elaboración propia*

Anexo 2: Ejemplo de Solicitud de Oficio emitido por la Alcaldía Municipal del Distrito Central



**Alcaldía Municipal del Distrito Central**  
Tegucigalpa, M. D. C. Honduras C. A.

**Carta de Pago Nro**  
**TM-FI-000002-2017**

06-01-2017	Enero
TM-FI-000002-2017	

Señores  
**BANCO**  
**FICOHSA**  
**DEPARTAMENTO DE FIDEICOMISO**  
Su Oficina



**Estimado Señores:**

De los fondos de Fideicomiso de Administración 108 solicitamos procedan a emitir cheques de caja de la siguiente manera:

**PROYECTOS**

No.	Nro Orden	Programa	Código	Objeto/Gasto	Nombre del Beneficiario	Valor
1	01-005677-2016	AMDC	1065	466	SERVICIOS Y REPRESENTACIONES PARA LA INDUSTRIA Y LA CONSTRU	7,552,103.88
<b>SUB TOTAL</b>						<b>7,552,103.88</b>
<b>GRAN TOTAL:</b> SIETE MILLONES QUINIENTOS CINCUENTA Y DOS MIL CIENTO TRES CON 88/100 CTVS EN LEMPIRAS						<b>7,552,103.88</b>

Atentamente,



**FIRMA AUTORIZADA**  
Cc: Andrés





**FIRMA AUTORIZADA**



Figura 4 Oficio AMDC

Fuente: Banco Ficohsa

## Anexo 2: Archivo de Interbanca

TRANSEKEL															
00999999															
2017/04/05 15:06:49															
25:563200.00															
15020															
<Inicio>															
000001	001	3	028	01	007	201	000000163392	028	01	000	000	000000000000	CC	ADRIAN ENRIQUE MEJIA ARIAS	MICROEMPRESAS
000002	001	3	028	01	001	201	000000163392	028	01	000	000	000000000000	CC	ANDRES ARON ORELLANA VALLE	MICROEMPRESAS
000003	001	3	028	01	001	201	000000163392	028	01	000	000	000000000000	CC	CARLA JUDITH MATAMOROS ANDINO	MICROEMPRESAS
000004	001	3	028	01	001	201	000000163392	028	01	000	000	000000000000	CC	DANILO RICO CLAROS	MICROEMPRESAS
000005	001	3	028	01	001	201	000000163392	028	01	000	000	000000000000	CC	DARWIN ROBERTO ORDOÑEZ MARADIAGA	MICROEMPRESAS
000006	001	3	028	01	001	201	000000163392	028	01	000	000	000000000000	CC	EDER SAID CASTILLO MARTINEZ	MICROEMPRESAS
000007	001	3	028	01	001	201	000000163392	028	01	000	000	000000000000	CC	EVA MARIA BONILLA FLORES	MICROEMPRESAS
000008	001	3	028	01	001	201	000000163392	028	01	000	000	000000000000	CC	FRANCISCO JAVIER ZUNIGA ANDINO	MICROEMPRESAS
000009	001	3	028	01	001	201	000000163392	028	01	000	000	000000000000	CC	GREGORIO HERNANDEZ SILVA	MICROEMPRESAS
000010	001	3	028	01	001	201	000000163392	028	01	000	000	000000000000	CC	IVETH MARGARITA GOMEZ ALCERRO	MICROEMPRESAS
000011	001	3	028	01	001	201	000000163392	028	01	000	000	000000000000	CC	JORGE ALBERTO FIGUEROA TURCIOS	MICROEMPRESAS
000012	001	3	028	01	001	201	000000163392	028	01	000	000	000000000000	CC	JOSE ANTONIO BUSTILLO BUSTILLO	MICROEMPRESAS
000013	001	3	028	01	001	201	000000163392	028	01	000	000	000000000000	CC	JOSE JONATHAN ORTIZ PEREZ	MICROEMPRESAS
000014	001	3	028	01	001	201	000000163392	028	01	000	000	000000000000	CC	JOSE LEONARDO GUEVARA AMAYA	MICROEMPRESAS
000015	001	3	028	01	001	201	000000163392	028	01	000	000	000000000000	CC	JOSE RAUL OSORTO DIAZ	MICROEMPRESAS
000016	001	3	028	01	001	201	000000163392	028	01	000	000	000000000000	CC	KAREN JESSENIA MEJIA VALLADARES	MICROEMPRESAS
000017	001	3	028	01	001	201	000000163392	028	01	000	000	000000000000	CC	KEVIN ANGENY ELVIR	MICROEMPRESAS
000018	001	3	028	01	001	201	000000163392	028	01	000	000	000000000000	CC	LEONARDO JOSUE VELASQUEZ PINOT	MICROEMPRESAS
000019	001	3	028	01	001	201	000000163392	028	01	000	000	000000000000	CC	MELBIS MARTEL RAUDALES	MICROEMPRESAS
000020	001	3	028	01	001	201	000000163392	028	01	000	000	000000000000	CC	MOISES SINOE MARTINEZ GALEANO	MICROEMPRESAS
000021	001	3	028	01	001	201	000000163392	028	01	000	000	000000000000	CC	NELSON OMAR ACEITUNO MOLINA	MICROEMPRESAS
000022	001	3	028	01	001	201	000000163392	028	01	000	000	000000000000	CC	THONY DARIEL ARGUETA AVILA	MICROEMPRESAS
000023	001	3	028	01	001	201	000000163392	028	01	000	000	000000000000	CC	WALQUIRIA GENOVEVA TERCERO SAUCEDA	MICROEMPRESAS
000024	001	3	028	01	001	201	000000163392	028	01	000	000	000000000000	CC	WILSON EDUARDO ORDOÑEZ RODRIGUEZ	MICROEMPRESAS
000025	001	3	028	01	001	201	000000163392	028	01	000	000	000000000000	CC	YENIZ MARICELA ESCOTO GIRON	MICROEMPRESAS

Figura 5 Archivo Interbanca

Fuente: Banco Ficohsa