

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO
DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR
BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y
FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES EN EL
SALVADOR**

PRESENTADO POR:

**SERGIO PAÚL AGUIRRE MAYORGA
NORMA CAROLINA CASTRO VAQUERANO
GABRIELA GUADALUPE MEDRANO RIVAS**

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
INGENIERO INDUSTRIAL

CIUDAD UNIVERSITARIA, FEBRERO DE 2017

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR :

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIA GENERAL :

DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

DECANO :

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

SECRETARIO :

ING. JULIO ALBERTO PORTILLO

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR :

MSC. ING. MANUEL ROBERTO MONTEJO SANTOS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Título :

**MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO
DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR
BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y
FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES EN EL SALVADOR**

Presentado por :

SERGIO PAÚL AGUIRRE MAYORGA

NORMA CAROLINA CASTRO VAQUERANO

GABRIELA GUADALUPE MEDRANO RIVAS

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor :

ING. JEREMIAS CABRERA REGALADO

San Salvador, Febrero de 2017

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Director :

ING. JEREMIAS CABRERA REGALADO



"Cuando una puerta se cierra, una ventana se abre... o algo así."

- Max Caulfield (*Life is Strange*)

"La mente separa la realidad de la verdad.

El punto de vista, la posición desde la cual observas la realidad cambia tu percepción de la naturaleza.

Hay tantas verdades como personas.

Pero solo una verdad es tuya, la que se formó desde tu estrecho punto de vista que elegiste

y que te protege de la realidad, es cierto.

Y generalmente nuestra visión del mundo es ridículamente estrecha.

Solo podemos percibir las cosas a través del punto que elegimos.

Hay que aprender a ver las cosas según la verdad de otros.

Por ejemplo, el sol te hace sentir bien y la lluvia te entristece. Si eso te dijeron ¿Lo crearás? Pero puedes divertirte en la lluvia.

La verdad puede cambiar, depende de la evolución de nuestra concepción del mundo, es muy frágil.

La verdad personal es tan frágil que muchos la ignoran para buscar verdades más profundas."

- *Personajes principales a Shinji Ikari (Neo Génesis Evangelion - Episodio 26)*

Le doy las gracias a mi papa y a mi mama por todo su sacrificio al brindarme la oportunidad de emprender este viaje y por brindarme las fuerzas para completar exitosamente esta travesía, por motivarme todo este tiempo a crecer y salir adelante, por brindarme el buen ejemplo y por estar siempre a mi lado. Agradezco a mi hermano y a mi hermana por apoyarme todos estos años, por guiarme en el buen camino y por aconsejarme siempre. ¡Muchas gracias!

La Universidad ha sido muy importante para mí, me ayudo a descubrirme, ver el mundo desde varios puntos de vista diferentes, comprenderlos y me permitió conocer los aportes que puedo hacer con mis manos para contribuir al desarrollo de la humanidad y mejorar las cosas para el beneficio de todos. Agradezco a mi Alma Mater por mi formación profesional, por todas y cada una de las experiencias que mi Universidad me ha dado, por todos los amigos, maestros, mentores y compañeros que me permitió conocer y establecer amistades de las cuales he aprendido tanto. Le agradezco a mi Universidad por todas las oportunidades que me dio de aportar a una causa noble, porque me ayudo a superar varios de mis miedos y no tener pena alguna de avanzar y luchar cuando antes hubiese retrocedido. ¡Muchas gracias!

Agradezco a Gaby y Kro, mis compañeras de tesis por su apoyo en este trabajo de graduación, por todo lo que me enseñaron, porque se preocuparon por mí y me ayudaron a crecer como persona. Agradezco a nuestro asesor, el Ing. Jeremías Cabrera por enseñarnos y ayudarnos a aprender con su experiencia y sabiduría. Les doy las gracias a mis maestros que me formaron durante estos 5 años de estudio ya que cada uno invirtió su tiempo en mi formación y me apporto parte de sus conocimientos por medio de sus enseñanzas que aprecio bastante. ¡Muchas gracias!

¡Muchas gracias a todos!

Sergio Paúl Aguirre Mayorga



Agradezco primeramente a Dios por permitirme alcanzar una de mis principales metas en la vida, por cuidarme, bendecirme y darme esa fortaleza y perseverancia de seguir a lo largo de toda mi carrera.

A mis amadísimos padres:

A mi papi, José Luis Castro Cordero por haberme apoyado siempre durante toda la carrera, en las buenas y en las malas, por estar tan pendiente de mi estando yo tan lejos y brindarme siempre su apoyo de padre.

A mi mami, Carolina Vaquerano por haberme acompañado siempre con sus oraciones, por estar siempre pendiente dándome apoyo aun en mis momentos de debilidad, por darme los mejores consejos poniendo siempre a Dios antes que a todo.

A mi familia:

Primero a Josesito por haberme aguantado siempre que estaba estresada por la u y por haber compartido tantas cosas juntos, a Barbarita porque es mi princesa y siempre he querido ser un modelo a seguir para ti. A mis abuelitos, Luis y Norma (mis abues) por haber sido mis segundos padres, por haberme acompañado, estando siempre orgullosos de cada logro obtenido tratándome como su nietecita. A mis abuelos, Mamaloli y Paparrigo por haberme tenido presente en sus oraciones siempre y brindarme apoyo en esta etapa de mi vida. A todos mis tíos, a mis tías y a mis primos tanto maternos como paternos porque son parte fundamental en mi vida.

A mis amigos y seres queridos:

Mi mejor amiga de la vida Viole gracias por estar siempre apoyándome y escuchándome cuando tengo mis quejas de la u y estar pendiente de todos mis logros. A Mario Martinez (chimi) gracias por todo, por haberme ayudado cuando lo necesitaba, por apoyarme, aguantarme cuando la u me estresaba demasiado y por estar pendiente, sos una persona muy especial, gracias por tanto!, pronto seremos colegas también. A Mencha porque muchas veces me ayudaste en este largo proceso y por tu amistad desde muy pequeñas.

A mi grupo de Tesis a la Medri y Paul por haber compartido con ellos este año de trabajo juntos, la medri por haberme acompañado estos últimos años en la carrera, juntas aprendimos muchas cosas en los diferentes grupos y gracias por tu amistad tan linda te admiro mucho y he aprendido de ti. También a Paul por haber terminado esta etapa juntos y por darnos siempre ánimos con toda tu energía.

A mis compañeros y futuros colegas de la U en especial a “Las niñas”, Emy, Sarita, Gaby Rosa por haber compartido parte de esta carrera juntas y sobre todo por su amistad. A mis amigos de la FMO con los cuales empecé esta carrera y que siempre guardo en mi corazón gracias por todo su apoyo Manu, Juancito, Bustillo, Alan, Edwin, Guidos y Tedy.

Por último a nuestro querido asesor Ing. Jeremías Cabrera por habernos transmitido sus conocimientos y por apoyarnos durante todo este año, lo estimamos mucho, a nuestro jurado por habernos ayudado a pulir este trabajo de graduación y aportar sus importantes opiniones y a todos los docentes que me impartieron las diferentes materias durante toda la carrera.

Carolina Castro



Quiero agradecer primero a Dios y la Virgen por renovar mi valor y acrecentar la valentía en mi debilidad, por cuidarme siempre.

A mis padres por ser los más increíbles padres y por amarme con el amor más puro y sincero que pueda existir que es mi combustible de todos los días. A mi mami, por ser mi mayor ejemplo de fuerza, determinación y generosidad, es la representación más pura del amor de Dios y la Virgen para conmigo, y con ella siempre siento que soy una niña chiquita. A mi papi, una de las personas más nobles e inteligentes, con quien puedo hablar de todo y ser yo en mi totalidad, quien me ha enseñado que nunca debo parar de aprender y buscar el conocimiento, pero que de nada me serviría conocerlo todo sino tengo amor en mi corazón para que su fruto sea dulce y bueno. En fin, gracias papi y mami por tu corazón y tu amor.

A Mari por ser la hermana más genial y divertida, porque todo es mejor cuando lo hacemos juntas, por ser frecuentemente la hermana mayorhnbbs y consentirme, por ser mi cómplice y amiga.

A mi familia en mi bonita Santa Ana, mi mamá Ana, mi Titita, tío Julio, tío Carlos, tío Neto y sus familias por su amor, porque siempre han creído en mí, porque me consiente y con ellos puedo ser pequeñita de nuevo, por mis primos que los quiero como hermanos. En fin, por enseñarme el significado y valor de ser familia.

A mis compañeros de tesis kro y paul por el trabajo en equipo, los recuerdos y el café. A kro por su amistad sinceridad y por todas las cosas que pasamos juntas que fueron divertidas y otra extremas. A Paul por que aprendí mucho de su creatividad y de su confianza en el mismo.

A mis amigos los incondicionales, los tres de siempre que son mi familia por elección y que siguen estando hoy. Gracias por las conversaciones interminables, las cuerdas y aventuras.

A mis compañeros que conocí en la universidad y de quienes aprendí tanto, quienes fueron generosos y compartieron sus conocimientos conmigo, quienes hicieron divertidos los desvelos, con los que compartíamos los finales de ciclo, los que me hicieron mejor persona, los que hicieron de mis días en la universidad los mejores.

Y finalmente a mis profesores y querido asesor Ing. Jeremías Cabrera por sus dones de enseñar y transmitir conocimientos, por haber contribuido inmensurablemente no solo a mi formación profesional, sino también a la de mi carácter, por ayudarme a descubrir y desarrollar potenciales que jamás pensé descubrir en mí y que puedo poner al servicio de los otros y contribuir al mundo, por entregar su corazón en cada lección y por todas las cosas que dejan en el nuestro para siempre.

Gabriela Guadalupe Medrano Rivas



A nuestra Asesor: -Ing. Jeremías Cabrera por su apoyo, por obsequiarnos muchos de sus conocimientos para el desarrollo de nuestro trabajo de grado y que además nos han permitido crecer como profesionales y como personas, inculcándonos el tener un espíritu crítico e investigador.

A nuestros Jurados: - Ing. Sonia García e Ing. Georgeth Rodríguez por contribuir grandemente a nuestra formación e impulsarnos a mejorar compartiendo sus conocimientos y experiencias.

A las Unidades de la Universidad de El Salvador que nos apoyaron con la información técnica necesaria para el desarrollo de nuestra investigación.

Sergio Paúl Aguirre Mayorga

Carolina Castro Vaquerano

Gabriela G. Medrano Rivas



INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	I
I. INTRODUCCION.....	III
II. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	IV
Objetivo General.....	IV
Objetivos específicos.....	IV
III. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	VI
Alcances.....	VI
Limitaciones.....	VI
IV. METODOLOGÍA GENERAL.....	VII
1. PREDIAGNÓSTICO.....	1
5 C's del Crédito.....	1
1.1 Captación del dinero (input).....	2
1.2 Colocación del dinero (output).....	4
1.2.1 Reglamento de crédito BANDESAL.....	7
2. MARCOS DE REFERENCIA.....	10
2.1 Marco Conceptual.....	10
2.1.1 Empresas de confección.....	10
2.1.2 Tecnología.....	11
2.1.3 Gestión de la capacidad instalada.....	11
2.1.4 Financiamiento.....	15
2.1.5 Mercado de crédito.....	15
2.1.6 Técnicas a utilizar.....	18
2.2 Marco Institucional y Regulatorio.....	26
2.2.1 Proveedores de créditos.....	26
2.2.2 BANDESAL.....	31
2.2.3 Banca Comercial.....	36
2.2.4 Sector textil.....	40
2.3 Marco Histórico.....	42



2.3.1 Historia de la Industria Textil y Confección en El Salvador	42
2.3.2 Aporte a la economía salvadoreña.....	43
2.3.3 Generación de empleo y capacidad instalada	44
2.4 Marco contextual.....	46
2.4.1 Conformación del Sistema Financiero para Fomento al Desarrollo	47
2.4.2 Fondo de Desarrollo Económico.....	49
2.4.3 Contexto del sector confección de prendas de vestir	56
3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	67
3.1 Metodología del diagnóstico	67
3.1.1 Desglose del método.....	67
3.1.2 Pasos a seguir para desarrollar el diagnóstico.....	68
3.1.3 Metodología de investigación.....	68
3.1.4 Tipos de investigación a utilizar	69
3.1.5 Instrumentos y técnicas a utilizar en la investigación.....	72
3.1.6 Fuentes de información a emplear.....	75
3.2 Diseño de la investigación.....	77
3.2.1 Método de muestreo a utilizar	77
3.2.2 Justificación del método de muestreo	77
3.2.3 Determinación de población	78
3.2.4 Determinación del espacio muestral.....	83
3.3 Recopilación de información	101
3.3.1 Información sobre de BANDESAL y proveedores de crédito	101
3.3.2 Intermediarios Financieros	110
3.3.3 Usuarios de crédito	113
3.3.1 Resultados de entrevistas y encuestas.....	114
3.3.2. Financiamiento de las MIPYME's en El Salvador.....	117
3.4 Análisis Factorial.....	120
3.4.1. Medio Ambiente.....	121
3.4.2. Mercadeo.....	124



3.4.3. Política Y Dirección.....	127
3.4.4. Contabilidad y Estadística.....	132
3.4.5. Productos y Procesos.....	138
3.4.6. Financiamiento.....	160
3.4.7. Suministros.....	166
3.4.8. Fuerza de Trabajo.....	170
3.4.9. Medios de Producción.....	173
3.4.10. Actividad Productora.....	176
3.5 Definición de indicadores.....	187
3.5.1 Indicadores propuestos por Alfred Klein.....	187
3.5.2 Indicadores obtenido de investigación secundaria.....	193
3.6 Análisis de resultados.....	197
3.6.1 Definición de técnicas a utilizar para el análisis de procesos.....	197
3.6.2 Análisis de los principales procesos.....	198
3.6.3 Análisis y Selección De Indicadores.....	209
3.7 Generación de Hallazgos.....	212
3.7.1 Proveedores de fondos.....	212
3.7.2 Banca de Desarrollo de El Salvador BANDESAL.....	213
3.7.3 Intermediarios Financieros.....	214
3.7.4 MIPYMES dedicadas a la confección.....	215
3.8 Conclusiones sobre diagnóstico de la situación actual.....	218
4. DISEÑO DE LA SOLUCIÓN.....	221
4.1 Formulación del problema y conceptualización del diseño.....	221
4.1.1 Conceptualización del Diseño de la Solución.....	221
4.1.2 Desarrollo del enfoque sistémico.....	222
4.1.3 Descripción de la solución.....	237
4.2 Criterios de diseño.....	250
4.2.1 Perfiles de clientes.....	250
4.2.2 Garantías.....	251



4.2.3	Términos de referencia	252
4.2.4	Leyes que rigen a Bandedal	253
4.2.5	Establecimiento de estrategias.....	255
4.2.6	Problemática a resolver con el diseño.....	258
4.3	Mejora de los procesos actuales de BANDESAL	259
4.3.1	Metodología para el rediseño de procesos actuales	259
4.3.2	Desarrollo de mejoramiento de los procesos.....	260
4.4	Propuesta de mejoras para los clientes.....	295
4.4.1	Diseño De Guías Y Formularios Y Sistema De Indicadores	295
4.4.2	Propuesta de Sistema de indicadores.....	296
4.4.3	Propuesta de diseño del proceso de otorgamiento anticipado	318
4.4.4	Propuesta de diseño del proceso de seguimiento a créditos rechazados	327
4.5	Construcción del software de apoyo	332
4.5.1	Sistema de Información Gerencial.....	332
4.5.2	Descripción y análisis del sistema operativo	346
4.5.3	Principales reportes que arrojará el software de apoyo	372
4.6	Documentacion.....	380
4.6.1	Manual de puestos de trabajo y funciones.....	380
4.6.2	Manual de políticas y procedimientos	398
4.6.3	Guías apoyo operativa-financiera para MIPYMES de confección.....	433
4.6.4	Manual de gestión de indicadores operativos y financieros	447
4.6.5	Manual de usuario: software de apoyo.....	474
5.	ETAPA ECONÓMICA FINANCIERA Y EVALUACIONES	488
5.1	Inversión del proyecto.....	488
5.1.1	Inversión fija	488
5.1.2	Capital de trabajo	494
5.2	Costo de prestación del servicio.....	499
5.2.1	Costos de mano de obra que brinda el servicio	499
5.2.2	Costo de suministros.....	500



5.2.3 Depreciación de equipo y mobiliario	500
5.2.4 Costos de publicidad y promoción	501
5.2.5 Amortización	501
5.2.6 Resumen de costos de prestación del servicio	502
5.2.7 Costeo por actividad de los procesos	502
5.2.8 Detalle de personal a contratar en base a costos	507
5.3 Evaluación económica de la propuesta	509
5.3.1 Tipo de evaluación a utilizar: Beneficio/Costo	509
5.3.2 Punto de vista de la evaluación	509
5.3.3 Evaluación de los beneficios	510
4.1.3 Evaluación de los costos – Inversión del proyecto	525
4.1.4 Cálculo del Beneficio/Costo Anual	525
5.4 Análisis de sensibilidad	526
5.4.1 Evaluación del escenario 1	527
5.4.2 Evaluación del escenario 2	529
5.4.3 Evaluación del escenario 3	531
5.5 Evaluación social	533
5.5.1 PARTE 1: Condiciones sociales actuales	533
5.5.2 PARTE 2: contribución social del proyecto	533
5.6 Administración del proyecto	535
5.7.1 Generalidades de la administración del proyecto	535
5.6.2 Objetivos del proyecto	535
5.6.3 Administración de la implementación	535
5.6.4 Recursos de las actividades	546
5.6.5 Organización del proyecto	549
5.6.6 Manual del proyecto	551
5.6.7 Presupuesto de la administración del proyecto	555
6 RESULTADOS ESPERADOS	556
CONCLUSIONES	561



RECOMENDACIONES	563
BIBLIOGRAFÍA.....	565
NOMENCLATURA UTILIZADA	568
GLOSARIO	569
ANEXOS	572
ANEXO 1. Historia del sector textil	572
ANEXO 2. Como puede una mipyme empezar su negocio	573
ANEXO 3. Resultado de encuestas	575
ANEXO 4. Entrevista fademype	589
ANEXO 5. Modelo de contacto.....	592
ANEXO 6. Diagrama de flujo de proceso.....	592
ANEXO 7. Ishikawa	593
ANEXO 8. Matriz de Relaciones de los Subsistemas	594
ANEXO 9. Esquema CPM de la Administración del Proyecto.....	595
Otros.....	596

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cartera de préstamos del Sistema Financiero	17
Tabla 2. Descripción de factores a utilizar.....	21
Tabla 3. Condiciones de financiamiento para apoyo al sector textil y confección	34
Tabla 4. Instituciones financieras para fomentar el desarrollo	48
Tabla 5. Líneas de crédito del FDE para el período 2012-2014.....	51
Tabla 6. Montos otorgados por los instrumentos de BANDESAL	55
Tabla 7. Número de Empresas y empleados por ramas de actividad.	57
Tabla 8. Cartera de Préstamos del Sistema Financiero a Octubre de 2014 (Miles de Dólares)	61
Tabla 9. Salarios mínimo por sector.....	65
Tabla 10. Selección del tipo de investigación a utilizar	71
Tabla 11. Selección de instrumentos de recolección de información	74
Tabla 12. Fuentes primarias a utilizar para la investigación.....	75
Tabla 13. Fuentes secundarias a utilizar	76



Tabla 14. Clasificación de las empresas.....	79
Tabla 15. Clasificación CIU del objeto de estudio.....	80
Tabla 16. Clasificación CIU.....	81
Tabla 17. Distribución de fondos del FDE de BANDESAL	82
Tabla 18. Listado de proveedores de fondos de BANDESAL.....	84
Tabla 19. Matriz pregunta-objetivo instrumento de investigación para Proveedor de Fondos.	84
Tabla 20. Líneas de financiamiento de BANDESAL	85
Tabla 21. Matriz pregunta-objetivo de cuestionario.....	90
Tabla 22. Listado de personas entrevistadas.....	91
Tabla 23. Listado de empresas a encuestar	91
Tabla 24. Matriz objetivo-pregunta para proveedor de fondos.....	94
Tabla 25. Junta directiva de BANDESAL	102
Tabla 26. Equipo de dirección de BANDESAL.....	103
Tabla 27. Indicadores de riesgo y rendimiento de BANDESAL.....	104
Tabla 28. Indicadores establecidos por el BID.	105
Tabla 29. Reporte con información que BID pide a BANDESAL.....	109
Tabla 30. Elementos importantes para la aprobación de créditos.....	110
Tabla 31. Número de establecimientos y personal ocupado de las MIPYMES.....	114
Tabla 32. Restricciones al solicitar créditos	118
Tabla 33. Características y obstáculos de las MIPYMES para solicitar créditos.....	119
Tabla 34. Principales requisitos para solicitar créditos.....	120
Tabla 35. Clasificación de las empresas y su porcentaje en el mercado.....	131
Tabla 36. Representación de la MIPYME en El Salvador por sector	132
Tabla 37. PIB real de El Salvador: tasa de crecimiento anual (2010).....	135
Tabla 38. Principales informes de las instituciones que rigen a BANDESAL.....	137
Tabla 39. Destinos económicos de la industria de la maquila.....	162
Tabla 40. Montos otorgados por sector económico (2010).....	163
Tabla 41. Tipos y usos de las telas	167
Tabla 42. Materias primas utilizadas para confección de prendas de vestir y unidades de medida	168
Tabla 43. Principales gastos de materia prima y auxiliar	169
Tabla 44. Relaciones industriales	171
Tabla 45. Salario mínimo por sector.....	173
Tabla 46. Empresas del sector textil en base a tamaño (2005).....	177
Tabla 47. Gastos de operacion en industria	182
Tabla 48. Preguntas del cuestionario de diagnóstico	197
Tabla 49. Cuestionario de diagnóstico del proceso de otorgación de fondos	198
Tabla 50. Análisis de valor agregado del procedimiento de solicitud del crédito.....	199
Tabla 51. Análisis de valor agregado del procedimiento de aceptación del crédito	200



Tabla 52. Análisis de valor agregado del procedimiento de otorgamiento del crédito	203
Tabla 53. Análisis de valor agregado del procedimiento de seguimiento y control.....	206
Tabla 54. Cuestionario de diagnóstico del proceso operativo 1.....	207
Tabla 55. Cuestionario de diagnóstico del proceso operativo 2	207
Tabla 56. Cuestionario de diagnóstico del proceso operativo 3	208
Tabla 57. Ventajas y desventajas de la opción 1.....	226
Tabla 58. Ventajas y desventajas de Opción 2	228
Tabla 59. Ventajas y desventajas de la Opción 3	229
Tabla 60. Actores principales del modelo	238
Tabla 61. Herramientas y características del modelo	246
Tabla 62. Descripción del enfoque sistémico	246
Tabla 63. Garantías que pide la banca comercial	251
Tabla 64. Condiciones de financiamiento para apoyo al sector textil y confección.....	254
Tabla 65. Estrategia 1.....	255
Tabla 66.Estrategia 2	256
Tabla 67. Estrategia 3	256
Tabla 68.Estrategia 4	257
Tabla 69.Estrategia 5	257
Tabla 70. Caracterización del proceso de aceptación del crédito	261
Tabla 71. Caracterización del proceso de otorgamiento del crédito.....	263
Tabla 72. Caracterización del proceso de seguimiento y control	264
Tabla 73. Ficha de análisis de valor agregado del proceso de solicitud del credito	281
Tabla 74. Cuadro comparativo de proceso de solicitud del crédito.....	282
Tabla 75. Ficha de análisis de valor agregado del proceso mejorado de aceptación del crédito	283
Tabla 76. Cuadro comparativo del proceso mejorado de aceptación del crédito.....	286
Tabla 77. Ficha de análisis de valor agregado del proceso mejorado de otorgamiento del crédito....	286
Tabla 78. Cuadro comparativo de proceso otorgamiento de crédito	288
Tabla 79. Ficha de análisis de valor agregado del proceso mejorado de seguimiento y control	289
Tabla 80. Cuadro comparativo del proceso de seguimiento y control	290
Tabla 81. Índice de Importancia de los gastos	297
Tabla 82. Índice de Rotación de los inventarios.....	297
Tabla 83. Índice de productividad de las ventas	298
Tabla 84. Índice de rotación de activos fijos.....	298
Tabla 85. Índice de inversión sobre activos	299
Tabla 86. Índice ROA.....	299
Tabla 87. Índice de margen de utilidad	300
Tabla 88. Índice de grado de transformación.....	300
Tabla 89. Índice de importancia de los abastecimientos	301



Tabla 90. Índice de rotación de materiales.....	301
Tabla 91. Índice de calidad de materias primas.....	302
Tabla 92. Índice de productividad.....	302
Tabla 93. Índice de punto de equilibrio.....	303
Tabla 94. Índice de grado de independencia financiera.....	303
Tabla 95. Índice de grado de endeudamiento.....	304
Tabla 96. Índice de prueba ácida.....	305
Tabla 97. Índice de rotación de los inventarios.....	306
Tabla 98. Índice de rendimiento de capital contable.....	306
Tabla 99. Índice de participación de mercado.....	307
Tabla 100. Índice de ventas por vendedor.....	307
Tabla 101. Índice de rotación de las cuentas por cobrar.....	308
Tabla 102. Índice de proporción de devoluciones.....	308
Tabla 103. Índice de intensidad de la inversión.....	309
Tabla 104. Índice de intensidad de los gastos fijos.....	310
Tabla 105. Índice de grado de mecanización.....	311
Tabla 106. Índice de grado de expansión de la capacidad productora.....	312
Tabla 107. Índice de relación entre tipos de salario.....	313
Tabla 108. Índice de horas de trabajo por trabajador.....	313
Tabla 109. Índice de promedio de salarios por hora.....	314
Tabla 110. Índice de importancia de los salarios.....	315
Tabla 111. Índice de proporción de trabajadores con prestaciones.....	315
Tabla 112. Índice de actividad productora.....	316
Tabla 113. Índice de proporción de materias primas.....	316
Tabla 114. Índice de grado de utilización de los materiales.....	317
Tabla 115. Índice de eficiencia de la inspección.....	317
Tabla 116. Tasa de interés utilizadas para factoraje.....	322
Tabla 117. Caracterización del proceso de cobro anticipado.....	323
Tabla 118. Caracterización del proceso de seguimiento a créditos rechazados.....	328
Tabla 119. Principales recursos para el software.....	334
Tabla 120. Descripción de actividades de cada miembro.....	336
Tabla 121. Módulo 1 Entrada de datos.....	346
Tabla 122. Módulo 2 Indicadores operativos y financieros.....	347
Tabla 123. Cuadrícula de selección de indicadores.....	352
Tabla 124. Comportamiento de pago interno en el corto plazo.....	360
Tabla 125. Comportamiento de pago interno en el largo plazo.....	361
Tabla 126. Tipo de cobranza.....	362
Tabla 127. Ponderación por Riesgo.....	364



Tabla 128. Categorización por Señal de Alerta.....	369
Tabla 129. Recursos humanos utilizados en el trabajo de graduación.....	489
Tabla 130. Recursos materiales utilizados en el trabajo de graduación.....	490
Tabla 131. Otros recursos utilizados en el trabajo de graduación.....	492
Tabla 132. Resumen de costos utilizados en el estudio.....	493
Tabla 133. Descripción del salario pagado al coordinador del proyecto.....	494
Tabla 134. Costos de la administración del proyecto.....	494
Tabla 135. Inversión fija.....	494
Tabla 136. Pago de salario de personal nuevo.....	495
Tabla 137. Cálculo de suministros de energía Eléctrica.....	496
Tabla 138. Cálculo de la telefonía fija.....	496
Tabla 139. Mobiliario y equipo de oficina.....	497
Tabla 140. Desglose de los utensilios de papelería.....	497
Tabla 141. Resumen del capital de trabajo.....	498
Tabla 142. Inversión total.....	498
Tabla 143. Costos de mano de obra que brindan el servicio.....	499
Tabla 144. Cálculo del aguinaldo.....	500
Tabla 145. Costo empleado para pago de salarios.....	500
Tabla 146. Costos de suministros.....	500
Tabla 147. Cálculo de depreciaciones.....	501
Tabla 148. Total de costos de publicidad y promoción.....	501
Tabla 149. Costos empelados para amortización.....	501
Tabla 150. Total de costos utilizados para la prestación del servicio.....	502
Tabla 151. Descripción de actividades a costear.....	502
Tabla 152. Costo de MOD por Hora.....	503
Tabla 153. Costo Directo por Hora.....	503
Tabla 154. Costo Indirecto por Hora.....	504
Tabla 155. Costo Unitario Solicitud del Crédito.....	504
Tabla 156. Costo Unitario Aceptación del Crédito.....	504
Tabla 157. Costo Unitario Otorgamiento del Crédito.....	505
Tabla 158 - Costo Unitario Seguimiento y Control.....	505
Tabla 159 - Costo Unitario Otorgamiento Anticipado para MIPYMES.....	506
Tabla 160. Seguimiento a créditos rechazados.....	506
Tabla 161. Costo Unitario de Procesos.....	507
Tabla 162. Capacidad Instalada Requerida.....	507
Tabla 163. Proyección por Mínimos Cuadrados de Créditos Otorgados FDE.....	508
Tabla 164. % Utilización de Capacidad Instalada del Modelo Sistémico Propuesto.....	508
Tabla 165. Distribución de saldo de cartera BANDESAL-FDE (2013-2016).....	511



Tabla 166. Montos otorgados a través de la banca privada (2014-2016).....	513
Tabla 167. Tasa de interés banca privada para más de 1 año plazo.....	516
Tabla 168. Tasas activas del BANDESAL a los intermediarios financieros, aplicable a créditos nuevos y vigentes.....	516
Tabla 169. Plazos Banca privada vrs BANDESAL.....	517
Tabla 170. Periodo de Gracia Banca privada vrs BANDESAL.....	517
Tabla 171. Montos de Créditos Otorgados por la banca privada (2007-1016).....	518
Tabla 172. Montos de Créditos Otorgados por la banca privada (2017-2021).....	519
Tabla 173. Monto de créditos contratados al sector textil y confección.....	520
Tabla 174. Comparación de plazos promedios BANDESAL y Banca Comercial.....	521
Tabla 175. Períodos de gracia por banco.....	522
Tabla 176. Flujo de efectivo neto.....	524
Tabla 177. Resumen de inversión.....	525
Tabla 178. Flujo de efectivo bajo escenario 1.....	528
Tabla 179. Comparación de flujos de efectivo para escenario 1.....	528
Tabla 180. Flujo de efectivo bajo escenario 2.....	530
Tabla 181. Comparación de flujos de efectivo para escenario 2.....	530
Tabla 182. Flujo de efectivo bajo escenario 3.....	532
Tabla 183. Comparación de flujos de efectivo para escenario 3.....	532
Tabla 184. Beneficiarios Directos e Indirectos.....	533
Tabla 185. Beneficios Evaluación Social.....	534
Tabla 186. Descripción de los entregables de la estructura de trabajo.....	539
Tabla 187. Descripción de los paquetes de la estructura de trabajo.....	540
Tabla 188. Actividades de la estructura de trabajo.....	541
Tabla 189. Descripción de actividades de la estructura de trabajo.....	543
Tabla 190. Duración, costo y precedencia de cada actividad.....	546
Tabla 191. Evaluación del tipo de estructura organizativa.....	549
Tabla 192. Presupuesto de la administración del proyecto.....	555
Tabla 193. Resultados esperados.....	559

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Gestión de procesos.....	24
Ilustración 2. Simbología ASME.....	25
Ilustración 3. Simbología ANSI.....	25
Ilustración 4. Empleo generado por el sector de confección.....	45
Ilustración 5. Desglose del sistema financiero de BANDESAL.....	47
Ilustración 6. Instituciones financieras para fomentar el desarrollo.....	49
Ilustración 7. Distribución de fondos del FDE para el período 2012 - 2014.....	52



Ilustración 8. Distribución de créditos por sector y su utilización del FDE en el año 2014.....	53
Ilustración 9. Muestreo por Juicio	77
Ilustración 10. Distribución de créditos del FDE por departamento.....	83
Ilustración 11. Organigrama de BANDESAL.....	101
Ilustración 12. Destino y plazos para línea de crédito de inversión de BANDESAL	111
Ilustración 13. Tasas de interés activas mayo 2016.....	165
Ilustración 14. Crecimiento de las exportaciones de ropa confeccionada (2014-2015)	178
Ilustración 15. Crecimiento de las exportaciones de tejidos (2014-2015).....	178
Ilustración 16. Exportaciones del sector textil y confección por actividad.....	179
Ilustración 17. Crecimiento de las exportaciones de ropa confeccionada (junio 2014-junio 2015)	179
Ilustración 18. Entrega de paquetes escolares.....	180
Ilustración 19. Empleo en el sector textil y confección (2007-2015)	185
Ilustración 20. Contribución del sector textil y confección al ISS y AFP	185
Ilustración 21. Salario promedio del sector textil y confección (2014)	186
Ilustración 22. Diagrama de árbol	231
Ilustración 23. Escala de importancia relativa.....	232
Ilustración 24. Diagrama de árbol para la evaluación de las opciones de solución	233
Ilustración 25. Matriz de alternativa-criterio	234
Ilustración 26. Presentación del modelo sistémico propuesto	239
Ilustración 27. Entorno del modelo	240
Ilustración 28. Variables de entrada del modelo.....	241
Ilustración 29. Procesos operativos del modelo	242
Ilustración 30. Procesos operativos del modelo	243
Ilustración 31. Procesos estratégicos del modelo	243
Ilustración 32. Variables de salida del modelo.....	244
Ilustración 33. Servicios que ofrece el modelo.....	245
Ilustración 34. Estrategias.....	255
Ilustración 35. SIG: Entrada de datos.....	343
Ilustración 36: SIG: Indicadores.....	343
Ilustración 37. SIG: Decisión del crédito	344
Ilustración 38. SIG: Mediciones	344
Ilustración 39. SIG: Escenarios.....	345
Ilustración 40. SIG: Seguimiento y control.....	345
Ilustración 41. Procesamiento de Datos	360
Ilustración 42. Propuesta de seguimiento y control	371
Ilustración 43 Crecimiento de las exportaciones de Textil y Confección (2008-2015).....	514
Ilustración 44. Exportaciones del Sector Confección (2015).....	515
Ilustración 45. Organización del proyecto	550



INDICE DE GRAFICOS

Gráfica 1. Préstamos brutos por sector económico.....	40
Gráfica 2. Valor agregado del sector textil y confección en El Salvador	43
Gráfica 3. Generación de empleo del sector	44
Gráfica 4. Contribución Sectorial al crecimiento del PIB Real.....	56
Gráfica 5. Tasas de variación (% anual) de PIB real en la Industria Manufacturera y sector textil y confección	57
Gráfica 6. Exportaciones totales del sector textil y confección (Millones de US\$ y Var Anual)	58
Gráfica 7. . Inversión extranjera directa del sector textil y confección 2005-2013.....	59
Gráfica 8. Montos otorgados sector textil, comercio textil y construcciones Industriales.....	62
Gráfica 9. Montos otorgados en el sector textil y confección	62
Gráfica 10. Posición de El Salvador como proveedor de USA en prendas	63
Gráfica 11. Exportaciones de textil y confección.....	64
Gráfica 12. Exportaciones de textil y confección por actividad	64
Gráfica 13. Empleo por los diferentes sectores	66
Gráfica 14. Saldos de créditos adecuados por actividad económica.....	66
Gráfica 15. Tendencia de distribución de fondos de BANDESAL.....	82
Gráfica 16. Distribución de préstamos de BANDESAL a la Banca Comercial	87
Gráfica 17. Colocación de créditos por segmento	107
Gráfica 18. Distribución de número de créditos del FDE.....	108
Gráfica 19. Distribución de saldo de cartera del FDE por sector económico	108
Gráfica 20. Crecimiento de la Industria 2010-2014	122
Gráfica 21. Comportamiento de las ventas de camisas.....	439
Gráfica 22. Distribución del número de Créditos del FDE por tamaño de empresa.....	511
Gráfica 23. Distribución del número de Créditos del FDE por destino financiado	512
Gráfica 24. Montos de Créditos Otorgados al sector Textil y (miles de dólares).....	514
Gráfica 25. Montos de Créditos Otorgados por la banca privada (2017-2021	519

INDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1. Análisis de créditos.....	2
Esquema 2. Proceso de trámite con el BID.....	3
Esquema 3. Esquema sobre la oferta y demanda de créditos.....	10
Esquema 4. Metodología propuesta por Alfred Klein	19
Esquema 5. Factores de Alfred Klein interrelacionados	22
Esquema 6. Metodología de aplicación del análisis factorial.....	22
Esquema 7. Metodología para la gestión de procesos	24
Esquema 8. Evolución de regímenes de Comercio en El Salvador.....	41



Esquema 9. Operaciones de primer piso	49
Esquema 10. Operaciones de segundo piso.....	50
Esquema 11. Competitividad del sector textil.....	63
Esquema 12. Método a aplicar para el diagnóstico de la situación actual.....	68
Esquema 13. Metodología de la Investigación.....	68
Esquema 14. Población sometida a estudio	78
Esquema 15. Metodología para el desarrollo de entrevistas	96
Esquema 16. Metodología a emplear para pasar encuestas	96
Esquema 17. Cadena de suministro del crédito.....	140
Esquema 18. Proceso de trámite de BANDESAL con el BID	141
Esquema 19. Metodología para la conceptualización del diseño.....	221
Esquema 20. Pasos para el desarrollo del enfoque sistémico.....	222
Esquema 21. Método para selección de alternativas	230
Esquema 22. Metodología para mejoramiento de procesos	259
Esquema 23. Metodología para el diseño de procesos nuevos	318
Esquema 24. Proceso de Cobro Anticipado y Liquidación de Constancia de Entrega.....	322
Esquema 25. Metodología a emplear para el desarrollo del Sistema de información gerencial	332
Esquema 26. Estructura de desglose de trabajo	333
Esquema 27. Flujo de comunicación de personas implicadas en el SIG	335
Esquema 28. Detalle de la inversión del proyecto.....	488
Esquema 29. Costo de prestación del servicio	499
Esquema 30. Metodología para la evaluación económica.....	509
Esquema 31. Estructura de desglose del proyecto	536



RESUMEN EJECUTIVO

PROBLEMA	
<p>¿Qué puede hacer una Banca de Desarrollo en El Salvador para disponer un modelo de seguimiento y control del crédito utilizando indicadores de desempeño en el campo operativo y financiero con el fin de promover el desarrollo rentable y sostenible del sector industrial de fabricación de prendas de vestir en El Salvador?"</p>	
OBJETIVO	
<p>"Diseñar un modelo sistémico en el proceso de crédito del banco de desarrollo de el salvador basado en indicadores operativos y financieros para las MIPYMES de la industria de la confección de prendas de vestir en El Salvador con el fin de que la banca de desarrollo del país pueda promover el desarrollo rentable y sostenible a ese sector.</p>	
MARCO CONCEPTUAL	
<p>SE HA SEGUIDO UN MÉTODO DE INVESTIGACIÓN QUE TOMA DE BASE LA LEY DEL FOMENTO AL DESARROLLO DE LA BANCA DE DESARROLLO, INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA TANTO DE LOS REPORTES DE MEMORIA DE LABORES DE LA BANCA DE DESARROLLO, FUENTES SECUNDARIAS Y ENTREVISTAS REALIZADAS A ENTIDADES RELACIONADAS.</p>	
DIAGNÓSTICO PROBLEMAS ENCONTRADOS	DISEÑO PROPUESTAS DE SOLUCIÓN
<p>DEFICIENCIAS EN EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CRÉDITOS UNA VEZ OTORGADOS</p>	<p>SE PROPONE UN PROCESO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL ASISTIDO POR UN SOFTWARE DE APOYO QUE REGISTRE LA EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS, REGISTRO DE VENTAS, SEGUIMIENTO DE MORA Y ESCENARIOS. ESTO GARANTIZA UN CONTROL ESTRICTO Y CONSTANTE DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FINANCIADA</p>
<p>PROBLEMÁTICA DE FALTA DE CONSIDERACIÓN DE ASPECTOS OPERATIVOS DE LAS MIPYMES AL MOMENTO DE EVALUAR EL CRÉDITO Y DIFUSIÓN DE RESULTADOS</p>	<p>SE PROPONE LA EVALUACIÓN POR MEDIO DE INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PRIORIZADOS QUE INFORMAN QUE ESTAS EMPRESAS SEAN REDITUABLES Y SOSTENIBLES EN EL TIEMPO PARA QUE ESTEN EN LA CAPACIDAD TECNICA DE PAGAR LOS FONDOS SOLICITADOS</p>
<p>3. PROBLEMÁTICA DEL PEQUEÑO EMPRESARIO QUE CONFECCIONA UNIFORMES ESCOLARES PARA EL PROYECTO MINED – ALTO ENDEUDAMIENTO</p>	<p>3. SE PROPONE UN PROCESO DE COBRANZA ANTICIPADA QUE TOMA EL CONTRATO DE COMPRA COMO GARANTÍA DE LA EMPRESA Y DE ESTA FORMA OTORGAR EL CAPITAL NECESARIO PARA COMENZAR OPERACIONES Y DISMINUIR ENDEUDAMIENTO OBTENIENDO FONDOS DIRECTAMENTE DE BANDESAL</p>
<p>4. BAJA EFICIENCIA EN LA ACEPTACIÓN Y OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO Y VENTAJA QUE LA BANCA PRIVADA TIENE CON RESPECTO A LA BANCA DE DESARROLLO</p>	<p>SE PROPONE UN MODELO SISTÉMICO MÁS ÁGIL EN LA EVALUACIÓN DE LAS SOLICITUDES DE CRÉDITO QUE LE PERMITIRA A LA BANCA DAR UNA OFERTA DE VALOR SIENDO MENOS EXIGENTE Y MAS FLEXIBLE EN SUS NORMAS Y CONDICIONES, TASAS MENORES, PLAZOS MAS LARGOS, PERIODO DE GRACIA MAS LARGOS, MONTOS FLEXIBLES, APOYO TECNICO-ADMINISTRATIVO A MIPYMES, ETC. ALGO QUE DIFERENCIA A BANDESAL DE LA BANCA PRIVADA YA QUE SU FINALIDAD NO ES EL LUCRO. A LA VEZ LE PERMITE AL BANCO UNA REALIMENTACIÓN PARA QUE ESTA VUELVA A APLICAR NUEVAMENTE A PROCESOS DE SOLICITUD DE CRÉDITO</p>
<p>LOS PROCESOS DE LA BANCA DE DESARROLLO A PESAR DE ESTAR DEFINIDOS NO SE ENCUENTRAN MAPEADOS</p>	<p>SE HAN MAPEADO LOS PROCESOS DE LA BANCA DE DESARROLLO Y SE LES HAN INCORPORADO LOS PROCESOS RELACIONADOS AL MODELO PROPUESTO INCREMENTANDO SU OFERTA DE VALOR AGREGADO.</p>



BENEFICIOS PARA LA BANCA DE DESARROLLO	
NO REQUIERE MAYORES RECURSOS ECONÓMICOS PARA SU IMPLEMENTACIÓN, EL MONTO TOTAL DE INVERSIÓN ES DE \$16,500.00 APROXIMADAMENTE	SE ADECUA A LA PLATAFORMA INFORMÁTICA DEL BANCO
REQUIERE POCO PERSONAL, 2 PERSONAS PARA IMPLEMENTAR EL PROYECTO Y 1 PERSONA PARA DARLE SEGUIMIENTO QUE ES EL ANALISTA DE APOYO A MIPYMES.	PERMITE EL DESARROLLO DE LAS MIPYMES AL PODER INCREMENTAR EL NUMERO DE CRÉDITOS OTORGADOS Y MEDIR SU EVOLUCIÓN POR MEDIO DEL MODELO PROPUESTO Y ESTABLECIENDO CONTROLES ESTRICTOS DE SEGUIMIENTO QUE DAN MAYOR SEGURIDAD QUE LA EMPRESA SEA SOSTENIBLE Y REDITUABLE EN EL TIEMPO, ESTO LE PERMITIRA A LA BANCA DAR UNA MAYOR OFERTA DE VALOR.
LA SOCIEDAD REPRESENTADA POR EL SECTOR PRODUCTIVO DE LAS MIPYMES TIENE UN BENEFICIO DE \$3.00 POR CADA \$1.00 INVERTIDO	
ADP	
TIEMPO DE IMPLANTACIÓN ES DE 2 MESES CON UNA RUTA CRITICA DE 53 DIAS	COSTO DE IMPLANTACIÓN ES DE \$1980.00



I. INTRODUCCION

En la actualidad en la micro, mediana y pequeña empresa de la industria de las confecciones se incluye la tecnología para las áreas de administración, información y comunicaciones, producción, inventario y ventas. Uno de los obstáculos que se presenta esta industria son los altos costos de adquisición de nuevas tecnologías, la existencia de grandes dificultades para obtener financiamiento en condiciones adecuadas para acceder a esta tecnología.

Entidad como el Banco de Desarrollo de El Salvador, instituciones proveedoras de financiamiento, ha sido creada con el fin de promover el desarrollo competitivo de la economía y de la sociedad salvadoreña, ofreciendo directamente y a través de socios estratégicos, instrumentos financieros y apoyo técnico a los sectores productivos y otros actores económicos. Sin embargo, en su labor se es necesario tener un seguimiento del servicio crediticio que brindan y de esta forma puedan llevar a cabo un manejo correcto de los fondos que poseen y que son brindados por muchas instituciones internacionales.

El presente trabajo de graduación muestra la situación actual de BANDESAL donde se detecta una necesidad en cuanto a la forma actual en el los procesos para dar créditos y su respectivo seguimiento a los préstamos otorgados a la industria de la confección de prendas de vestir de El Salvador. . Se definen los objetivos del proyecto así como su delimitación en los alcances y limitaciones seguidos de un detalle amplio de la metodología. Antes del diagnóstico actual se presenta un pre diagnóstico donde se ha realizado un análisis de las 5 c's del crédito tanto para la captación como para la colocación del dinero que BANDESAL otorga.

Se muestran los marcos de referencia que en este caso son conceptual, histórico, contextual, institucional y regulatorio, seguido del diagnóstico de la situación actual donde se aplica el análisis factorial de Alfred Klein, método utilizado por la Nacional Financiera de México para evaluar y analizar créditos y al final se han generado diferentes hallazgos.

Seguido de todo esto se realiza un diseño de la solución a la problemática presentada donde se realiza un mejoramiento de los procesos, diseño de manuales, la construcción de un software de apoyo para BANDESAL, sistemas de indicadores y guías de apoyo para la MIPYME.



II. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

OBJETIVO GENERAL

Presentar un modelo sistémico para BANDESAL con el fin de mejorar su desempeño a la hora del otorgamiento de los créditos y el seguimiento y control de estos, optimizando los recursos y satisfaciendo las necesidades de los clientes que en este caso son las MIPYMES dedicadas a la confección de prendas de vestir, mediante la elaboración de manuales, políticas y un software que servirá de apoyo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Indagar las bases conceptuales, contextuales, históricas y legales para profundizar a mayor cobertura el tema y poder desarrollar su diagnóstico, sentando las bases principales para el conocimiento del modelo.
- Explicar las características de los indicadores que pide la Banca Internacional a BANDESAL para evaluarlos y realizar el otorgamiento de fondos para que este genere préstamos.
- Identificar el estado actual y los indicadores que BANDESAL utiliza para responder a la banca internacional y para el seguimiento y control de los créditos para determinar si pueden mejorarse.
- Explicar los indicadores que utiliza la banca comercial para evaluar a los usuarios de crédito del sector textil que solicitan créditos.
- Analizar e interpretar la información recolectada a fin de elaborar conclusiones que servirán como base e insumo para la conceptualización del diseño.
- Identificar las áreas problemáticas que las empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir tienen en común, para plantear una solución genérica.
- Realizar un análisis de los procesos que BANDESAL tiene para otorgar créditos y dar seguimiento a estos con el fin de proponer mejoras que agreguen valor.
- Demostrar la brecha existente entre los indicadores que actualmente se manejan y los indicadores que debería utilizarse tanto en la parte física como financiera de las empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir.



- Generar una serie de posibles soluciones a la problemática encontrada para seleccionar la que más se acople al problema.
- Establecer criterios de diseño que indicarán la orientación que el modelo sistémico tendrá para efectos de este trabajo de graduación.
- Presentar mejoras para procesos actuales y diseñar nuevos para hacer más eficiente la oferta/demanda del crédito satisfaciendo tanto a BANDESAL como a las empresas clientes de dicho banco.
- Describir un sistema de indicadores que BANDESAL podrá utilizar para evaluar la atención a las MIPYMES indicadas.
- Diseñar un software que sea aplicable a la plataforma de BANDESAL que ayude a la toma de decisiones sobre financiamiento y sus evaluaciones.
- Explicar los manuales para describir las políticas, procedimientos, puestos de trabajo y funciones del Modelo Dinámico de Gestión propuesto.
- Explicar la construcción y el funcionamiento del software de apoyo que se utilizará en esta propuesta para que pueda ser entendido por cualquier ente.
- Determinar la inversión total que se necesita para llevar a cabo el proyecto tomando en cuenta los activos y el capital contable.
- Estimar los costos de prestación del servicio que se tendrá detallando los siniestros y la mano de obra que se encuentran implícitos en este modelo.
- Generar una evaluación social a fin de determinar los beneficios y efectos que el proyecto generará a las empresas categorizadas como posibles clientes y en segundo plano a la sociedad.
- Mostrar el plan de la administración de implementación que incluya actividades y recursos necesarios para el desarrollo del modelo que BANDESAL llevará a cabo.



III. ALCANCES Y LIMITACIONES

ALCANCES

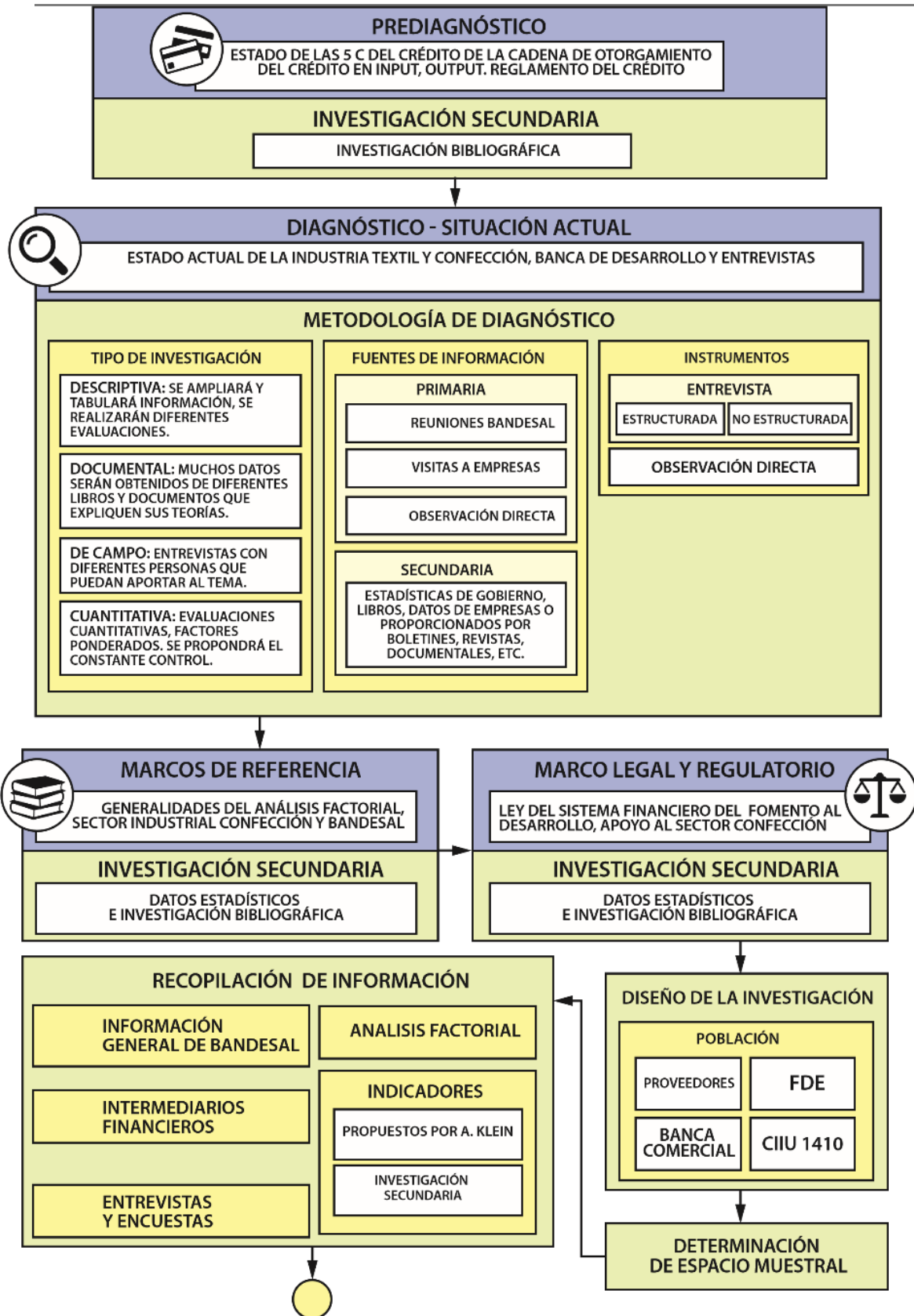
- Se espera que el estudio sea de mucha utilidad y aplicabilidad a una banca de desarrollo, en este caso BANDESAL para que pueda ayudar al desarrollo de diferentes sectores de la sociedad.
- El estudio cubrirá desde un diagnóstico de la situación actual de una parte del sector seleccionado hasta el diseño y evaluación de un modelo de aplicación que sirva tanto para la banca como para los clientes.
- Se espera que este estudio sea elaborado para las empresas dedicadas a confeccionar prendas de vestir pero que luego se pueda adaptar a diferentes sectores de interés de BANDESAL.

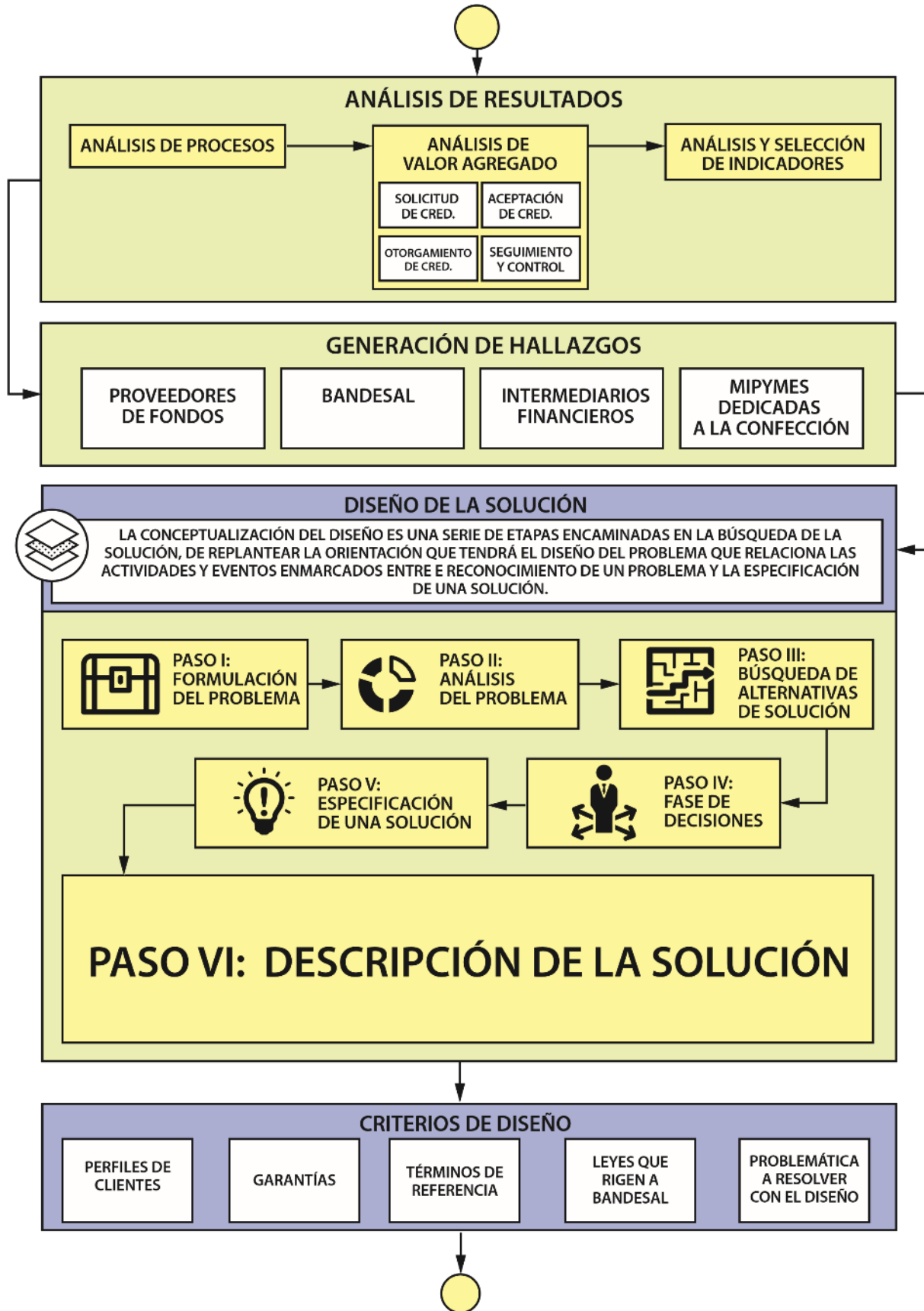
LIMITACIONES

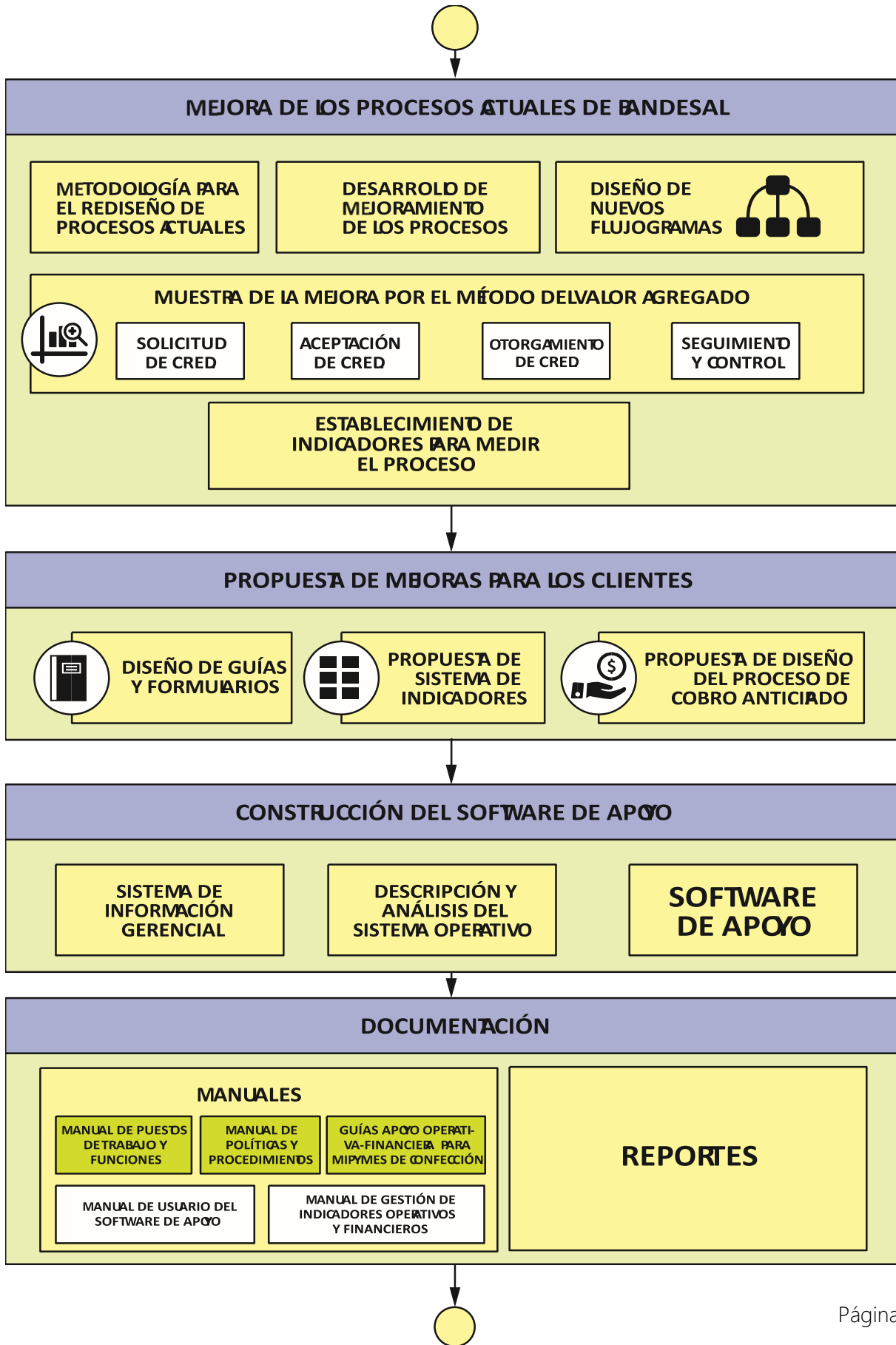
- El método a utilizar para el diagnóstico del estudio será el de estudio de ramas industriales propuesto por Alfred W. Klein y Nathan Gabrinsky.
- Existen limitaciones legales todos los bancos deben acatar y que son reguladas por la Superintendencia del Sistema Financiero.
- La información a recolectar está sujeta a argumentar su confiabilidad y validez

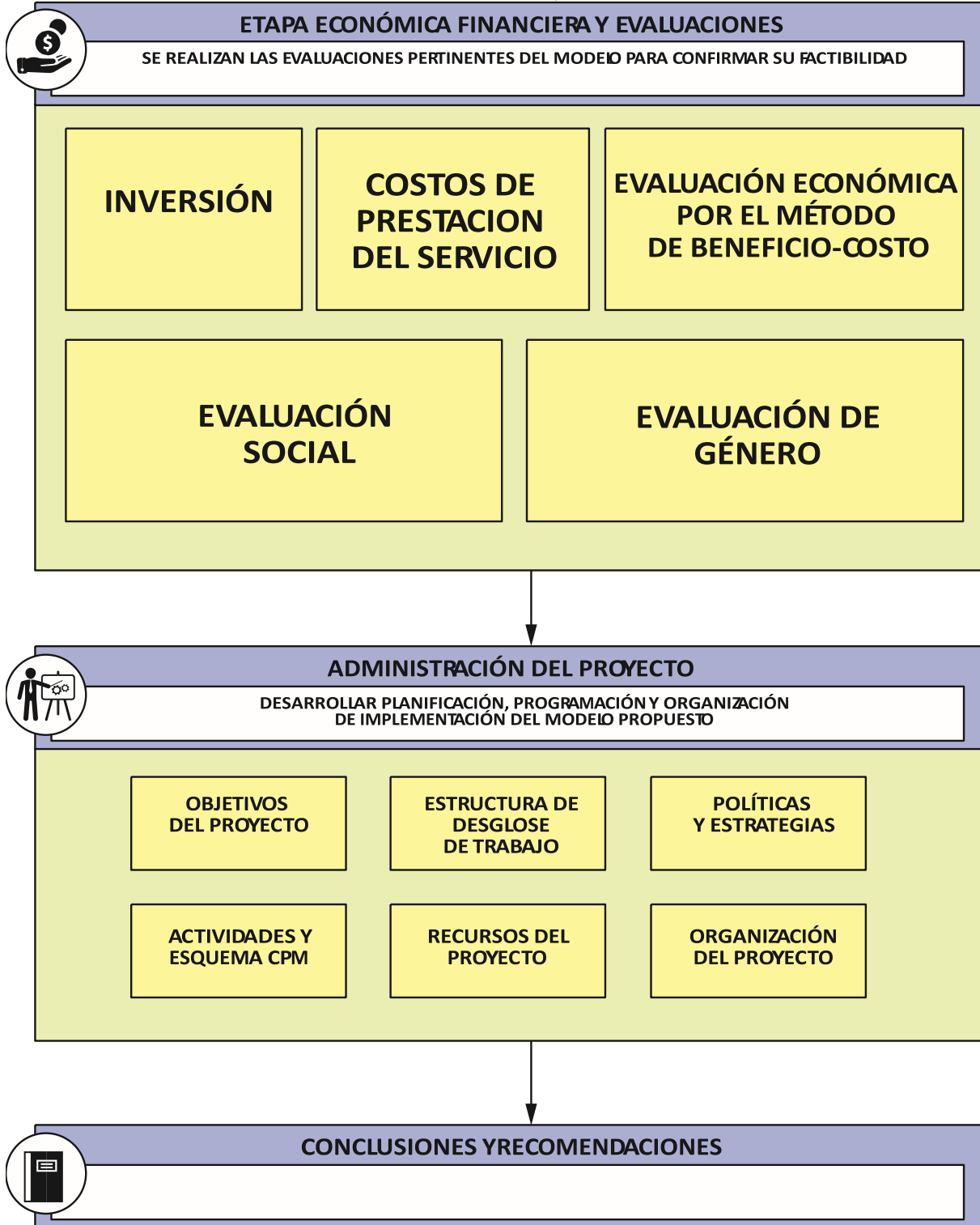


IV. METODOLOGÍA GENERAL











1. PREDIAGNÓSTICO

5 C's del Crédito

La solución para reducir el número de cuentas incobrables o incrementar la recuperación de las cuentas no está en limitar o reducir los créditos, sino en otorgarlos sobre bases sólidas y bien planificadas. Los principales factores que deben tomarse en cuenta, para decidir si se otorga o no crédito, son nombrados como las cinco "C" del crédito y son los siguientes:

Carácter

Son las cualidades de honorabilidad y solvencia moral que tiene el deudor para responder a nuestro crédito. La evaluación del carácter o solvencia moral de un cliente debe hacerse a partir de elementos contundentes, medibles y verificables tales como:

- Pedir Referencias Comerciales a otros proveedores con quienes tenga crédito
- Obtener un Reporte de Buró de crédito (Este puede ser tramitado por tu propio cliente y entregarte una copia)
- Verificar demandas judiciales (En México existen empresas que por un pago mínimo te dan ese tipo de información)
- Obtener Referencias Bancarias (Por medio de una carta o pedir las directamente al banco)

Capacidad

Es la habilidad y experiencia en los negocios que tenga la persona o empresa de su administración y resultados prácticos. Para su evaluación se toma en cuenta la antigüedad, el crecimiento de la empresa, sus canales de distribución, actividades, operaciones, zona de influencia, número de empleados, sucursales, etc.

Condiciones

Son los factores externos que pueden afectar la marcha de algún negocio, es decir aquellos que no dependen de su trabajo. Algunos elementos a considerar son:

- Ubicación Geográfica
- Situación Política y económica de la región
- Sector (No es lo mismo el ramo de la construcción que el ramo de papelería)

Colateral

Son todos aquellos elementos de que dispone el negocio o sus dueños, para garantizar el cumplimiento de pago en el crédito, es decir las garantías o apoyos colaterales; mismos que se evalúan a través de sus activos fijos, el valor económico y la calidad de estos.

La segunda fuente hace las veces de un plan b, en caso de que el cliente no pague, algunas opciones de colateral o segunda fuente podrían ser:



- Aval
- Pagare en garantía
- Contrato prendario
- Fianza
- Seguro de crédito
- Deposito en garantía
- Garantía inmobiliaria
- Etc.

Capital

Se refiere a los valores invertidos en el negocio, así como sus compromisos, es decir, el estudio de sus finanzas, para su evaluación se requiere del análisis a su situación financiera.

El análisis financiero detallado nos permitirá conocer completamente sus posibilidades de pago, su flujo de ingresos y egresos, así como la capacidad de endeudamiento, para llevar a cabo un análisis de esta índole, es necesario conocer algunos elementos básicos con los que te puede asesorar tu contador con fórmulas de aplicación práctica para que a través de un balance, puedas medir el flujo de liquidez, la rotación del inventario, el tiempo promedio que tarda en pagar, etc.

Análisis de créditos



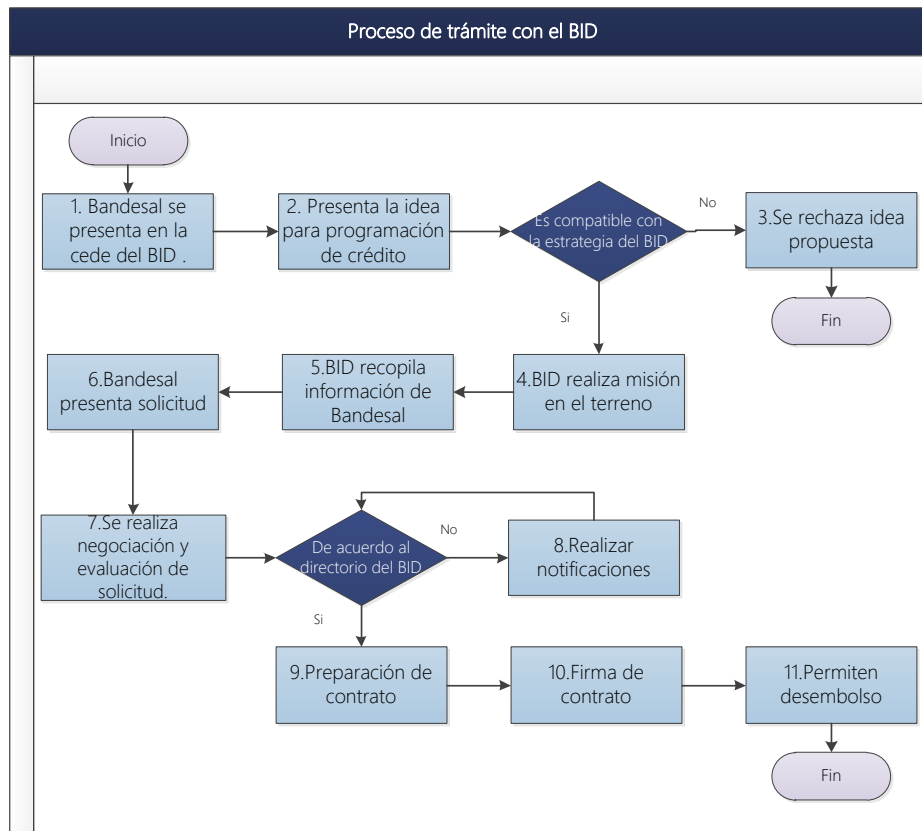
Esquema 1. Análisis de créditos

1.1 CAPTACIÓN DEL DINERO (INPUT)

A diferencia de los demás bancos comerciales que reciben la captación de dinero a través de cheques, ahorro y depósitos a plazo, Bandesal recibe los diferentes fondos a través de Bancos Internacionales que a través de un proceso estandarizado aprueba o no los diferentes préstamos. En este caso se



estudiara el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El proceso de trámite que Bandesal realiza para obtener créditos del BID se muestra en el siguiente flujograma:



Esquema 2. Proceso de trámite con el BID

Características de los préstamos (Plazo y condiciones financieras)

Plazo	18 años
Período de gracia	4 años
Interés	2.5% anual
Comisiones	0.75% (fondos no desembolsables)

Análisis de las 5 C'S

CARÁCTER:

Cuando una institución bancaria solicita un préstamo al BID debe mostrar los diferentes resultados que ha tenido desde su creación ya que con esto sustenta la liquidez que tiene. Es necesario también presentar estudios que sustente que BANDESAL puede solventar la deuda donde se muestren las políticas de operaciones /reglamentos, manuales, sectores a financiar y estudio de factibilidad).

**CAPACIDAD:**

BANDESAL debe demostrar que tiene capacidad de pago entregando su estructura financiera, resultados financieros y sus proyecciones financieras. Además en la solicitud debe expresar el tiempo de existencia, el plazo solicitado, la cantidad de proyectos que ha financiado anteriormente, su inversión total, y las diferentes formas en que realizará los pagos si se le otorga ese crédito.

CONDICIONES: Parte de los requerimientos para inversiones en créditos globales de BID se hacen requerimientos como Ubicación geográfica del proyecto, evaluación y análisis de la situación Política y económica de la región, sectores a los que irá dirigida la inversión, análisis de la demanda para crédito de inversión, Análisis de capacidad de ejecución.

COLATERAL: El BID exige a La República de El Salvador actuar como garante del préstamo, garantizando solo las obligaciones financieras derivadas del contrato de préstamo que celebrarán el prestatario y el Banco.

CAPITAL: BANDESAL debe preparar un plan financiero, que servirá de base para los anticipos u otra modalidad de desembolso que se estime apropiada. Requisitos de viabilidad técnicos, análisis financiero-económicos, legales y ambientales del programa, flujo operativo del programa,.

1.2 COLOCACIÓN DEL DINERO (OUTPUT)

BANDESAL coloca el dinero ya sea directamente o a través de intermediarios financieros o distribuidores de crédito conformado por diferentes instituciones de la banca comercial, esta colocación se da regida por el Banco Central de Reserva.

Características de los préstamos

Las modalidades de crédito de BANDESAL para modernización empresarial a ser fondeadas con recursos de este programa tendrán los siguientes parámetros:

- a. **Beneficiarios:** Personas naturales y jurídicas consideradas como MIPYMES sujetas de crédito de todos los sectores económicos, receptores de los sub-préstamos.
- b. **Periodicidad amortización de capital:** Cuotas mensuales, trimestrales, semestrales o anuales.
- c. **Pago de intereses:** En su equivalente mes, trimestre o semestre vencido.
- d. **Plazo:** Mediano y largo plazo, de 2 años en adelante.
- e. **Periodo de gracia a capital:** Hasta 24 meses.
- f. **Tasa de redescuento:** Fija/variable, producto de la tasa de financiamiento del Programa más el margen de intermediación de BANDESAL.
- g. **Tasa de interés al empresario:** Libremente pactada entre la institución financiera intermediaria y el beneficiario del crédito.



Análisis de las 5 C'S

En el extremo del output se analiza las 5 C del crédito para los **intermediarios financieros (IFI)** que son: capacidad, capital, colateral, carácter y conveniencia. Las funciones de estos intermediarios en el FDE son:

- **Verificar que la información** otorgada por el cliente es la que corresponde a los requisitos establecidos.
- **Preparar un análisis financiero** según la tecnología crediticia utilizada en su institución y concluye acerca de la aprobación / denegación de la solicitud hecha por el usuario.
- Los créditos aprobados **por parte de la IFI son desembolsados** y el riesgo de crédito (pago) es asumido por la IFI.

Las instituciones financieras según el FITEX son:¹ Banco CITIBANK, Banco Agrícola, Banco Davivienda y el Banco Hipotecario

CAPACIDAD: En la solicitud completa de persona jurídica de BANDESAL se pide la siguiente información donde se asegura que una empresa tenga la capacidad de comprar y seguir pagando el crédito: Tiempo de existencia, plazo solicitado de crédito, número de empleados, inversión total, forma de pago, período de gracia, crédito solicitado, inversión total

CARACTER: En la solicitud completa de persona jurídica de BANDESAL se pide la siguiente información donde se asegura que una empresa tenga solvencia moral para responder al crédito: Referencias Comerciales y crediticias (nombre de entidad, producto/monto, ciudad, teléfono y cuenta No/Referencia) y la firma de la declaración jurada donde se compromete que los datos proporcionados son verdaderos y correctos.

CONDICIONES: En la solicitud completa de persona jurídica de BANDESAL se pide la siguiente información donde se averiguan factores que influyan en la empresa: Ubicación del proyecto,

COLATERAL: Garantía Propuesta, Información del Representante legal (Nombre, Sexo, NIT, DUI, Pasaporte, teléfono, fecha de nacimiento, dirección particular, estado civil, correo electrónico, nacionalidad, profesión/oficio, información del desempeño de su cargo en período de 5 años, pariente que desempeñe cargo público y empresa donde trabaja)

CAPITAL: Total de ingresos, total de egresos, tiempo de existencia, información financiera anual al cierre del último año, total de activos y pasivos. BANDESAL solicitar a las IFI elegibles la firma de un pagaré por el 100% del desembolso, pudiendo tratarse de un solo préstamo o de un lote de varios préstamos, en cumplimiento de su política interna de garantías.

¹ Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL). (2015). Fideicomiso de Apoyo para la Generación de Techo Industrial en El Salvador (FITEX). El Salvador.



NORMAS TÉCNICAS PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO DEL SISTEMA BANCARIO BRINDADAS POR EL BANCO CENTRAL DE RESERVA (BCR)

- Los recursos que el BCR² utilizará para otorgar créditos de liquidez a los bancos, provendrán de organismos financieros internacionales o regionales, de Bancos Centrales y otros estados.
- Un banco podrá solicitar apoyo de liquidez por un saldo máximo de hasta el 100% de su Patrimonio Requerido. Para este máximo se computarán además, las otras modalidades de asistencia de liquidez vigentes con el BCR y la asistencia con recursos provenientes del Estado.
- Los créditos de liquidez se otorgarán de conformidad a la disponibilidad de recursos y las solicitudes se irán analizando conforme a la fecha de recepción en el BCR.
- Previa a la realización de cada operación de crédito de liquidez, será necesario contar con la no objeción de la SSF, la cual será solicitada por la GSG. La SSF deberá remitir la respuesta respectiva a más tardar el segundo día hábil bancario contado a partir de la recepción de la solicitud.
- La GSF elaborará un informe en base al cumplimiento de parte del banco solicitante, de los requisitos contemplados en las presentes normas técnicas, para recomendar sobre la autorización de cada operación de crédito de liquidez. GSF requerirá al banco solicitante toda información adicional que considere necesaria.
- El Departamento Jurídico será responsable de la revisión de la documentación presentada por el banco solicitante, según contrato. Adicionalmente, el Departamento Jurídico verificará que la documentación presentada sobre las garantías cumpla con las formalidades legales y sea suficiente para exigir su pago en caso de incumpliendo de la institución.
- La GOF y la Gerencia Internacional serán responsables de verificar la disponibilidad de recursos, para el otorgamiento del crédito de liquidez que tenga el BCR. Esta situación serpa informada a la GSF a más tardar dos días hábiles bancarios contados a partir de la recepción de la solicitud.
- Los bancos que quieran tener acceso a los créditos de liquidez, deberán haber suscrito previamente un convenio a marco con el BCR, en el que se establecerá la disposición del banco a proporcionar las garantías, la identificación de estas, la asunción de todos los costos financieros en que incurra el BCR para realizar la operación toda la información necesaria para la firma y seguimiento del contrato de crédito de liquidez.
- Las garantías que podrán ofrecer los bancos solicitantes de un crédito de liquidez, deberán reunir las características descritas en las presentes normas.
- Estos créditos, por ser de última instancia, se otorgarán a tasas de interés y comisiones penalizadas.
- El banco solicitante podrá desistir por escrito en cualquier momento de la solicitud realizada, lo que suspenderá automáticamente el proceso de evaluación, en tal caso la GOF realizará el débito correspondiente a la cuenta de banco solicitante por el valor de los costos, comisiones, penalidades y todos aquellos en que haya incurrido o que incurra a futuro el BCR, a consecuencia de la suspensión.
- Llegada la fecha de finalización del plazo del crédito, el BCR debitará el valor del crédito (incluyendo tasa de interés comisiones de compromiso, comisiones de desembolso y otras comisiones y recargos) en la cuenta de depósitos del banco solicitante.

² Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR). (2012). Normas Técnicas para el Otorgamiento de Crédito de Liquidez al Sistema Bancario [archivo PDF]. San Salvador. Recuperado de: <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/772280044.pdf>



- En el caso en que el banco efectúe la cancelación del crédito de liquidez antes de la fecha de vencimiento, el BCR podrá debitar su cuenta por el monto equivalente a los costos financieros que haya tenido que asumir con la fuente de financiamiento a raíz del prepago.

1.2.1 Reglamento de crédito BANDESAL

GESTIÓN FINANCIERA DEL PROGRAMA

- **Recursos y Sistemas Administrativos.** BANDESAL utilizará sus recursos y sistemas administrativos, financieros y contables para el registro y la administración de las operaciones que se administren con los recursos del Programa de acuerdo a la regulación financiera vigente aplicable para esa entidad y en consistencia con la Política de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID.
- **Identificación de los Recursos.** BANDESAL parametrizará en su sistema de core bancario (Sistema Banca 2000) la identificación de los recursos del Programa, con la finalidad de distinguirlos a nivel presupuestario, contable y de tesorería, durante toda la vida del programa.
- **Desembolsos y Flujos de Caja.** El BID desembolsará los recursos del programa bajo la modalidad de Reembolso, pudiendo utilizar otra modalidad de desembolsos previo acuerdo con el Banco. Las solicitudes de desembolso deberán ir acompañadas de la lista de créditos elegibles según lo establecido en el presente Reglamento de Crédito.
- **Cuenta Especial y Operacional.** BANDESAL mantendrá una cuenta especial en el Banco Central de Reserva para el manejo exclusivo de los recursos del programa, desde donde se realizarán los desembolsos correspondientes a los redescuentos de cartera requeridos por los intermediarios financieros. Adicionalmente, BANDESAL se compromete a crear una cuenta operativa en un Banco comercial, con la finalidad de realizar los pagos resultantes de la ejecución del Plan de Adquisiciones del programa. De conformidad con lo establecido en la Política de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID, se realizarán desembolsos sobre la base de las necesidades de liquidez, para lo cual el BANDESAL preparará un plan financiero, que servirá de base para los anticipos u otra modalidad de desembolso que se estime apropiada.
- **Supervisión.** Para el monitoreo financiero del programa, se utilizarán los informes financieros (no auditados) producidos por los sistemas de BANDESAL y la desagregación necesaria se detallará en las notas correspondientes e información financiera complementaria. Preliminarmente, estos informes se requerirán trimestralmente pudiendo ajustarse la frecuencia posteriormente. Estos informes trimestrales deberán presentarse no más tarde de 30 días luego de cada cierre calendario trimestral. Las notas explicativas de la información financiera se diseñarán de manera que sean consistentes con la política y herramientas de monitoreo del BID (Guía de Informes Financieros y Auditoría Externa de las Operaciones Financiadas por el BID).



- **Supervisión Fiduciaria del BID.** El especialista financiero del BID podrá llevar a cabo revisiones "in situ" y realizará revisiones de "escritorio" sobre los estados financieros anuales y finales auditados del Programa. Las visitas de supervisión fiduciaria en gestión financiera incluirán la verificación de los arreglos financieros y contables utilizados para la administración del proyecto y el seguimiento a la implementación de las recomendaciones que pueda emitir el auditor independiente del presente programa, entre otros. El auditor verificará la existencia de los pagarés endosados a BANDESAL y que los recursos se canalicen a través de los Intermediarios Financieros a los beneficiarios finales, según las condiciones estipuladas en este Reglamento; además, realizará visitas de inspección tanto a las IFI, como a los beneficiarios finales.
- **Control Interno.** BANDESAL aplicará su normativa propia y la gestión de su Comité de Auditoría, Comité de Crédito Institucional, Comité de Riesgo para llevar a cabo el control interno de la operación.
- De acuerdo a lo establecido en las Normas Generales y en Contrato de Préstamo, se permitirá que el BID inspeccione en cualquier momento el estado de ejecución del Programa. En este sentido: i) El Auditor Interno de BANDESAL o su delegado, podrá acceder a toda la información relevante que se requiera dentro del marco del Programa; ii) BANDESAL o sus delegados podrán acceder a toda la información relevante sobre el uso de los recursos del programa en las IFI; iii) el BID podrá inspeccionar en cualquier momento el estado de ejecución del Programa, y revisar los registros y documentos relacionados a su ejecución que el BID estime pertinente conocer; y iv) que el BANDESAL y la IFI deberán prestar su plena cooperación a esta actividad.
- **Control externo e informes.** El control externo del programa se encargará a una firma de auditores independientes aceptable al BID. La contratación quedará a cargo de BANDESAL y la firma podrá ser la misma que audita los Estados Financieros de la entidad, con miras tener una visión integral de control sobre el ejecutor y manejo del Programa. En caso de realizarse un proceso competitivo deberán seguirse los lineamientos establecidos en la Guía AF-200 del BID. Los términos de referencia deberán ser acordados previamente con el BID, y el proceso de contratación será revisado de manera ex-ante. Los estados financieros anuales se prepararán de conformidad con la Guía de Informes Financieros y Auditoría del BID. Para garantizar la efectividad de la labor de auditoría, la firma responsable deberá estar contratada a más tardar el mes de septiembre del ejercicio fiscal en ejecución y sujeto a ser auditado.
- **Informe Auditoría Externa.** El auditor externo presentará un informe sobre la elegibilidad de los gastos del Programa, verificará la existencia de los pagarés endosados a BANDESAL y que los recursos se canalicen a través de las IFI a los beneficiarios finales, según las condiciones estipuladas en este Reglamento de Crédito; además, realizará visitas de inspección tanto a las IFI, como a los beneficiarios finales. Los estados financieros auditados del proyecto serán enviados al BID a más tardar cuatro (4) meses después de finalizado el ejercicio fiscal correspondiente.



Prestamos globales a instituciones financieras intermediarias (IFI) - aporte de los subprestatarios

Políticas Operativas Generales*

Política

Se reconocerá como parte de la CONTRAPARTIDA NACIONAL a EL APOORTE QUE LOS SUBPRESTATARIOS efectúen en los programas globales a través de instituciones financieras intermediarias, hasta por un monto que no exceda el 15% del total del costo del programa.

Orientaciones Básicas

Esta política está sujeta a la aplicación de los siguientes criterios de elegibilidad:

1. El aporte elegible debe corresponder a NUEVAS INVERSIONES incluidas en el subproyecto presentado a la institución intermediaria para su financiamiento. No se reconocerán como aportes de los subprestatarios, aquellos destinados a financiar gastos recurrentes de mano de obra; capital de trabajo; valores imputados a inversiones ya realizadas; contribuciones en especie.
2. Se debe mantener un APOORTE DE LA INSTITUCION INTERMEDIARIA y/o gobierno central al programa, el cual deberá ser igual o mayor que la contribución elegible de los subprestatarios. Además, deberá contarse con la garantía que el aporte de los subprestatarios constituirán parte del aporte nacional al programa.
3. Los subprestatarios deberán presentar adecuada documentación que permita verificar los aportes realizados.
4. El APOORTE ELEGIBLE de los subprestatarios en su conjunto, NO DEBE EXCEDER el 15% del total del costo del programa.



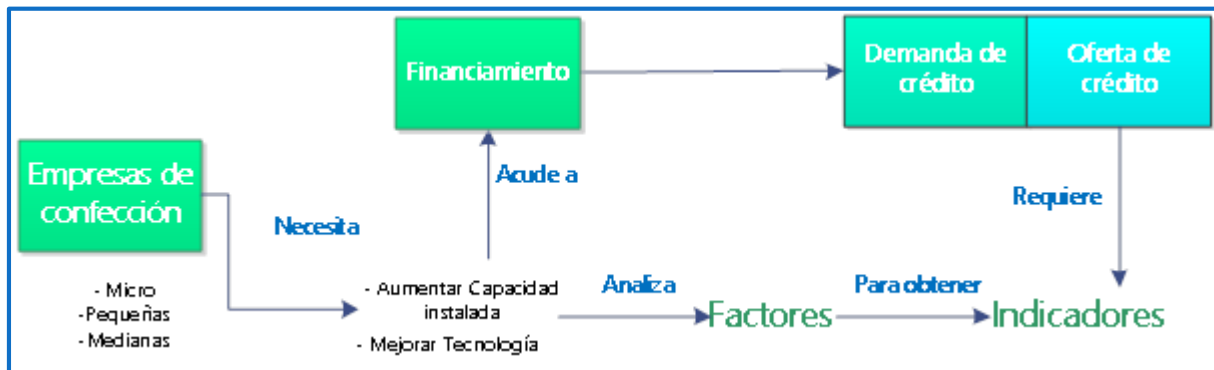
2. MARCOS DE REFERENCIA

2.1 MARCO CONCEPTUAL

El término marco conceptual se utiliza básicamente en el ámbito de la investigación con carácter científico, integra tanto el esquema mental de una realidad visualizada así como la definición de sus conceptos. Cada contenido que se realiza en el marco conceptual debe tener relación directa con el tema para ello, existe una forma sencilla que es mencionar lo que se ha dicho sobre el tema y en un párrafo siguiente escribir cómo este contenido se aplica a lo que se está investigando.

"Los conceptos son signos que indican relaciones invariables; es decir, relaciones que permanecen idénticas a pesar de las variaciones del material al cual se encuentran incorporadas". Cohen (1952).

En el siguiente esquema se muestra los conceptos relevantes de este estudio para un mayor entendimiento donde se describe como el sector textil solicita financiamiento para aumentar su capacidad instalada y mejorar tecnología y que esto constituye la demanda del mercado de crédito, además que la oferta del mercado de crédito requiere indicadores que debe tener cada empresa y que los obtiene al analizar todos sus factores.



Esquema 3. Esquema sobre la oferta y demanda de créditos

2.1.1 Empresas de confección

La acción de confeccionar aparece vinculada al corte, ya que son actividades imprescindibles para la creación de prendas de vestir. Las personas dedicadas a la costura, los modistas y los sastres son algunos de los especialistas que se dedican a la confección. Las empresas se clasifican según su tamaño en:

- **Grandes Empresas:** Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.
- **Medianas empresas:** En este tipo de empresas intervienen cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicatos, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.



- **Pequeñas empresas:** en términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria, a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.
- **Microempresas:** por lo general, las empresas y la propiedad son individuales, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidas y el director o propietario puede atenderlos personalmente.

2.1.2 Tecnología

Es el conjunto de conocimientos técnicos, científicamente ordenados, que permiten diseñar, crear bienes, servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad. En una empresa la parte tecnológica se encuentra en la maquinaria y equipo con la cual se cuenta para realizar los diferentes procesos para cumplir con ciertos volúmenes de producción.

Principalmente se piden financiamientos en las diferentes industrias textiles para comprar maquinaria con mejores tecnologías que permitan mejorar los estándares con los que cuenta cada empresa que será sometida a procesos diferentes para adquirir préstamos.

2.1.3 Gestión de la capacidad instalada

Capacidad instalada, desde un punto de vista de producción, se puede definir como todo lo que se producir bajo tiempos, recursos y otros parámetros definidos. Esta se manifiesta de muchas formas incluyendo espacio, mano de obra, equipo, tecnología y materiales, por mencionar algunas. Cuando se habla de gestionar la capacidad instalada se refiere a gestionar la cantidad de lo que la empresa tiene y utiliza para producir valor. Las compañías compran y hacen inversiones en lo que después se convierte en su capacidad instalada para operar y realizar algún tipo de trabajo (por ejemplo cuando se compra una nueva máquina para producir más). La capacidad total de una empresa está determinada en como combina y utiliza la capacidad que ha comprado para desarrollar trabajo. La relación entre las partes individuales de capacidad (1 máquina) y la capacidad total (la fábrica completa) no está perfectamente correlacionada muchas veces y dan errores de estimación.

CAPACIDAD DE ENTIDADES

Las entidades son el nivel más bajo de componentes de capacidad que una organización necesita administrar por ejemplo:

- **Espacio:** La capacidad se representa en el espacio que una empresa opera incluyendo trabajo de oficina y almacenes. Lo interesante de esta entidad es concretar cuanto espacio se necesita para cubrir la demanda de producción.



- **Mano de obra:** La magnitud de mano de obra que una organización necesita para realizar un tipo de trabajo, incluyendo definiciones como mano de obra directa e indirecta, estas se hacen muy relevantes a un nivel micro.
- **Equipo:** Maquinaria y tecnología en la maquinaria relacionados en entornos de manufactura.
- **Tecnologías de la información:** Representa la capacidad de una organización en utilizar recursos informáticos para procesar varios tipos de datos y funciones que necesiten dicha información.
- **Material:** Representa el inventario que una organización necesita para satisfacer una demanda dada, teóricamente la cantidad de materiales que una empresa tiene y el número de unidades requeridas de cada producto terminado determinan esta capacidad.

MEDICION DE LA CAPACIDAD INSTALADA

Los conceptos de medición deben de reflejar y representar los tipos de capacidad que existen desde las entidades hasta los niveles organizacionales, se pueden definir en 4 componentes básicos:

- **Área/Volumen:** El área representa el espacio unidades de longitud al cuadrado y el volumen en unidades de longitud al cubo. Otros elementos como maquinaria, equipo, personal, etc. Se acomodan en estas áreas o volúmenes.
- **Operación/Tareas:** Representan el número de acciones que se pueden realizar, en este punto se puede hablar en función del número total y no la frecuencia (tareas-tiempo), estas últimas son mediciones secundarias ya que involucran la combinación de dos medidas primarias (operaciones y tiempo).
- **Ítems/Productos:** Representan la capacidad del material de realizar algún tipo de trabajo, se pueden medir en función de su uso. El número de productos que pueden ser manufacturados es una medida de capacidad para muchos materiales y para varias operaciones es una medición principal.
- **Tiempo:** El tiempo es inalterable, lo que es alterable en sí es la disponibilidad y utilización que se le dé al tiempo, determinando la cantidad de tiempo que realmente está disponible para el trabajo o el tiempo que se utiliza en su para el trabajo tomara liderazgo en determinar dicha disponibilidad y utilización.
 - **Disponibilidad:** Representa la cantidad de tiempo que algo está teóricamente disponible. Por ejemplo, un equipo puede estar disponible 24 horas al día pero la mano de obra solamente 8, esto nos indica que el equipo al necesitar mano de obra para realizar trabajo se reduce de 24 a 8. La disponibilidad es un criterio importante para entender como la capacidad se utiliza porque es la base para calcular utilidades y eficiencias.
 - **Utilización:** Representa el porcentaje de tiempo disponible que un recurso está siendo utilizado. Si un recurso está disponible 10 horas pero solo está haciendo trabajo 5 de esas 10 horas, se dice que su utilización es del 50%

En conclusión varios tipos de medición de capacidad instalada puede crearse en base a mediciones primarias, cada entidad de capacidad instalada estará enlazada a una unidad básica de medida.



MEDICIONES DE SEGUNDO ORDEN

Como varios tipos de capacidad instalada se combinan, diferentes tipos de medida deben existir para determinar la capacidad instalada en diferentes casos. Al combinarlos se requieren varios tipos de interacción entre entidades que pueden proveer información necesaria para entender, comprender y gestionar el proceso de interés. Existen 6 unidades de segundo orden para medir la capacidad:

1. **Productos-tiempo:** (Ejemplo: Productos por minuto))
2. **Área-tiempo:** (Ejemplo: Pies cuadrados por año)
3. **Operaciones-tiempo:** (Ejemplo: Unidades por hora)
4. **Operaciones-área:** (Ejemplo: Tareas por metro cuadrado)
5. **Operaciones-producto:** (Ejemplo: Operaciones por unidad)
6. **Área-producto:** (Ejemplo: Pies cuadrados por unidad)

ASPECTO FINANCIERO EN LA GESTION DE LA CAPACIDAD INSTALADA

Las dinámicas financieras representan el campo es ciertos números basados en las finanzas como el resultado de las condiciones operativas de la organización o decisiones. Los aspectos más importantes son: Ingresos, Egresos y Capital de trabajo.

INGRESOS

Es el dinero que viene desde afuera de la organización, los ingresos operativos representan el dinero que la empresa recibe como resultado de realizar funciones propias del negocio en el que la empresa está inmerso y no de inversiones externas como acciones.

EGRESO

Representan el dinero que debe de ser pagado a otras entidades afuera de la empresa, cuando el dinero sale de la organización en cualquier forma se considera un gasto. Transferencias de fondos, como en los ingresos, no se toman en cuenta como gastos. Los egresos son difíciles de gestionar, controlar y discutir, existen frases como "incremento de productividad reduce costos" y "entre más se fabrique, más barato resulta" reflejando un malentendido en como las empresas deben de interpretar sus egresos, incrementar la productividad no reduce egresos, sino que crea opciones. Para comprender los egresos los podemos clasificar en 3 tipos: recursos, acciones y objetos.

- **Recursos:** Los costos de los recursos existen sin importar que suceda en la empresa. Si todas las actividades se detienen los recursos pueden comprometer los egresos restantes. Por lo tanto, mano de obra, espacio comprado, equipo comprado o alquilado y muchos otros materiales son costos de recursos, prácticamente todos los costos de la capacidad instalada son costos de recursos.
- **Acciones:** Las acciones son actividades que se realizan y que incrementan en egresos conforme la acción es realizada. Desde la perspectiva de la capacidad instalada los costos de actividad representan los costos de tareas, operaciones y procesos.
- **Item:** Son materiales comprados para ser transformados y vendidos. Son objetos comprados para un objetivo en específico.



CAPITAL DE TRABAJO

Representa los activos actuales y los pasivos por los cuales una organización es responsable, prácticamente es la diferencia entre los activos y los pasivos. Se pueden dividir en: Recibidos e inventario. El dinero en efectivo es un tipo de activos pero se asume que ya está dado.

RECIBIDOS

Es el dinero que se espera ser recolectado de los clientes, cuando se calcula correctamente difiere de las ventas porque en realidad no todas las personas pagan a tiempo y hay veces que se dan descuentos a los que pagan más rápido. Por efectos de aproximación el número de ventas es el que se utiliza como un aproximado de recibidos.

INVENTARIO

Adicionalmente a representar la capacidad de crear productos, el inventario representa el dinero que está atado a la empresa. Una empresa compra materiales y espera que estos materiales se transformen en productos que puedan ser vendidos al mercado. Es adecuado manejar el inventario en conjunto con la demanda.

- **Niveles de inventario:** El inventario necesario para cumplir la demanda pronosticada debe de tenerse a niveles que aseguren un balance entre los resultados financieros deseados incluyendo valor de mercado y niveles de servicio.

PAGABLES

Están menos involucrados que los recibidos, son generalmente las cuentas por pagar. Las empresas exitosas tienen una eficiente estrategia de cuentas por pagar a tal punto que están vendiendo el producto manufacturado sin haber pagado todavía la materia prima.

INCREMENTANDO LA CAPACIDAD INSTALADA MEDIANTE INCREMENTOS DE PRODUCTIVIDAD

Se tienen diferentes opciones para incrementar la capacidad instalada, lógicamente al ver un incremento en la productividad la capacidad instalada incrementa pero pueden darse 3 opciones:

1. **Incrementar Salidas:** Las organizaciones que incrementan la productividad en su fuerza de ventas pueden obtener un mejor rendimiento financiero al incrementar sus salidas (output) o bien sus ventas. Un incremento de 20% de productividad puede traducirse en 4 horas ahorradas que al año puede llevar a 200 horas en un periodo de 50 semanas. 5 semanas adicionales para vender cada producto.
2. **Reducir Entradas:** Es prácticamente producir lo mismo o más con menos materia prima, esto requiere una optimización de procesos para utilizar menos materiales y generar un ahorro en materia prima.
3. **Hacer nada:** Generalmente las mejoras se dan por soluciones a problemas que son compradas, implementadas y automáticamente la empresa recibe los beneficios. En realidad hay actividades que deben de ser ejecutadas para que los beneficios buscados se lleven a cabo. Decisiones de



este tipo deben de realizarse si las empresas quieren sobrevivir a la larga y así mantenerse en el mercado.

2.1.4 Financiamiento

Es un conjunto de recursos monetarios³ y de crédito que se destinarán a una empresa, actividad, organización o individuo para que los mismos lleven a cabo una determinada actividad o concreten algún proyecto, siendo uno de los más habituales la apertura de un nuevo negocio.

Existen varias fuentes de financiación en las empresas. Se pueden categorizar de la siguiente forma:

Según su plazo de vencimiento

- **Financiación a corto plazo:** Es aquella cuyo vencimiento o el plazo de devolución es inferior a un año. Algunos ejemplos son el crédito bancario, el Línea de descuento, financiación espontánea, etc.
- **Financiación a largo plazo:** Es aquella cuyo vencimiento (el plazo de devolución) es superior a un año, o no existe obligación de devolución, por ejemplo cuando la financiación se llevó a cabo a partir de fondos propios o de algún amigo, pariente que no lo solicita. (fondos propios). Algunos ejemplos son las ampliaciones de capital, autofinanciación, fondos de amortización, préstamos bancarios, emisión de obligaciones, etc...

Según su procedencia

- **Financiación interna:** se logra a partir de los propios medios económicos que dispone la empresa, es decir, de los fondos que la empresa produce a través de su actividad (beneficios reinvertidos en la propia empresa): reservas, amortizaciones, etc
- **Financiación externa:** procederá de inversionistas que no forman parte de la empresa. Como por ejemplo: financiación bancaria, emisión de obligaciones, ampliaciones de capital, etc.

Según los propietarios

- **Medios de financiación ajenos:** créditos, emisión de obligaciones, etc. Forman parte del pasivo exigible, porque en algún momento deben devolverse (tienen vencimiento).
- **Medios de financiación propia:** no tienen vencimiento a corto plazo.

2.1.5 Mercado de crédito

Un mercado de crédito es la interacción entre la oferta y la demanda de financiamientos, en el que se establece ciertos parámetros de confianza y a una tasa de interés dependiendo del transcurso del tiempo. En cuanto a la demanda de créditos nace de la preferencia al comprar un bien o servicio ahora (tiempo actual) que esperar un tiempo a que tenga el dinero ahorrado y en este grupo se encuentran los consumidores, los inversionistas (empresarios, microempresarios) y los gobiernos.

³ Definición ABC. (2017). Definición de Financiamiento. Sao Paulo, Brasil: Onmidia LTDA. Recuperado de: <http://www.definicionabc.com/economia/financiamiento.php>



Oferta de créditos

Como parte de su oferta BANDESAL ofrece servicios financieros como los siguientes:

1. Créditos de Inversión

Créditos de Inversión

2. Líneas Especiales de Crédito

Agropecuario

- Inversión en Fincas Cafetaleras.
- Rehabilitación de la Agricultura.
- Línea Especial de Crédito para Repoblación de la Finca Cafetalera.
- Línea Especial de Crédito para Siembra de Nuevas Plantaciones de Café.
- Línea Especial de Crédito para Apoyar Actividades de Control de Enfermedades de Café.
- Línea Especial de Crédito para Ampliación de las Áreas Productivas del Caficultor
- Línea Especial de Crédito para el Establecimiento de Viveros de Café
- Línea Especial de Crédito para Saldos Insolutos del Crédito de la Cosecha 2012 y 2013 y 2013 y 2014.
- Línea Especial de Crédito para Costos de Producción del Café Cosecha 2014 y 2015.
- Línea Especial de Crédito para Capital de Trabajo para Reactivación de la Caficultura Cosecha 2014 y 2015.

Servicios

- Transporte Colectivo Público de Pasajeros
- Transporte en Actividades Productivas

Construcción

- Vivienda de Interés Social - Casa Propia
- Vivienda de Interés Social
- Adquisición de Vivienda

3. Micro, Pequeña y Mediana Empresa

MIPYME

- Impulso a la MIPYME: Línea Especial Sigue Invirtiendo
- Impulso a la MIPYME: Línea Especial Sigue Creciendo
- Impulso a la MIPYME: Línea Especial Impulsa tu Negocio
- Impulso a la MIPYME: Línea Especial Descuento de Documentos

4. Apoyando a las Actividades Estratégicas

- Exportación



- Pre y Exportación
- 5. Apoyando la Educación
- Educación
- Estudiantes Salvadoreños: SiguEstudiando

Los créditos también se dividen por su uso. Dichos tipos de créditos son:

- Crédito decreciente
- Líneas rotativas
- Líneas de crédito
- Garantías Bancarias
- Líneas de sobregiro
- Línea de crédito al vencimiento
- Línea de crédito por factoraje
- Línea de crédito para inversión

Demanda de créditos

En términos de financiamiento, con cifras a octubre de 2014⁴, el total de créditos del sistema financiero alcanzó un saldo de US\$ 10,497 millones, distribuidos en 1.9 Millones de créditos, de los cuales el 10% de la cartera total está destinado a la Industria Manufacturera con un saldo de US\$ 1,004 Millones y el 1.23% al sector textil con un saldo de US\$ 129 Millones, tal como puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 1. Cartera de préstamos del Sistema Financiero

CLASIFICACIÓN	En miles de US\$		
	Sistema Financiero	Industria Manufacturera	Sector Textil
Bancos	\$ 10,370,333.85	\$ 998,479.26	\$ 128,105.33
Bancos Cooperativos y Soc. de Ahorro y crédito	\$ 127,663.28	\$ 5,614.52	\$ 1,224.04
TOTAL	\$ 10,497,997.13	\$ 1,004,093.78	\$ 129,329.36

Fuente: Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL)

Por otro lado, el otorgamiento de crédito al sector textil en el año 2014 alcanzó los US\$ 254 Millones de dólares, con lo que se confirma una evolución positiva desde el 2009 a la fecha, con un crecimiento de US\$ 151 Millones, es decir de más del 100%, y una recuperación bien pronunciada en el 2010 después de un período de continuo decrecimiento desde el 2004 al 2009. El otorgamiento de crédito al comercio textil que incluye importaciones y exportaciones, se ha mantenido con fluctuaciones constantes, con un crecimiento más pronunciado a partir del 2013 y 2014, alcanzando un colocación de US\$ 29 Millones.

⁴ Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL), op. cit., p. 5.



2.1.6 Técnicas a utilizar

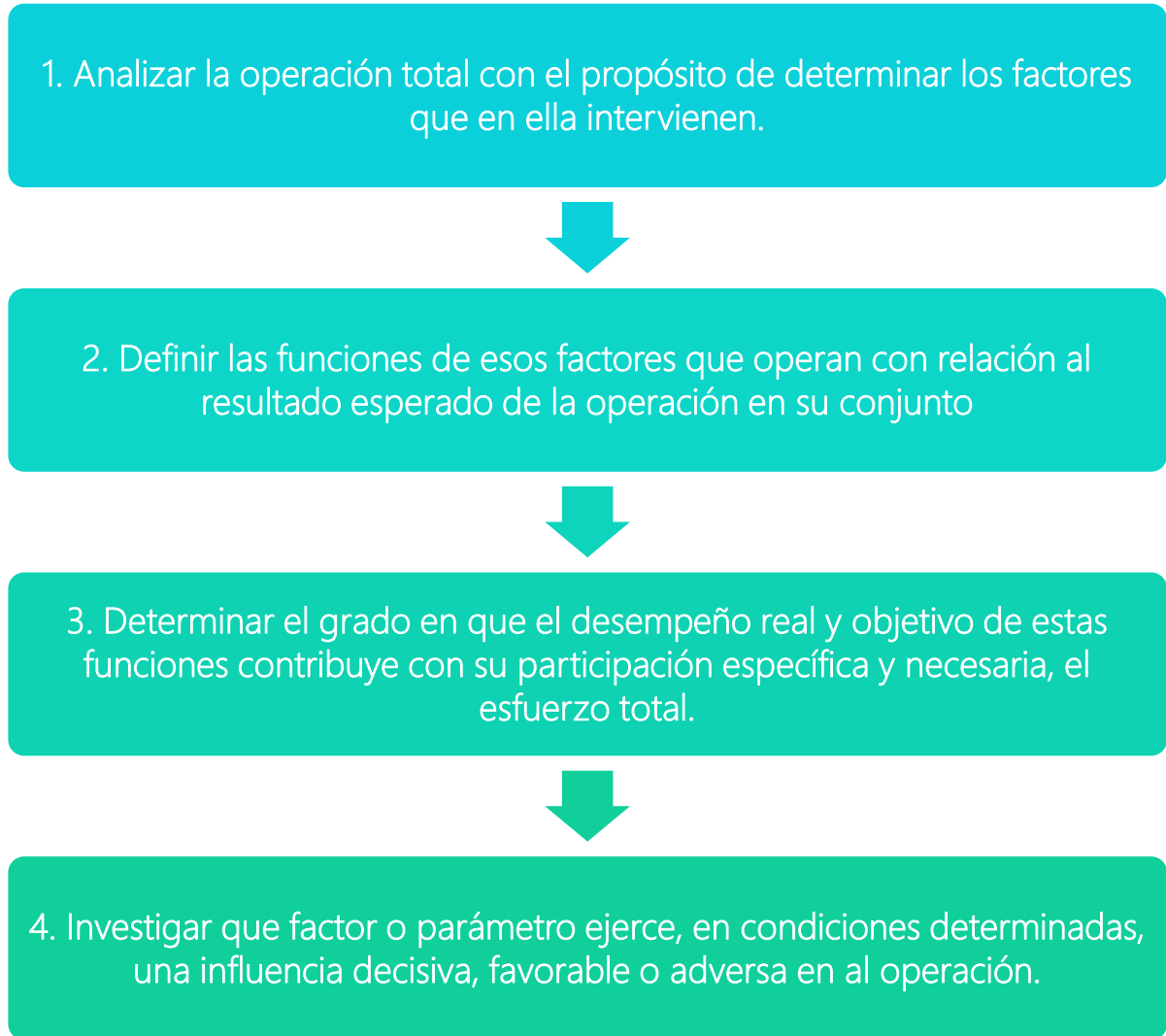
Análisis Factorial de Alfred Klein

La marcha dinámica de la industria moderna se manifiesta en una incesante mejora de los productos y de las técnicas de fabricación y, consecuentemente, en el aumento de la complejidad de los mercados y de sus condiciones de competencia. Estos fenómenos, causa y resultado a la vez del progreso general, son comunes a la industria de todos los países y su desarrollo, diverso, complejo y de acelerado ritmo, impone a los dirigentes de la industria un continuo examen de los productos, de la producción y de la productividad, vigilancia indispensable para la existencia misma de sus empresas. Es preciso que las tareas de producción y los aspectos de la productividad que mantengan en ritmo y eficacia acordes con el adelanto general, y en esta inspección la condición primera es poder determinar a tiempo que actividades se apartan de la tendencia y pueden conducir a una situación difícil. Para ello, quienes ocupan puestos directivos en todos los niveles de las industrias deben disponer de información adecuada y oportuna; de ahí que sea indispensable mejorar los métodos de investigación de modo que pueda advertirse a tiempo a toda causa posible de deficiencia.

Una definición concisa de investigación industrial la enunciaría como un “análisis de potencialidad de la productividad”. En la práctica se trata de incrementar la eficiencia de operación ya sea en una empresa o en un sector industrial.

Los que se encargan de hacer posible esta mayor eficiencia tienen necesidad de conseguir una información amplia sobre el complejo proceso económico y que además debe obtenerse oportunamente. Es preciso tanto conocer las causas de las dificultades anteriores como prever lo que probablemente suceda en el futuro.

Estas condiciones son a menudo parecidas a aquellas que se presentan en la estrategia militar. En esta investigación de las operaciones se desarrolla siguiendo un método científico para proveer a los departamentos directivos de bases cuantitativas que les permitan adoptar decisiones respecto a las operaciones de las cuales son responsables. En el campo de la industria, la investigación, a diferencia del análisis estadístico ordinario, trata de descubrir las fuerzas que actúan en un ámbito en el cual el resultado final de un esfuerzo depende de gran variedad de parámetros operativos, que es preciso interpretar justamente para poderlos modificar con vistas al mejor resultado. Este método es útil para transformar los datos de operación en una teoría que se aplicará como sigue:



Esquema 4. Metodología propuesta por Alfred Klein

A partir de este punto, la investigación industrial parece estar mucho más cerca, por la complejidad de los factores que en ella intervienen, de las ciencias biológicas que de las ciencias físicas y se hace más difícil lograr procesos con el uso exclusivo de métodos matemáticos. Basta tomar el ejemplo del fenómeno de la competencia mercantil, fenómeno que de ningún modo tiene carácter puramente mecánico; por el contrario, su uso requiere valoraciones del esfuerzo humano y de ciertas fuerzas sociales acerca de las cuales no se pueden obtener informaciones cuantitativas. Además de estas condiciones, se precisan datos adecuados sobre la totalidad del campo de la operación. Solamente a través de una observación completa e integral se puede llegar a conclusiones válidas.

Si se quieren lograr resultados prácticos con la aplicación de un método racional de investigación, deben tomarse en cuenta todos estos hechos, necesidades y limitaciones, además de que de antemano



cabe esperar que uno de los principales problemas será el de la disponibilidad de datos, aun en aquellos aspectos que por lo común debieran conocerse estadísticamente.

Es obvio que conviene considerar las opiniones de personas con amplia experiencia. Con frecuencia se pregunta "¿Por qué necesita usted una investigación y un informe escrito, si el señor X puede proporcionar una visión completa sobre el tema?" Sin embargo, recordemos que las estimaciones personales de los eventos fortuitos no suelen ser correctas; se tiende a conservar en la mente de aquellos que han producido profunda impresión y a olvidar otros: por ello en la mayoría de los casos las opiniones están inconscientemente predisuestas.

Factores de operación de una empresa

En economía, una empresa puede considerarse como una célula del cuerpo económico, como la más pequeña unidad estructural de su vida orgánica. El cuerpo económico mismo está luchando para satisfacer los deseos y necesidades originadas por sus procesos y por quienes participan en la actividad económica.

La función de una empresa consiste, por tanto; en contribuir a la satisfacción de estas necesidades. En tal sentido, la empresa no sólo es un negocio basado en el principio de obtener una ganancia, sino también un establecimiento que sirve para la producción de bienes, y por consiguiente, una institución subordinada a los intereses económicos y sociales de la comunidad.

El funcionamiento de una empresa puede juzgarse atendiendo a distintos criterios. Por lo que se refiere a su política económica, la empresa debe cumplir una tarea específica: debe rendir un servicio adecuado para el sector al que pertenece; de otra manera, puede ser expulsada del cuerpo económico y perecer como una célula sin función.

En consecuencia, la tarea de la dirección de una empresa reviste dos aspectos:

- a) Establecer la política y actuar de acuerdo con ella
- b) Dirigir las actividades económicas de la empresa de tal forma que se alcance la meta señalada.

El grado en que la dirección sea capaz de satisfacer estos requisitos determinará en gran medida la productividad y el lugar de la empresa en la comunidad.

Por lo que se refiere a las actividades de la empresa, en realidad lo que esta hace es vender el tiempo de trabajo de sus hombres y la depreciación de sus bienes de producción. Vende también, ya transformadas, las materias primas y los servicios que le han proporcionado otras empresas. El mejor empleo de la fuerza de trabajo, medios de producción y abastecimientos se traducirá en un incremento de la productividad. La dirección debe buscar siempre una combinación óptima de los insumos, para obtener un máximo de producto.



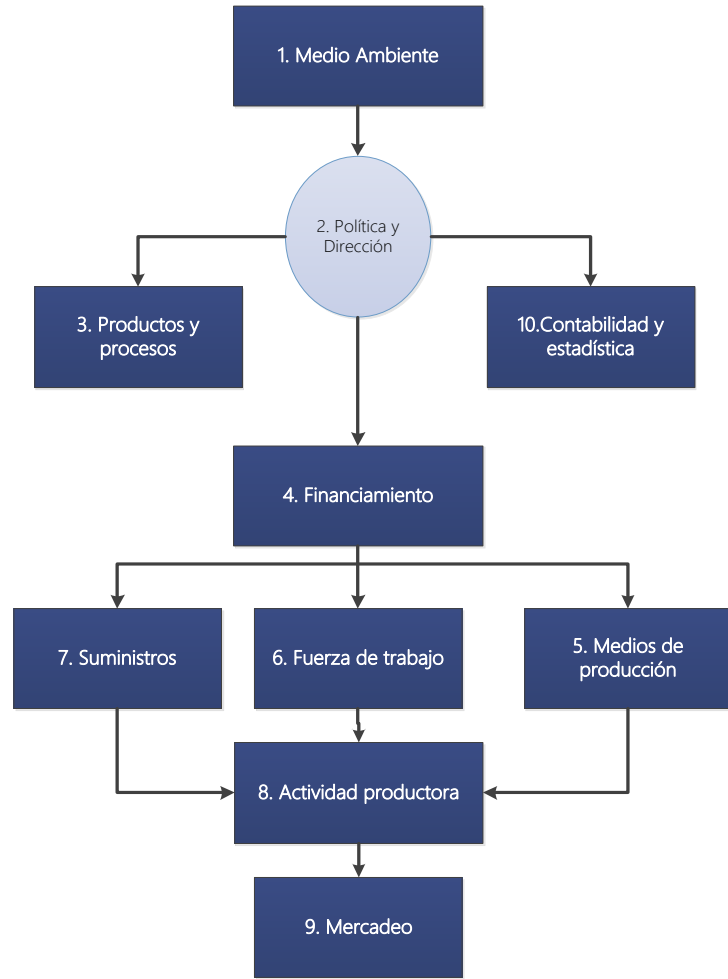
Cuando se analizan las deficiencias en la operación de los establecimientos manufactureros, se descubre que las fallas pueden provenir de los factores ya mencionados, o bien de insuficiente financiamiento, inadecuados productos o procesos, ventas no satisfactorias, defectos en el control financiero o contable de las operaciones, o a influencias adversas que sobre la empresa ejerce el medio ambiente: los elementos del insumo antes enunciados- fuerza de trabajo, medios de producción y abastecimiento- así como la actividad productora, el financiamiento, el control financiero o contable, la política y dirección, los productos y procesos, el mercado de esos productos y el medio ambiente, constituyen aspectos vitales del funcionamiento de la empresa a los que se llama factores de operación y en los cuales se basa el análisis que este manual propone. En la siguiente relación se enumeran y definen estos factores:

Tabla 2. Descripción de factores a utilizar

Medio Ambiente	Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.
Política y dirección (administración)	Orientación y manejo de las empresas mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.
Productos y procesos	Selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la fabricación de los mismos.
Financiamiento	Manejo de los aspectos monetarios y crediticios.
Medios de producción	Inmuebles, equipos, maquinaria, herramientas e instalaciones de servicio.
Fuerza de trabajo	Personal preocupado por la empresa.
Suministros	Materias primas, materias auxiliares y servicios
Actividad productiva	Transformación de los materiales en productos que pueden comercializarse
Mercadeo	Orientación y manejo de la venta y de la distribución de los productos.
Contabilidad y estadística	Registro e información de las transacciones y operaciones



A cada uno de estos factores independientes que coadyuvan en la operación de una empresa corresponde una tarea o función específica, la que se asigna, en un principio, a un miembro del cuerpo directivo. Por ejemplo, en grandes compañías, la función correspondiente al factor “Medio Ambiente” se asigna al director de relaciones públicas; la dirección de las “Actividades Productivas”, se atribuye al gerente de producción. En empresas más pequeñas la gerencia puede tomar a su cargo el financiamiento, suministros, selección de productos y aun la venta y distribución de la producción; de un modo o de otro, todas las funciones deben cubrirse. A continuación se intenta definir las funciones que corresponden a los diez factores:



Esquema 5. Factores de Alfred Klein interrelacionados

Metodología para aplicar El Análisis Factorial



Esquema 6. Metodología de aplicación del análisis factorial

Gestión de procesos

La norma ISO 9000:2000 define un proceso como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Ejemplos: Elaboración de pisco sour, pan o reclutamiento de personal. La palabra procesos viene del latín *processus* que significa avance y progreso.



Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos y tareas particulares que implican valor añadido con miras a obtener cierto resultado. Proceso no es lo mismo que procedimiento ya que un procedimiento es un conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado.

Se define un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos (GbP).

Bajo este enfoque, la estructura organizativa vertical clásica, eficiente a nivel de Funciones, se orienta hacia estructuras de tipo horizontal, tal cual lo define Ostroff (2000) quien sostiene que no hay contraposición entre modelos, y que cada empresa debe buscar su equilibrio en función de sus propias necesidades y posibilidades.

Así el modelo de Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders -clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad,- y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento.

Pero este cambio de enfoque no es consecuencia de una mera idea, sino que refleja los resultados de la experiencia de las organizaciones que se han orientado en esta dirección.

Empresas líderes aplicaron el cambio organizativo, individualizando sus procesos, eligiendo los procesos relevantes, analizándolos y mejorándolos y finalmente utilizando este enfoque para transformar sus organizaciones. Luego de los buenos resultados logrados, aplicaron la experiencia obtenida para optimizar el resto de sus procesos en toda la organización.

El nuevo tipo de organización enfocada a los procesos, contiene no obstante, a la anterior forma de organización estructural, sumándole el concepto del agregado de valor para un destinatario (cliente interno o externo) y exige atender, no sólo a los factores internos del sistema (técnicos, etc.), sino también los requerimientos de dicha producción de valor. Esta finalidad es la misma que se considera en el método del Análisis del Valor como finalidad de satisfacción de necesidades del cliente.

Mientras que el anterior esquema se orientaba a agrupar tareas según necesidades de tipo técnico prescindiendo de la contribución de tales tareas a la creación de valor, el nuevo enfoque orienta todas esas actividades a la satisfacción del cliente.

Así se llega a la Reingeniería de Procesos (Business Process Reengineering) que se apoya en el cambio que va desde una consideración estática, orientada a las estructuras, hacia una nueva orientada a la dinámica y a los flujos que crean valor.

El tema de los procesos se consideraba sobre todo en el contexto de la organización industrial como Organización de procesos u Organización de flujos de operaciones (Operations Management), concentrándose en la división y articulación de tareas, el cálculo y optimización de tiempos de operación etc., complementos de la Organización estructural (definición de puestos, áreas o departamentos por ejemplo), aunque el tema de la organización de flujos operativos suponía la organización en departamentos con aplicación de este criterio, dentro de las estructuras organizativas.



En este nuevo contexto de gestión de sistemas generadores de valor, la concepción de la organización por procesos no se apoya en una estructura previa, sino que presupone que la misma deberá surgir de las exigencias de los procesos. Se conceptualiza entonces a la estructura como infraestructura que contiene o sostiene a los procesos.



Ilustración 1. Gestión de procesos

Por ello es necesario distinguir esta nueva manera de plantear el tema organizacional, frente a las formas tradicionales, ya que en general, la estructura sigue siendo vista casi siempre como superior al proceso, y la estabilidad valorada como superior al flujo dinámico.

La gestión por procesos es, por tanto, "un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente", frente a la concepción clásica de la organización como una serie de departamentos con funciones específicas.

Metodología para aplicar la Gestión de procesos



Esquema 7. Metodología para la gestión de procesos

Metodología ASME Y ANSI

Existen dos normas de símbolos para la diagramación de diagramas de flujo, estas son conocidas con los nombres de norma ASME y norma ANSI. La aplicación de una u otra norma, o bien de su combinación, dependerá de la necesidad a satisfacer al momento de desarrollar el trabajo de diagramación administrativa, decisión que debe tomar el analista o el jefe.



Simbología ASME

Los símbolos que se utilizan se presentan a continuación junto con una breve descripción.



Ilustración 2. Simbología ASME

Simbología ANSI

Los símbolos que utiliza se presentan a continuación:

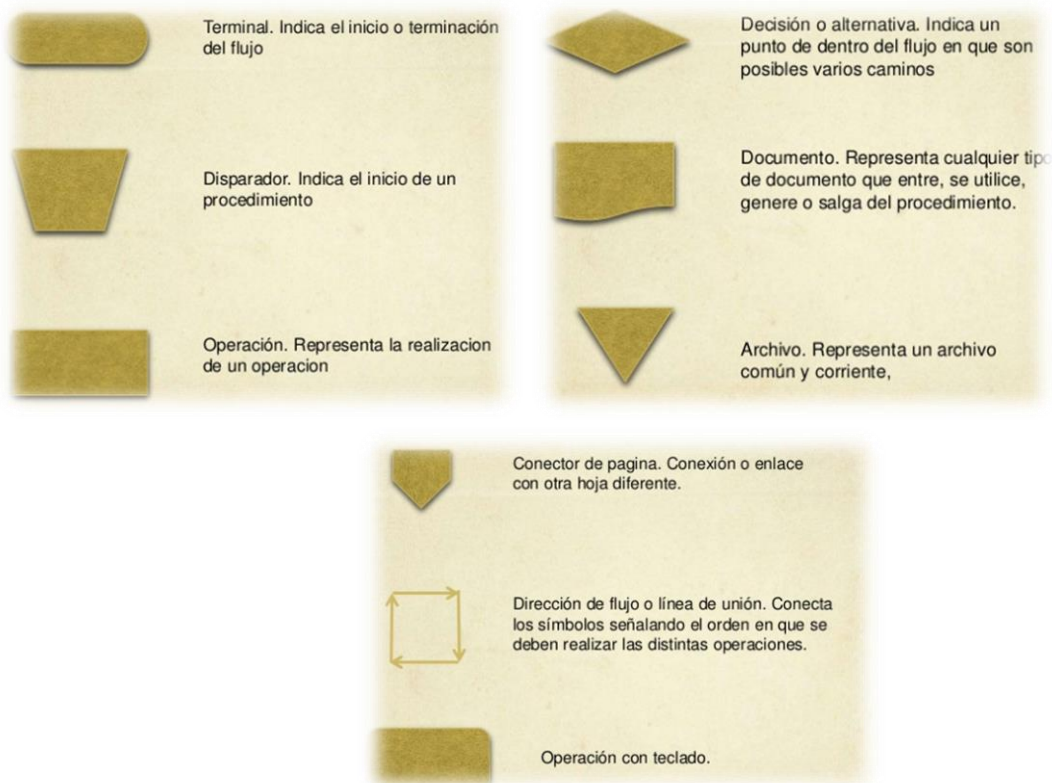


Ilustración 3. Simbología ANSI



2.2 MARCO INSTITUCIONAL Y REGULATORIO

2.2.1 Proveedores de créditos

Reglamento de crédito BANDESAL-BID

Préstamo Global de Crédito BID-BANDESAL

Entidades financieras a nivel internacional son proveedores de crédito para instituciones de desarrollo como lo es BANDESAL con lo cual las entidades persiguen ciertos objetivos como:

- a. Financiar la modernización y reconversión de las empresas para mejorar su productividad y competitividad.
- b. Generar una dinámica creciente de desembolsos dirigidos a la modernización de las MIPYMES en condiciones adecuadas.
- c. Facilitar el acceso al crédito de mediano y largo plazo.
- d. Apoyar la internacionalización y el aprovechamiento de los acuerdos comerciales.
- e. Apoyar proyectos encaminados a mejorar el impacto ambiental de las empresas.

Este tipo de programas contempla el fondeo bajo las modalidades de crédito de BANDESAL para proyectos de modernización empresarial que se destinen a: (i) planes de mejoramiento, orientados a mejorar los indicadores de competitividad y/o productividad; (ii) proyectos de innovación y desarrollo tecnológico; (iii) planes de expansión internacional; (iv) programas para el control y mejoramiento de impactos ambientales; y (v) la inversión en activos fijos y diferidos vinculados a procesos de producción, comercialización y prestación de servicios de empresas beneficiarias, tales como: bienes muebles e inmuebles, adecuación, maquinaria, equipos, software, vehículos, certificaciones de calidad, licencias, patentes, registros sanitarios, y demás inversiones orientadas al incremento de la productividad.

CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE LOS SUB-PRÉSTAMOS SUJETOS A FINANCIACIÓN DEL PROGRAMA

1. **Cobro de intereses:** A los sub-prestarios deberá cobrarse por concepto de intereses, comisiones, seguros o por cualesquiera otros cargos, la tasa o tasas anuales que, guardando armonía con la legislación y las políticas sobre tasas de interés de la República de El Salvador sean compatibles con la política del BID y de BANDESAL sobre tasas de interés para ese tipo de financiamiento, así como las políticas de las Instituciones Financieras Intermediarias.
2. **Monto de Financiación:** El programa contempla la financiación de sub-préstamos a una misma persona natural o jurídica o para un mismo proyecto o grupo de proyectos que en su conjunto y en un momento dado: (a) no excedan US\$1.000.000 y cumplan con las características y condiciones ambientales y sociales aplicables o (b) de más de US\$1.000.000, y dentro de los límites aplicables, en función del adecuado cumplimiento de condiciones adicionales específicas en materia de gestión de riesgos ambientales y sociales para operaciones de tales montos.
 - a. **Financiamiento de Sub-préstamos de menos de US\$1.000.000:** Se podrán conceder con los recursos del Programa BID-BANDESAL a una misma persona natural o jurídica o para un mismo



proyecto, sub-préstamos que, en su conjunto y en un momento dado, no excedan al equivalente de US\$1.000.000, siempre y cuando se cumplan las siguientes condiciones:

- i. No estén contemplados en la Lista de Exclusión del BID;
 - ii. En el caso de operaciones de más de US\$500.000, solicitar una declaración jurada del beneficiario en la que certifique que cumple con las legislaciones de El Salvador en materia ambiental, social, de salud, seguridad en el trabajo y laboral.
- b. **Financiamiento de Sub-préstamos de más de US\$1.000.000:** Sub-prestatarios o proyectos por montos acumulados superiores a US\$1.000.000 sólo serán elegibles cuando:
- i. Tengan una evaluación de impactos ambientales;
 - ii. No estén contemplados en la Lista de Exclusión del BID;
 - iii. Presenten una declaración jurada del beneficiario en la que certifique que cumple con las legislaciones de El Salvador en materia ambiental, social, de salud, seguridad en el trabajo y laboral

Operaciones de más de US\$1.000.000 que requieran Evaluación de Impactos Ambientales o estén vinculadas a la metalúrgica, la fabricación de productos metálicos, curtiembres y mataderos requerirán visitas de campo por parte de BANDESAL.

RÉGIMEN DE HABILITACIÓN DE LAS IFI

1. **Instituciones Elegibles.** Podrán participar en el Programa, las Instituciones Financieras –IFI– autorizadas que cumplan con los criterios de elegibilidad establecidos en las “Políticas Riesgo de Contraparte para Intermediarios Financieros No Bancarios Regulados y No regulados” y en las “Políticas Riesgo de Contraparte para Bancos, Instituciones Oficiales o Públicas de Crédito y Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores (FEDECRÉDITO)”, debidamente aprobadas por la Junta Directiva de BANDESAL.
2. **Riesgo de Crédito y/o Contraparte:** Es responsabilidad general de BANDESAL evaluar el riesgo de crédito y/o contraparte de las IFI potencialmente elegibles para llevar a cabo sub-préstamos. En particular, para las entidades no bancarias no reguladas, dicho análisis debe ser exhaustivo y debe incorporar, cuando menos:
 - a. Seguimientos financieros mensuales extra – situ para las entidades que ya son sujeto de crédito.
 - b. Análisis cualitativo y cuantitativo extra – situ e in – situ para las entidades que quieren ser nuevos sujetos de crédito.
 - c. Análisis cualitativos y cuantitativos anuales extra – situ para las entidades que ya son sujeto de crédito.
 - d. Generar reportes trimestrales acerca de la situación de las entidades que ya son sujeto de crédito, los cuales serán remitidos al BID a través de la Representación en El Salvador.



3. **Responsabilidades particulares de BANDESAL frente a las IFI:** En particular BANDESAL deberá cumplir, aunque no limitarse a, las siguientes actividades:
 - a. **Pagaré.** BANDESAL deberá solicitar a las IFI elegibles la firma de un pagaré por el 100% del desembolso, pudiendo tratarse de un solo préstamo o de un lote de varios préstamos, en cumplimiento de su política interna de garantías.
 - b. **Cesión de los sub-préstamos.** En relación con los sub-préstamos que otorgue con los recursos del Préstamo, cada IFI elegible se compromete a: (a) mantenerlos en su cartera libre de todo gravamen; y (b) solicitar y obtener la aceptación previa del Ejecutor en los casos en que se proponga venderlos, cederlos o traspasarlos a terceras personas. De igual manera, es obligación de la IFI reportar a BANDESAL en caso que se hagan sustituciones o remplazos de sub-préstamos con los recursos del programa.
 - c. **Desempeño IFI elegibles.** Será responsabilidad de BANDESAL llevar a cabo el seguimiento del desempeño financiero y los demás aspectos, cualitativos y cuantitativos, que hagan a una IFI elegible sujeto de crédito de BANDESAL.
 - d. **Concentración de riesgo.** Será responsabilidad de BANDESAL el cumplimiento de las reglas sobre concentración de riesgo de crédito a sujetos elegibles en los sub-préstamos de acuerdo a lo estipulado por las "Políticas Riesgo de Contraparte para Intermediarios Financieros No Bancarios Regulados y No regulados" y las "Políticas Riesgo de Contraparte para Bancos, Instituciones Oficiales o Públicas de Crédito y Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores (FEDECRÉDITO)".
 - e. **Solvencia y liquidez de IFI.** En todo caso, no se podrán otorgar créditos a IFI que presenten problemas de solvencia y/o liquidez en el momento de otorgar el cupo de crédito.

OTRAS CONDICIONES DE LOS SUB-PRÉSTAMOS CON FINANCIACIÓN DEL PROGRAMA

1. En todos los sub-préstamos que se otorguen con cargo al financiamiento del programa, deberán cumplirse las siguientes condiciones:
 - a. **Utilización de los Créditos.** El compromiso del sub-prestatario de que los bienes y servicios que se financien con el sub-préstamo se utilizarán exclusivamente en la ejecución del respectivo sub-proyecto y se ajustaran a los compromisos de uso de los recursos estipulado en los reglamentos de las líneas de BANDESAL elegibles bajo el programa.
 - b. **Derecho de Inspección.** El Ejecutor, las instituciones financieras intermediarias y el BID tienen el derecho de examinar los bienes, los lugares, los trabajos y las construcciones del respectivo sub-proyecto, incluyendo todo lo relativo al cumplimiento de las condiciones socio-ambientales. BANDESAL coordinará y liderará en todo momento esta inspección.
 - c. **La obligación de entrega de información.** La Agencia Ejecutora, las instituciones financieras intermediarias y el BID tienen el derecho de solicitarle al sub-prestatario todas las informaciones en relación con el sub-proyecto y con el desempeño y la situación financiera y socio-ambiental del proyecto y de la empresa sub-prestataria. BANDESAL coordinará y liderará en todo momento la entrega de esta información.
 - d. **El derecho de suspender desembolsos.** Las instituciones financieras intermediarias cuentan con el derecho en cualquier momento de la vida del crédito, a suspender los desembolsos



y/o solicitar el vencimiento anticipado del sub-préstamo dentro del programa de financiación BID-BANDESAL, si el sub-prestatario no cumple con sus obligaciones relacionadas con la utilización de los créditos, la limitación de destino de los recursos (listas de Actividades Excluidas, y Socio-ambientalmente Elegibles), el desempeño socio-ambiental, el derecho de inspección y la obligación de entrega de información. En estos casos. BANDESAL procederá de inmediato a reemplazar de la cartera del programa BID-BANDESAL cualquier sub-préstamo que caiga en incumplimiento por las razones previamente aludidas.

- e. **Garantías.** La constitución por parte del sub-prestatario de garantías suficientes, en favor de las instituciones financieras intermediarias y a juicio de éstas.

ACUERDOS PARA LA GESTIÓN FINANCIERA DEL PROGRAMA

1. **Recursos y Sistemas Administrativos.** BANDESAL utilizará sus recursos y sistemas administrativos, financieros y contables para el registro y la administración de las operaciones que se administren con los recursos del Programa de acuerdo a la regulación financiera vigente aplicable para esa entidad y en consistencia con la Política de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID.
2. **Identificación de los Recursos.** BANDESAL parametrizará en su sistema de *core* bancario (Sistema Banca 2000) la identificación de los recursos del Programa, con la finalidad de distinguirlos a nivel presupuestario, contable y de tesorería, durante toda la vida del programa.
3. **Desembolsos y Flujos de Caja.** El BID desembolsará los recursos del programa bajo la modalidad de Reembolso, pudiendo utilizar otra modalidad de desembolsos previo acuerdo con el Banco. Las solicitudes de desembolso deberán ir acompañadas de la lista de créditos elegibles según lo establecido en el presente Reglamento de Crédito.
4. **Cuenta Especial y Operacional.** BANDESAL mantendrá una cuenta especial en el Banco Central de Reserva para el manejo exclusivo de los recursos del programa, desde donde se realizarán los desembolsos correspondientes a los redescuentos de cartera requeridos por los intermediarios financieros. Adicionalmente, BANDESAL se compromete a crear una cuenta operativa en un Banco comercial, con la finalidad de realizar los pagos resultantes de la ejecución del Plan de Adquisiciones del programa. De conformidad con lo establecido en la Política de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID, se realizarán desembolsos sobre la base de las necesidades de liquidez, para lo cual el BANDESAL preparará un plan financiero, que servirá de base para los anticipos u otra modalidad de desembolso que se estime apropiada.
5. **Supervisión.** Para el monitoreo financiero del programa, se utilizarán los informes financieros (no auditados) producidos por los sistemas de BANDESAL y la desagregación necesaria se detallará en las notas correspondientes e información financiera complementaria. Preliminarmente, estos informes se requerirán trimestralmente pudiendo ajustarse la frecuencia posteriormente. Estos informes trimestrales deberán presentarse no más tarde de 30 días luego



de cada cierre calendario trimestral. Las notas explicativas de la información financiera se diseñarán de manera que sean consistentes con la política y herramientas de monitoreo del BID (Guía de Informes Financieros y Auditoría Externa de las Operaciones Financiadas por el BID).

6. **Supervisión Fiduciaria del BID.** El especialista financiero del BID podrá llevar a cabo revisiones "in situ" y realizará revisiones de "escritorio" sobre los estados financieros anuales y finales auditados del Programa. Las visitas de supervisión fiduciaria en gestión financiera incluirán la verificación de los arreglos financieros y contables utilizados para la administración del proyecto y el seguimiento a la implementación de las recomendaciones que pueda emitir el auditor independiente del presente programa, entre otros. El auditor verificará la existencia de los pagarés endosados a BANDESAL y que los recursos se canalicen a través de los Intermediarios Financieros a los beneficiarios finales, según las condiciones estipuladas en este Reglamento; además, realizará visitas de inspección tanto a las IFI, como a los beneficiarios finales.
7. **Control Interno.** BANDESAL aplicará su normativa propia y la gestión de su Comité de Auditoría, Comité de Crédito Institucional, Comité de Riesgo para llevar a cabo el control interno de la operación.
8. De acuerdo a lo establecido en las Normas Generales y en Contrato de Préstamo, se permitirá que el BID inspeccione en cualquier momento el estado de ejecución del Programa. En este sentido: i) El Auditor Interno de BANDESAL o su delegado, podrá acceder a toda la información relevante que se requiera dentro del marco del Programa; ii) BANDESAL o sus delegados podrán acceder a toda la información relevante sobre el uso de los recursos del programa en las IFI; iii) el BID podrá inspeccionar en cualquier momento el estado de ejecución del Programa, y revisar los registros y documentos relacionados a su ejecución que el BID estime pertinente conocer; y iv) que el BANDESAL y la IFI deberán prestar su plena cooperación a esta actividad.
9. **Control externo e informes.** El control externo del programa se encargará a una firma de auditores independientes aceptable al BID. La contratación quedará a cargo de BANDESAL y la firma podrá ser la misma que audita los Estados Financieros de la entidad, con miras tener una visión integral de control sobre el ejecutor y manejo del Programa. En caso de realizarse un proceso competitivo deberán seguirse los lineamientos establecidos en la *Guía AF-200* del BID. Los términos de referencia deberán ser acordados previamente con el BID, y el proceso de contratación será revisado de manera ex-ante. Los estados financieros anuales se prepararán de conformidad con la Guía de Informes Financieros y Auditoría del BID. Para garantizar la efectividad de la labor de auditoría, la firma responsable deberá estar contratada a más tardar el mes de septiembre del ejercicio fiscal en ejecución y sujeto a ser auditado.
10. **Informe Auditoría Externa.** El auditor externo presentará un informe sobre la elegibilidad de los gastos del Programa, verificará la existencia de los pagarés endosados a BANDESAL y que los recursos se canalicen a través de las IFI a los beneficiarios finales, según las condiciones estipuladas en este Reglamento de Crédito; además, realizará visitas de inspección tanto a las IFI, como a los beneficiarios finales. Los estados financieros auditados del proyecto serán



enviados al BID a más tardar cuatro (4) meses después de finalizado el ejercicio fiscal correspondiente.

Política de Medio Ambiente BID-BANDESAL

Lista de exclusión para ser aplicada a los proyectos financiados por la operación del BID.

Las actividades ilegales bajo las leyes de El Salvador

- Armas y municiones.
- Tabaco.
- Juego, casinos y empresas equivalentes
- Explotación de los productos de fauna regulados bajo la Convención CITA.
- Fibras de asbestos.
- Silvicultura de bosques nativos
- Industrias de PCBs.
- Productos farmacéuticos prohibidos.
- Pesticidas/herbicidas prohibidos
- Pesca marina de agotamiento
- Comercio de residuos inútiles (excepto el reciclaje)
- Empresas que incumplen con principios fundamentales de los trabajadores
- Los proyectos que tienen un impacto negativo en la biodiversidad.
- Los proyectos que puedan causar reasentamiento involuntario.
- Los proyectos que pueden tener un impacto negativo sobre los pueblos indígenas y sus derechos

2.2.2 BANDESAL

Ley de Creación del BANDESAL

Ley del Sistema financiero para Fomento al Desarrollo, donde se establece la creación del Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL).

Del Banco de Desarrollo de El Salvador

Creación

Art. 1.- Créase el Banco de Desarrollo de El Salvador que podrá abreviarse "BDES", en adelante denominado "El Banco" o "El Banco de Desarrollo", como una Institución Pública de Crédito, autónoma, de duración indefinida, con personalidad jurídica y patrimonio propio.



Objetivos

Art. 2.- El Banco tendrá como su principal objetivo promover, con apoyo financiero y técnico, el desarrollo de proyectos de inversión viables y rentables de los sectores productivos del país, a fin de contribuir a:

- a) Promover el crecimiento y desarrollo de todos los sectores productivos;
- b) Promover el desarrollo y competitividad de los empresarios;
- c) Propiciar el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa;
- d) Promover el desarrollo de las exportaciones del país;
- e) La generación de empleo; y,
- f) Mejorar los servicios de educación y salud.

Del Fondo de Desarrollo Económico

Creación

Art. 52.- Créase en el Banco de Desarrollo, un Fondo de Desarrollo Económico, identificado en esta Ley como "el Fondo" o "el FDE", el cual es un patrimonio especial con finalidades específicas y será administrado por el referido Banco.

Para la administración de los recursos del citado Fondo y el cumplimiento de sus finalidades, la Junta Directiva del Banco podrá establecer los comités, instancias y los mecanismos de administración que considere necesarios.

Finalidades

Art. 53.- Los recursos del Fondo se destinarán para promover el desarrollo de proyectos viables y rentables de los sectores productivos del país, a fin de contribuir a:

- a) Incrementar la producción y exportación de productos y servicios nacionales;
- b) Apoyar el fortalecimiento de cadenas productivas;
- c) Promover el desarrollo y competitividad de los empresarios;
- d) Propiciar el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa; y,
- e) La generación de empleo.

Recursos del Fondo

Art. 58.- Los recursos del Fondo de Desarrollo Económico serán los siguientes:

- a) Un aporte de Treinta Millones de Dólares de los Estados Unidos de América del Fondo Especial de los Recursos Provenientes de la Privatización de ANTEL, que serán entregados al Banco en un plazo máximo de noventa días contados a partir de la vigencia de esta Ley;



- b) Un aporte del Banco Central de Veinticinco Millones de Dólares de los Estados Unidos de América;
- c) Un aporte del Estado por medio del Ministerio de Hacienda de Diez Millones de Dólares de los Estados Unidos de América;
- d) Herencias, legados y donaciones, de procedencia nacional o extranjera, destinadas a la consecución de las finalidades del Fondo;
- e) Los aportes que le confieran otras instituciones públicas;
- f) Las reservas constituidas según el artículo 60 de esta Ley;
- g) Superávit por revaluación de activos;
- h) Superávit de ejercicios anteriores; e,
- i) Utilidades del ejercicio.

Los aportes a los que se refieren los literales b) y c) se harán efectivos en la medida que sean necesarios para la realización de las operaciones del Fondo. El Ministerio de Hacienda, en los próximos cinco años, de acuerdo a su capacidad financiera deberá reforzar los recursos del Fondo.

Los derechos patrimoniales del Banco Central sobre los recursos del Fondo comprenderán el valor del aporte regulado en el literal b) de este artículo, más los componentes del patrimonio que proporcionalmente éste genere. Igual tratamiento tendrán los demás aportantes al Fondo en relación a sus aportes.

Aportes del Banco Central

Art. 91.- Todos los derechos patrimoniales que el Banco Central de Reserva de El Salvador tenía en relación al patrimonio del Banco Multisectorial de Inversiones a la entrada en vigencia de esta Ley, le corresponderán al referido Banco Central en el patrimonio del Banco de Desarrollo de El Salvador, en virtud que éste sucede en sus derechos y obligaciones al Banco Multisectorial de Inversiones por ministerio de la presente Ley. Los derechos patrimoniales del Banco Central incluyen los aportes al capital y los demás componentes del patrimonio del Banco Multisectorial de Inversiones generados por estos aportes a la entrada en vigencia de esta Ley.

A los derechos patrimoniales que el Banco Central tenía respecto al Banco Multisectorial de Inversiones a la entrada en vigencia de esta Ley, se sumarán los aportes que éste decida realizar al Banco de Desarrollo, así como los componentes del patrimonio que generen el capital inicial y los que generen los nuevos aportes al Banco.

Apoyo al sector textil y confección

Objetivo. Impulsar la competitividad en la cadena productiva mediante financiamiento, con el fin de apoyar tanto la innovación en los procesos como la adquisición de activos fijos productivos e intensificar la internacionalización o expansión en el mercado local.

Actividades a financiar. Actividades de diseño de telas y/o prendas, creación de marca propia y otras que fomenten el modelo de "paquete completo"; hilaza, telas, bordados, serigrafías, aplicaciones, empaques y todas aquellas que permitan completar, consolidar y modernizar la cadena productiva.



Tabla 3. Condiciones de financiamiento para apoyo al sector textil y confección

CONDICIONES FINANCIERAS	Destinos	Plazo máximo	Período de gracia máximo
	Construcción, reconversión o ampliación de plantas de producción.	15 años	2 años
	Adquisición de maquinaria y equipo que incluye gasto de internación e instalación.	10 años	2 años
	Incorporación y adaptación activa de nuevas tecnologías de producción, tales como técnicas, equipos y/o programas informáticos.	5 años	1 años
	Capacitación de personal: <ul style="list-style-type: none"> • Cursos especializados de servicios empresariales. • Estudios de especialización o transferencia tecnológica. • Contratación de expertos, asesores o consultores. 	2 años	1 años

Fuente: BANDESAL

Requisitos generales para el otorgamiento del crédito a personas jurídicas

Estas personas deben presentar los siguientes documentos:

- Última declaración de impuestos sobre la renta del solicitante y codeudores.
- Carta de solicitud del crédito, donde se detalle las características de la transacción propósito, monto y plazo.
- Debe presentar la información financiera de los últimos tres años fiscales, preferiblemente auditados y un corte reciente.
- Presentar la documentación legal, copia de escritura de constitución de la empresa, personería jurídica, fotocopia de la cédula jurídica y fotocopia de DUI de los representantes legales
- Presentar un breve perfil de la empresa, su historia, sus socios, las actividades principales y sus productos.
- Presentar los estudios pertinentes de factibilidad, cuando corresponda o cuando le sean solicitados.

Perfil del cliente que puede ser sujeto de crédito productivo

Cada sujeto de crédito ingresa y califica dentro del sistema financiero, de acuerdo al perfil estipulado por las instituciones financieras. Al momento de analizar a su futuro cliente, las IFI toman en cuenta:

- Son sujetos de crédito todas aquellas personas naturales y jurídicas que sean salvadoreñas. Dentro de dichos grupos, participan la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.



Se hace necesario mencionar definiciones y características que las identifican a cada una de las antes mencionadas.

Microempresas

Son unidades económicas de carácter familiar, cuyas necesidades de financiamiento fundamentalmente son para capital de trabajo. Normalmente, carecen de registros contables.

Características de la microempresa

Para su clasificación como microempresa, esta debe tener las siguientes características:

1. Un máximo de 10 empleados, incluyendo el dueño.
2. Activos por un monto menor o igual a USD \$11,450.00.

Pequeñas Empresas

Son unidades económicas que ya se han integrado, en cierto modo, a la economía formal. Gozan de un mercado ya ganado al tener por lo menos dos años de funcionamiento. Sus necesidades de financiamiento no solamente se detectan en el activo corriente, sino en la financiación de activos fijos.

Características de la Pequeña Empresa

- Una administración independiente; usualmente dirigida y operada por el propio dueño
- No tienen incidencia significativa en el mercado. Su área de operaciones es relativamente pequeña y principalmente local.
- Poseen escasa especialización en el trabajo: tanto en el aspecto productivo como en el administrativo. En este último, el empresario atiende todos los campos: ventas, producción, finanzas, compras, personal, etc.
- Su actividad no es intensiva en capital; es decir, que predomina la mano de obra.
- Tienen recursos financieros limitados: el capital de la empresa es suministrado por el propio dueño.
- Tienen un máximo de 50 empleados, incluyendo el dueño
- Sus activos totales son menores o iguales a \$ 45,725.00
- En cuanto a la tecnología: existen dos opiniones con relación a este punto:
 - La primera opinión es de aquellos que consideran que la Pequeña Empresa utiliza tecnología en relación al mercado que abastece; esto es, se resalta la capacidad creativa y adopción de tecnología de acuerdo al medio.
 - La segunda es que resaltan la escasa información tecnológica que caracterizan algunas actividades de pequeña escala.



Mediana Empresa

Son aquellas unidades económicas con la oportunidad de desarrollar su competitividad al mejorar su organización y sus procesos, y perfeccionar sus habilidades empresariales.

- Características de la Mediana Empresa
- Posee de 50 a 100 empleados.
- Nuevo nivel de complejidad en materia de coordinación y control
- Existen mayores exigencias en comunicación.
- Hay un crecimiento en el volumen de operaciones que no le permiten al propietario ejercitar la gestión en la toma de decisiones y control.
- Existe una introducción de variables e incorporación de personas que puedan asumir funciones de coordinación y control, y paulatinamente, funciones de decisión. Ello implica redefinir el punto de equilibrio y aumentar simultáneamente el grado de compromiso de la empresa.

2.2.3 Banca Comercial

La Superintendencia del Sistema Financiero forma parte del Sistema de Supervisión y Regulación Financiera, el cual tiene por objeto preservar la estabilidad del sistema financiero y velar por la eficiencia y transparencia del mismo, así como velar por la seguridad y solidez de los integrantes del sistema financiero de acuerdo a lo que establece esta Ley, otras leyes aplicables, los reglamentos y las normas técnicas que al efecto se dicten, todo en concordancia con las mejores prácticas internacionales sobre la materia. (Art.2).

La Superintendencia es responsable de supervisar la actividad individual y consolidada de los integrantes del sistema financiero y demás personas, operaciones o entidades que mandan las leyes; para el ejercicio de tales atribuciones contará con independencia operativa, procesos transparentes y recursos adecuados para el desempeño de sus funciones (art. 3 de la Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero, inciso primero).

Art. 3.- La Superintendencia es responsable de supervisar la actividad individual y consolidada de los integrantes del sistema financiero y demás personas, operaciones o entidades que mandan las leyes. Para el ejercicio de tales atribuciones contará con independencia operativa, procesos transparentes y recursos adecuados para el desempeño de sus funciones.

Al efecto compete a la Superintendencia:

- a. Cumplir y hacer cumplir, en el ámbito de su competencia, las leyes, reglamentos, normas técnicas y demás disposiciones aplicables a los supervisados. Asimismo, emitir y hacer cumplir las instrucciones necesarias para la aplicación de las leyes y normas que rigen a los mismos;



- b. Autorizar la constitución, funcionamiento, inicio de operaciones, suspensión de operaciones, modificación, revocatoria de autorización, cierre y otros actos de los integrantes del sistema financiero, de conformidad a las disposiciones legales, reglamentarias o normativas técnicas establecidas al respecto. En el caso del cierre, coordinará las acciones que establezcan las leyes con otras instituciones involucradas.
- c. Monitorear preventivamente los riesgos de los integrantes del sistema financiero y la forma en que éstos los gestionan, velando por el prudente mantenimiento de su solvencia y liquidez;
- d. Propiciar el funcionamiento eficiente, transparente y ordenado del sistema financiero.
- e. Vigilar que los integrantes del sistema financiero y supervisado realicen, según corresponda, sus negocios, actos y operaciones de acuerdo a las mejores prácticas financieras, para evitar el uso indebido de información privilegiada y la manipulación del mercado.
- f. Cooperar con las instituciones responsables de la protección de los derechos del consumidor y de la competencia, así como con las instituciones encargadas de garantizar los depósitos del público y la prevención de delitos financieros, de conformidad a lo que prescriban las leyes.
- g. Acordar la intervención de algún integrante del sistema financiero en cuyas leyes aplicables estuviere contemplada tal medida, salvo en el caso de las entidades del mercado de valores para las cuales la intervención se regula en el artículo 75 de esta Ley.
- h. Autorizar las inscripciones, los asientos registrales, las modificaciones y cancelaciones a los mismos, de las personas, instituciones y operaciones que estuvieren sujetos a dicho requisito, de conformidad con las leyes de la materia.
- i. Requerir que las entidades e instituciones supervisadas sean gestionadas y controladas de acuerdo a las mejores prácticas internacionales referidas a la gestión de riesgos y de buen gobierno corporativo, según las normas técnicas que se emitan.
- j. Requerir la colaboración de otras Instituciones del Estado para la realización de sus atribuciones; asimismo, atender dentro de su capacidad técnica y atribuciones legales, las peticiones que estas últimas le realicen en el marco de sus respectivas competencias, a efecto de apoyar el desarrollo de sus correspondientes labores.
- k. Ejercer las demás funciones que le corresponden de acuerdo a las leyes.

Desglose de la Banca Comercial de El Salvador

Se muestra a continuación un listado de toda la banca comercial y estatal que opera actualmente en El Salvador:

- Banco Agrícola
- Banco Azteca
- Banco Azul
- Citi bank
- DAVIVIENDA
- Banco de América Central
- Banco de Fomento Agropecuario
- Banco Hipotecario
- Banco Pro Credit
- Banco Promérica
- Banco Scotiabank
- Banco G&T Continental



ABANSA

La Asociación Bancaria Salvadoreña, ABANSA, es una asociación civil, sin fines de lucro, fundada el 1 de junio de 1965 y que se rige por sus propios estatutos y reglamentos, en concordancia con la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, y que están contenidos en los Diarios Oficiales Número DOSCIENTOS DIECIOCHO, Tomo TRESCIENTOS CUARENTA Y CINCO, del veintitrés de noviembre de mil novecientos noventa y nueve, y Número CIENTO CINCUENTA Y OCHO, Tomo TRESCIENTOS SETENTA Y DOS, del veintiocho de agosto de dos mil seis, en los que consta que de conformidad al Acuerdo Ejecutivo número DOS MIL CIENTO CINCUENTA Y UNO, emitido en el Ramo del Interior, de fecha uno de junio de mil novecientos sesenta y cinco, juntamente con sus Estatutos, publicado en el Diario Oficial número doscientos doce, tomo doscientos nueve, de fecha diecinueve de noviembre del mismo año, se concedió personalidad jurídica a la Asociación Bancaria Salvadoreña.

Son muchas las leyes⁵ que rigen la banca comercial, pero se enlistan a continuación las más importantes para el desarrollo de este estudio:

- Ley del Sistema Financiero para Fomento al Desarrollo

Art 2. El Banco tendrá como su principal promover, con apoyo financiero y técnico, el desarrollo de proyectos de inversión viables y rentables de los sectores productivos del país, a fin de contribuir a:

- a) Promover el crecimiento y desarrollo de todos los sectores productivos
- b) Promover el desarrollo y competitividad de los empresarios
- c) Propiciar el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa
- d) Promover el desarrollo de las exportaciones del país
- e) La generación de empleo
- f) Mejorar los servicios de educación y salud

Art 6. El banco no estará obligado a mantener reservas en el Banco Central en concepto de reserva de liquidez y podrá realizar las siguientes operaciones con el Banco Central:

- a) Utilizar las cuentas de depósito que las instituciones elegibles manejen en el Banco Central, para efectuar sus operaciones de desembolsos y cobros
- b) Mantener sus recursos líquidos depositados a la vista o a plazo en el Banco Central o invertidos en títulos valores emitidos por el mismo. En el caso de los depósitos a plazo, el Banco Central los remunerará en condiciones de mercado.

Art 33. El Banco deberá publicar en dos periódicos de los de mayor circulación nacional, por una sola vez en los primeros sesenta días de cada año, el Balance General y su Estado de Resultados referido al Ejercicio Contable correspondiente al año inmediato anterior, con sujeción a las normas que dicte la autoridad reguladora competente de conformidad con la Ley. Dicho balance deberá ser dictaminado

⁵ Marco Legal. (s.f.). Asociación Bancaria Salvadoreña. Recuperado de: <http://www.abansa.org.sv/wfMarcoLegal.aspx>



por Auditores Externos inscritos en el Registro de lleva la Superintendencia-, el dictamen correspondiente será publicado en la misma oportunidad.

Asimismo, deberá enviar al Banco Central los estados financieros correspondiente a cada ejercicio financiero, dentro de los primeros tres meses siguientes a la finalización del ejercicio correspondiente, incluyendo las notas y el dictamen del auditor externo.

El Banco deberá publicar además en su sitio web, por lo menos tres veces en el año, el Estado de Resultados y el Balance General, uno de los cuales estará referido al treinta de junio de cada año. Las otras dos fechas serán determinadas mediante norma técnica emitida por la auditoría reguladora competente de conformidad con la ley.

Art. 52 Créase en el Banco de Desarrollo, un Fondo de Desarrollo Económico, identificado en esta Ley como " El Fondo" o "el FDE", el cual es un patrimonio especial con finalidades específicas y será administrado por el referido Banco.

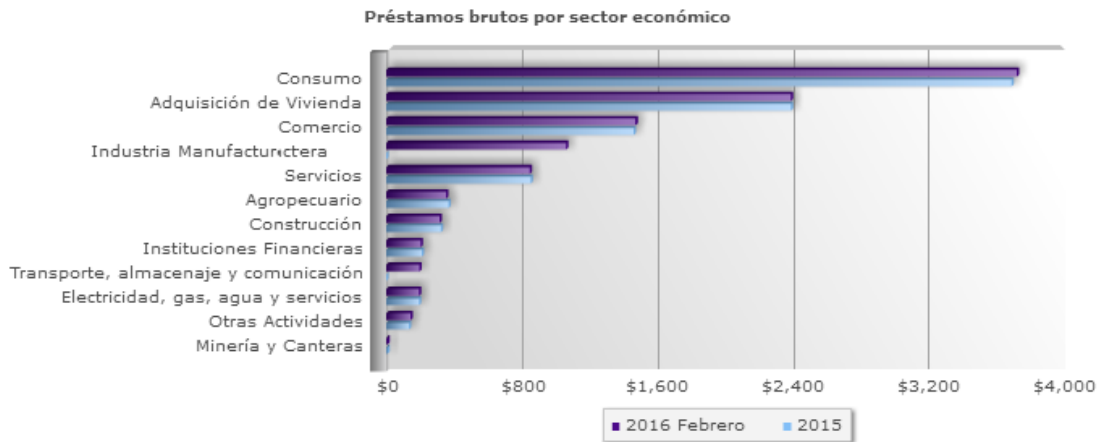
Para la administración de los recursos del citado Fondo y el cumplimiento de sus finalidades, la Junta Directiva del Banco podrá establecer los comités, instancias y los mecanismos de administración que considere necesarios.

Art. 53 Los recursos del Fondo se destinarán para promover el desarrollo de proyectos viables y rentables de los sectores productivos del país, a fin de contribuir a:

- a) Incrementar la producción y exportación de productos y servicios nacionales
- b) Apoyar el desarrollo y competitividad de los empresarios
- c) Propiciar el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa
- d) La generación de empleo

- Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero

La asociación Bancaria Salvadoreña muestra en el siguiente gráfico, los préstamos por rubro económico que se han dado en lo que va del año comparado con el año anterior (2,015) y se puede observar en al siguiente gráfica el sector Industria Manufacturera que es donde se encuentra nuestro objeto de estudio (sector textil), este ha tenido.



Gráfica 1. Préstamos brutos por sector económico

2.2.4 Sector textil

El desarrollo de la industria textil ⁶en el país se enmarcó en la implementación de la Ley de Promoción de Exportaciones suscrita en 1974, bajo el régimen de zona franca, de propiedad y administración estatal. Fue hasta 1990, que se modifica la ley y se implementa la reforma a la Ley de Zonas Francas y Recintos Fiscales. Dicha Ley estipula 2 figuras de régimen fiscal:

Las zonas francas industriales y de comercialización, definidas como áreas del territorio nacional, donde las mercancías que en ellas se introduzcan, son consideradas fuera del territorio aduanero nacional, respecto a los derechos de exportación e importación”

- El régimen de recintos fiscales permitió que cualquier empresa de la industria manufacturera tradicional gozara de las exenciones fiscales.

En 1998 se modificó nuevamente la ley, con la transformación de los recintos fiscales en los denominados “depósitos de perfeccionamiento de activos”. A la fecha coexisten ambos regímenes. La administración de la ley le corresponde al Ministerio de Economía que puede otorgar o revocar todos los beneficios.

⁶ Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL), op. cit., p. 5.



Evolución de Regímenes de Comercio en El Salvador

1974	1990	1998	2007	2013
Ley de promoción de exportaciones				
	Ley de Zonas Francas y Recintos Fiscales (Decreto N° 461-1990; Reformas Decreto N° 211-1992, y Decreto N° 606-1996)			
		Ley de zonas francas industriales y de comercialización (Decreto N°405-1998 y Modificación Decreto N°318-2013)		
			Ley de servicios internacionales (Decreto N°431 - 2007 y modificación Decreto N°277-2013)	

Esquema 8. Evolución de regímenes de Comercio en El Salvador

Fuente: Banco Central de Reserva de El Salvador.

Los tres marcos legales que ofrecen beneficios para las empresas instaladas en Zonas Francas son los siguientes⁷:

1) Ley de Zonas Francas (para empresas de manufactura)

- Exoneración de impuestos municipales, renta, IVA
- Libre internación en la importación de materia prima, maquinaria, herramientas e insumos.

2) Ley de Servicios Internacionales (para empresas de servicios)

- Incentivo a sectores estratégicos (Contact centers, BPO, logística, servicios médicos, etc.)
- Exención total permanente de impuestos locales (IVA, renta y municipal) y aranceles de importación

Adicionalmente todas las empresas que se instalan tanto dentro o fuera de una zona franca gozan de las garantías que le otorga la:

3) Ley de Inversiones

- Trato igual a inversionistas extranjeros y nacionales
- Libertad de transferir fondos al extranjero
- Acceso a financiamiento local.

El tema textil es uno de los más controvertidos dentro del comercio multilateral. Después de muchos años de estar fuera de la normativa comercial, en 1995 se logra que el sector se integre a las normas de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

⁷ Cámara de la Industria Textil, confección y zonas francas de El Salvador (CAMTEX). (s.f.). Zonas Francas en El Salvador [archivo PDF]. San Salvador. Recuperado de: <http://www.camtex.com.sv/docs/PerfilSectores.pdf>



2.3 MARCO HISTÓRICO

2.3.1 Historia de la Industria Textil y Confección en El Salvador

Históricamente, la industria textil ha sido durante más de 50 años una categoría industrial importante de Centroamérica y ubicada entre los sectores manufactureros más importantes del país. Desde los 1950, el sector ha tendido a ubicarse entre los primeros cuatro lugares de la industria salvadoreña, en cuanto a producción se refiere. Al igual que los otros países centroamericanos, a finales de los 1980's se da el proceso de desgravación arancelaria y de promoción de las exportaciones, estimulando la industria de la confección dirigida al mercado estadounidense.

La industria textil, sin embargo, no creció con el mismo dinamismo que el sector confección, y no llegó a recuperarse hasta concluido el conflicto armado y firmado de los acuerdos de paz. Se dio una modernización de la actividad, sustituyendo maquinaria y equipo obsoleto, gracias a la repartición de grandes capitales que habían salido del país.

El sector manufacturero de El Salvador se caracterizó en sus inicios por ser una industria puramente artesanal, desarrollándose hasta finales del siglo XIX como una industria creciente y competitiva.

La industria textil es considerada como la más antigua, ya que data desde épocas remotas y se iniciaron durante la conquista española, dando como resultado un crecimiento de las artesanías textiles manuales, llegando a ser el patrimonio para muchas poblaciones del país, destacándose las poblaciones de San Sebastián, Panchimalco, Izalco, Cojutepeque.

La industria textil propiamente dicha, surge en El Salvador en 1885. En sus inicios se concretó a nivel de telares manuales, donde se procesaba el algodón, aunque estos fueron perdiendo importancia con el correr de los tiempos, debido a la introducción de la industria mecanizada.

Según la historia, el mayor apogeo de esta artesanía tuvo lugar en 1942, debido a que el entonces presidente de la república, General Maximiliano Hernández Martínez, ordenó que los uniformes, sábanas y accesorios de tipo textil utilizados por el ejército debían ser elaborados en el pueblo de San Sebastián, situación que significó un apoyo a la producción de los artesanos y además impulsó el desarrollo cultural, artesanal y autóctono de la zona.

Con la introducción del telar a mano, el proceso de fabricación se fue tecnificando haciéndose necesario trabajar con hilos de mejor calidad, que eran importados de Japón, debido a que en esa época no se fabricaban en nuestro medio; entre los principales productos que se elaboraban se pueden mencionar camisas y pantalones.

En la última década se ha incrementado la integración vertical intraempresa, creándose intercambios entre los diversos actores, y se han aumentado las exportaciones dirigidas al mercado estadounidense en el ramo de la confección.

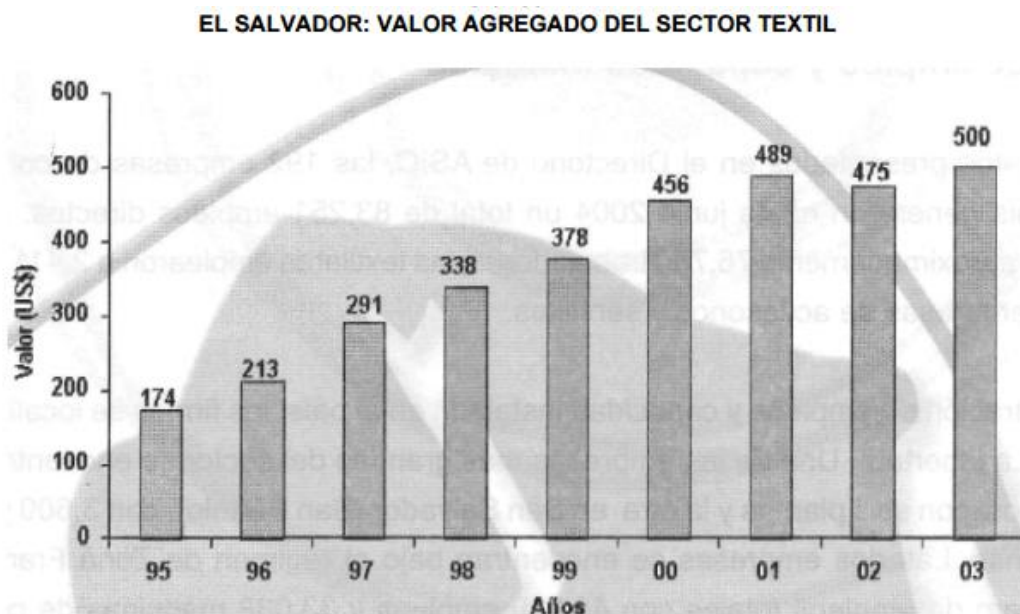


La industria de prenda de vestir ha sido uno de los motores del desarrollo económico claves del país durante los últimos 25 años. Este sector ha incrementado su capacidad de fabricación notablemente, ofreciendo servicios que van desde el hilado hasta la confección completa de la prenda. Como resultado, se ha visto un incremento en las inversiones de este sector, el cual supera a otros sectores.

El crecimiento de la industria ha obligado a muchas compañías existentes en el país a transitar hacia la oferta del “paquete completo” y están desarrollándose cadenas de abastecimiento por medio de centros de distribución que permiten proveer los materiales necesarios para la integración vertical y la sostenibilidad de la industria. El auge de desarrollo de la industria de la confección en El Salvador se concentra entre 1990 y 2000, impulsado inicialmente por las preferencias de acceso a Estados Unidos por medio de la iniciativa de la Cuenta Caribe (ICC). Los principales factores que han contribuido al éxito y desarrollo de la industria en El Salvador están relacionados a la proximidad geográfica a su principal mercado, costo de producción atractivos contra el resto de la región y la disponibilidad de recurso humano con capacidad de rendir con altos índices de productividad.

2.3.2 Aporte a la economía salvadoreña

La industria de la confección de exportaciones en El Salvador ha tenido un crecimiento importante en la economía desde 1995. Una tasa media de crecimiento anual del 1.47% durante el periodo del 2003 y un crecimiento anual de 5.2% con respecto al año anterior (2002) generó en términos absolutos un valor agregado de \$500 millones de divisas para el 2003, como se puede observar en el gráfico, este dinamismo de la industria de la confección le ha permitido a la economía un buen desempeño.



Fuente: Estimación propia con datos del Banco de Reserva de El Salvador
* cifras preliminares 2003, BCR

Gráfica 2. Valor agregado del sector textil y confección en El Salvador



El Sector Textil y Confección en 2014 generó el 45% de las Exportaciones Totales de El Salvador, reportando un 6.2% de crecimiento. En términos de valor fueron \$2,403 millones, un 0.4% más que equivale a \$9 millones más de exportación que en el 2013.

El crecimiento de las exportaciones del Sector en 2015, equivale a \$149 millones más de exportación con respecto al 2014 (\$2,403 millones), posicionándose como el sector más importante en exportaciones con \$2,552.00 exportados.

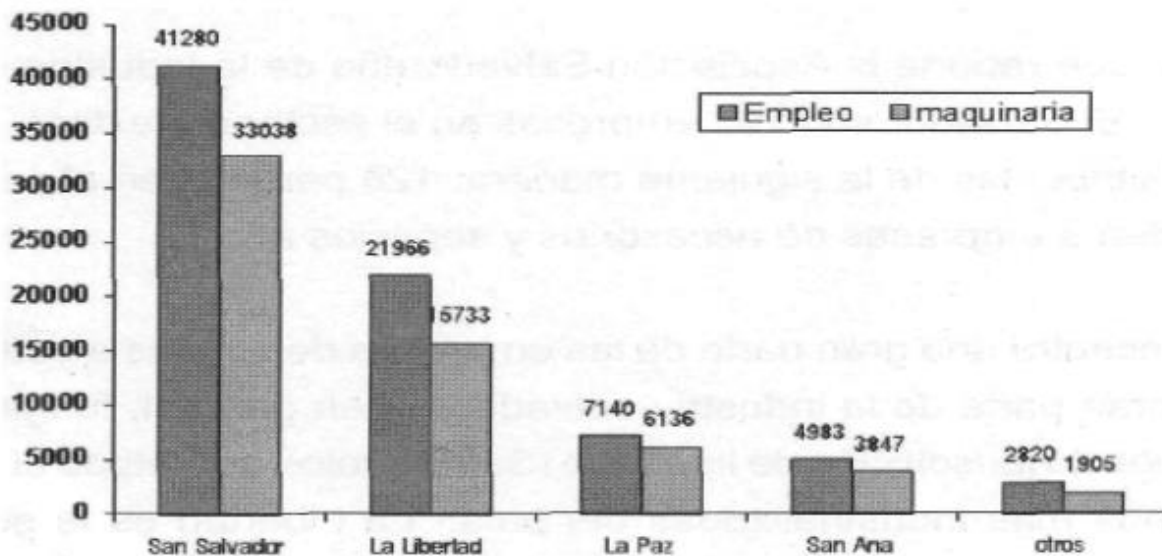
Las exportaciones del Sector Textil y Confección representan el 46% de las exportaciones totales del país en la actualidad.

2.3.3 Generación de empleo y capacidad instalada

De acuerdo a los datos presentados en el Directorio ASIC, 192 empresas de confección, textiles y accesorios en el país generaron hasta junio 2004 un total de 83,251 empleos directos. Las empresas de confección emplean aproximadamente 76,750 trabajadores, las textiles emplearon a 2,411.

En el año 2004, en cuanto a concentración de empleos y capacidad instalada en el país, las firmas se localizaban en su mayoría en San Salvador y la Libertad. Una de las empresas más grandes del sector se encontraba en La Libertad y generaba 7,518 empleos, con seis plantas y la otra en San Salvador (San Bartolo), con 3,600 y siendo ambas de capital estadounidense. Las dos empresas se encontraban bajo el régimen de zona franca. La siguiente muestra cómo se encontraba el país en materia de generación de empleo y maquinaria en el año 2004.

EL SALVADOR: MAQUINARIA Y EMPLEO DEL SECTOR DE CONFECCIÓN POR REGIÓN GEOGRÁFICA



Gráfica 3. Generación de empleo del sector
Fuente: Con datos estimados de ASIC y DIGESTYC 2004.



La industria de la confección tiene la característica de tener en su cadena de producción varias actividades que la hacen intensiva en mano de obra, con cierta especialización. El Salvador en lo referido a la evolución del empleo en el sector industria de la confección, su resurgimiento inicia a partir de 1991, después de un largo periodo de estancamiento. La industria de la confección en ese año crecía sostenidamente, aunque en el 2001 el empleo tiene un crecimiento negativo de casi 10%, esto se debió a los acontecimientos de Septiembre 11, ya que en los últimos meses de dicho año el principal consumidor contrajo su consumo de ciertos bienes, pero el siguiente año (2002), se recupera con 3.75%, y finalmente para el 2003 logra otro incremento positivo de 5.12%, aunque el sector no logra recuperarse de los empleos perdidos hace tres años.

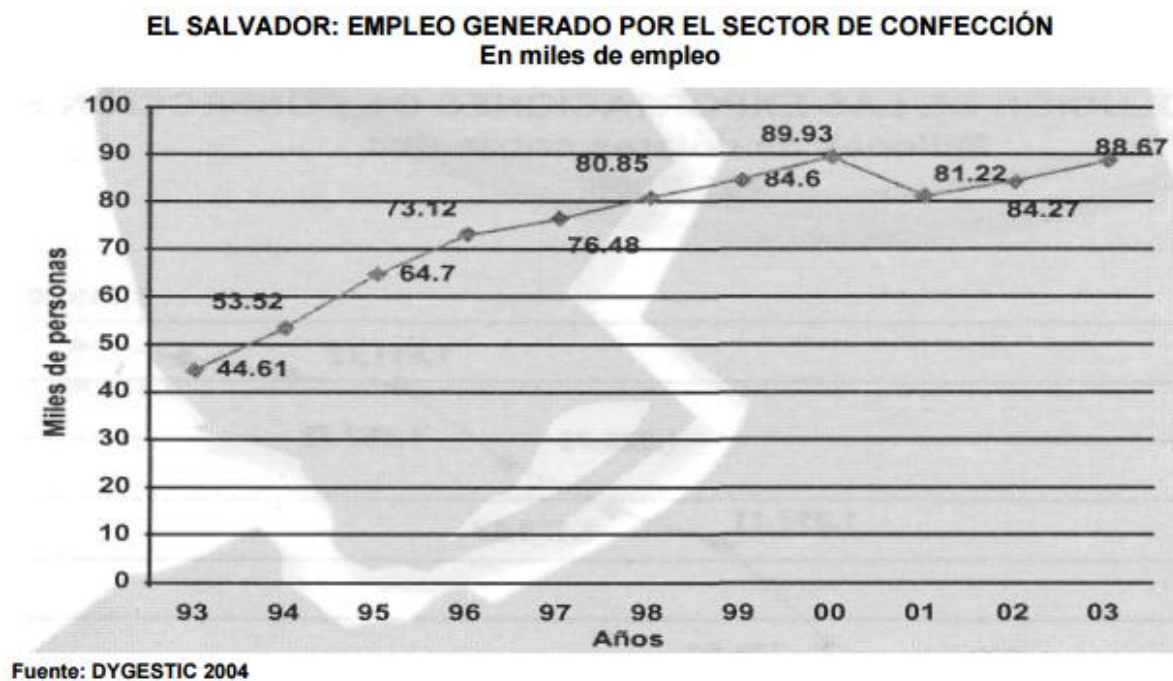


Ilustración 4. Empleo generado por el sector de confección

Hasta el mes de noviembre 2015, el sector generó 73,352 empleos directos, registrados por el ISSS en actividades propias de la fabricación de hilados, tejidos, artículos textiles y prendas confeccionadas.

El Sector representa el 46% del empleo directo de la Industria Manufacturera.



2.4 MARCO CONTEXTUAL

El Banco de Desarrollo de El Salvador - BANDESAL, nace por Ministerio de Ley mediante el Decreto Legislativo número 847 de fecha 21 de octubre de 2011, producto de la transformación del Banco Multisectorial de Inversiones - BMI, como una institución pública de crédito con facultades y competencias más amplias e incluyentes en materia de Banca de Desarrollo, que permite acompañar con recursos financieros a las políticas públicas establecidas para promover el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, las exportaciones y la generación de empleo y en consecuencia, el desarrollo económico y social del país, a través del apoyo financiero, de mediano y largo plazo de proyectos productivos pertenecientes a los diversos sectores de la economía salvadoreña.⁸

La Ley del Sistema Financiero para Fomento al Desarrollo, en su artículo único, establece que el Banco de Desarrollo de El Salvador, el Fondo de Desarrollo Económico (FDE) y el Fondo Salvadoreño de Garantía (FSG), constituyen el Sistema Financiero para Fomento al Desarrollo. El 19 de enero de 2012 entra en vigencia dicha Ley y en mayo de 2012 se hace el lanzamiento del Banco de Desarrollo de El Salvador que es el responsable de administrar el FDE y FSG.

La nueva visión de este sistema financiero de fomento al desarrollo comprende la atención de actividades productivas para incrementar la formación de capital, competitividad de exportaciones y desarrollo de la cadena productiva MIPYME. Para ello es necesario que se haya redefinido el papel que juegan las instituciones financieras estatales y la creación de una banca de desarrollo con el propósito de que el país alcance **mayores tasas de crecimiento económico**, de manera que la creación de esa Banca de Desarrollo es un paso estratégico para que el sistema financiero acompañe las necesidades de desarrollo económico y social del país.

Estos grandes objetivos se pueden cumplir bajo tres áreas de atención: Transformación del BMI en Banco de Desarrollo, generación de proyectos productivos con su respectiva asignación de recursos financieros puestos a disposición de sectores estratégicos y creación de un instrumento que permita otorgamiento de garantías para facilitar asignación de crédito.

Con el otorgamiento de créditos se ha contribuido a cerrar brechas de mercado para sectores económicos o destinos de financiamiento, los cuales requieren apoyo crediticio de mediano y largo plazo para la ejecución y desarrollo de sus proyectos. Con esto se crean 3 nuevas instituciones que constituyen en conjunto la banda de desarrollo en El Salvador:

1. El Banco de Desarrollo de El Salvador (BDES)
2. El Fondo de Desarrollo Económico (FDE)
3. El Fondo Salvadoreño de Garantías (FSG)

⁸ Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL). (s.f.). Historia de BANDESAL. Recuperado de: http://portal.bandesal.gob.sv/portal/page/portal/INICIO/INSTITUCION/MARCO_INSTITUCIONAL/HISTORIA



2.4.1 Conformación del Sistema Financiero para Fomento al Desarrollo

El Banco de Desarrollo de El Salvador, tiene como objetivo impulsar el desarrollo sostenible y competitivo de la economía salvadoreña, ofreciendo financiamiento para el desarrollo de proyectos productivos. La ley del Sistema Financiero para Fomento al Desarrollo, habilita 3 instrumentos con los cuales se pretende apoyar a los diferentes sectores productivos del País:



Ilustración 5. Desglose del sistema financiero de BANDESAL

BANDESAL Indirecto a través de Intermediarias Financieras (IFI) y apoyo directo: Hasta Mayo del 2015 BANDESAL trabaja con 48 diferentes instituciones intermediarias entre Bancos, Asociaciones Cooperativas, Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores. BANDESAL continúa la labor de poner a disposición de las instituciones financieras intermediarias (IFI) calificadas, líneas de financiamiento de corto, mediano y largo plazo, las cuales son utilizadas bajo la figura de redescuento. Adicionalmente se cuenta con financiamiento directo a través de BANDESAL para proyectos estratégicos, los cuales deben rondar una inversión de US\$10.0 MM y son atendidos en consorcio con otros bancos.

El **Fondo de Desarrollo Económico (FDE)** tiene como finalidad promover el desarrollo de proyectos viables y rentables de los **sectores productivos** del país. Su objetivo es de contribuir al desarrollo económico a través del financiamiento y asistencia técnica de proyectos productivos y de fomento al desarrollo económico y social que permitan renovar el tejido productivo, mejoren la competitividad y generen empleo. Sus usuarios se enfatizan en la micro, pequeña y mediana empresa. El FDE es un Patrimonio Especial con finalidades específicas administrado por el Banco de Desarrollo de El Salvador.

Por último el **Fondo Salvadoreño de Garantías (FSG)**: Es un fondo administrado por el Banco de Desarrollo de El Salvador destinado a otorgar garantías a los Bancos y otras instituciones financieras intermediarias para que puedan brindar financiamiento a las personas que presenten proyectos productivos viables y rentables, pero que no reúnen los niveles de garantías que requieren dichos Bancos e instituciones financieras para otorgar el financiamiento. El FSG sirve de colateral para disminuir el riesgo de la Intermediaria Financiera.



La línea orientada al desarrollo de sectores productivos es el Fondo de Desarrollo Económico (FDE)

Además se cuenta con las siguientes instituciones financieras como parte del sistema financiero para fomento al desarrollo:⁹

Tabla 4. Instituciones financieras para fomentar el desarrollo

	<p>Banco de Fomento Agropecuario (BFA): Esta institución intensificará la atención de los micro, pequeños y medianos empresarios del sector agropecuario, agroindustria y cooperativas agropecuarias.</p>
	<p>Banco Hipotecario (BH): Su función principal es la de profundizar su atención de la demanda crediticia de las pequeñas y medianas empresa, de todos los sectores económicos; para ello ya se ha reforzado financieramente y cuenta con un capital \$100 millones de dólares</p>
	<p>Fondo Social para la Vivienda (FSV): Cubre las necesidades de financiamiento habitacional en condiciones crediticias favorables y sostenibles para satisfacer la necesidad social de los trabajadores y otros grupos poblacionales.</p>
	<p>Fondo Nacional de Vivienda Popular (FONAVIPO): Cubre las necesidades de financiamiento habitacional de las familias salvadoreñas de más bajos ingresos de sector formal e informal.</p>
	<p>Corporación Salvadoreña de Inversiones (CORSAIN): Se encarga de generar inversiones confiables y efectivas que contribuyan a la competitividad del país.</p>

Otras instituciones podrán incorporarse en la medida en que se dé la evolución del Sistema Financiero para Fomento al Desarrollo. Además, podrán incluirse instituciones de apoyo, tales como la **Comisión**

⁹ Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL). (s.f.). Quiénes conforman el Sistema Financiero para Fomento al Desarrollo. Recuperado de: <http://www.bandesal.gob.sv/institucion/ley-de-fomento-al-desarrollo/quienes-conforman-el-sistema-financiero-para-fomento-al-desarrollo/>



Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).



Ilustración 6. Instituciones financieras para fomentar el desarrollo

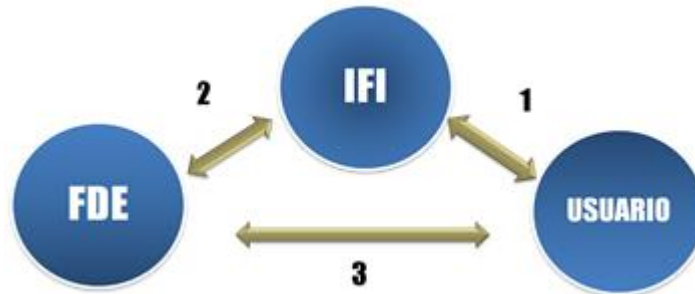
2.4.2 Fondo de Desarrollo Económico

ESQUEMA DE OPERACIÓN DEL FDE

Es un conjunto de operaciones tanto de primer piso como de segundo piso, estas se explican a continuación. En las operaciones de primer piso los fondos se dan por parte del FDE que contrata crédito (puede delegar) y asume el riesgo. La IFI se encarga del análisis financiero, el Informe y Administración de cartera.

OPERACIONES DE PRIMER PISO

Son las operaciones en las que el otorgamiento del crédito se da directamente al usuario final por parte del FDE. El proceso de otorgamiento sería como sigue:



Esquema 9. Operaciones de primer piso

PASO 1 - USUARIO: Una MIPYME con un proyecto productivo viable se acerca a una institución financiera para optar a una de las líneas de financiamiento o programas disponibles en el FDE. Se informa de los requisitos de información necesarios para presentar una solicitud de financiamiento, completa la información y la presenta a una institución financiera.

PASO 2 – INTERMEDIARIO FINANCIERO: Verifica que la información otorgada por el cliente es la que corresponde a los requisitos establecidos. Prepara un análisis financiero según la tecnología crediticia utilizada en su institución y concluye un informe con los aspectos positivos y negativos de la solicitud hecha por el usuario. Envía dicho informe al FDE para su respectiva aprobación/denegación. Los créditos aprobados por parte del FDE son desembolsados por la IFI y se procede a la administración de los mismos (colecturía de pagos y mecanismos de cobranza).



PASO 3 – FDE: FDE firma un convenio de originación y administración de cartera con las diferentes instituciones financieras; en este convenio se establecen las respectivas comisiones para cada uno de los servicios a brindarse por las IFI. Analiza el informe de análisis financiero enviado por la IFI y aprueba / deniega la solicitud hecha por el usuario. En caso de aprobación se autoriza a la IFI a proceder a contratar el crédito con el usuario; en cada una de las operaciones aprobadas por el FDE, **el riesgo de crédito lo asume el FDE, siendo la responsabilidad de la IFI limitada a la administración de cartera**

OPERACIONES DE SEGUNDO PISO

Son las operaciones en las que el otorgamiento del crédito se da directamente al usuario final por parte de la IFI. En el 2014, los créditos bajo la modalidad de segundo piso se colocaron a través de 45 instituciones financieras aliadas que intermedian recursos de BANDESAL. El proceso de otorgamiento sería como sigue:



Esquema 10. Operaciones de segundo piso

PASO 1 - USUARIO: Una MIPYME con un proyecto productivo viable se acerca a una institución financiera para optar a una de las líneas de financiamiento o programas disponibles en el FDE. Se informa de los requisitos de información necesarios para presentar una solicitud de financiamiento, completa la información y la presenta a una institución financiera.

PASO 2 – INTERMEDIARIO FINANCIERO: Verifica que la información otorgada por el cliente es la que corresponde a los requisitos establecidos. Prepara un análisis financiero según la tecnología crediticia utilizada en su institución y concluye acerca de la aprobación / denegación de la solicitud hecha por el usuario. Los créditos aprobados por parte de la IFI son desembolsados y el riesgo de crédito (pago) es asumido por la IFI. Como mitigante de este riesgo, los créditos otorgados directamente por la IFI pueden contar con la garantía del Fondo Salvadoreño de Garantías.

PASO 3 – FDE: FDE firma un contrato de línea de crédito con la IFI; en este convenio se establecen los lineamientos respecto al uso de los recursos financieros, incluyendo los destinos aplicables. FDE desembolsa tanto por el redescuento de créditos o por la programación de desembolsos destinados a la cobertura de créditos masivos (microcréditos) por parte de la IFI. En este tipo de operación el riesgo de pago para el FDE lo constituye el riesgo de la IFI.

PERÍODO

2012-2014

En el período 2012-2014 se establecieron 4 líneas de financiamiento para el FDE, este ha apoyado inversiones en diferentes proyectos, permitiendo fortalecer y potenciar sus ejes principales como:



Incrementar la producción y exportaciones, mejorar la competitividad, propiciar el desarrollo de la MIPYME y promover la generación de empleo, las líneas son:

Tabla 5. Líneas de crédito del FDE para el período 2012-2014

1. APOYANDO A SECTORES PRODUCTIVOS		
1.1	SECTOR AGROPECUARIO	
	Formación de capital agropecuario	Agricultura intensiva y protegida
	Fomento a actividades agropecuarias	Inversión en fincas cafetaleras
	Avío para cultivos tradicionales	
1.2	SECTOR AGROINDUSTRIA	
	Fomento a la inversión agroindustrial	
1.3	SECTOR INDUSTRIA	
	Apoyo al sector textil y confección	Formación de capital industrial
	Transferencia de tecnología e innovación industrial	Ampliación del parque industrial salvadoreño
1.4	SECTOR CONSTRUCCIÓN	
	Fomento a proyectos habitacionales	
2. PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA		
2.1	PYME	
	Fomento a la innovación tecnológica	Fomento a la asociatividad empresarial
	Impulso a la PYME: Sigue Invirtiendo	Impulso a la PYME: Sigue Creciendo
3. APOYANDO A LAS ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS		
3.1	ENERGÍA	
	Programa empresa renovable: Asistencia técnica	Programa empresa renovable: Financiamiento para reconversión ambiental y energía renovable
3.2	GENERACIÓN DE ENERGÍA	
3.3	EXPORTACIÓN	
	Formación de capital exportador	Ampliación del parque industrial exportador
	Pre y Exportación	
3.4	TURISMO	
	Fomento al turismo	
3.5	INVERSIÓN EXTRANJERA	
	Fomento a la inversión extranjera directa	
3.6	SALVADOREÑOS EN EL EXTERIOR	
	Fomento a la inversión directa	
4. APOYANDO LA EDUCACIÓN Y LA SALUD		
4.1	EDUCACIÓN	
	Fomento a la investigación e infraestructura educativa	
4.2	SALUD	
	Formación de capital para servicios de salud	



En su rendición de cuentas del quinquenio 2009-2014, en la línea de financiamiento del FDE correspondiente al Apoyo a Sectores Productivos se menciona que en el período 2012 – 2014 uno de los 4 ejes prioritarios es el **Apoyo al sector textil y confección**¹⁰ que además forma parte de la gestión del período 2011-2012¹¹ según la rendición de cuentas Período 2011-2012. Su objetivo ha sido el de impulsar la competitividad en la cadena productiva mediante financiamiento, con el fin de apoyar tanto la innovación en los procesos como la adquisición de activos fijos productivos e intensificar la internacionalización o expansión en el mercado local.

Las actividades a financiar corresponden a actividades de diseño de telas y/o prendas, creación de marca propia y otras que fomenten el modelo de “paquete completo”; hilaza, telas, bordados, serigrafías, aplicaciones, empaques y todas aquellas que permitan completar, consolidar y modernizar la cadena productiva.

A marzo del 2014 se ha aprobado US\$ 63.00 MM distribuidos en 120 créditos, más del 50% de estos han sido para micro y pequeñas empresas, de forma detallada: 48% Pequeña empresa, 25% mediana empresa, 15% Microempresa y 12% Mediana empresa. El sector que ha solicitado mayor financiamiento ha sido el **sector industrial con un 38%**.

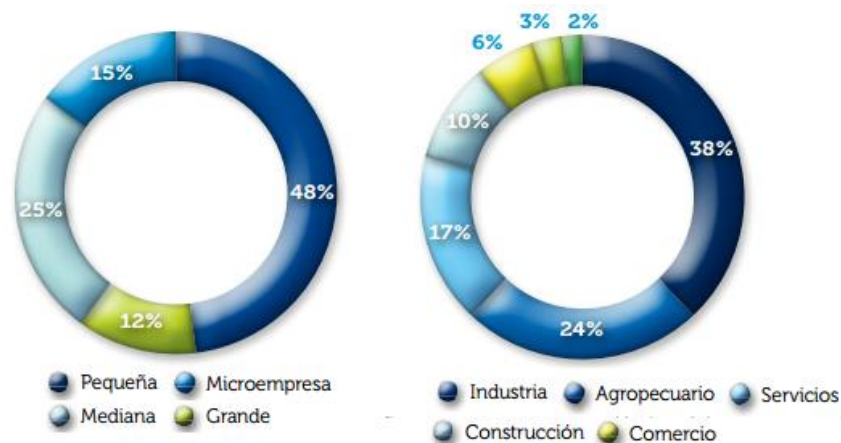


Ilustración 7. Distribución de fondos del FDE para el período 2012 - 2014

PERÍODO JUNIO 2012 – MAYO 2013

De junio 2012 a mayo 2013, se aprobaron 90 créditos para sectores o actividades productivas, con recursos del FDE, por un monto de US\$32 millones. 88% de los créditos aprobados han sido destinados a la MIPYME, cumpliendo así con el objetivo para el cual fue creado el Fondo de Desarrollo Económico. Predomina la pequeña empresa con un 49%.

Con respecto a la distribución por sectores de estos créditos, 33% de estos fueron destinados al sector industrial siendo al que más recursos se le otorgaron, le sigue el sector agropecuario con un 21% y el sector servicios con un 13%.

¹⁰ Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL). (2014). Rendición de cuentas Quinquenio 2009-2014.

¹¹ Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL). (2012). Rendición de cuentas Período 2011-2012.



El apoyo recibido en proyectos productivos con recursos del FDE han sido destinados principalmente para financiar la formación de capital destacando la **compra de maquinaria y equipo**, lo cual permite la ampliación y modernización de la capacidad productiva, le sigue la compra de inmuebles y capital de trabajo.

A mayo de 2013 los fondos del FDE en su mayoría (un 84%) **están invertidos en depósitos a plazos que generan un rendimiento promedio de 3.54%** y el resto a la vista para cubrir la demanda de desembolsos. Los recursos con los que cuenta el FDE son los provenientes de los aportes patrimoniales del Banco Central de Reserva y del Fondo Especial de los Recursos Provenientes de la Privatización de ANTEL. Los aportes patrimoniales iniciales del fondo se realizaron básicamente en el segundo trimestre del año 2012 y sus operaciones crediticias iniciaron a partir del tercer trimestre del mismo año.

Además el FDE presenta inversiones en títulos valores por 2,579 miles los cuales consisten en títulos valores emitidos por Bancos y Fondos de Titularización a mediano plazo que generan un rendimiento promedio del 4.79%. En cuanto a la cartera de préstamos del FDE, ésta presenta un **saldo de US\$ 16,113 miles con rendimiento promedio del 7.54%**. El Patrimonio del FDE asciende a US\$35,082 provenientes de los aportes de capital y los resultados acumulados por US\$ 92 miles.

BANDESAL: PERÍODO CIERRE 2014

Fondo de Desarrollo Económico (FDE), a través de 36 líneas de financiamiento, alcanzó un monto contratado de \$59.9 millones que representa un total de 243 créditos que reflejaron al cierre del año 2014 un saldo de cartera de \$43.2 millones

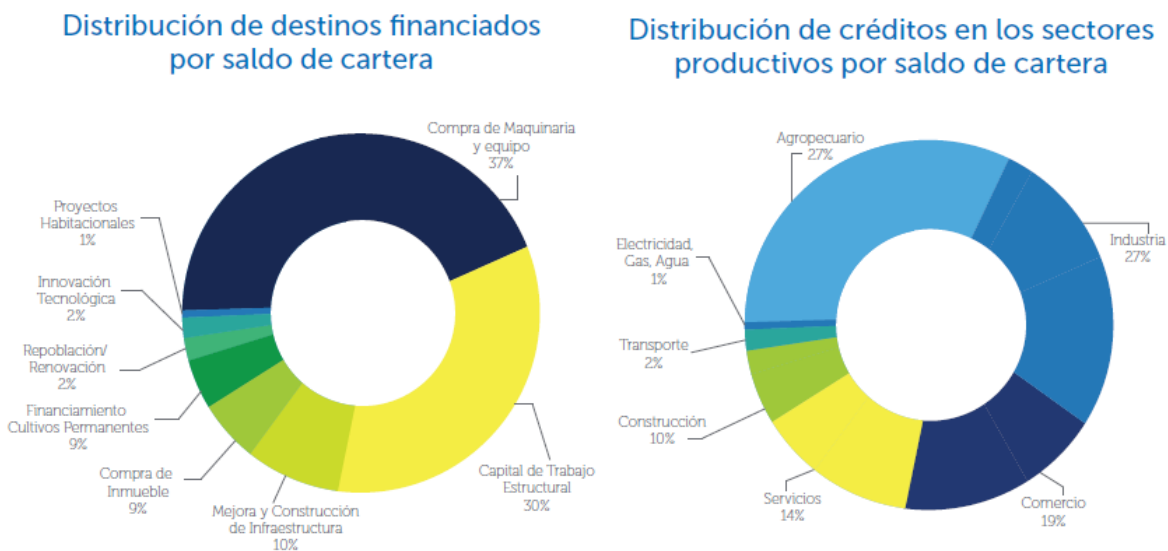


Ilustración 8. Distribución de créditos por sector y su utilización del FDE en el año 2014



El sector **Industria** presento un **27%** de los fondos distribuidos al igual que el sector agropecuario y la distribución del uso de estos fondos refleja una dominación de la **Compra de Maquinaria y equipo con un 37%** y el **Capital de Trabajo Estructural con un 30%**, le sigue mejora y construcción de Infraestructura con un 10%. Los dos primeros son manifestaciones del interés por mejorar la capacidad instalada ya sea por maquinaria o bien el capital de trabajo. Con respecto a la distribución por tamaño de empresa predomina la empresa **pequeña con 40%**, **micro con 32%**, **mediana con 22%** y Grande con 6%.

GESTIÓN FINANCIERA AÑO 2014

Conociendo los destinos de los fondos de las gestiones anteriores es pertinente tomar en cuenta la gestión financiera del banco reportada en su última memoria de labores correspondiente al cierre del año 2014, que a la fecha de escritura es la más reciente al público, esto beneficia al estudio ya que se conocen la estructuras de activos, pasivos y capital para cada línea de financiamiento, los mecanismos que generan utilidades al banco y el manejo del riesgo que proporciona factores a considerar para la construcción del modelo dinámico de gestión propuesto en este trabajo de graduación.

FONDO DE DESARROLLO ECONÓMICO

El FDE ha presentado cambios en su composición, principalmente en la cartera de préstamos y la cartera de inversiones. Bajo el manejo responsable de los activos mediante una **rigurosa administración de los diferentes riesgos** pone a disposición de los sectores productivos las facilidades de financiamiento directo de acuerdo a sus objetivos.

La cartera de préstamos se maneja con base en **políticas crediticias internas y con base a parámetros regulatorios establecidos**, es decir que cada uno de los financiamientos otorgados es analizado y sujeto a un escrutinio que busca armonizar la agilidad de los procesos de otorgamiento y la administración razonable de los diferentes riesgos relacionados.

Durante el año 2014 los activos del FDE incrementaron 47.3% en \$17.8 millones para un total de \$55.4 millones, el mayor crecimiento se dio en la cartera de créditos que impulsada por una mayor demanda finaliza el año 2014 con un incremento de 61.7%, el incremento se ha visto financiado con recursos propios, esto explica una reducción en las inversiones extranjeras y disponibilidades con respecto a diciembre de 2013.

El aumento en cartera de préstamos determino que los ingresos por intereses de préstamos incremento 94.6% teniendo \$2.5 millones en 2014 (\$1.3 millones en 2013). Las inversiones mostraron ingresos de \$0.39 millones en 2014 (disminución de \$0.25 con respecto al cierre del 2013) esto es por haber mantenido un menor volumen de inversiones.

Los ingresos operativos ascendieron a \$2.9 millones (\$1.9 millones en 2013), costos operativos \$0.03 millones representando un margen operativo de 98.8%. En el 2014 no se requirió utilizar mayores



fuentes de fondeo y se logró un incremento de ingresos de intereses de préstamos. El FDE mantuvo tasas inalteradas, que junto con el aumento en la demanda de préstamos, se tradujo en mayores ingresos, la rentabilidad de dicha cartera fue de 7.21%. Utilidades netas fueron \$90.6 miles (incremento de \$59.8 miles).




El patrimonio del fondo asciende a \$55.1 millones provenientes de los aportes del Fondo Especial de los Recursos Provenientes de la Privatización de ANTEL por \$30.0 millones y de \$25.0 millones provenientes de los aportes del Banco Central de Reserva de El Salvador.

PERÍODO JUNIO 2014 – MAYO 2015

En su informe de rendición de cuentas emitida en Mayo del 2015 el Banco de Desarrollo de El Salvador comunica datos que reflejan su desempeño, estado y actividades en el período de Junio 2014 a Mayo 2015.

Se presentan los montos contratados distribuidos por segmentos de empresas y por sector económico para los 2 instrumentos administrados por BANDESAL que son el **FDE (Fondo de Desarrollo Económico)**, el **FSG (Fondo Salvadoreño de Garantías)** y las gestiones con **Intermediarios financieros (IFI)** como bancos, aseguradoras, compañías de inversión y compañías de seguros:

Tabla 6. Montos otorgados por los instrumentos de BANDESAL

 <p>IFI Intermediario financiero</p>	<p>Con los fondos de los Intermediarios Financieros (IFI) predomina el sector de la construcción en un 27%, comercio en un 26% y servicios en un 21%, le sigue el sector agropecuario en un 16%, la industria manufacturera representa un 4%. De igual forma la colocación de los recursos por segmento predomina la pequeña empresa en un 25%, microempresa en un 20% y la mediana empresa con un 16%</p>
 <p>FSG FONDO SALVADOREÑO DE GARANTÍAS</p>	<p>Con respecto al Fondo Salvadoreño de Garantías (FSG) los sectores priorizados corresponde al 50% al sector Comercio, 20% educación, 14% servicios y 11% Industria manufacturera en un 4to lugar. El sector de la MYPE corresponde al 90% predominando el 37% la pequeña empresa, 31% Microempresa y 22% Persona natural siendo los tres sectores con mayor representación</p>
 <p>FDE FONDO DE DESARROLLO ECONÓMICO</p>	<p>La Industria Manufacturera representa la mayor distribución en un 28%, seguido por el sector agropecuario en un 26% y sector servicios en un 23% y sector construcción en un 13%. En estos fondos el 41% se destina a la mediana empresa, 26% la pequeña empresa y 20% la empresa Grande seguido de 13% la Microempresa</p>



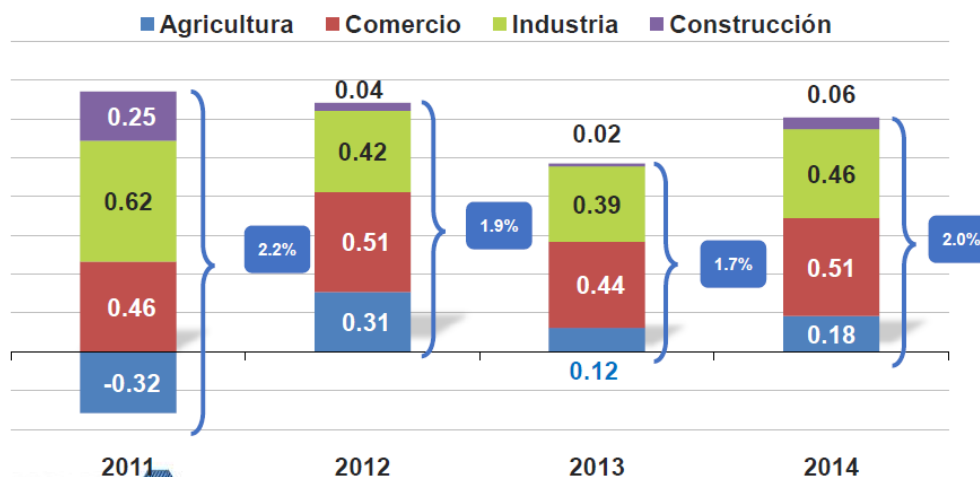
2.4.3 Contexto del sector confección de prendas de vestir

Fideicomiso de Apoyo para la Generación de Techo Industrial en El Salvador (FITEX)

Desde 1992 el sector textil ha cobrado cada vez más importancia dentro de la economía nacional salvadoreña. Su aporte se relaciona con el número de empleos generados, su papel en las cuentas nacionales y su creciente contribución al Producto Interno Bruto. El sector textil se ha convertido, prácticamente, en la exportación más importante del país, más aún que el café.

Aporte al producto interno bruto

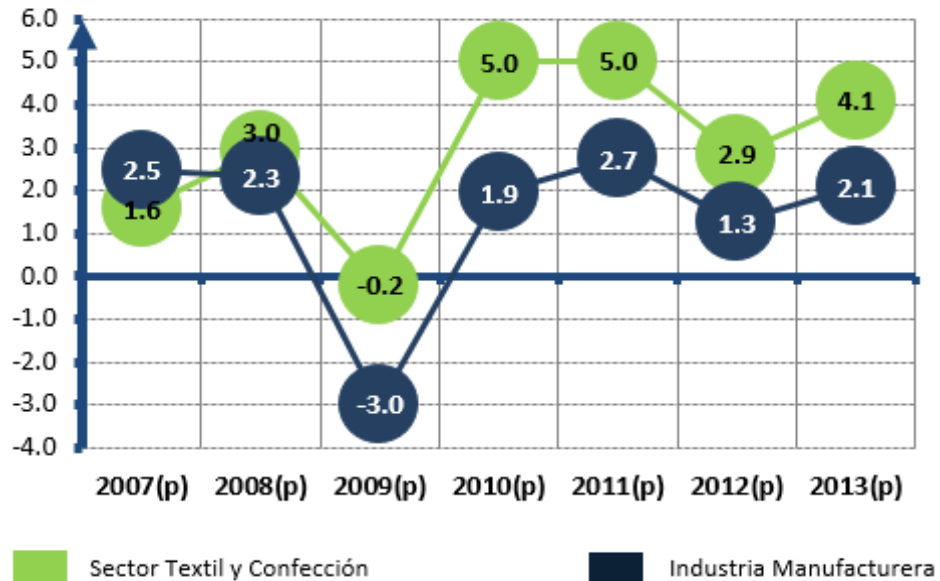
El crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) en el país en los últimos años, se ha visto influenciado principalmente por la contribución de cuatro sectores productivos: agricultura, comercio, industria manufacturera y construcción. En la siguiente gráfica se puede observar como el sector de la industria, que incluye al sector textil, se ha visto disminuido desde el año 2011, mostrando una leve recuperación en el año 2014.



Gráfica 4. Contribución Sectorial al crecimiento del PIB Real

Fuente: COPADES por medio de BANDESAL FITEX Marzo 2016

Como se mencionó en el apartado anterior, el sector textil y confección es considerado uno de los sectores más importantes del país, ya que contribuye con el 4% del Producto Interno Bruto. Mostrando un comportamiento de su tasa de variación anual por encima de la industria manufacturera en un promedio de un 2%, tal como puede observarse en el Gráfico siguiente, lo que refleja el dinamismo de dicho sector.



Gráfica 5. Tasas de variación (% anual) de PIB real en la Industria Manufacturera y sector textil y confección

Fuente: COPADES por medio de BANDESAL FITEX Marzo 2016

Aporte en el Empleo

En el 2014, el sector generó **73,562** empleos directos y aproximadamente 160 mil empleos indirectos, empleados en 670 empresas:

Tabla 7. Número de Empresas y empleados por ramas de actividad.

Ramas de actividad	Empresas	Empleados
PREPARACION E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES; TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES	29	7,193
ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES	52	827
FABRICACION DE ARTICULOS CONFECCIONADOS DE MATERIALES TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR	28	369
FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P.	24	1,905
FABRICACION DE TEJIDOS Y ARTICULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	8	265
FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL	529	63,003
TOTAL	670	73,562

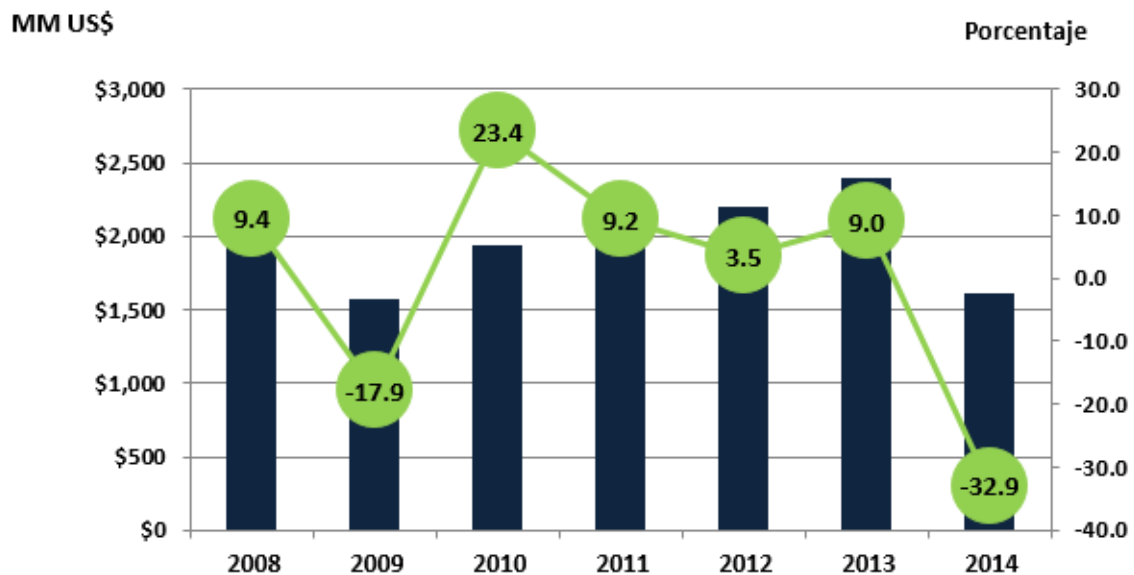
Fuente: COPADES por medio de BANDESAL y su informe FITEX Marzo 2016



Aporte en las exportaciones

El aporte del sector textil y confección alcanzó un nivel de exportaciones en el 2013 por un valor de US\$2,400 Millones, lo que representa el 44% de las exportaciones totales, mostrando un crecimiento del 9%, que equivale a \$197 millones más de exportación para el año 2013, con lo que se constituye el sector con mayor crecimiento y de gran importancia para la economía nacional

Dichas exportaciones están dirigidas en un 85% a Estados Unidos, un 11% Centroamérica y un 4% al resto del mundo. Del total de las exportaciones de textil y confección en 2014, el 89.1% corresponden a confección de prendas, seguido del 6.7% de tejidos, el 4.0% en hilados y el 0.2% de materias primas. Dicha composición ha cambiado significativamente desde el año 2000 cuando las exportaciones de confección de prendas únicamente representaban el 62.7%.



Gráfica 6. Exportaciones totales del sector textil y confección (Millones de US\$ y Var Anual)

Fuente: FITEX Marzo 2016, BANDESAL

Inversión extranjera directa en el sector textil.

Recientemente el gobierno de El Salvador a través de PROESA en conjunto con GDP Global¹² y Gherzi Textil Organización¹³ han desarrollado la "Estrategia para la Atracción de Inversión Extranjera Directa en el Sector Textil y Confección de El Salvador", la cual tiene como objetivo de desarrollar una estrategia

¹²Firma internacional especializada en consultoría de desarrollo económico y promoción de inversión extranjera directa enfocada a gobiernos y agencias de inversión y comercio exterior, con más de 15 años de experiencia y con casa matriz en Londres.

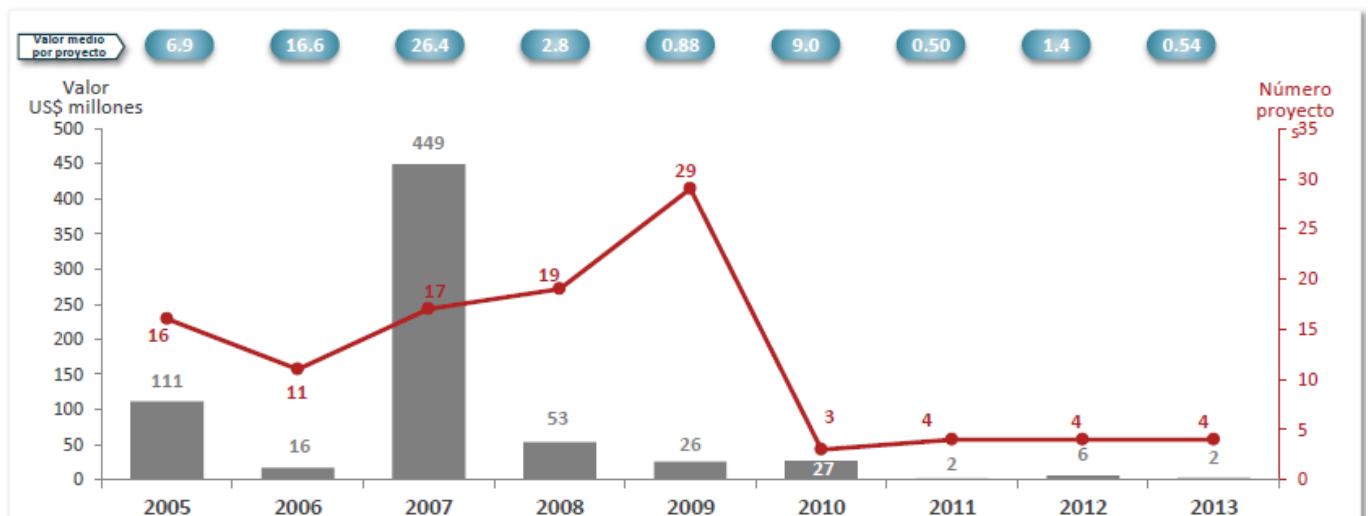
¹³Firma internacional con más de 75 años de experiencia en brindar servicios de consultoría industrial para el sector textil y confección, con casa matriz en Zúrich, Suiza.



y un plan de acción que establezcan las directrices concretas para aumentar el flujo de inversión extranjera directa en el sector textil y confección; ya que en los últimos años, el sector ha visto reducida su competitividad debido principalmente a: alto costo y calidad de la energía eléctrica, falta de flexibilidad laboral en materia de horarios de trabajo, falta de agilización en tramitología aduanera, entre otros.

- Con dicha estrategia se espera tener los siguientes resultados:
- Instalación de nuevas empresas
- Incrementar los flujos de inversión extranjera
- Crear nuevos empleos
- Fortalecer la industria establecida

De acuerdo al estudio, el sector textil aporta el 26% de la inversión extranjera directa atraída de la industria manufacturera, ya que el número total de proyectos atraídos entre los años 1994 al 2013 fue de 197; 107 de estos proyectos se dieron entre los años 2005 y 2013; y en los últimos cuatro años tan solo 15 proyectos de poco valor; siendo el principal origen de la inversión extranjera directa EE.UU. (70.6%), seguido de Taiwán (7.1%) y Corea del Sur (4.6%).



Gráfica 7. . Inversión extranjera directa del sector textil y confección 2005-2013

Fuente: PROESA – Estrategia para la atracción de Inversión Extranjera en el sector textil y confección



El alcance de la estrategia se enmarca en la atracción de nuevos proyectos de inversión, no obstante también se debe de priorizar el desarrollo del inversionista instalado y atracción de recursos. En este sentido, la estrategia está definida en tres etapas a implementarse en diez años: Fase I – Fortalecimiento de la Industria; Fase II – Densificación de la Industria, atraer oficinas de compra, atraer empresas del segmento de confección, atraer empresas del segmento textil: Fase III - Diversificación de la Industria: Textiles técnicos.

De acuerdo a los autores, el fortalecimiento de la oferta de valor de la industria textil y confección es requisito indispensable para mejorar la competitividad y atractivo del país en mercados extranjeros. Para lo cual plantean retos que fortalezcan la posición competitiva de las capacidades existentes de textil y confección: i) Reducir costos de energía a 0.12\$/kwh; ii) Mejorar la cooperación de aduanas y la industria de confección y textil; iii) Continuar incrementando el valor de la propuesta del segmento de confección; iv) Mejorar el desempeño de la capacidad existente en confecciones; v) Mejorar o mantener la competitividad del mercado en relación al clima de negocios.

Es importante agregar que la estrategia no establece metas numéricas a mediano y largo plazo, ni en monto ni en número de empresas de capital extranjero que inviertan en el sector en los próximos 10 años.

El sector textil en el plan de gobierno 2014-2019

De acuerdo al Plan de Gobierno “El Salvador Adelante”, en su Eje 1: *El Empleo es Primero*, se encuentra la ESTRATEGIA 1–TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA, se establece en el Compromiso 1: “Más producción industrial más empleo e ingresos”, para cuyo logro se definen la medida 4 de dicho plan, que establece: *Apoyar y fomentar el crecimiento y la competitividad de los sectores productivos y prioritarios de la economía mediante el Programa de Transformación Productiva para el Crecimiento Económico y la Competitividad*; y el Compromiso 20: “Contribuir al desarrollo del sector exportador tradicional y no tradicional, al incremento de sus producción, el empleo, la generación de divisas y la reducción de la brecha comercial de país, apoyando la diversificación de los productos de exportación y su inserción en nuevos mercados”, **en el cual se establece la promoción de maquilas con mayor valor agregado.**

El Sector Textil en el sistema financiero

En términos de financiamiento, con cifras a octubre de 2014, el total de créditos del sistema financiero alcanzó un saldo de US\$ 10,497 millones, distribuidos en 1.9 Millones de créditos, de los cuales el 10% de la cartera total está destinado a la Industria Manufacturera con un saldo de US\$ 1,004 Millones y el 1.23% al sector textil con un saldo de US\$ 129 Millones, tal como puede observarse en la siguiente tabla:



Tabla 8. Cartera de Préstamos del Sistema Financiero a Octubre de 2014 (Miles de Dólares)

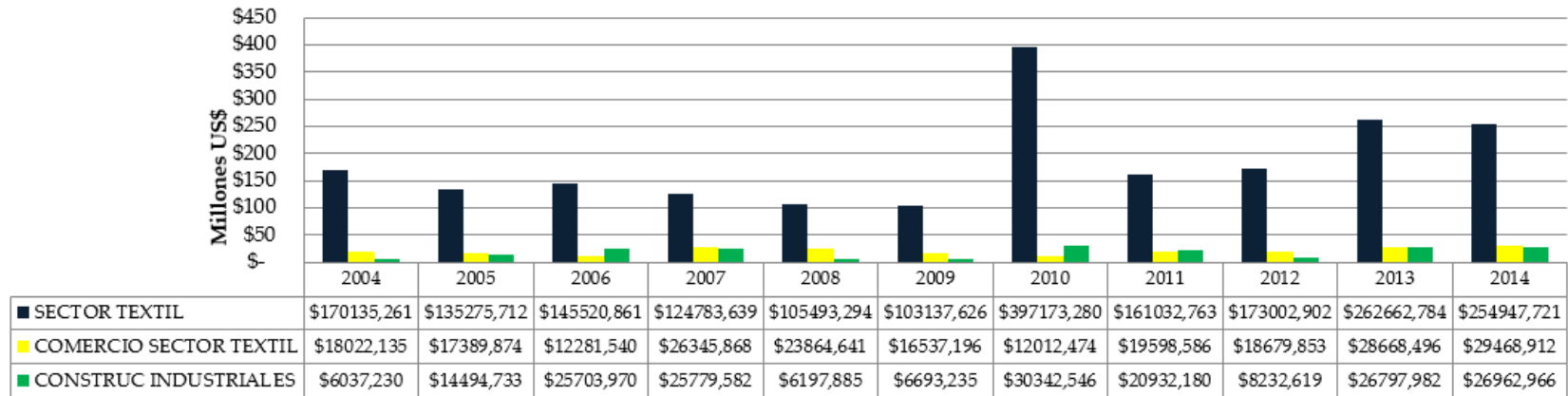
CLASIFICACIÓN	En miles de US\$		
	Sistema Financiero	Industria Manufacturera	Sector Textil
Bancos	\$ 10,370,333.85	\$ 998,479.26	\$ 128,105.33
Bancos Cooperativos y Soc. de Ahorro y crédito	\$ 127,663.28	\$ 5,614.52	\$ 1,224.04
TOTAL	\$ 10,497,997.13	\$ 1,004,093.78	\$ 129,329.36
	100%	9.56%	1.23%
		100%	12.88%

Fuente: BANDESAL con datos de la Superintendencia del Sistema Financiero

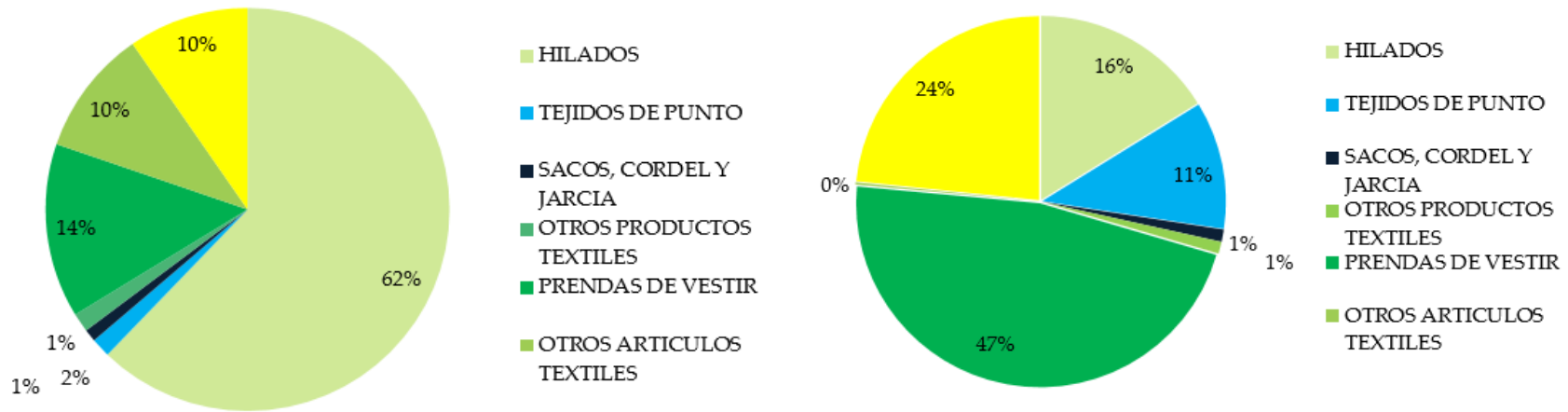
Por otro lado, el otorgamiento de crédito al sector textil en el año 2014 alcanzó los US\$ 254 Millones de dólares, con lo que se confirma una evolución positiva desde el 2009 a la fecha, con un crecimiento de US\$ 151 Millones, es decir de más del 100%, y una recuperación bien pronunciada en el 2010 después de un período de continuo decrecimiento desde el 2004 al 2009.

El otorgamiento de crédito al comercio textil que incluye importaciones y exportaciones, se ha mantenido con fluctuaciones constantes, con un crecimiento más pronunciado a partir del 2013 y 2014, alcanzando un colocación de US\$ 29 Millones.

Así también, es importante notar como el financiamiento a las construcciones industriales ha tenido un crecimiento significativo del 2009 a la fecha, en US\$20 Millones, alcanzando en el 2014 un monto otorgado de US\$ 26 Millones. Se aclara que el rubro de construcciones industriales no solamente representa construcciones del sector textil sino que se refiere a construcciones en cualquier sector de la economía.

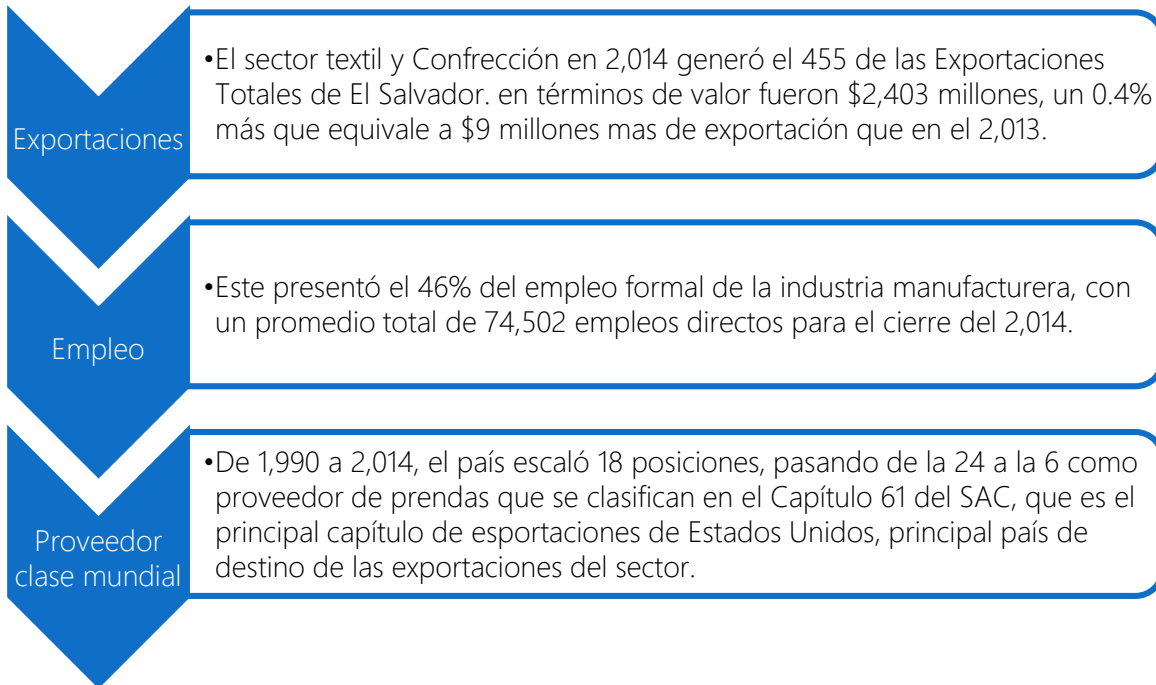


Gráfica 8. Montos otorgados sector textil, comercio textil y construcciones Industriales



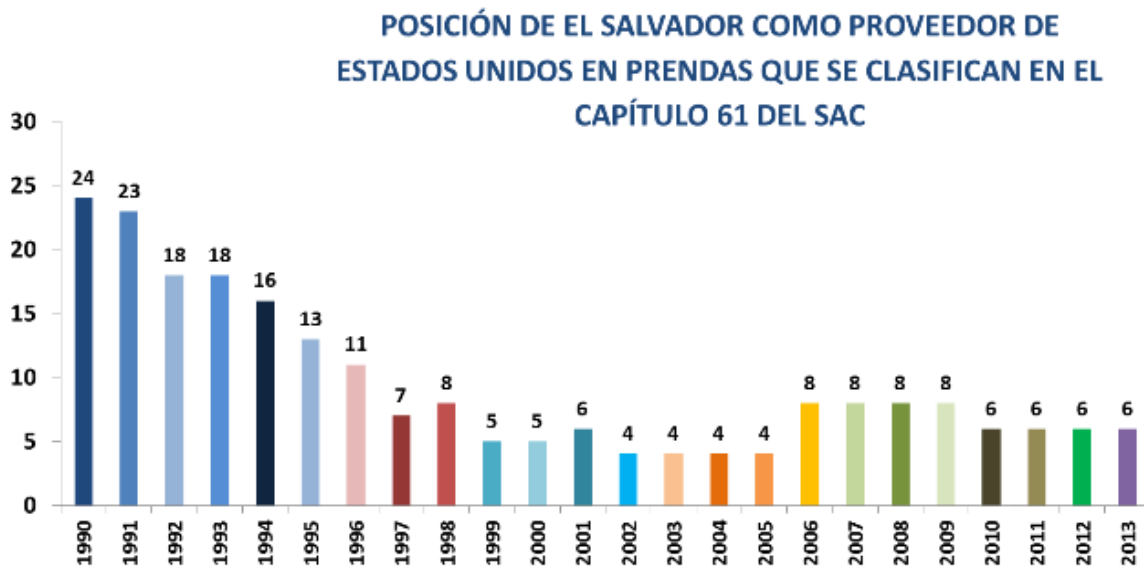
Fuente: BANDESAL con datos de la Superintendencia del Sistema Financiero

Gráfica 9. Montos otorgados en el sector textil y confección



Esquema 11. Competitividad del sector textil

En la siguiente gráfica se observa cómo ha sido el crecimiento del país para escalar 18 posiciones hasta el año 2,013 y convertirse en la posición 6 en proveer prendas de vestir a Estados Unidos.



Gráfica 10. Posición de El Salvador como proveedor de USA en prendas

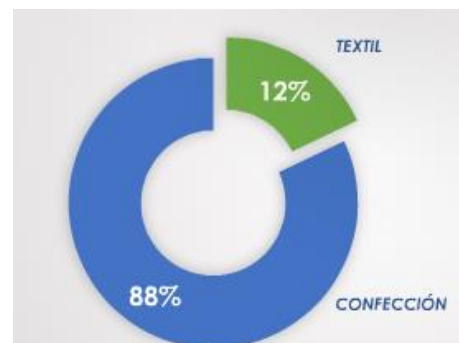


Las exportaciones del Sector Textil y Confección¹⁴ superaron a las exportaciones totales del país, reportando un 6.2% de crecimiento. El crecimiento de las exportaciones del Sector en 2015, equivale a \$149 millones más de exportación con respecto al 2014 (\$2,403 millones), posicionándose como el sector más importante en exportaciones con \$2,552.00 exportados. Las exportaciones del Sector Textil y Confección representan el 46% de las exportaciones totales del país.



Gráfica 11. Exportaciones de textil y confección

Estas partes del sector se pueden separar y tener las exportaciones por actividades de esta, del total exportado por el sector en el semestre de Enero-Junio de 2015 el 88% correspondió a ropa confeccionada y el 12% a los hilados, tejidos, entre otros. En la gráfica que se presenta se puede observar gráficamente esta comparación.



Gráfica 12. Exportaciones de textil y confección por actividad

¹⁴ Cámara de la Industria Textil, Confección y Zonas Francas (CAMTEX). (s.f.). Disponible en: <http://www.camtex.com.sv/>



En el 2015, las exportaciones hacia Estados Unidos han incrementado en 5.5% (\$2,563 millones) que representan el \$134 millones a comparación del 2014, que representaron \$2,429 millones.

El principal destino de las exportaciones del sector es Estados Unidos, al cual se envía cerca del 83% del total exportado, mientras que el 5% se envió a Guatemala y a Honduras el 2%. En los últimos 5 años, el promedio anual de exportaciones del sector ha sido de \$2,333 millones. Este valor exportado por el sector ha representado aproximadamente el 46% de las exportaciones totales del país. En el siguiente esquema se muestran los diferentes destinos a los cuales exporta el país.



Situación de los empleados del sector textil y confecciones

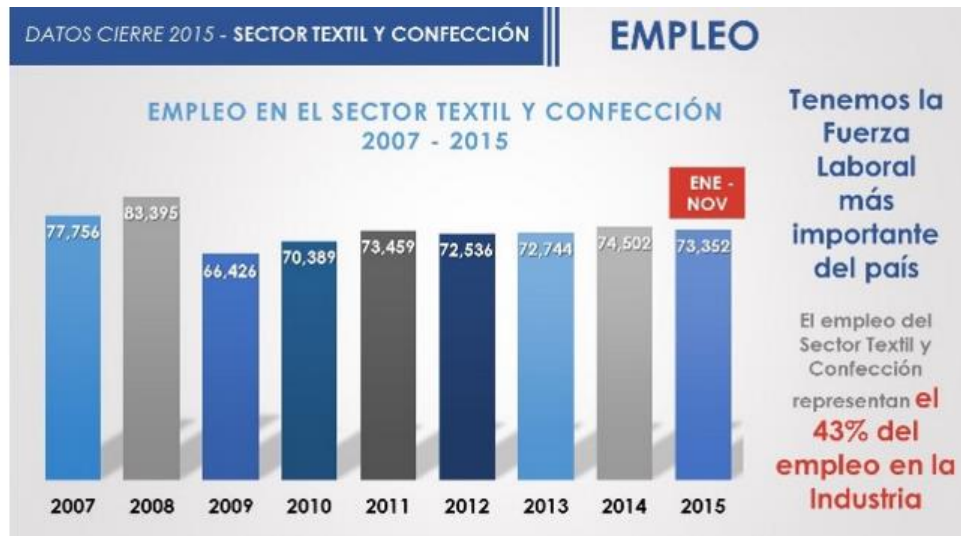
Debemos tomar en cuenta que actualmente el salario mínimo varía según el área de trabajo, por lo que el **salario mínimo en El Salvador 2016** mensual se encuentra de la siguiente manera:

Tabla 9. Salarios mínimo por sector

Sector	Sueldo diario	Sueldo mensual
Comercios y servicios	\$8.39	\$ 251.7
Industria	\$8.22	\$ 246
Maquila, textil y confección	\$7.03	\$ 210.9
Corta del café	\$4.3	\$ 129
Sector agrícola	\$3.94	\$ 118.2
Corte de caña (zafra)	\$3.64	\$ 109.2
Cosecha de algodón	\$3.29	\$ 98.7

En la tabla anterior se muestra los salarios mínimos pro actividad económica y se ha marcado la industria manufacturera ya que dentro de esta se encuentra el sector textil.

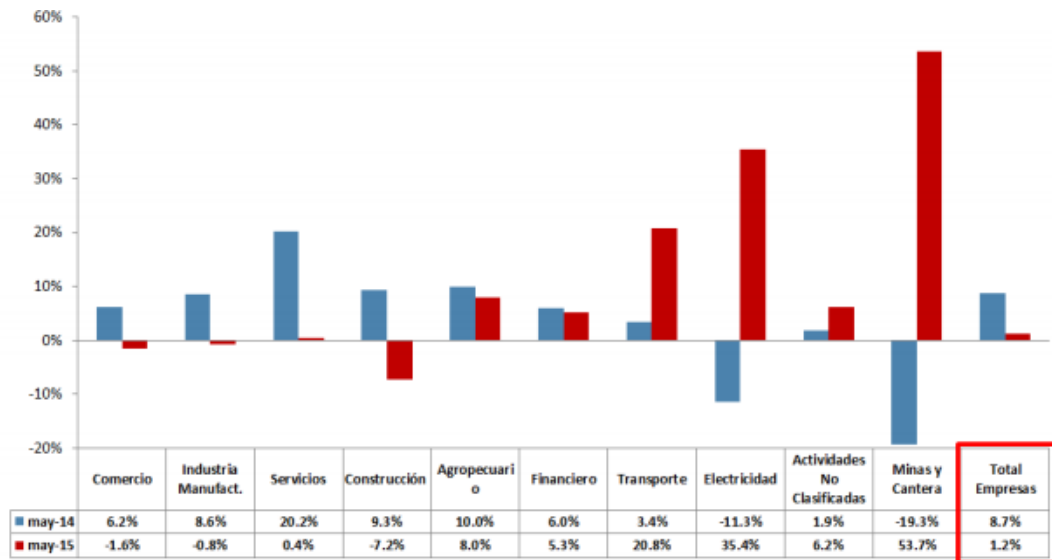
Hasta el mes de noviembre 2015, el sector generó 73,352 empleos directos, registrados por el ISSS en actividades propias de la fabricación de hilados, tejidos, artículos textiles y prendas confeccionadas. El Sector representa el 46% del empleo directo de la Industria Manufacturera.



Gráfica 13. Empleo por los diferentes sectores

Saldos de créditos adecuados por actividad económica

Para el desarrollo de sus labores, todas las empresas en algún momento solicitan diferentes tipos de crédito para poder llevar a cabo todas sus actividades, es importante destacar que cada cierto tiempo las empresas actualizan sus cuentas a través de diferentes conciliaciones y es así como pueden determinar sus saldos. Se muestra en la gráfica siguiente, comparaciones sobre los saldos de créditos adeudados¹⁵ y se ha clasificado por actividad económica, también se realiza un comparativo entre el año 2,014 y 2,015 tomando de base el mes de mayo.



Gráfica 14. Saldos de créditos adecuados por actividad económica

¹⁵ Banco Central de Reserva de El Salvador. (2015)



3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El proceso de investigación se realizó siguiendo el método de investigación científica, tomando en cuenta cuatro cuadrantes que se detallan más adelante.

3.1 METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO

3.1.1 Desglose del método

Observación

En un mercado de crédito se da la interacción entre la oferta y la demanda de financiamientos, en el que se establece ciertos parámetros de confianza y a una tasa de interés dependiendo del transcurso del tiempo. Se observará como aumenta la demanda de créditos a otorgar al sector textil por parte de BANDESAL.

Problema

El estudio pretende dar solución a la problemática: "¿Qué puede hacer una Banca de Desarrollo en El Salvador para disponer y utilizar indicadores de desempeño en el campo operativo y financiero con el fin de proveer líneas de desarrollo estratégico al sector industrial textil en El Salvador?".

Diseño de la investigación

En esta parte se incluirá la determinación de las diferentes poblaciones con sus muestras, se realizará el diseño de los instrumentos de recolección de información que se aplicarán, se llevará a cabo su desarrollo, parte del trabajo de campo también se incluirá dentro de este apartado.

Método

Luego del diseño y de la puesta en marcha de los instrumentos recolectores de información, se detallará un análisis de esta donde se encontrarán los diferentes hallazgos y se podrá diagnosticar la situación actual.

Conclusiones

Una vez se ha realizado el diagnóstico y se ha analizado la problemática, se pueden elaborar diferentes conclusiones acerca de los datos obtenidos, que proporcionen las bases técnicas para la conceptualización del diseño.

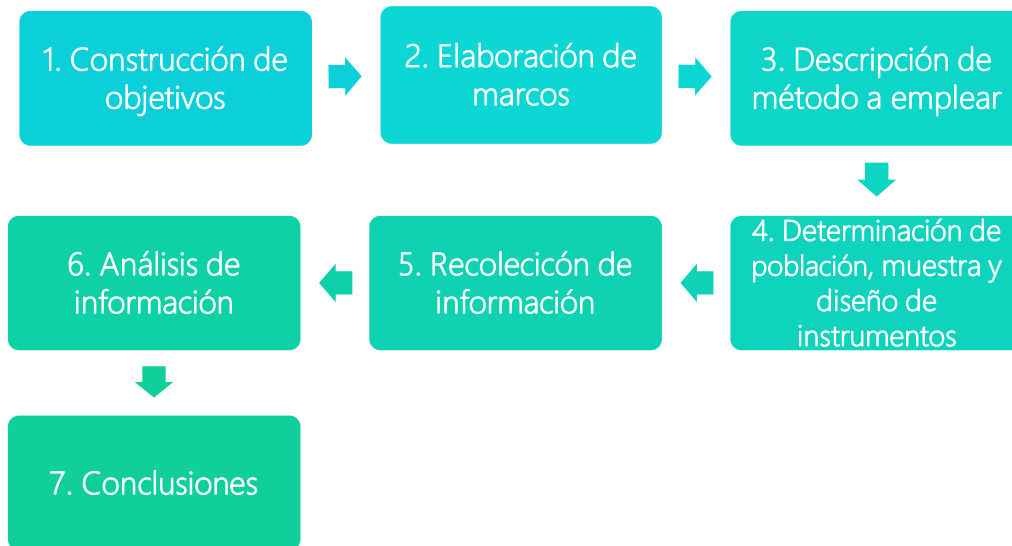
Propuesta

A partir de las diferentes conclusiones se pueden proponer diferentes soluciones y realizar una conceptualización detallada del diseño



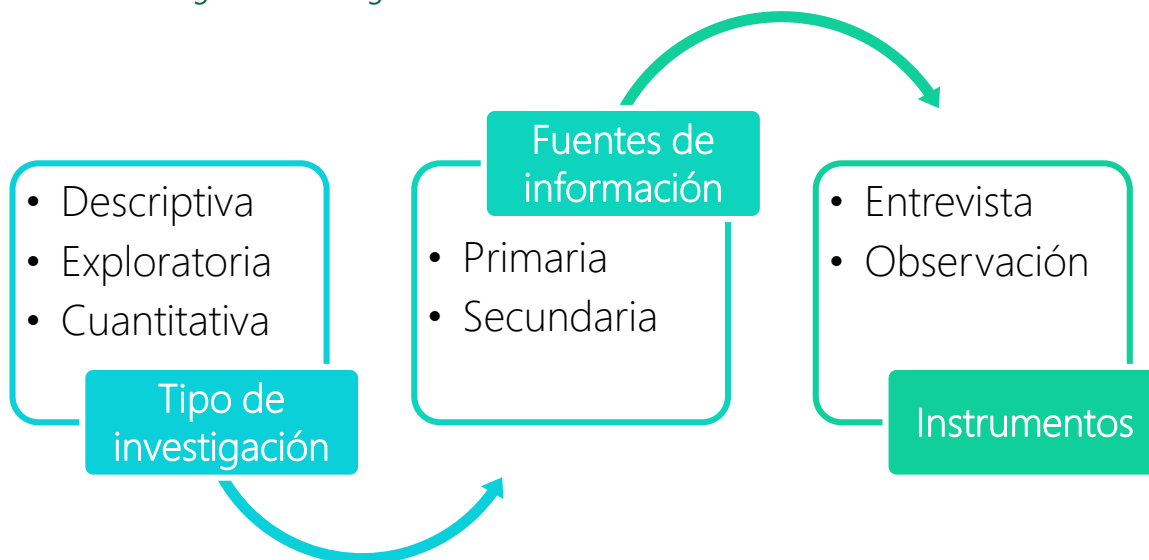
3.1.2 Pasos a seguir para desarrollar el diagnóstico

Los pasos a seguir para llevar a cabo la metodología se muestran en el siguiente esquema:



Esquema 12. Método a aplicar para el diagnóstico de la situación actual

3.1.3 Metodología de investigación



Esquema 13. Metodología de la Investigación



3.1.4 Tipos de investigación a utilizar

Se describe en este apartado los diferentes tipos de investigación¹⁶ que serán empleados para el desarrollo de este diagnóstico, estos son:

Según la naturaleza de los objetivos en cuanto al nivel de conocimiento que se desea alcanzar.

- LA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA:

Es considerada como el primer acercamiento a un problema. Se utiliza cuando éste aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aún determinantes.

- LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad.

- LA INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL

Es aquel tipo de estudio que persigue medir el grado de relación existente entre dos o más indicadores.

- INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA

Es aquella que tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. Existen diseños experimentales y NO experimentales.

- a) **Diseños cuasi experimentales:** se utilizan cuando no es posible asignar al azar los sujetos de los grupos de investigación que recibirán tratamiento experimental;
- b) **Diseños experimentales:** se aplican experimentos "puros", entendiéndose por tales los que reúnen tres requisitos fundamentales: 1) Manipulación de una o más variables independientes; 2) Medir el efecto de la variable independiente sobre la variable; y 3) Validación interna de la situación experimental.
- c) **Investigaciones NO experimentales:** se entiende por investigación no experimental cuando se realiza un estudio sin manipular deliberadamente las variables

Según los instrumentos empleados

- INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Por documento puede entenderse todo elemento tangible o perceptible que sirve para demostrar algo. Bajo este criterio, un libro es un documento lo mismo que una película, una pieza arqueológica o un

¹⁶ Vera, A. (s.f.). Principales tipos de Investigación. Monografias.com S.A. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos58/principales-tipos-investigacion/principales-tipos-investigacion.shtml>



aviso publicitario, siempre y cuando sirva para desarrollar un estudio. La suma de documentos tomados en cuenta para un estudio cualquiera constituye la fuente documental de la investigación.

- INVESTIGACIÓN DE CAMPO

El trabajo de campo implica la relación directa del investigador con las fuentes de información no documentales.

Según la naturaleza de la información que se recoge para responder al problema de investigación

- INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Es aquella que utiliza predominantemente información de tipo cuantitativo directo. Dentro de la investigación cuantitativa se pueden observar:

- a) **Los diseños experimentales.**
- b) **La encuesta Social:** es la investigación cuantitativa de mayor uso en el ámbito de las ciencias sociales y consiste en aplicar una serie de técnicas específicas con el objeto de recoger, procesar y analizar características que se dan en personas de un grupo determinado.
- c) **Estudios cuantitativos con datos secundarios:** Los cuales, a diferencia de los dos anteriores, abordan análisis con utilización de datos ya existentes

- LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Es aquella que persigue describir sucesos complejos en su medio natural, con información preferentemente cualitativa. Los principales tipos de investigación cualitativa son:

- a) **Investigación-acción:** es un tipo de investigación aplicada, destinada a encontrar soluciones a problemas que tenga un grupo, una comunidad, una organización. Los propios afectados participan en la misma.
- b) **Investigación Participativa:** es un estudio que surge a partir de un problema que se origina en la misma comunidad, con el objeto de que en la búsqueda de la solución se mejore el nivel de vida de las personas involucradas. Dentro de la investigación participativa se pueden encontrar: estudio de casos y estudio etnográfico.

Selección y justificación de tipos de investigación a utilizar

Tomando en cuenta el tipo de proyecto, la información que se requiere, se muestra la selección de los tipos de investigación que se utilizaran y su justificación:



Tabla 10. Selección del tipo de investigación a utilizar

Clasificación	Tipo de investigación	¿Se aplicará?	Justificación
Naturaleza de los objetivos en cuanto al nivel de conocimiento que se desea alcanzar.	Exploratoria	No	El tema no es del todo desconocido y ya ha sido estudiado en documentos anteriores..
	Descriptiva	Si	Si porque se ampliará y tabulará información para obtener resultados además que se realizarán diferentes evaluaciones.
	Correlacional	No	No se determinará el grado de relación entre dos variables en esta investigación.
	Explicativa	No	No se explicará ninguna teoría, el resultado de esta investigación será más práctica.
Según los instrumentos empleados	Documental	Si	Muchos datos serán obtenidos de diferentes libros y documentos que expliquen sus teorías.
	De campo	Si	Se realizara la investigación también a través de entrevistas con diferentes personas que puedan aportar al tema.
Naturaleza de la información que se recoge para responder al problema de investigación	Cuantitativa	Si	Se realizarán diferentes evaluaciones cuantitativas y se ponderarán los diferentes factores. Se propondrá el constante control.
	Cualitativa	No	Los instrumentos que se pretenden utilizar son de carácter cuantitativo debido a su objetividad.

De acuerdo a los tipos de investigación presentados, se seleccionan por sus características la investigación de **Campo del tipo Descriptiva**, ya que proporciona al investigador el grado de relación o asociación entre dos o más variables del problema; es decir, mediante esta investigación, se define clara y profundamente la situación del problema, estableciendo su estructura o comportamiento; identificando las variables de mayor importancia que afecten directa e indirectamente al desarrollo de



la investigación y que por supuesto ayudan a obtener mayor conocimiento de aquello que estamos estudiando a fin de obtener los mayores beneficios.

Además en esta investigación se utilizará la metodología **Cuantitativa y Documental**, ya que se analizará un caso en particular para extraer conclusiones de carácter general para el sector en estudio. Tomando en cuenta que será una investigación orientada a decisiones que podrá tomar BANDESAL para otorgar créditos ya que no sólo se centrará en hacer aportes teóricos, sino que el objetivo será buscar soluciones a la problemática actual.

Tipo de estudio

Luego de la definición del tipo de investigación que se utilizará para la elaboración de este diagnóstico para la plataforma de BANDESAL se debe considerar el propósito de esta investigación en el cual se destaca:

- El nivel de conocimiento en relación al tema de estudio: “modelo dinámico de gestión de la capacidad instalada en operaciones físicas y financieras para el sector industrial textil en el salvador” para el cual se presentó un ante-proyecto con las partes principales y que ayudó a adentrarse más en el tema.
- La investigación tiene la función de determinar los indicadores de desempeño para el sector textil para ayudar a BANDESAL a tomar decisiones crediticias con respecto a sus clientes.
- La consulta de los diferentes tipos de fuentes de información se hace en diferentes libros, revistas, internet y las de campo son efectuadas en las diferentes entrevistas que serán empleadas a diferentes personas referentes al tema.

3.1.5 Instrumentos y técnicas a utilizar en la investigación

Un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto a las variables o conceptos utilizados. Algunos procedimientos son directos como la observación y la entrevista, otros indirectos como los cuestionarios y formatos. El método seleccionado depende de los objetivos y el diseño del estudio, así como de la disponibilidad de personal, tiempo y recursos financieros.

Instrumentos de recolección cuantitativas

Con frecuencia los investigadores obtienen datos cuantitativos para expresar numéricamente el resultado de la medición de sus variables y mediante procedimientos estadísticos describir fenómenos o evaluar la magnitud y confiabilidad de las relaciones entre ellos. Se describen a continuación los diferentes instrumentos cuantitativos con los que se cuenta:



a) Observación estructurada

El investigador tiene un plan referente a qué variables debe observar y por tanto qué tipos de datos deben ser recolectados. No es indispensable la incorporación del investigador a la vida del grupo involucrado en el hecho motivo de observación para obtener la información necesaria. Permite poner a prueba más adecuadamente hipótesis referente al problema motivo de investigación. En la medida que el investigador tiene un plan de seguimiento del hecho que observa, puede utilizar fichas o formatos especiales para el registro de la información.

b) Entrevista estructurada

Esta sigue un esquema de preguntas con el objeto de obtener determinada información. Una entrevista estructurada es la que emplea un cuestionario (o guion de entrevista) con el objeto de asegurarse que a todos los encuestados se les hacen las preguntas de manera estandarizada, esto es, de igual modo y en el mismo orden.

c) Encuesta

Es un procedimiento dentro de los diseños de investigación descriptivos en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado en dar una entrevista a alguien, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla.

Instrumentos de recolección cualitativa

Cuando se realiza una investigación cualitativa, se exige la participación del grupo, se definir el problema a investigar, y el investigador principal debe ser un buen coordinador, mediador y facilitador para que genere un proceso de comunicación con el grupo. Una vez determinado el equipo de investigación y la planificación del trabajo de campo, el investigador principal debe tener en claro los objetivos, las etapas, y las actividades a realizar en cada salida de campo. Ante todo el investigador debe visualizar y prever con anticipación las situaciones que se puedan presentar durante su estadía en la comunidad. Los diferentes tipos de instrumentos son:

a) Entrevista no estructurada

La entrevista no dirigida o no estructurada, donde el informante tiene total libertad para narrar sus experiencias, dar sus opiniones, etc. En este tipo de entrevistas el investigador, utilizando muy pocas preguntas en su oportunidad debida, evita que el entrevistado trate temas no relacionados con el problema motivo de estudio.

b) Observación no estructurada

El investigador no tiene un esquema o plan premeditado referente a que variables debe observar con mayor énfasis; y recoge todo tipo de información sin discriminar si tiene o no un carácter relevante para



el análisis del problema de investigación. El investigador participa en algún grado de la vida del grupo que origina el hecho o fenómeno social motivo de observación.

Al respecto, existen estrategias que el investigador deberá utilizar apropiadamente para incorporarse al grupo y hacer vida común con los demás miembros a fin de obtener información veraz y detallada. La observación no estructurada generalmente se utiliza como una técnica de recolección de datos para estudios exploratorios que permiten definir con más precisión el problema, las hipótesis y variables a investigar.

c) Grupo focal

Es rápida, oportuna, válida y poco costosa, también constituye una fuente importante de información para comprender las actitudes y creencias, saber cultural, y las percepciones de una comunidad. Esta entrevista es un medio para recolectar en poco tiempo información cualitativa, por lo general con grupos de 6 a 12 personas, y se divide en 2 componentes esenciales.

- El contenido de la información (lo que se dice).
- El proceso de la comunicación (como se dice).

Para realizar una entrevistas focales, el responsable debe manejar entrevistas individuales y saber técnicas para la dinámica en grupo.

Selección de los instrumentos para recopilación de información

Se han seleccionado como grupo los siguientes instrumentos que se espera que permitan recoger la información necesaria para dar continuidad al documento y que se acoplen más a las necesidades del grupo, para mayor detalle se muestra la justificación para la selección de cada uno.

Tabla 11. Selección de instrumentos de recolección de información

Instrumento seleccionado	Justificación
Entrevista no estructurada	Se realizarán entrevistas abiertas donde se podrá consultar diferentes puntos importantes.
Observación directa	La observación directa que se realizará en todas las visitas, en las entrevistas por parte de cada uno de los integrantes del grupo, es la misma observación directa.
Entrevista estructurada	Se diseñará un cuestionario para cada entrevista en el cual se detallarán los aspectos más importantes que se necesitan investigar para el diagnóstico.

Fuente: Elaboración propia



3.1.6 Fuentes de información a emplear

Los tipos de fuentes que se utilizarán para esta investigación son: las primarias y las secundarias, que se integran con toda la información escrita existente sobre el tema, ya sean datos proporcionados por la contraparte o información obtenida de otras fuentes.

Fuentes primarias

Toda esta información es la obtenida a través de entrevistas y reuniones tanto con BANDESAL, visitas a empresas del sector textil, visitas a algunos bancos para conocer la manera como conceden créditos, además que se apoya de observación directa realizada por cada uno de los integrantes. Se muestra en el siguiente cuadro diferente información primaria junto con el tipo de fuente que se utilizará y el principal involucrado.

Tabla 12. Fuentes primarias a utilizar para la investigación

Información requerida	Técnicas
Información sobre proveedores de fondos a BANDESAL	<ul style="list-style-type: none">• Entrevista
Información sobre posibles solicitantes de crédito del sector textil	<ul style="list-style-type: none">• Entrevista• Observación directa
Investigación interna de BANDESAL y sus líneas de financiamiento.	<ul style="list-style-type: none">• Entrevista
Información sobre indicadores de sector textil.	<ul style="list-style-type: none">• Entrevistas
Detalle sobre requisitos para otorgamientos de créditos de la banca comercial.	<ul style="list-style-type: none">• Entrevistas

Fuente: Elaboración propia

Fuentes secundarias

Con las fuentes secundarias se permite reunir información escrita que existe sobre el tema, ya sean estadísticas de gobierno, libros, datos de empresas o proporcionados por boletines, revistas, documentales, etc. Las fuentes secundarias se muestran en el siguiente cuadro junto con las diferentes técnicas a utilizar.



Tabla 13. Fuentes secundarias a utilizar

Información requerida	Información obtenida	Técnica
Detalle sobre cómo realizar la metodología y pasos de una investigación.	Diferentes pasos y técnicas a emplear.	Libro Roberto Muñoz Campos
Dirección General De Estadísticas Y Censos (DIGESTYC)	Estadísticas generales	<ul style="list-style-type: none"> • Medios electrónicos
Información sobre préstamos que solicita bandesal, y préstamos que ofrece a las empresas del sector textil.	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos sobre otorgamientos de crédito • Leyes y principios 	<ul style="list-style-type: none"> • Medios electrónicos.
Tesis Relacionadas	Información relacionada la tema, datos específicos y retroalimentación de la estructura del documento.	<ul style="list-style-type: none"> • Medios electrónicos • Trabajos de graduación
Información para enriquecer el conocimiento sobre el tema.	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría, estadísticas referidas al tema de investigación. • Documentos, reportes, revistas que contengan datos puntuales de la temática. 	<ul style="list-style-type: none"> • Medios electrónicos • Observación directa durante entrevista



3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Método de muestreo a utilizar

Muestreo por juicio o sesgado

Este es un muestreo no probabilístico que se presenta según el autor Muñoz Campos¹⁷ en su libro “La Investigación Científica, paso a paso” y lo define de la siguiente manera: *Muestreo donde el investigador elige dicha muestra seleccionando los elementos que a su juicio le parecen representativos.*

Se seleccionan a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando que la muestra sea representativa. Una técnica de muestreo no probabilístico donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador.

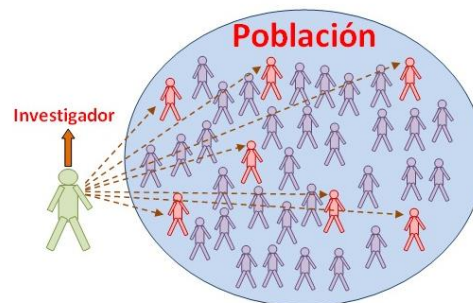


Ilustración 9. Muestreo por Juicio

3.2.2 Justificación del método de muestreo

Se utiliza este método debido a que la población es reducida, por lo tanto no se puede utilizar muestreos probabilísticos y dentro de esta se encuentran varios segmentos, basándose en el juicio de los integrantes del grupo y en la accesibilidad a la información se ve necesario la aplicación de este método de muestreo. Se detallarán cada uno de los segmentos que conforman la población y se elegirá de cada segmento una pequeña muestra.

Criterios a tomar en cuenta:

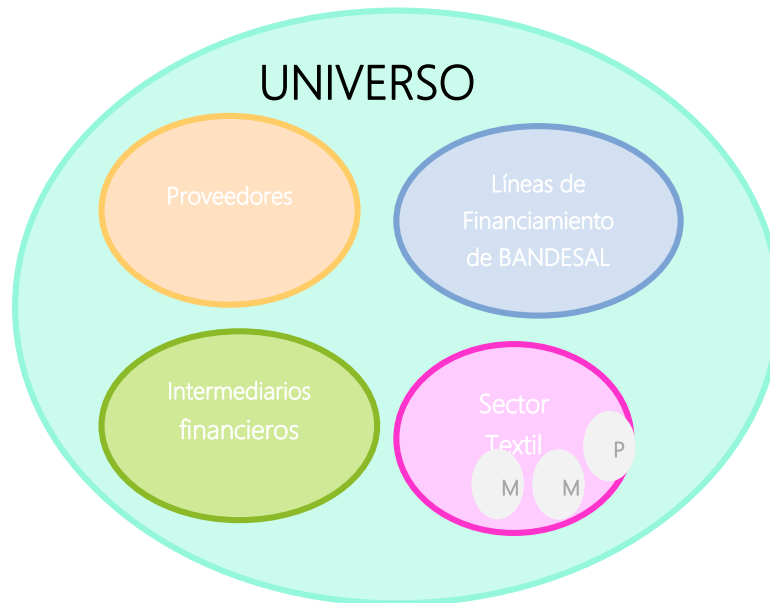
- Accesibilidad a la información que será proporcionada por personas que laboran en estas instituciones.
- Credibilidad del entrevistado por su experiencia y su cargo actual.
- Ubicación geográfica de acorde a la delimitación geográfica del trabajo de graduación

¹⁷ Dicho libro se obtuvo de la entrevista con el Ing. Fabio Castillo, “La investigación Científica, paso a paso” del autor Muñoz Campos.



3.2.3 Determinación de población

Para el desarrollo de este estudio se tiene un universo con diferentes poblaciones tal y como se muestra en el siguiente esquema.



Esquema 14. Población sometida a estudio

Se describen a continuación cada uno de los segmentos identificados en la población sometida a estudio para este diagnóstico:

Población 1

Bancos destacados como principales proveedores de crédito para BANDESAL son los siguientes:

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Banco Central de Reserva
- Convenio BID-MH
- Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE)
- KFW¹⁸-Euros, KFW-dolares, KFW-BCIE
- EFG Capital
- Instituto de Crédito Oficial de España
- BLADDEX¹⁹
- Credit Siusse
- Emisiones Locales
- EXIMEBANK²⁰

¹⁸ Banco de Desarrollo Alemán

¹⁹ Banco Latinoamericano de Comercio Exterior de Panamá

²⁰ Export-Import Bank of the United States



Población 2

La Banca de Desarrollo cuenta con 3 líneas principales de Fondos. Se presentan los 2 instrumentos administrados por BANDESAL que son el FDE (Fondo de Desarrollo Económico), el FSG (Fondo Salvadoreño de Garantías) y las gestiones con Intermediarios financieros (IFI) como bancos, aseguradoras, compañías de inversión y compañías de seguros.

Población 3

Se muestra a continuación un listado de toda la banca comercial y estatal que opera actualmente en El Salvador:

- Banco Agrícola
- Banco Azteca
- Banco Azul
- Citi bank
- DAVIVIENDA
- Banco de América Central
- Banco de Fomento Agropecuario
- Banco Hipotecario
- Banco Pro Credit
- Banco Promérica
- Banco Scotiabank
- Banco G&T Continental

Se muestran también las diferentes cajas de crédito que operan en el país:

- ACOTVASAL
- Coopas
- Cooperativa Financiera Empresarial
- Fedecredito
- Integral
- Progresemos

Población 4

Esta población está constituida por el total de empresas de El Salvador que se dedican a la elaboración de prendas de vestir, dentro de este se clasifican las empresas en:

- Grandes
- Medianas
- Pequeñas
- Micro

Se especifica las características principales de cada una de estas clases:

Tabla 14. Clasificación de las empresas

Tamaño	Empleados	Activo fijo	Organización	Tecnología	Participación en el Mercado
Micro	De 0 a 10		Informal	Artesanal	Consumo final
Pequeña	De 11 a 20	Hasta \$85,714.28	Dos niveles	Rudimentaria	Local
Mediana	De 21 a 99	Hasta \$228,571.42	Tres niveles	Bajo nivel tecnológico	Nacional o Regional
Grande	Más de 100	Mayor de \$228,571.42	Más de tres niveles	Altamente sofisticado	Mundial



Clasificación CIIU según la revisión 3

A continuación se muestra una parte de la tabla de las relaciones entre secciones y divisiones. La columna descripción de la Actividad se refiere al significado de cada elemento del clasificador; cada sección o nivel de tabulación tiene asociada una o más divisiones:

Tabla 15. Clasificación CIIU del objeto de estudio

Sección	Descripción de la actividad	Divisiones
A	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	Del 01 al 03
B	Explotación de minas y canteras	Del 05 al 09
C	Industrias manufactureras	Del 10 al 33

Categoría C: Industrias Manufactureras

Las actividades de las unidades económicas que se dedican a la fabricación, es una fase de la producción económica de los bienes. Consiste en la transformación de materias primas en productos manufacturados, productos elaborados o productos terminados para su distribución y consumo. También involucra procesos de elaboración de productos semi-manufacturados o productos semielaborados.

Es la rama que se dedica a la producción en serie de productos creados en la industria básica. Realiza ensambles de piezas para armar productos destinados al consumidor final como; aparatos electrónicos, vestidos, calzados, autos, etc. La manufactura es la forma más elemental de la industria; la palabra significa "hacer a mano" pero en economía significa transformar la materia prima en un producto de utilidad concreta. Tipos de industria manufacturera: - Tradicionales: producen bienes de consumo final: alimentos, pieles, calzados, vestidos, bebidas. - Intermedias: producen materias primas o componentes semielaborados para las demás industrias. - Mecánicas: producen bienes necesarios para la construcción o elaboración de otros bienes o servicios. Por ejemplo: maquinarias, equipos eléctricos, transporte, etc. - Residuales: lo que no pueden clasificarse en los grupos anteriores, como joyería, artes gráficas, juguetes, etc

División: 14 Fabricación de prendas de vestir

Esta División comprende todas las actividades de confección (prêt-à-porter, a medida), en todo tipo de materiales (cuero, tela, tejidos de punto y ganchillo, etc.), de todo tipo de prendas de vestir (ropa exterior e interior para hombres, mujeres y niños, ropa de trabajo, ropa formal y deportiva, etc.) y accesorios. No se establece ninguna distinción entre prendas de vestir para adultos y para niños ni entre prendas



de vestir modernas y tradicionales. La División 14 abarca también la industria peletera (producción de pieles y fabricación de prendas de vestir de piel).

Grupo: 141 Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel

Se procede a verificar la actividad económica según CLAEES para realizar una clasificación más detallada del producto

Clase: 1410 Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel

Esta Clase comprende la fabricación de prendas de vestir con todo tipo de materiales, que pueden ser revestidos, impregnados o cauchutados. Se incluyen las siguientes actividades:

- Fabricación de prendas de vestir de cuero o cuero regenerado, incluidos accesorios de trabajo de cuero, como mandiles para soldadores
- Fabricación de ropa de trabajo
- Fabricación de otras prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, etc., para hombres, mujeres y niños: Abrigos, trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones, faldas, etc.
- Fabricación de ropa interior y ropa de dormir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de encaje, etc., para hombres, mujeres y niños: camisas, camisetas, bragas, calzoncillos, pijamas, camisones, batas, blusas, slip, sujetadores, fajas, etc.
- Fabricación de ropa de bebé, chándales, ropa de esquí, bañadores, etc.
- Fabricación de sombreros y gorros
- Fabricación de otros accesorios de vestir: guantes, cinturones, chales, corbatas, corbatines, redecillas para el cabello, etc.
- Se incluyen también las siguientes actividades:
 - Confección a medida
 - Fabricación de sombreros y gorros de piel
 - Fabricación de calzado de materiales textiles sin aplicación de suelas
 - Fabricación de partes de los productos enumerados

Tabla 16. Clasificación CIU

Clasificación de la CIU	
Categoría C	Industrias Manufactureras
División 14	Fabricación de prendas de vestir
Grupo: 141	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel
Clase: 1410	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel

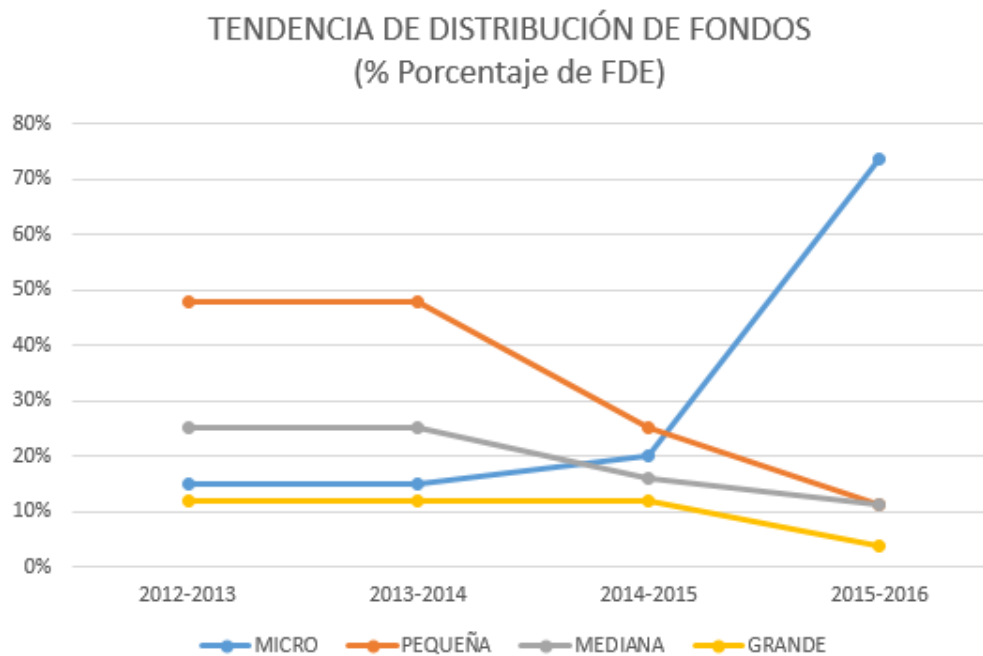


Determinación de la población objetivo

Con lo visto previamente con la información estadística obtenida con el FITEX y los informes de rendición de cuentas de BANDESAL desde el Quinquenio 2009-2014, 2014-2015 y 2015-2016 se puede clasificar la información de la siguiente manera, se ha incluido desde el 2012-2013 ya que esta información es la que esta contabilizada en porcentajes de montos otorgados por el FDE según BANDESAL:

Tabla 17. Distribución de fondos del FDE de BANDESAL

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
MICRO	15%	15%	20%	73.63%
PEQUEÑA	48%	48%	25%	11.33%
MEDIANA	25%	25%	16%	11.33%
GRANDE	12%	12%	12%	3.71%



Gráfica 15. Tendencia de distribución de fondos de BANDESAL

La población objetivo se encuentra ubicada en el departamento de San Salvador debido a que es donde el Fondo de Desarrollo Económico ha distribuido más:

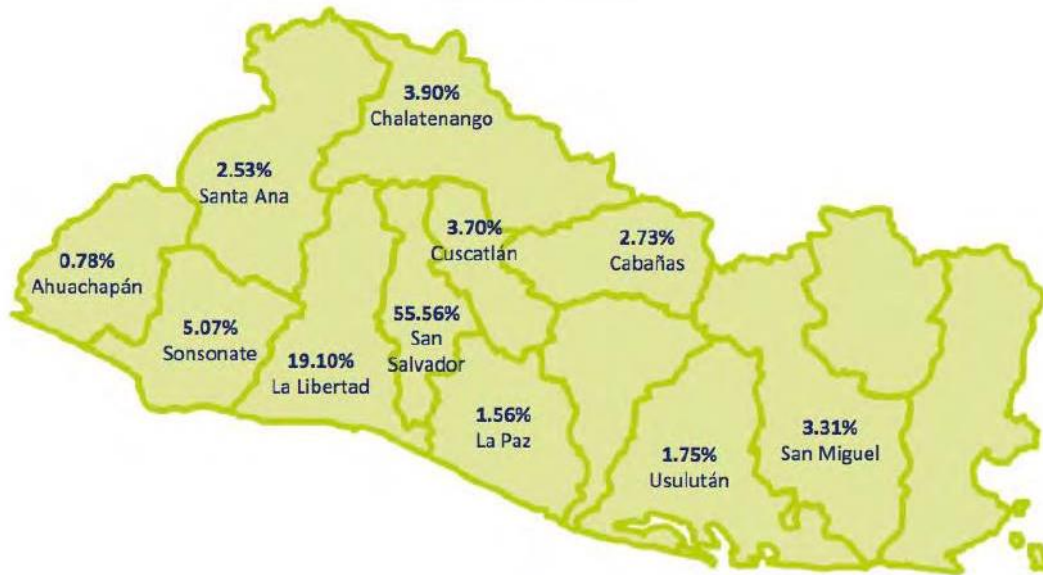


Ilustración 10. Distribución de créditos del FDE por departamento

Según la imagen anterior se observa que San Salvador ocupa el 55.56%, es decir más que la mitad de la distribución de préstamos va para un solo departamento, es por eso que la población se centra en este.

3.2.4 Determinación del espacio muestral

Bancos Proveedores de Fondos

Bancos Proveedores de Fondos: la entidad seleccionada para su análisis es el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por accesibilidad y por ser la principal fuente de financiamiento multilateral de América Latina y uno de los bancos con mayor aporte de créditos globales que BANDESAL posteriormente distribuye instituciones financieras intermediarias (IFI) con el objeto de que éstas faciliten recursos mediante la concesión de créditos a sub-prestatarios finales para el financiamiento de proyectos multisectoriales.

Asimismo, BANDESAL posee un convenio con el BID cuyo vencimiento es hasta el 2039, siendo esta la institución con el vencimiento más prolongado como se muestra en la siguiente tabla



Tabla 18. Listado de proveedores de fondos de BANDESAL

Acreeedor	Vencimiento
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	2039
Banco Central de Reserva	2035
Convenio BID-MH	2035
KFW-Euros	2028
Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE)	2025
KFW-dólares	2024
KFW-BCIE	2021
EFG Capital	2018
Instituto de Crédito Oficial de España	2018
BLADEX ²¹	2017
Credit Siusse	2017
Emisiones Locales	2017
EXIMEBANK ²²	2016

Diseño del instrumento de recolección

Matriz objetivo-pregunta para proveedor de fondos

Objetivo General: Obtener información acerca de la entidad proveedora de fondos clave de BANDESAL a fin de conocer los indicadores a través de los cuales se mide el rendimiento y riesgo de los fondos proporcionados.

Tabla 19. Matriz pregunta-objetivo instrumento de investigación para Proveedor de Fondos.

No	Pregunta	Objetivo
1	¿Qué criterios son utilizados para determinar los sectores y la proporción en que serán distribuidos los fondos?	Demostrar la forma es que se distribuyen los fondos para cada sector.
2	¿Cuáles son los tres sectores principales a los que se destina mayormente financiamiento y en qué se basa dicha priorización?	Determinar los tres principales sectores destino de entrega de financiamiento por parte de las entidades proveedoras de fondos. Conocer los criterios que determinan un sector como principal o prioritario para el otorgamiento de crédito.
3	Qué requisitos a nivel operativo y financiero son establecidos para el otorgamiento de crédito al sector textil?	Identificar los requisitos establecidos para la toma de decisiones y elección de otorgamiento de crédito al sector textil en materia operativa y financiera para analizar qué tan completo es el modelo actual y observar áreas de mejora.

²¹ Banco Latinoamericano de Comercio Exterior de Panamá

²² Export-Import Bank of the United States





4	¿Cuál es el plazo promedio de los créditos otorgados?	Determinar el plazo promedio al que son otorgados los fondos por dichas entidades proveedoras.
5	¿A qué tipo de proyectos son principalmente destinados los créditos otorgados a las empresas del sector textil? (Maquinaria y equipo, modernización, etc)	Determinar cuál es el principal destino del financiamiento otorgado a empresas del sector textil a fin de establecer las principales necesidades que poseen actualmente las empresas del sector textil.
6	¿Con qué políticas se cuenta para el otorgamiento de créditos globales a BANDESAL?	Identificar cuáles son las políticas establecidas que rigen al momento de brindar fondos a la Banca de Desarrollo de El Salvador.
7	¿Cuáles son los principales de indicadores con que se cuentan para medir el resultado del crédito otorgado?	Identificar los indicadores clave de desempeño que son utilizados actualmente para medir el desempeño de la distribución de fondos de BANDESAL a las empresas del sector textil.
8	¿Cuáles son los principales de indicadores con que se cuentan para el seguimiento del crédito?	Determinar a través de qué indicadores se realiza el seguimiento a las empresas beneficiarias a fin de conocer las mejoras generadas por el financiamiento otorgados así como la capacidad de pago en el plazo otorgado.
9	¿De qué manera y con qué frecuencia se lleva a cabo la supervisión y monitoreo financiero a las IFIs?	Identificar si existe algún tipo de monitoreo y control hacia las entidades intermediarias financieras por parte de los bancos proveedores de crédito de BANDESAL.

Líneas de financiamiento de BANDESAL

Se muestran en el siguiente cuadro cada una de las líneas de financiamiento con las que cuenta BANDESAL:

Tabla 20. Líneas de financiamiento de BANDESAL

	<p>Financiamiento con Fondos Directos de BANDESAL. La mayoría de estos fondos se dedican a empresas de construcción. Capital: \$198 MM, funciona también como Segundo Piso y se utiliza para grandes proyectos.</p>
	<p>Su objetivo es de facilitar el acceso al crédito a micro, pequeñas y medianas empresas que, teniendo un buen proyecto, no cuentan con las garantías suficientes requeridas normalmente por las entidades financieras. En otras palabras, el Fondo sirve de colateral para disminuir el riesgo de la intermediaria financiera (IFI). Capital de \$20 MM y tiene una cobertura del 50%.</p>



Su objetivo es de contribuir al desarrollo económico a través del financiamiento y asistencia técnica de **proyectos productivos y de fomento al desarrollo económico** y social que permitan renovar el tejido productivo, mejoren la competitividad y generen empleo. Capital: \$65 MM y da financiamiento Directo: MYPYME y sectores priorizados.

Es imprescindible delimitar el rango de acción con los fondos a utilizar ya que varios están regidos por reglamentos y características diferentes, el criterio de selección entre estas líneas de crédito es la **finalidad del uso de los fondos** que está directamente enlazado con la finalidad del trabajo de graduación. Por lo tanto el estudio estará orientado al **FDE: Fondo de Desarrollo Económico**.

Intermediarios Financieros

Para el desarrollo de este diagnóstico se hará un muestreo para conocer varios factores de crédito en las intermediarias financieras que entregan dinero a las empresas textiles que solicitan crédito.

Las instituciones financieras según el FITEX, que es un estudio desarrollado por BANDESAL, son:²³ **Banco CITIBANK, Banco Agrícola, Banco Davivienda y el Banco Hipotecario.**

Banco Agrícola

El Banco Agrícola en su modalidad de créditos, tiene un departamento especializado en MIPYMES, a las cuales les ofrece servicios financieros, para cubrir diversas necesidades que las empresas en estudio requieran, además cuenta con 65 agencias en todo el país.

Banco Cuscatlán (Antes Citibank)

El Banco Cuscatlán tiene un sector especializado en MIPYMES, que brinda servicios financieros a este sector empresarial, además cuenta con 90 sucursales en todo el país.

Banco DAVIVIENDA

Este banco tiene banca especializada en PYMEs, a las cuales al igual que los bancos antes mencionado, ofrecen diversos recursos financieros a este sector empresarial.

Scotiabank

Este banco tiene un departamento especializado en MYPEs, que no atiende a mediana empresa, ya que las políticas del Banco, consideraron que no era rentable especializarse en crédito a mediana empresa.

²³ Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL), op. cit., p. 5.



Para este estudio se seleccionara una institución según un criterio de selección conformado por el muestreo por juicio o sesgado que aplica con cualquiera de los bancos previamente mencionados ya que las relaciones de crédito tienen estrecha relación con BANDESAL, el criterio de selección es el siguiente:

Accesibilidad de información: El aspecto de mayor interés, ya que la información financiera y de reglamentos suele ser delicada por lo que es común encontrar barreras o brechas al solicitar información, un ente interno del banco que facilite la recopilación de información



Los Intermediarios Financieros por los cuales BANDESAL otorga crédito a las empresas del sector textil que lo solicitan, por medio del financiamiento de Primer Piso, es decir: por medio de un intermediario financiero. Estos son obtenidos por medio de información del FITEX.



Un Intermediario Financiero que en este caso será el BANCO AGRICOLA por los siguientes motivos:

- Se tiene contacto directo con un miembro interno del banco que puede proveer información relevante.
- Este banco es más claro con respecto a la información pública sobre sus requerimientos, líneas de crédito y transparencia.
- En el año 2015 fue el Banco que más crédito otorgo a las empresas del sector textil.

En la entrevista con la Ing. Mabel de Soundy se proporcionó a los integrantes de este trabajo de graduación, como ha sido la distribución de los préstamos a los diferentes bancos comerciales y estatales en los primeros meses del año 2,1016. Estos se muestran en la siguiente gráfica:



Gráfica 16. Distribución de préstamos de BANDESAL a la Banca Comercial

Muestra 1: Banco Agrícola

El banco a escoger según el muestreo sesgado es el Banco Agrícola por los siguientes motivos:

1. Entrevista concedida por la Lic. Blanca Estela Benavides que actualmente ocupa un cargo directivo en dicho banco. No se cuenta con contactos inmediatos en CITIBANK, Banco Davivienda y Banco Hipotecario que puedan agilizar la recolección de información.
2. Es el banco que más créditos otorgó al sector textil y confección en el 2015 según la ASI (Asociación Salvadoreña de Industriales).

El servicio de la Banca Comercial del Banco Agrícola es la unidad especializada de Servicios Bancarios Empresariales, integrada por los departamentos de Banca Empresarial, Banca Agropecuaria y Banca de la Construcción. El banco cuenta con una amplia gama de servicios que permiten apoyar en los proyectos de inversión. Además de la propia fuente de recursos del banco, se atienden facilidades crediticias con recursos del BMI, BCIE y Externos.

Cuenta con 11 tipos de créditos donde destaca la Línea de Crédito Fija que es utilizada para inversión, construcción e importación de maquinaria y equipo. Se caracteriza por desembolsos parciales hasta completar la construcción de instalaciones, adquisición de maquinaria y; una vez retirada toda la disponibilidad de la línea, este se convierte en crédito decreciente.²⁴

El crédito decreciente se utiliza para capital de trabajo permanente de corto plazo, inversiones en activo fijo y construcción, entre otros, y se otorga en un solo desembolso. Para la tramitación de créditos se pide:



Balance General y Estados de Pérdidas y Ganancias con sus respectivos anexos de los últimos 3 ejercicios y, si fuera posible, por lo menos los 2 últimos ejercicios. Así como Balance de Comprobación reciente, para los que están obligados a llevar Contabilidad conforme a la ley, los que deberán estar debidamente auditados en lo posible o firmados por un contador y su propietario.

La documentación legal que presentan las preguntas jurídicas es:

- Escritura social y sus modificaciones
- Credencial de la Junta Directiva
- Autorización del representante legal para contratar el crédito

²⁴ Banca Comercial de Banco Agrícola: <http://www.bancoagricola.com/banca-comercial/article/banca-comercial.htm>



Otro tipo de documentación que se solicita según la inversión es:

- Permiso de línea de transporte
- Cotización de maquinaria o equipo a adquirir
- Cotización de la unidad de transporte a adquirir
- Carta de compra-venta del inmueble a adquirir, extendida por el vendedor
- Documentación que se tiene que anexar para construcción
- Presupuesto de la construcción
- Cronograma de actividades
- Planos aprobados por la OPAMSS o (DUA si es fuera del área metropolitana)
- Factibilidad de agua, luz y teléfono
- Contrato con el constructor
- Certificación extractada de la propiedad
- Descripción pormenorizada de las garantías

Documentación de Representante Legal:

- Fotocopias de DUI y NIT
- Estados financieros patrimoniales de los codeudores o constancia de sueldo

Prendaría:

- Listado de maquinaria a ofrecer en garantía
- Copia de Acciones con los estados financieros de la sociedad emisora.

Hipotecaria:

- Fotocopia de escritura de propiedad
- Certificación extractada del registro de la propiedad
- Descripción técnica

MATRIZ PREGUNTA-OBJETIVO DE QUESTIONARIO

Se elabora una entrevista con la Lic. Blanca Estela Benavides para recolectar información primaria con respecto a 2 puntos importantes:

- Cómo funcionan las tasas de interés de los préstamos: Para conocer en que rango oscilan las tasas de interés y detectar escenarios o bien criterios de establecimiento de tasas, estos se transforman en procesos en el Modelo Dinámico de Gestión propuesta en este trabajo de graduación y a la vez en variables estándar para hacer cálculos.
- Conocer el proceso de comunicación entre BANDESAL y los IFI (Intermediarios Financieros), con esto se tendrá información que se traducen en variables, factores y datos que serán incorporados en el Modelo Dinámico de Gestión propuesto en este trabajo de graduación.



Tabla 21. Matriz pregunta-objetivo de cuestionario

PREGUNTA	OBJETIVO
1. ¿Quién regula la relación de Banco Agrícola con BANDESAL?	Determinar la entidad o ley que normaliza toda interacción legal y financiera entre BANDESAL y el mismo Banco Agrícola.
2. ¿Qué líneas de crédito en coordinación con BANDESAL existen específicamente para empresas del sector textil?	Identificar líneas de crédito exclusivas para el sector textil o similar.
3. ¿Existen aspectos legales, reglamentos o tasas de interés específicas para créditos destinados a empresas del sector textil?	Mostrar las diferentes tasas de crédito que se manejan para diferentes préstamos destinados a empresas del sector.
4. ¿Cómo es el proceso de gestión de créditos para empresas del sector textil cuando es por medio de BANDESAL? ¿Está documentado?	Investigar el proceso que se sigue para la gestión de créditos y su documentación para conocer parámetros, términos de referencia y otro tipo de patrones clave que sean de utilidad para la construcción del Modelo Dinámico de Gestión posteriormente
5. Cuando es por medio de BANDESAL ¿Qué información general y técnica (por ejemplo: estados financieros) se pide a las empresas textiles que solicitan crédito?	Recolectar información técnica adicional a la solicitada generalmente que esté relacionada con el sector textil.
6. ¿Cuáles son las clasificaciones de tasas de interés, períodos de pago, etc. o bien las diferentes opciones de crédito que tienen las empresas textiles que solicitan crédito por medio de BANDESAL?	Identificar las diferentes clasificaciones de créditos con las cuales cuenta el banco.

Usuarios de crédito (Sector Textil).

Para el presente estudio se realizarán entrevistas a expertos de la industria y una muestra representativa de MIPYMES dedicadas a la confección, para esta se tiene como población objetivo las empresas únicamente del departamento de San Salvador.

Para el desarrollo de este segmento se llevaran a cabo dos instrumentos de recolección de información:

Entrevistas a personas claves

Razones para selección espacio muestral:

- Instituciones relacionadas a la promoción del desarrollo de las MIPYMES.
- Instituciones que cuenten con estudios previos sobre el tema de crédito a las MIPYMES.
- Instituciones que proporcionan programas de capacitación al sector MIPYMES.
- Personas con un cargo representativo.



Después de haber seleccionado a las instituciones, se contactó a los funcionarios y funcionarias a través de cartas enviadas por la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de El Salvador. Las entrevistas se llevaran a cabo ya sea con un cuestionario estructurado o con algunas preguntas abiertas, las personas a entrevistar se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla 22. Listado de personas entrevistadas

Persona	Institución	Cargo
Ing. Verónica Melgar	DIGESTYC	Enlace Oficina de Información y Respuesta de la DIGESTYC
Lic. Rosmery Sorto	CDMYPE-UNIVO	Asesora empresarial
Lic. Corina de Fuentes	Cámara de Comercio	Jefa del área de proyectos
Lic. Rafael Ortiz, ,	CDNAMYPE	Gerente General de CDMYPE
Ing. Federico José Bermúdez	CONAMYPE	Gerente de proveedores
Lic. Miguel López	FADEMYPE	Gerente General FADEMYPE
Lic. Rolando Majano	INJUVE	Encargado del comité de emprendimiento.
Lic. Elio Guevara	CONAMYPE	Técnico de emprendimiento
Lic. Erika Miranda	CONAMYPE	Oficial de Información Interina Ad Honórem
Lic. Laura Quintanilla de Arias	Ministerio de Economía	Oficial de Información
Lic. Marta Majano	Ministerio de Educación	Coordinadora de entrega de paquetes escolares

Encuestas a beneficiarios o empresas MIPYMES dedicadas a la confección

Se muestra a continuación un listado de empresas dedicadas a la confección con su nombre comercial y que se encuentran registradas, este dato fue proporcionado por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC):

Tabla 23. Listado de empresas a encuestar

Micro		
Actividad	Nombre Comercial	# empleados
COSTURERÍA (CONFECCIÓN DE VESTIDOS A LA MEDIDA, MODAS)	FIX & FIT	9
Fabricación de uniformes	UNIFORMES OR	8
FABRICACIÓN DE UNIFORMES	DIAZ RIVER, S. A. DE C. V.	6
Fabricación de uniformes	CREACIONES TEXTILES CANIZALEZ Y GRIMALDI S.A DE C.V.	6
FABRICACIÓN DE UNIFORMES	CONISA	7



FABRICACIÓN DE UNIFORMES	CUSCATLAN MANUFACTURING, S.A.DE C.V.	2
COSTURERÍA (CONFECCIÓN DE VESTIDOS A LA MEDIDA, MODAS)	IVY BRIDES	4
Fabricación de uniformes	HA ASCENCIO, S. A. DE C. V.	2
Fabricación de uniformes	DISEÑOS EMMANUEL	5
FABRICACIÓN DE UNIFORMES	UNIFORMES Y SERVICIOS PATRICIA, S. A. DE C. V.	5
COSTURERÍA (CONFECCIÓN DE VESTIDOS A LA MEDIDA, MODAS)	A LA MEDIDA S.A DE C.V.	3
FABRICACIÓN DE UNIFORMES	CUSCATLAN MANUFACTURING, S.A.DE C.V.	2
FABRICACIÓN DE UNIFORMES	L & A SPORT, S.A. DE C.V.	4
COSTURERÍA (CONFECCIÓN DE VESTIDOS A LA MEDIDA, MODAS)	ALTERFIT,S.A DE C.V.	4
Fabricación de uniformes	INVERSIONES MAANLU, S.A. DE C.V.	2
Costurería (confección de vestidos a la medida, modas)	INDUSTRIA DEL UNIFORME	6
Costurería (confección de vestidos a la medida, modas)	CREACIONES BONI	8
Fabricación de uniformes	CM CONFECCIONES MELGAR	4
PEQUEÑAS		
Actividad	Nombre Comercial	# empleados
FABRICACIÓN DE UNIFORMES	CONFECCIONES AVELAR	11
Fabricación de uniformes	INDUSTRIAS GAMEZ, S. A. DE C. V.	34
ACADEMIA DE CORTE Y CONFECCIÓN	ACADEMIA LINA	12
FABRICACIÓN DE UNIFORMES	UNIFORMES RZ	25
Fabricación de uniformes	TEXTILES Y DERIVADOS	14
FABRICACIÓN DE UNIFORMES	AD INVERSIONES	17
SASTRERÍA (CONFECCIÓN DE TRAJES PARA HOMBRE, ETC.)	SASTRERIA FLORES	13
FABRICACIÓN DE UNIFORMES	ARTE Y COLOR	33
Costurería (confección de vestidos a la medida, modas)	CAMISERIA LA FORTUNA	15
Fabricación de uniformes	INDUSTRIAS GOLDEN EAGLE	33
Fabricación de uniformes	EUNICE, S.A. DE C.V.	25



FABRICACIÓN DE UNIFORMES	UNICLASS	25
FABRICACIÓN DE UNIFORMES	RIVGOM, S. A. DE C. V.	12
FABRICACIÓN DE UNIFORMES	UNIMEL, S.A. DE C.V.	17
MEDIANA		
Actividad	Nombre Comercial	# empleados
FABRICACIÓN DE UNIFORMES	M & H INDUSTRIAS	51
FABRICACIÓN DE UNIFORMES	R.D. UNIFORMES , S.A. DE C.V.	53

Se tiene un total de 44 empresas que constituyen nuestra población objetivo. Para el presente estudio la ecuación que se tomara en cuenta para determinar el tamaño de la muestra será sujeta a una serie de análisis para su elección, tomando en cuenta que la población objetiva es finita porque es menos de 500,000. La ecuación para el manejo de variables multinomiales y ordinarias para determinar el tamaño de la muestra con población finita es la siguiente:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{z^2pq}}$$

En donde:

N = tamaño de la población objetivo

e= % de error permitido en la muestra

z= valor correspondiente a un nivel de confianza (se obtiene de tablas)

PQ= varianza de la población

Tamaño de la población objetivo (N):

De acuerdo a la delimitación obtenida de las diferentes entrevistas es de 44 empresas micro, pequeñas y medianas en San Salvador y parte de la Libertad.

Nivel de confianza (z):

Este se refiere a la confiabilidad de la muestra, es decir la probabilidad que un valor de la muestra se ubique entre dos puntos específicos bajo la curva normal. Probabilidad de que la estimación efectuada se ajuste a la realidad.

El nivel de confianza a utilizar en el muestreo es del 95% ($\alpha=0.05$) lo cual permitirá un z de **1.96**, se tomó ese valor ya que al aumentar el nivel de confianza aumenta el tamaño de la muestra lo cual hará que aumente el esfuerzo de trabajo para el corto plazo que se tiene en el proyecto y los costos que involucran pasar la encuesta, sin dejar a un lado un grado de confiabilidad bastante aceptable.



Error muestral (e):

El error muestral "e" aumentara o disminuirá en gran proporción la determinación del tamaño de la muestra, al aumentar el porcentaje de error permitido disminuye el tamaño de la muestra. Para el estudio se tomara un error muestral de 9.5%

Variación de la población (pq):

La pq se refiere a la variabilidad del fenómeno. Es importante considerar que al aumentar la variabilidad se incrementa el tamaño de la muestra. Estos valores se determinan en base a preguntas directas acerca del consumo del bien o servicio. Si se desconoce la proporción de individuos que poseen las características se toma un p=50% y Q=50%.

El tamaño de la muestra es el siguiente:

$$n = \frac{44}{1 + \frac{(0.095)^2(44 - 1)}{(1.96)^2(0.5)(0.5)}}$$

n = 30 muestras aproximadamente

Diseño de instrumentos recolectores de información

Matriz objetivo-pregunta para proveedor de fondos

Tabla 24. Matriz objetivo-pregunta para proveedor de fondos

PREGUNTA	OBJETIVO
1. ¿Conoce el término productividad?	Investigar si las empresas conocen lo que es el término productividad
2. ¿Realizan mediciones de productividad?	Determinar la proporción de empresas que efectivamente miden su productividad
3. ¿Qué tipo de mediciones realizan?	Segmentar los tipos de mediciones de productividad que se realizan para conocer el nivel de profundidad que llevan estas empresas en sus mediciones.
4. ¿La empresa realiza controles a través de la medición de indicadores?	Conocer qué proporción de empresas realizan mediciones por medio de indicadores para determinar qué tan familiarizadas están estas con la medición por medio de indicadores
5. ¿Qué tipo de indicadores utiliza la empresa?	Determinar qué tipos de indicadores utilizan las empresas para conocer la dirección en la cual miden sus resultados
6. De la siguiente lista de elementos de la empresa, seleccione los que posee.	Determinar qué elementos y herramientas cuentan las empresas para el desarrollo de sus funciones que puedan apoyar la obtención de indicadores
7. Seleccione el formato que utilizan para el registro de:	Identificar los formatos y herramientas que las empresas utilizan para documentar sus resultados o registrar lo que realizan



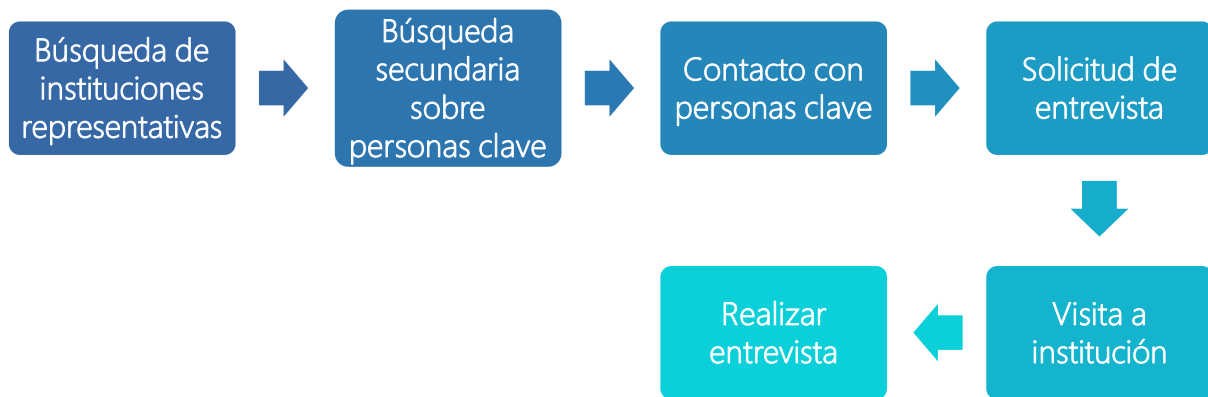
8. ¿En base a qué criterios la organización impulsa la innovación tecnológica?	Establecer la proporción de criterios sobre las cuales las empresas deciden innovar su tecnología
9. ¿Tiene identificadas las necesidades de capacitación y asistencia técnica que respondan a las problemáticas de la empresa?	Conocer si las empresas tienen identificadas sus necesidades de capacitación y asistencia técnica
10. ¿Qué alternativas toma la empresa para lograr mantenerse en el mercado?	Identificar bajo que estrategias las empresas logran mantenerse en el mercado
11. ¿Cómo califica la demanda de los productos?	Conocer como las empresas califican la demanda de sus productos para comprender la naturaleza de ellos
12. ¿Qué criterios utiliza en la selección de proveedores?	Identificar qué características son prioritarias para las empresas al momento de escoger un proveedor
13. ¿Cuentan con una base de datos actualizada de los posibles proveedores?	Identificar si las empresas cuentan con una base de datos actualizada de proveedores para medir el nivel de documentación que poseen
14. ¿Ha percibido un incremento en los costos de operación en general de la empresa?	Conocer con qué proporción las empresas detectan un incremento en sus costos de operación
15. ¿Cómo planifica los ingresos y egresos la empresa?	Identificar en que forma planifican sus ingresos y egresos de la empresa para conocer un estándar en el cual basar puntos de control
16. ¿Planifica la organización la compra de materia prima y otros insumos?	Conocer si las empresas planifican la compra de su materia prima y otros insumos
17. ¿Qué tipo de tecnología utiliza en la maquinaria?	Conocer el tipo de tecnología que utilizan en maquinaria para sondear el nivel tecnológico del sector confección
18. ¿En base a qué criterios se define el reemplazo de equipo de la empresa?	Identificar los criterios que definen el reemplazo de equipo para empresa con la finalidad de conocer necesidades que justifiquen la compra de maquinaria
19. ¿Cómo realiza el patronaje de los productos?	Conocer cómo se realiza el patronaje de los productos a fin de detectar otros aspectos que digan el nivel tecnológico
20. ¿Cómo realiza el corte de las telas?	Determinar la forma en cómo se efectúa el corte de telas de mayor utilización
21. ¿Cómo planifica su producción?	Conocer como las empresas planifican su producción a fin de tener criterios de diseño del modelo propuesto para plazos de medición
22. ¿Cómo controla la calidad de la producción?	Conocer como las empresas controlan la calidad de sus productos para identificar puntos críticos en el proceso
23. ¿En base a qué criterios determina la cantidad que necesita producir?	Conocer los criterios que hacen que las empresas produzcan lo que necesitan



24. ¿Se supervisan los niveles de producción y el control del tiempo que toma hacer un trabajo o actividad?	Determinar la proporción de empresas que supervisan sus niveles de producción
25. ¿Cuál es el origen de la materia prima?	Identificar el origen de la materia prima para tener idea del origen de sus proveedores
26. ¿Con qué frecuencia revisan los inventarios?	Conocer la frecuencia con que se revisan los inventarios para tener una idea de la facilidad de obtención de información de inventarios si es que se miden frecuentemente
27. ¿Qué inventarios llevan?	Conocer el tipo de inventario que se lleva para comprender más el proceso

Objetivo General: Obtener información de los usuarios que demanden créditos a BANDESAL a fin de conocer los indicadores que son utilizados.

La metodología a emplear para el desarrollo de entrevistas será el siguiente:



Esquema 15. Metodología para el desarrollo de entrevistas

La metodología para pasar encuestas será la siguiente:



Esquema 16. Metodología a emplear para pasar encuestas

La entrevista es la siguiente:



Entrevista a beneficiarios

Nombre de empresa: _____ Fecha: _____

Nombre de la persona _____ Cargo que desempeña: _____

Nota: Conteste solamente las preguntas que considere aplican a su empresa.

1. ¿Conoce el término productividad?

Si No

2. ¿Realizan mediciones de productividad?

Si No

3. ¿Qué tipo de mediciones realizan?

Productividad Total
Productividad Parcial
Productividad del factor total
Otro cuanto se invierte con cuanto se produce

4. ¿La empresa realiza controles a través de la medición de indicadores?

Si No

5. ¿Qué tipo de indicadores utiliza la empresa?

Logístico	Efectividad
Financiero	Histórico
Eficiencia	Otros: _____

6. De la siguiente lista de elementos de la empresa, seleccione los que posee.

Elemento	Si	No
Misión y visión		
Planes de acuerdo a los objetivos planeados		
Objetivos y estrategias corporativos		
Comunicación en todas las áreas funcionales de la empresa		
Capacitaciones a los empleados		
Proporcionan incentivos a los empleados		
Plan de negocios		
Registro de ventas, ganancias y costos en general		
Formatos de recolección de datos de producción y materias primas		
Estructura de costos (producción, comercialización, administración y financieros) de cada producto que elabora		



7. Seleccione el formato que utilizan para el registro de:

Formato/área	Cuadernos	Hojas de papel bond	Libro de contabilidad	Software	No realiza
Ventas					
Producción					
Costos					
Materia prima					
Inventario					

8. ¿En base a qué criterios la organización impulsa la innovación tecnológica?

Evaluación en función del mercado

En base a una viabilidad económica.

Factibilidad tecnológica

En base a la demanda

9. ¿Tiene identificadas las necesidades de capacitación y asistencia técnica que respondan a las problemáticas de la empresa?

Si No

10. ¿Qué alternativas toma la empresa para lograr mantenerse en el mercado?

Precio

Atención al cliente

Diversificación de productos

Moda

Competencia

Otros _____

11. ¿Cómo califica la demanda de los productos?

Con tendencia constante

Con tendencia variable

Con tendencia estacional

Otros _____

12. ¿Qué criterios utiliza en la selección de proveedores?

Disponibilidad

Cartera de proveedores

Calidad

Precios

Tiempo de entrega

13. ¿Cuentan con una base de datos actualizada de los posibles proveedores?

Si No

A. Área Finanzas

14. ¿Ha percibido un incremento en los costos de operación en general de la empresa?

Si No

15. ¿Cómo planifica los ingresos y egresos la empresa?

Semanal

Quincenal

Semestral

Mensual

No planifica



16. ¿Planifica la organización la compra de materia prima y otros insumos?
Si No

B. Área Producción

17. ¿Qué tipo de tecnología utiliza en la maquinaria?

Automatizada

Manual

Semi- automatizada

Otros, especifique_____

18. ¿En base a qué criterios se define el reemplazo de equipo de la empresa?

Obsolescencia

Costo de mantenimiento

Vida útil

Productividad

Vida económica

Otros_____

19. ¿Cómo realiza el patronaje de los productos?

Manual (con plantilla)

Electrónica (programa diseño)

20. ¿Cómo realiza el corte de las telas?

Máquinas manuales (cortadoras)

Otros_____

21. ¿Cómo planifica su producción?

Semanal

Quincenal

Diario

Mensual

22. ¿Cómo controla la calidad de la producción?

Al inicio del proceso

Al medio del proceso

Al final de la producción

No la controla



23. ¿En base a qué criterios determina la cantidad que necesita producir?

Por pedidos

Por experiencia

De acuerdo a la moda

De acuerdo a la existencia

No planifica

Pronósticos de ventas

24. ¿Se supervisan los niveles de producción y el control del tiempo que toma hacer un trabajo o actividad?

Si

No

C. Área Compras

25. ¿Cuál es el origen de la materia prima?

Nacional

Centroamericano

Fuera de Centroamérica

26. ¿Con qué frecuencia revisan los inventarios?

Semanal

Quincenal

Diario

Mensual

No realizan

27. ¿Qué inventarios llevan?

Materia prima

Producto terminado

Producto en proceso

No se realizan

Gracias por su apoyo



3.3 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

3.3.1 Información sobre de BANDESAL y proveedores de crédito

BANDESAL

“Su principal objetivo es promover, con el apoyo financiero y técnico, el desarrollo de proyectos de inversión viables y rentables de los sectores productivos del país a fin de contribuir:”

- Promover el crecimiento y desarrollo de todos los sectores productivos
- Promover el desarrollo y la competitividad de los empresarios/as
- Propiciar el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa
- Promover el desarrollo de las exportaciones del país
- La generación de empleo para los salvadoreños/as.
- Mejora de los servicios de educación y salud.

Organigrama

De acuerdo a estudios obtenidos en el año 2,016 y a diferentes actualizaciones este es el organigrama con el que cuenta BANDESAL:



Ilustración 11. Organigrama de BANDESAL

Junta Directiva



Esta Junta se conforma de directores y un equipo gerencial de miembros profesionales con amplia experiencia en el sistema financiero:

Tabla 25. Junta directiva de BANDESAL

Nombre	Cargo	Nombrado en representación de
Mélida Mancía Alemán	Presidenta	Presidencia de la República
Nelson Eduardo Fuentes	Director	Ministerio de Hacienda
Carlo Giovanni Berti	Director	Ministerio de Economía
Pablo José Amaya	Director	Banco Central de Reserva de El Salvador
Fidencio Antonio Espinal	Director	Ministerio de Agricultura y Ganadería
Noris Isabel López	Director	Universidades privadas
Steven Jorge Kawas	Director	Rep. Asoc. Sector Agro, Industria Micro y Pequeña Empresa y Organizaciones no Gubernamentales relacionadas con el tema de desarrollo.
Blanca Mirna Benavides	Director	
Alvaro Renato Huezo	Director	

Fuente: BANDESAL

La Junta Directiva se conforma de directores y un equipo gerencial de miembros profesionales con amplia experiencia en el sistema financiero:

Nombre	Cargo	Nombrado en representación de
Sergio de Jesús Gomez	Director Suplente	Ministerio de Hacienda
Roberto Carlos Alfaro	Director Suplente	Ministerio de Economía
Juan Antonio Osorio	Director Suplente	Banco Central de Reserva de El Salvador
Daniel Américo Figueroa	Director Suplente	Ministerio de Agricultura y Ganadería
José Antonio Mejía	Director Suplente	Universidades privadas
José Tomás Cernas	Director Suplente	Rep. Asoc. Sector Agro, Industria Micro y Pequeña Empresa y Organizaciones no Gubernamentales relacionadas con el tema de desarrollo.
Cesar Humberto Solórzano	Director Suplente	
Raúl Antonio Ardón	Director Suplente	

Fuente: BANDESAL

Equipo de dirección



Tabla 26. Equipo de dirección de BANDESAL

Nombre	Posición
Mélida Mancía Alemán	Presidenta
Rodrigo Mendez	Director Legal
Carlos Granados	Director de Gestión
Orlando Mejía	Director de Riesgo

Fuente: BANDESAL

Indicadores de riesgo

Clasificación de riesgo

Tipo	Actual		Anterior	
	Clasificación	Perspectiva	Clasificación	Perspectiva
Emisor	EAA+	Estable	EAA+	Estable

* La clasificación no varió respecto a la anterior

Clasificaciones de riesgo de las emisiones:

Emisión	Actual			Anterior		
	Corto plazo	Largo plazo	Perspectiva	Corto plazo	Largo plazo	Perspectiva
CIBANDESAL	-	AA+	Estable	-	AA+	Estable
PBANDESAL5	N-1	AA+	Estable	N-1	AA+	Estable

* La clasificación no varió respecto a la anterior

EAA corresponde a aquellas entidades que cuentan con muy alta capacidad de pago de sus obligaciones en los términos y plazos pactados, la cual no se vería afectada ante posibles cambios en la entidad, en la industria a que pertenecen o en la economía. Los factores de protección son fuertes, el riesgo es modesto.

AA corresponde a aquellos instrumentos cuyos emisores cuentan con la más alta capacidad de pago del capital e intereses con la más alta capacidad de pago del capital e intereses en los términos y plazos pactados, la cual no se vería afectada ante posibles cambios en la entidad, en la industria a que pertenecen o en la economía.

N-1 corresponde a aquellos instrumentos cuyos emisores cuentan con la más alta capacidad de pago de capital e intereses en los términos y plazos pactados, la cual no se vería afectada ante posibles cambios en la entidad, en la industria a que pertenecen o en la economía.

- **Indicadores de riesgo y rendimiento BANDESAL.** Los indicadores de riesgo establecidos por BANDESAL y más recientes (información financiera auditada al 31 de diciembre del 2015) son los siguientes:



Tabla 27. Indicadores de riesgo y rendimiento de BANDESAL

Indicador																																					
Riesgo cambiario	Bajo. No se observan exposiciones relevantes en moneda extranjera que puedan afectar el patrimonio, además el negocio de intermediación es efectuado bajo un contexto de economía dolarizada.																																				
Riesgo de interés	La calificación de BANDESAL incorpora la capacidad que tiene el Banco de resistir la volatilidad financiera de los mercados locales e internacionales, debido a que la sensibilidad que presentan los activos y pasivos a movimientos en las tasas de interés es soportada por la flexibilidad que tiene la Institución de ajustar las tasas de interés a discreción. BANDESAL sostiene una política de riesgo de tasa de interés cuyo límite de exposición es de 1.5%																																				
Riesgo de liquidez	Bajo. BANDESAL posee una alta liquidez. La liquidez asociada a su portafolio e inversiones permite compensar las brechas individuales observadas en algunas ventanas de corto plazo. La clasificación considera que el riesgo de liquidez es bajo y por lo tanto, no limita las clasificaciones otorgadas.																																				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicadores liquidez</th> <th>Dic-13</th> <th>Jun-14</th> <th>Dic-14</th> <th>Jun-15</th> <th>Dic-15</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(Efectivo + Títulos valores) / Activo total</td> <td>35.2%</td> <td>31.0%</td> <td>28.4%</td> <td>29.6%</td> <td>28.8%</td> </tr> <tr> <td>(Efectivo + Títulos valores) / Obligaciones Financ.</td> <td>61.2%</td> <td>55.5%</td> <td>50.9%</td> <td>52.1%</td> <td>49.7%</td> </tr> <tr> <td>Diponibilidades e inversiones/Deuda financiera a CP</td> <td>3.2</td> <td>1.7</td> <td>1.3</td> <td>1.5</td> <td>1.2</td> </tr> </tbody> </table>	Indicadores liquidez	Dic-13	Jun-14	Dic-14	Jun-15	Dic-15	(Efectivo + Títulos valores) / Activo total	35.2%	31.0%	28.4%	29.6%	28.8%	(Efectivo + Títulos valores) / Obligaciones Financ.	61.2%	55.5%	50.9%	52.1%	49.7%	Diponibilidades e inversiones/Deuda financiera a CP	3.2	1.7	1.3	1.5	1.2												
Indicadores liquidez	Dic-13	Jun-14	Dic-14	Jun-15	Dic-15																																
(Efectivo + Títulos valores) / Activo total	35.2%	31.0%	28.4%	29.6%	28.8%																																
(Efectivo + Títulos valores) / Obligaciones Financ.	61.2%	55.5%	50.9%	52.1%	49.7%																																
Diponibilidades e inversiones/Deuda financiera a CP	3.2	1.7	1.3	1.5	1.2																																
Riesgo de crédito	Bajo. De acuerdo a su registro histórico, el Banco no ha registrado pérdidas vinculadas de sus actividad principal, además, su modelo de negocios permite que el riesgo asumido sea responsabilidad directa de las IFIs y no del Banco.																																				
Rentabilidad	Al finalizar diciembre 2015, el retorno sobre los activos (ROA) fue de 0.9% manteniéndose similar a lo observado en igual mes del periodo anterior. Mientras , el retorno sobre el patrimonio (ROE) registró 2.3%, mostrando una mejora frente al 2.1% de diciembre 2014.																																				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicadores rentabilidad</th> <th>Dic-13</th> <th>Jun-14</th> <th>Dic-14</th> <th>Jun-15</th> <th>Dic-15</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Utilidad financiera / Activos Ponder. por riesgo</td> <td>2.3%</td> <td>2.5%</td> <td>3.2%</td> <td>2.7%</td> <td>2.7%</td> </tr> <tr> <td>Margen de interés neto</td> <td>2.2%</td> <td>2.5%</td> <td>2.6%</td> <td>2.1%</td> <td>2.2%</td> </tr> <tr> <td>Margen neto</td> <td>21%</td> <td>19%</td> <td>20%</td> <td>20%</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>Retorno sobre el activo (ROA)</td> <td>0.9%</td> <td>0.8%</td> <td>0.9%</td> <td>0.8%</td> <td>0.9%</td> </tr> <tr> <td>Retorno sobre el patrimonio (ROE)</td> <td>2.2%</td> <td>2.0%</td> <td>2.1%</td> <td>2.0%</td> <td>2.3%</td> </tr> </tbody> </table>	Indicadores rentabilidad	Dic-13	Jun-14	Dic-14	Jun-15	Dic-15	Utilidad financiera / Activos Ponder. por riesgo	2.3%	2.5%	3.2%	2.7%	2.7%	Margen de interés neto	2.2%	2.5%	2.6%	2.1%	2.2%	Margen neto	21%	19%	20%	20%	22%	Retorno sobre el activo (ROA)	0.9%	0.8%	0.9%	0.8%	0.9%	Retorno sobre el patrimonio (ROE)	2.2%	2.0%	2.1%	2.0%	2.3%
Indicadores rentabilidad	Dic-13	Jun-14	Dic-14	Jun-15	Dic-15																																
Utilidad financiera / Activos Ponder. por riesgo	2.3%	2.5%	3.2%	2.7%	2.7%																																
Margen de interés neto	2.2%	2.5%	2.6%	2.1%	2.2%																																
Margen neto	21%	19%	20%	20%	22%																																
Retorno sobre el activo (ROA)	0.9%	0.8%	0.9%	0.8%	0.9%																																
Retorno sobre el patrimonio (ROE)	2.2%	2.0%	2.1%	2.0%	2.3%																																

Los indicadores establecidos por el BID

Los indicadores establecidos por el BID para la medición de resultados del apoyo al otorgamiento de financiamiento a través de BANDESAL son los siguientes:



Tabla 28. Indicadores establecidos por el BID.

Productos		
Indicador	Unidad de medida	
1. Número de empresas financiadas con recursos del programa	Número	La meta es el monto del programa dividido por el tamaño del préstamo promedio de mediano y largo plazo que BANDESAL proyecta realizar a las MIPYME, tal como se desprende de los sistemas de información de la entidad.
2. Monto de recurso otorgado por el programa	Millones de US\$	La meta es el resultado de multiplicar el número de MIPYME beneficiadas por el programa en los dos primeros años multiplicado por el monto promedio esperado de cada préstamo de inversión a las empresas a ser financiado con recursos del programa.
3. Participación de créditos de inversión directos otorgados a empresas lideradas por mujeres	Número de créditos	Es igual al número de crédito a mujeres sobre el total de créditos asignados por el programa en cada año.
Resultados		
Indicador	Unidad de medida	
1. Inversiones de empresas realizadas con el programa	Millones de US\$	Este indicador corresponde a las inversiones totales que se podría hacer con base a la financiación del programa. Se estima en base al presupuesto de inversión típica de una empresa MIPYME, que el financiamiento por BANDESAL representa alrededor de un 76,7% de la inversión total. La intención de este indicador por parte del BID es contabilizar el flujo total de inversión del programa, incluyendo la participación de capital propio realizada por los promotores de los proyectos.
2. Plazo medio de los préstamos otorgados	Años	Este indicador muestra la evolución del plazo promedio de los préstamos otorgados con recursos del programa año tras año. Se espera que este indicador sea superior al plazo promedio del Sistema para créditos dirigido a la actividad productiva. Ello indicaría para el BID el éxito del programa en ofrecer mejores plazos de financiamiento a las MIPYMES.
3. Índice de calidad de cartera de acuerdo al % de la misma que conforman los sub-prestamos vencidos	Porcentaje	Este indicador muestra el comportamiento esperado de la calidad de la cartera de sub-préstamo del programa. Se espera que el mismo sea año tras año mejor que la del sistema para créditos dirigidos a la actividad productiva.



GESTIÓN FINANCIERA AÑO 2014

Conociendo los destinos de los fondos de las gestiones anteriores es pertinente tomar en cuenta la gestión financiera del banco reportada en su última memoria de labores correspondiente al cierre del año 2014, que a la fecha de escritura es la más reciente al público, esto beneficia al estudio ya que se conocen la estructuras de activos, pasivos y capital para cada línea de financiamiento, los mecanismos que generan utilidades al banco y el manejo del riesgo que proporciona factores a considerar para la construcción del modelo dinámico de gestión propuesto en este trabajo de graduación.

FONDO DE DESARROLLO ECONÓMICO

El FDE ha presentado cambios en su composición, principalmente en la cartera de préstamos y la cartera de inversiones. Bajo el manejo responsable de los activos mediante una rigurosa administración de los diferentes riesgos pone a disposición de los sectores productivos las facilidades de financiamiento directo de acuerdo a sus objetivos.

La cartera de préstamos se maneja con base en políticas crediticias internas y con base a parámetros regulatorios establecidos, es decir que cada uno de los financiamientos otorgados es analizado y sujeto a un escrutinio que busca armonizar la agilidad de los procesos de otorgamiento y la administración razonable de los diferentes riesgos relacionados.

Durante el año 2014 los activos del FDE incrementaron 47.3% en \$17.8 millones para un total de \$55.4 millones, el mayor crecimiento se dio en la cartera de créditos que impulsada por una mayor demanda finaliza el año 2014 con un incremento de 61.7%, el incremento se ha visto financiado con recursos propios, esto explica una reducción en las inversiones extranjeras y disponibilidades con respecto a diciembre de 2013.

El aumento en cartera de préstamos determino que los ingresos por intereses de préstamos incremento 94.6% teniendo \$2.5 millones en 2014 (\$1.3 millones en 2013). Las inversiones mostraron ingresos de \$0.39 millones en 2014 (disminución de \$0.25 con respecto al cierre del 2013) esto es por haber mantenido un menor volumen de inversiones.

Los ingresos operativos ascendieron a \$2.9 millones (\$1.9 millones en 2013), costos operativos \$0.03 millones representando un margen operativo de 98.8%. En el 2014 no se requirió utilizar mayores fuentes de fondeo y se logró un incremento de ingresos de intereses de préstamos. El FDE mantuvo tasas inalteradas, que junto con el aumento en la demanda de préstamos, se tradujo en mayores ingresos, la rentabilidad de dicha cartera fue de 7.21%. Utilidades netas fueron \$90.6 miles (incremento de \$59.8 miles).

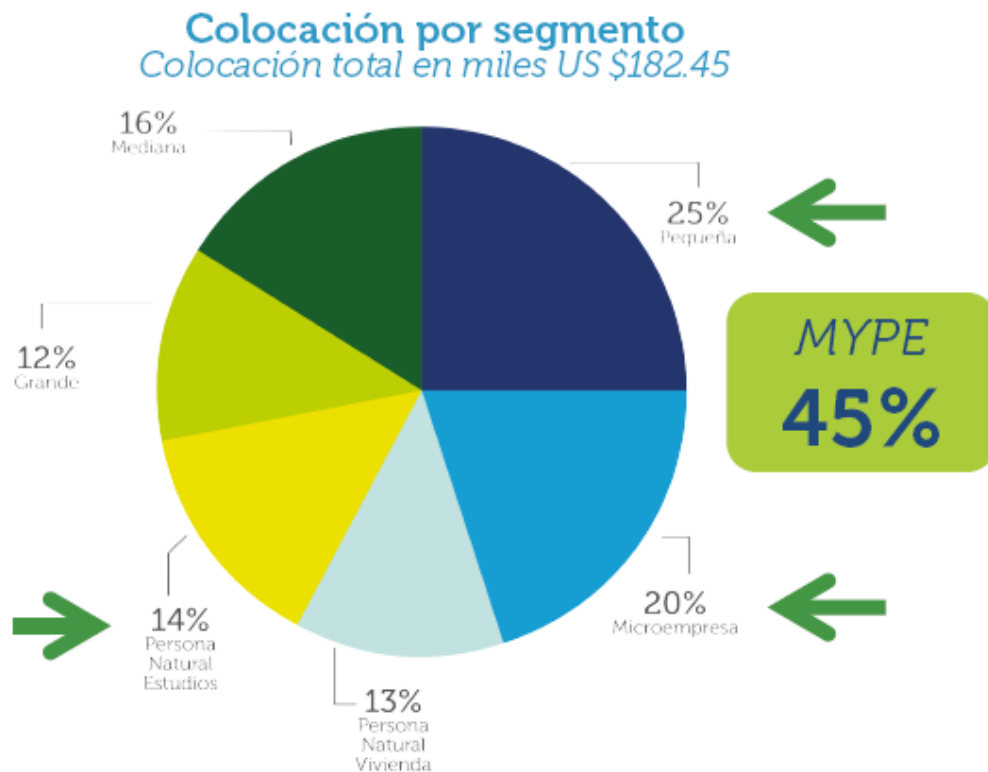
El patrimonio del fondo asciende a \$55.1 millones provenientes de los aportes del Fondo Especial de los Recursos Provenientes de la Privatización de ANTEL por \$30.0 millones y de \$25.0 millones provenientes de los aportes del Banco Central de Reserva de El Salvador.



PERÍODO JUNIO 2014 – MAYO 2015

En su informe de rendición de cuentas emitida en Mayo del 2015 el Banco de Desarrollo de El Salvador comunica datos que reflejan su desempeño, estado y actividades en el período de Junio 2014 a Mayo 2015.

Según el informe de Rendición de Cuentas BANDESAL 2014-2015 los sectores que más han recibido financiamiento en el FDE han sido la pequeña y la microempresa con un 25% y un 20% respectivamente, la mediana empresa tiene un 16%. Prácticamente el sector MYPE tiene un 45% de los fondos otorgados y el sector MIPYMES abarca un 61% de los fondos otorgados.



Gráfica 17. Colocación de créditos por segmento

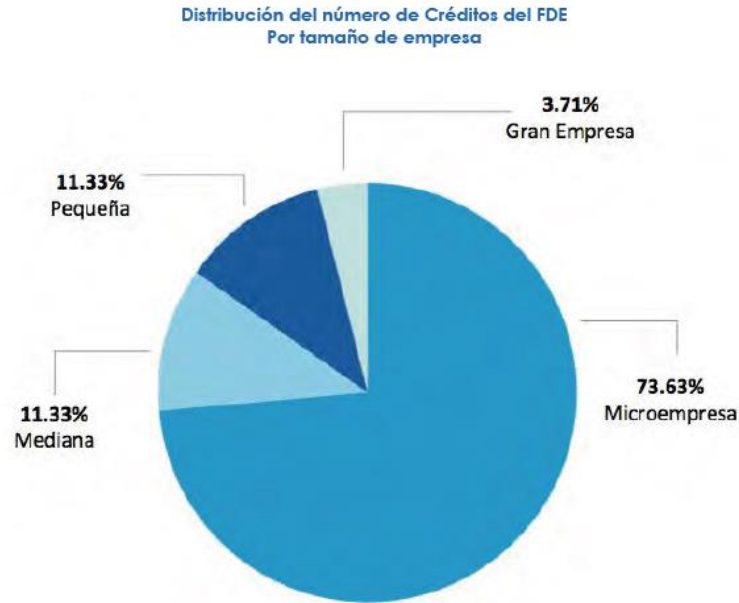
PERÍODO 2015-2016

El FDE tiene como fin promover el desarrollo de proyectos viables y rentables de los sectores productivos del país y cuya finalidad es el de contribuir a: incrementar la producción y exportación de los productos y servicios nacionales; apoyar el fortalecimiento de las cadenas productivas; promover el desarrollo y competitividad de los empresarios; propiciar el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa; y la generación de empleo. De junio 2015 a mayo 2016 se registran **282 créditos contratados** por un **monto de US \$18,716, 084.45**. Los resultados se detallan en la siguiente tabla:



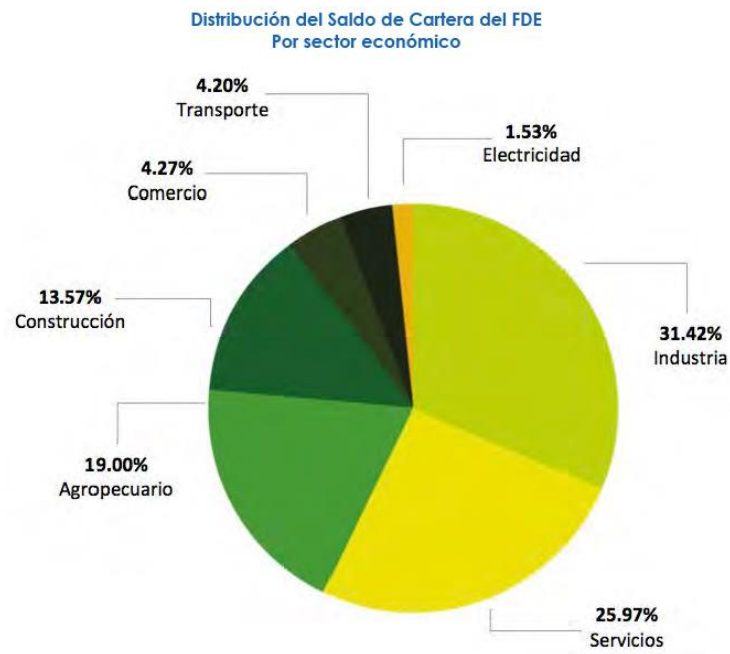
Resultados acumulados* a mayo 2016		
Monto	N° de Créditos	N° de Clientes
US\$85,303,342.14	626 créditos	497

*Datos desde que inició operaciones el Fondo.



Gráfica 18. Distribución de número de créditos del FDE

El mayor porcentaje de fondos se ha destinado al sector industria con un 31.42% que es donde está el sector textil como priorizado.



Gráfica 19. Distribución de saldo de cartera del FDE por sector económico



REPORTE BID – BANDESAL

Tabla 29. Reporte con información que BID pide a BANDESAL

REPORTE BID - BANDESAL							
DATOS ACTUALES							
Número de empresas financiadas con recursos del programa							
Monto de recurso otorgado por el programa							
Participación de créditos de inversión directos otorgados a empresas lideradas por mujeres							
Inversiones de empresas realizadas con el programa							
Plazo medio de los préstamos otorgados							
Índice de calidad de cartera del programa de acuerdo al porcentaje de la misma que conforman los sub-préstamos vencidos							
VARIACIÓN PROMEDIO DE INDICADORES							
Importancia de los gastos de administración		Grado de endeudamiento		Intensidad de la inversión		Rotación de inventarios	
Rotación de activos totales		Índice de prueba ácida		Intensidad de los gastos fijos		Productividad de ventas por empleado	
Inversión sobre activos		Liquidez Inmediata		Relación entre tipos de salarios		Grado de transformación	
Rendimiento de activos fijos		Rendimiento de activo total		Apalancamiento		Importancia de abastecimientos	
Margen de utilidad		Rendimiento del capital contable		Rotación de materiales		Rotación de los inventarios	
Grado de independencia financiera		Rotación de cuentas por cobrar		Calidad de materias primas		Grado de mecanización	
Importancia de los salarios		Importancia de los costos de producción		Índice de productividad		Margen de utilidades	
Proporción de trabajadores con prestación		Proporción de materia prima y productos auxiliares		Punto de equilibrio		Promedio de salarios por hora	
Grado de utilización de los materiales		Eficiencia de inspección					
DATOS OPERATIVOS							
#Empresas Financiadas con Otorgamiento Anticipado para MIPYMES				Monto contratado para Otorgamiento Anticipado			



3.3.2 Intermediarios Financieros

- Elementos importantes para la solicitud, aprobación de créditos
- El tiempo de aprobación que tarda un banco para dar un crédito, se refiere al que utilizan para investigar la información financiera de los solicitantes del crédito (en este caso PYMEs).
- Las tasas de interés, como se puede observar son variables de acuerdo a cada uno de los bancos estudiados, y la mayoría de las veces depende del destino al que vaya dirigido dicho financiamiento.
- Cada uno de los bancos tiene similares tiempos de recuperación del crédito, en general resultan casi estandarizados ya que la mayoría de los bancos oscilan entre los mismos periodos.
- Otro elemento importante son las garantías y cada banco ofrece diferente tipo de garantía. (hipotecaria, prendaria, fiador).

Tabla 30. Elementos importantes para la aprobación de créditos

Banco	Tiempo de aprobación	Tasa de Interés	Plazos	Garantía
Agrícola	3 a 10 días	Del 7.4% hasta el 20.89%.	6 a 240 meses	Hipotecarias
DAVIVIENDA	5 a 8 días	Del 6.43% hasta el 12%	Hasta 60 meses	Fiador asalariado o hipoteca
Citibank (ahora Banco Cuscatlán)	10 a 15 días	7.5% hasta 20.83 %	12 a 120 meses	Prendarías sobre vehículos, maquinaria, e hipotecarias
Scotiabank	15 días	7.10 %a 7.9%	Hasta 120 meses	Hipotecarias

Resultados de entrevista

Se muestran los resultados obtenidos de la entrevista a la Lic. Blanca Estela Benavides que ocupa el cargo de Gerente de División Internacional en el Banco Agrícola, la cual contestó las diferentes preguntas que le fueron presentadas, los resultados son los siguientes:

1. ¿Quién regula la relación de Banco Agrícola con BANDESAL?

En Sentido comercial no existe ninguna regulación, BA y BANDESAL han firmado un convenio por el cual se rigen para el otorgamiento de garantías y redescuento, sin embargo Ambas entidades están reguladas y supervisadas por la SSF.



2. ¿Qué líneas de crédito en coordinación con BANDESAL existen específicamente para empresas del sector textil?

Línea Especial de Crédito para la Reconversión Ambiental y Línea de Crédito de Inversión (Se puede encontrar en el sitio de BANDESAL) Dentro del portafolio de productos BMI también destaca la **Línea de Crédito de Inversión**, con la que los empresarios del sector textil pueden obtener financiamiento para sus necesidades de adquisición de maquinaria y equipo. Esta línea también está disponible para personas naturales o jurídicas.

Destino	Plazo (años)
Plazo máximo	15 años
Destinos atendidos	capital de trabajo, adquisición de maquinaria y equipo, adquisición de activo fijo
Período de gracia	4 años máximo
Financiamiento	con recursos BMI y puede ser hasta el 100% del crédito otorgado por la institución financiera

Ilustración 12. Destino y plazos para línea de crédito de inversión de BANDESAL

3. ¿Existen aspectos legales, reglamentos o tasas de interés específicas para créditos destinados a empresas del sector textil?

Si, dependiendo del programa existen condiciones especiales de otorgamiento.

4. ¿Cómo es el proceso de gestión de créditos para empresas del sector textil cuando es por medio de BANDESAL? ¿Está documentado?

Se puede hacer en ambas vías:

- Bandedal Cuenta con Ejecutivos los cuales remiten los casos a las instituciones financieras.
- Cliente se acerca a los Bancos y se coordina con Bandedal

5. Cuando es por medio de Bandedal ¿Qué información general y técnica (por ejemplo: estados financieros) se pide a las empresas textiles que solicitan crédito?

- Estados Financieros de los últimos dos periodos y de comprobación reciente debidamente auditados, los cuales deben de mostrar comportamiento regular sin reflejar perdidas
- Flujo de efectivo proyectado a 5 años
- Declaraciones de IVA
- Justificación del proyecto (Plan de negocios, factibilidad técnica, detalle de inversión etc.)



- Información general de la empresa.

6. ¿Cuáles son las clasificaciones de tasas de interés, períodos de pago, etc. o bien las diferentes opciones de crédito que tienen las empresas textiles que solicitan crédito por medio de BANDESAL?

- Tasa según la intermediación, generalmente los bancos cobran hasta un 7% adicional a la intermediación aunque puede ser mayor.
- Tipos de crédito: Decrecientes y Rotativos.
- Existen periodos de gracias de hasta 4 años o según el programa

Préstamos para micro y mediana empresa del Banco Agrícola

Se pone a disposición créditos destinados a satisfacer las necesidades de personas naturales o jurídicas cuyo flujo sea generado por un negocio; así como también profesionales independientes que demanden crédito cuyo destino sea productivo que contribuyan a su crecimiento y desarrollo.

Tipificación De Usuarios

Clientes que desarrollan actividades productivas tales como: comercio, industria, servicio, transporte, turismo, artesanías, y que se encuentren dentro de los siguientes rangos de ventas:

- **MICRO EMPRESA:** Personas naturales o jurídicas cuyas ventas anuales sean mayores a \$25 mil y hasta \$100 mil.
- **PEQUEÑA EMPRESA:** Personas naturales o jurídicas cuyas ventas anuales sean mayores a \$100 mil y hasta \$1.0 millón.

Requisitos para personas jurídicas:

- Solicitud debidamente completada.
- Copia de escritura de constitución o última modificación al pacto social debidamente inscrita en el registro correspondiente.
- Nómina vigente de la junta directiva debidamente inscrita.
- Nómina de los accionistas de la sociedad, con el porcentaje de participación por socio.
- Copia de las credenciales inscritas del representante legal de la sociedad.
- Copia de DUI y NIT del Representante Legal.
- Estados financieros auditados y con dictamen de últimos 2 períodos y de comprobación reciente.
- 1 años de haberse constituido (Aplica experiencia de los socios).
- Requisitos adicionales dependerá del destino y garantía.

Destinos Financiables

- Capital de trabajo.
- Adquisición de maquinaria y equipo.
- Compra y adecuación de local.
- Traslado y consolidación de deudas comerciales.
- Compra, construcción y adecuación de vivienda.
- Traslado y consolidación de deudas por vivienda.
- Compra de vehículo productivo y personal.



- Otros destinos de consumo.

FORMAS DE PAGO: Cuotas mensuales y otras formas, acordes al flujo de los ingresos del negocio y modalidad del financiamiento. Cuotas incluyen:

- Capital, Intereses.
- Seguro de Deuda y de Daños.
- Comisión por otorgamiento al momento de la contratación.
- Comisión valúo de garantía. (si aplica)

PLAZOS:

- Capital de Trabajo: hasta 3 años.
- Formación de Capital: hasta 5 años.
- Compra de local comercial: hasta 15 años.

TASA DE INTERÉS

- De acuerdo al monto aprobado, destino, plazo y garantía del crédito. El Banco Agrícola no las presenta directamente al público, sino que sus tasas de interés esta disponibles en las agencias más cercanas, se tiene que preguntar directamente a una entidad propia del Banco para obtener dicha información

MONTOS FINANCIABLES

- Mínimo \$1,000.00, máximo según capacidad de pago del cliente.

GARANTÍAS

- Solidarias, Hipotecarias (Inmuebles Urbanos o Rústicos), Prendarias (Depósitos a Plazo), Fondo Salvadoreño de Garantías (FSG) y Sociedad de Garantías Recíprocas (SGR).

RECONOCIMIENTOS ESPECIALES



La Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) otorgo un reconocimiento al Banco Agrícola por ser un gran apoyo para el Sector Textil y Confección fue el que recibió de Banco Agrícola SV muchas gracias. Fue la banca que más crédito otorgó.

3.3.3 Usuarios de crédito

Las MIPYME's juegan un rol importante en las economías, asociadas principalmente a la generación de empleo y negocios; estos establecimientos abarcan entre el 25% y el 40% del Producto Interno Bruto (PIB), y representan alrededor del 60% de la población rural en edad de trabajar (BMI, 2005). Para el caso de El Salvador se estima que cerca de 3 millones de personas pertenecen a familias que dependen



de micros y pequeñas empresas, al mismo tiempo las MIPYME's contribuyen en un 43% al PIB de El Salvador (FUSADES, 2005).

Según el Censo Económico del Ministerio de Economía desarrollado en 2005, las MIPYME's emplean a 457,854 personas, equivalentes al 65.45% del total de ocupados en todos los sectores censados; con ello se destaca el significativo nivel de ocupación que generan.

En la Tabla siguiente se puede observar que la microempresa como segmento absorbe a 264,365 personas que representan el 57.7% del total de personal ocupado en el sector MIPYMEs; y el 37.8% de la fuerza laboral ocupada en el total de actividades censadas. Le siguen la pequeña empresa que ocupa a 112,576 personas que constituyen el 24.6% respecto al total en MIPYMEs y el 16.1% a nivel total de censados; y luego los medianos establecimientos que se desempeñan con 80,913 personas. Es importante mencionar que el personal ocupado por las MIPYME's representa casi el 16.4% de la Población Económicamente Activa (PEA); y el 17.7% del Total de Población Ocupada, estimadas a nivel nacional para 2005. Según informes del Ministerio de Economía, las MIPYME's aporta el 42.7% del Valor Agregado Censal (V.A.C.)³ total, del cual los medianos establecimientos proveen la mitad de dicho porcentaje. Estos indicadores muestran la importancia que tienen las MIPYME's en la economía salvadoreña, siendo, la faceta de mayor importancia la social, ya que éstas se vinculan directamente a la generación de empleo y reducción de los niveles de pobreza.

Tabla 31. Número de establecimientos y personal ocupado de las MIPYMES

Clasificación Establecimiento	Establecimientos		Personal ocupado	
	N°	%	N°	%
Micro	158,574	90.52	264,365	37.79
Pequeña	13,208	7.54	112,576	16.09
Mediana	2,624	1.50	80,913	11.57
Sub-total MIPYMES	174,406	99.56	457,854	65.45
Grandes	772	0.44	241,727	34.55
Total	175,178	100	699,581	100

3.3.1 Resultados de entrevistas y encuestas

Las entrevistas que se realizaron a las diferentes personalidades se enfocaron más que todo en encontrar la siguiente información:

- Listado de todas las MIPYMES del sector confección (Contacto, correo, número telefónico, dirección)
- Todas las estadísticas que la institución posea acerca de las MIPYMES del sector confección (mano de obra ocupada, necesidades de financiamiento, nivel tecnológico, contribución a la economía, productos, procesos, etc.)
- Requisitos que se piden a las MIPYMES cuando estas solicitan financiamiento.



Se muestra a continuación la información recolectada en cada entrevista realizada con las personas contactadas:

Ing. Verónica Melgar

Se visitó en la sucursal de la DIGESTYC en la cual se platicó con la Ing. Verónica Melgar que es la encargada de la Oficina de Información y Respuestas de la DIGESTYC y Francisco Palomo los cuales nos ayudaron en lo siguiente:

- Proporcionaron listado de MIPYMES dedicadas a la confección y que actualmente se encuentran inscritas y se mantienen en constante contacto con CONAMYPE, este listado sirvió de base para comenzar a pasar encuestas.
- No contaban con estadística ni con los número de teléfonos y correos de las empresas.
- Se realizó llamada Lic. Erika Miranda de CONAMYPE para solicitar información más específica.

Lic. Rosmery Sorto

Esta persona se visitó en la Universidad de Oriente (UNIVO) en el departamento de San Miguel donde se encuentra una CDMYPE, esta persona desarrolla el cargo de asesora empresarial, la información obtenida fue la siguiente:

- Información importante que sirvió para la posterior elaboración de procesos otorgamiento de crédito por parte de Bandesal a las MIPYMES.
- Principales indicadores que CDMYPE solicita a las MIPYME que requieren su ayuda para financiamiento.

Lic. Corina de Fuentes

Se habló con la Licenciada que es encargada del área de proyectos en la Cámara de Comercio la cual manifestó que no contaba con información de estadísticas pero facilitó un estudio que realizaron de parte de la Cámara de comercio sobre MIPYMES el cual sirvió para recolectar más información. Esta persona también nos facilitó el acceso para comunicarnos con el Lic. Rafael Ortiz y nos brindó su número de teléfono y correo.

Lic. Rafael Ortiz

Se contacto al Licenciado Ortiz el cual se mostró muy interesado en el tema y brindó su correo personal al cual le enviamos la solicitud de la información que necesitábamos, el nos remitió con el Ing. Federico Bermudez y con la Lic. Erika Miranda que son personas que se encontraban más empapadas del tema.

Ing. Federico José Bermudez

Este Ingeniero es le Gerente de proveedores de CONAMYPE al cual se le envió un correo pero comentó que no contaba con estadísticas propias del sector.



Lic. Miguel Lopez

Se visitó al Lic. Miguel Lopez que actualmente es el Gerente General de FADEMYPE, en esta entrevista se recolectó información importante:

- Existen muchos grupos que optan por asociarse para solicitar crédito
- Existen diferentes indicadores para evaluar si dar o no financiamiento a las empresas, estos pueden ser: cualitativos, de riesgo, financieros, entre otros.
- Nos mostró la metodología que se sigue para dar financiamiento a las empresas.
- Las principales necesidades de financiamiento según FADEMYPE son capital de trabajo y compra de maquinaria.
- Explicó como actualmente utilizan el proceso de factoraje para anticipar el cobro, de las empresas que confeccionan al MINED.

Lic. Rolando Majano/ Lic Elio Guevara

Se realizaron dos visitas al Licenciado, en las cuales se obtuvo la siguiente información:

- Nos explicó al forma en la que el gobierno ayuda a los diferentes emprendedores ya sea para conformar una micro o pequeña empresa.
- Nos facilitó una cita para entrevistar al Gerente de FADEMYPE.
- Nos recomendó entes claves con quien entrevistar.
- Se pudo contactar a empresas emprendedoras que solicitaron financiamiento para crecer.

Lic. Erika Miranda

Nos comunicamos con esta persona llamando desde las oficinas de la DIGESTYC, la cual nos contestó y explicó el proceso que se sigue para solicitar dicha información, se solicitó por correo y esta persona nos contestó con alguna información sobre las MIPYMES de confección que luego entrevistamos, además nos facilitó páginas de Internet para que podamos extraer más información.

Lic. Laura de Arias

Se envió un correo a la Licenciada de Arias y esta envió la misma información de la Lic. Erika Miranda, con lo cual pudimos corroborarla.

Lic. Marta Majano

Se realizó la entrevista con la licenciada y se habló sobre las principales garantías que se ofrecen y sobre como el MINED paga a esas empresas, los principales hallazgos fueron:

- La principal garantía que se da es el contrato



- El tiempo para pagar a las empresas estipulado es de 6 meses pero siempre tardan más.

Resultados de encuestas

Luego de realizar la encuesta a diferentes instituciones se muestran los resultados en el ANEXO 3.

3.3.2. Financiamiento de las MIPYME's en El Salvador

Entre los canales de financiamiento²⁵ a las MIPYME'S están las instituciones especializadas de créditos para este sector (como las Cajas de Crédito), algunas ONG's que gestionan ayuda internacional, la banca comercial con sus programas destinados a atender este sector, las empresas que otorgan una especie de financiamiento para actividades comerciales; e incluso prestamistas de las localidades. Las instituciones especializadas en las microfinanzas incluyen cajas de crédito, cooperativas de ahorro y crédito, bancos de trabajadores y financieras.

Estas instituciones en los últimos años se han consolidado llegando a contar con aproximadamente 172 instituciones distribuidas en todo el territorio nacional. Su accionar se encamina principalmente a los créditos de corto plazo y mayoritariamente, a financiar capital de trabajo de rápida rotación. Un 93% de las MIPYME'S reciben financiamiento a través de estas instituciones (CONAMYPE 2004). Solamente un 18% de las pequeñas y medianas empresas tienen acceso al crédito bancario; siendo el grueso del financiamiento de la pequeña empresa las ganancias retenidas, que no son muy grandes, o créditos de proveedores que también son dados en condiciones de costos bastante elevados.

El destino de los créditos al sector, sirve principalmente como capital de trabajo; esto aunado con el hecho de que la mayoría de estas empresas son de carácter comercial (compra y reventa de artículos), les produce márgenes de ganancia menores y evita que inviertan en equipo, tecnología, mejores procesos productivos, e una especie de financiamiento para actividades comerciales; e incluso prestamistas de las localidades.

Restricciones al Acceso a Fuentes de Financiamiento

Se definen estas restricciones de acceso a las fuentes de financiamiento como aquellos elementos que impiden a las MIPYME's, recibir créditos a través de la banca formal y las instituciones especializadas; o incluso acceder a estos con un menor costo financiero. Por medio de investigación bibliográfica, a la cual agregan entrevistas con empresarios de MIPYME's (que son los solicitantes de créditos) y gestores de créditos (otorgadores de los créditos), se establecieron aquellos elementos que ayudarían a que las MIPYME's salvadoreñas recibieran financiamiento, o que este fuera en condiciones más asequibles. Entre las restricciones al financiamiento tenemos:

²⁵ Sánchez, J.C. (2008). Estructura de la Oferta y el Acceso al Financiamiento de las MIPYME'S en El Salvador: una revisión preliminar. San Salvador, El Salvador: Banco Central de Reserva. Recuperado de: <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/782831253.pdf>



Tabla 32. Restricciones al solicitar créditos

<p>Formalidad de la empresa</p>	<p>El método para determinar el grado de formalidad de una empresa es a través de sus registros contables, dado que estos sirven para medir las ventas, costos, ganancias y otros elementos claves para evaluar la evolución de los negocios.</p> <p>Según un sondeo del Ministerio de Economía un 97.1% de las medianas empresas poseen registros contables, mientras que las pequeñas los tiene en un 77.9%, pero en la microempresa apenas un 9.3% lleva algún sistema de contabilidad.</p>
<p>Garantías colaterales</p>	<p>Estas representan para las instituciones otorgadoras de créditos, una forma de disminuir el riesgo, pues en el caso de no pagarse el crédito, la garantía disminuye las pérdidas. Las garantías consideradas por el sistema financiero son: <u>depósitos en efectivo, avales bancarios, prendas de renta fija, valores de renta fija, fianzas e hipotecas</u>. La mayoría de empresas de tamaño medio cuentan con activos que pueden ser utilizados como garantías. Pero en los sectores que existen barreras, es en la micro y pequeña empresa, dado que en muchos casos no poseen dichas garantías; por esto el otorgamiento de créditos va dirigido a los representantes legales o dueños de las empresas, y cuenta mucho el record crediticio personal de éstos.</p>
<p>Estructura de la información del negocio.</p>	<p>Muchos micro y pequeño empresarios, tienen definida la orientación del financiamiento, pero no estructuran adecuadamente esta información, y muchas veces no incorporan el impacto que tendrá el financiamiento en el negocio; es por esto que se les rechaza el crédito. Esta información debe detallar la cantidad solicitada, el plazo de pago, uso del financiamiento, historial del negocio, los bienes con los que cuenta el negocio, el monto de ingresos por venta, el costo de venta, documentos e información personal. Al mismo tiempo el solicitante debe conocer las sanciones y penalizaciones en que se incurre por no pagar el crédito</p>
<p>Tecnología de micro-créditos</p>	<p>Es la que utilizan las instituciones financieras para evaluar el crédito. Esta varía según la institución; y en el caso de los bancos tradicionales consiste en solicitar al prestatario: estados financieros de la empresa (actuales y proyectados), proyecciones de venta, declaraciones y solvencias de impuestos, activos que puedan ser tomados como garantías, etc. Toda esta información se procesa para aprobar o rechazar el crédito. Para las micro y pequeñas empresas, sólo la recolección de esta cantidad de documentos formales representa un problema; aparte de que la aprobación o rechazo del crédito tarda entre uno y dos meses. Por su parte, son las instituciones especializadas las que tienen un mejor desarrollo de esta tecnología, con ella se recopila la mayor información sobre el potencial prestatario a través de visitas directas a su empresa y unidad familiar, lo cual le permite obtener información sobre la verdadera situación económica del solicitante</p>



<p>Altas tasas de interés</p>	<p>Las tasas de interés varían según cada canal de financiamiento, así un banco puede ofrecer tasas de interés relativamente bajas, pero su menor conocimiento del cliente, experiencia sobre el sector y el requerimiento de garantías, hacen que el crédito sea muy racionado por parte del banco. Son pocos los bancos salvadoreños que trabajan con el sector, mientras otros comienzan a interesarse formulando programas o mejorando los actuales. Instituciones más especializadas como las cajas de crédito, tienden a racionar menos el crédito, pero cobran una tasa de interés mayor a la bancaria. Al mismo tiempo son más flexibles para el cobro en los plazos acordados, por esto y a pesar del costo, muchos empresarios prefieren trabajar con estas instituciones.</p>
<p>Plazos cortos</p>	<p>A las micro y pequeños empresarios generalmente se les otorgan plazos cortos en el financiamiento de sus créditos. Estos generalmente son otorgados por instituciones especializadas y no por bancos, dado que estos últimos por ser más formales tienden a otorgar a plazos mayores y castigan severamente la falta de pago. Las instituciones especializadas son más flexibles, dado que poseen mayor experiencia en el manejo de este tipo de créditos y conocen mejor a los clientes.</p>

De acuerdo a un estudio realizado por FUNDAMYPE en el año 2,002 se tienen las siguientes características de las MIPYMES y los obstáculos que generan.²⁶

Tabla 33. Características y obstáculos de las MIPYMES para solicitar créditos

<p>Características</p>	<p>Obstáculos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de empresas medianas y grandes son maduras, mientras que las micro tienen poco tiempo de existencia. • Solo el 26% del total de medianas empresas exporta, mientras que el 11% de las pequeñas empresas exportan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las condiciones de competencia, son la principal área de obstáculos para el desarrollo de las MIPYMEs identificada por los propietarios y las propietarias de este segmento empresarial. • Las MIPYMEs tienen necesidad de crédito que no se traduce en demanda efectiva. Este fenómeno podría estar vinculado a las condiciones de la oferta de crédito de las instituciones financieras que atienden al sector. • La infraestructura representa otro obstáculo para solicitar créditos.

²⁶ Información proporcionada en el estudio de campo



Requisitos para créditos

Se presenta a continuación los principales requisitos que fueron proporcionados en las entrevistas realizadas a diferentes instituciones: CDMYPE UNIVO, FADEMYPE y CONAMYPE

Tabla 34. Principales requisitos para solicitar créditos.

Personas Naturales	Personas Jurídicas
Fotocopia de DUI y NIT del solicitante	Fotocopia de la Escritura de Constitución de la sociedad
Estados Financieros de cierre de los últimos 3 años.	Fotocopia de la Credencial, DUI y NIT del representante legal de la empresa
Estados Financieros de comprobación del mes más reciente, con sus anexos	Fotocopia del NIT de la sociedad y número de Registro de IVA
Declaraciones de Impuesto sobre la renta de los últimos dos años	Estados Financieros de cierre de los últimos 3 años.
Declaraciones de impuesto de IVA del último año fiscal	Declaraciones de Impuesto de IVA de los últimos 3 años
Certificación del inmueble ofrecido en garantía	Certificación estructurado del inmueble ofrecido en garantía (en caso de ser así)
Constancia de Ingresos	Copia de escritura de constitución o última modificación al pacto social
	Nomina vigente de la Junta Directiva
	Nómina de los accionistas de la sociedad, con el porcentaje de participación.

3.4 ANÁLISIS FACTORIAL

Con el análisis factorial se quiere hacer un estudio más profundo del Sector Industrial Textil para poder observar su comportamiento y proponer indicadores que sirvan para medir los diferentes factores. Se enlistan a continuación los diez factores que tiene una empresa según Alfred W. Klein en su libro "El Análisis Factorial":

1. Medio Ambiente
2. Mercadeo
3. Política y dirección
4. Contabilidad y estadística
5. Productos y procesos
6. Financiamiento
7. Suministros
8. Fuerza de trabajo
9. Medios de producción
10. Actividad productora



3.4.1. Medio Ambiente

El estudio del Sector Industrial Textil involucra el conocimiento de todas las variables endógenas y exógenas a las empresas; para lo cual es preciso analizar el factor Medio Ambiente.

Definición

El medio ambiente es todo lo que rodea la empresa en el ámbito nacional e internacional, limitándola o favoreciéndola. Aquí intervienen leyes, políticas y decretos emitidos por el gobierno, y otras instituciones rectoras de la actividad económica en cuanto a demanda, competencia, etc. y en base a esto, se rige el funcionamiento de las empresas que conforman el sector industrial textil.

Temática

Medio Ambiente Físico

a. Ubicación del sector con respecto al mercado consumidor y proveedor

Las empresas del Sector Textil desde sus inicios han tenido que buscar la proximidad de sus mercados de consumidores y abastecedores de materia prima, es por esto que se encuentran ubicadas en diferentes Zonas Francas, ya que en estas se facilita la adquisición de materias primas y la entrega a sus consumidores.

Con respecto a sus consumidores, estos se encuentran principalmente en el área Metropolitana de San Salvador y otra parte es exportada (principalmente en la confección).

El sector textil y confección constituye una de las principales fuentes de divisas para El Salvador. De acuerdo a datos oficiales del Banco Central de Reserva, en 2015 las exportaciones del sector alcanzaron un valor de USD 2,551 millones, un total de USD 149 millones más que en 2014. Esto representó un crecimiento del 6%.

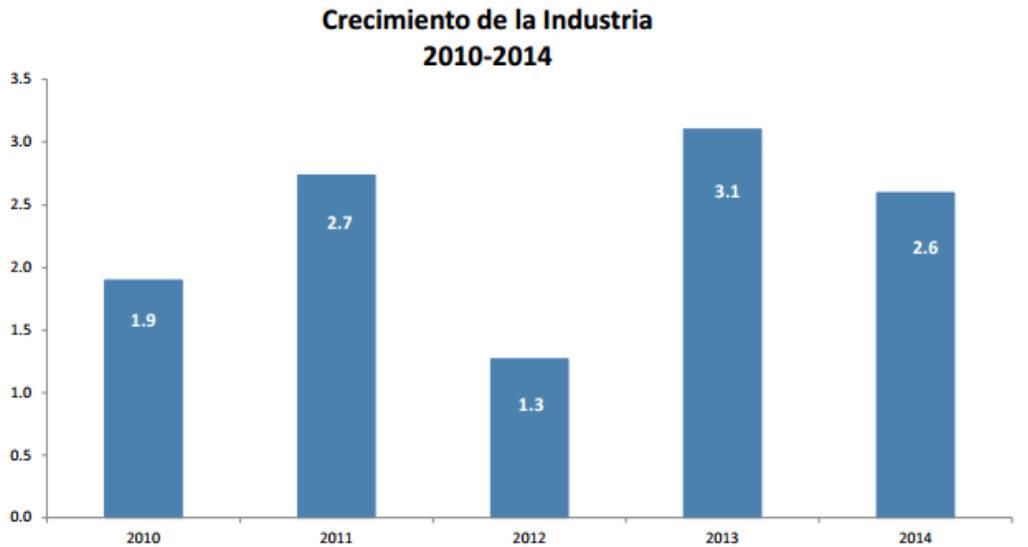
Este monto, representa aproximadamente el 46% de las exportaciones totales del país, que llegan a más de 50 destinos alrededor del mundo, siendo uno de los más importantes, Estados Unidos. De hecho, el esfuerzo del sector por continuar aumentando su participación se ha visto reflejado en pasar del lugar 19 al lugar 10 como proveedor al mercado de este país norteamericano entre los años 2005 y 2015.

El sector de textiles y confección genera aproximadamente 75,000 empleos directos, representando el 43% del empleo de la industria; y se ha venido posicionando en nichos particulares (por ejemplo, fibras sintéticas) con el fin de hacerle frente a la expansión de sus principales competidores como lo son Vietnam, México e Indonesia.



Este desempeño eficaz del sector de textiles y confección concuerda con el de la economía nacional. El Salvador creció en 2015 en un 2.6% y se espera que para este 2016 este crecimiento alcance niveles cercanos al 3%.

Según estadísticas y grafico siguiente del BCR del 2010 al 2014 las ramas que presentaron el mayor avance en 2014 son Productos elaborados de la pesca, Cuero y sus productos, Prendas de vestir, Madera y sus productos, Otros productos alimenticios y Textiles.



Gráfica 20. Crecimiento de la Industria 2010-2014

Fuente: Banco Central de Reserva

b. Tendencia del sector textil a la concentración en área específica

La concentración de las empresas textiles, no está desligada a la ubicación de los mercados consumidores y proveedores, ya que la colocación de estos condiciona el lugar donde se establecen las empresas atendiendo a las condiciones físicas, políticas, económicas y sociales que afectan sus actividades.

La concentración en área específica de las empresas textiles se observa básicamente en las siguientes zonas francas:

En todas las zonas francas se encuentran diferentes empresas clasificadas de acuerdo a diferentes rubros. Lo anterior obedece a diversos factores entre los cuales están:

- Interdependencia de las actividades comerciales, industriales y servicios. Debido a que es en estas zonas donde se encuentran las mayores facilidades para el buen funcionamiento de las empresas,



tales como disponibilidad de materia prima (aunque muchas materias primas sin importadas), transporte, servicios de agua, electricidad, etc.

- Mano de obra calificada: La mano de obra es un factor importante en determinados procesos de producción. Las industrias que necesitan de trabajadores capacitados tienden a concentrarse donde dicha mano de obra se encuentre fácilmente disponible en cantidad y a un costo apropiado.
- Infraestructura: un producto localizado aumenta su reputación y por lo tanto es más fácil para una empresa ganarse una posición en el mercado dentro y fuera del país. Basado en su reputación, por lo general le es posible fijar precios más elevados para sus productos que los que ofrecen los productos de la competencia localizados en otros sitios, o aumentar su penetración del mercado.

Medio ambiente político

Se refiere a aquellos instrumentos de carácter legal, tales como leyes, decretos etc. que dicta el estado; y ciertos aspectos normativos que establecen las instituciones financieras y rectoras de la actividad industrial (Banco Central de Reserva, Ministerio de economía, etc.), a fin de orientar y regular el comportamiento de la industrial y por lo tanto representa un freno o estímulo para el desarrollo de la misma.

a. Aspectos legales que frenan o estimulan a la actividad industrial

Aspectos que estimulan la actividad industrial

Los orígenes de la actividad económica en El Salvador del sector de la Industria de la Confección se remontan a la década de los 60's, con la introducción de la maquila. Entendiéndose por esta figura a la producción donde empresarios privados dueños de talleres, establecen contratos de producción con inversionistas extranjeros que proveen telas y posteriormente exportan las prendas terminadas a otros mercados. Dada la importancia de los ingresos y empleos que generaba el sector de la pequeña Industria de la Confección, el Gobierno crea en 1969 el Instituto Salvadoreño para el Financiamiento (INFASI), institución encargada de proporcionar asistencia financiera y técnica a este sector empresarial, cuya política era favorecer a las pequeñas Industrias; para 1970 se creó Fondo de Financiamiento para la Pequeña empresa (FOGARI) que por decreto legislativo N°234 se convirtió en Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa (FIGAPE) encargado de atender las necesidades de financiamiento de la pequeña empresa; y para la Asesoría técnica y capacitación se crea en 1983 Fundación Salvadoreña para El Desarrollo Económico y Social (FUSADES). En El Salvador existen muchas organizaciones tanto públicas como privadas que han sido creadas con el fin de apoyar este sector de la economía; en la actualidad pueden mencionarse a la Fundación para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAMYPE), por parte del Gobierno de El Salvador (GOES), también está la 7 Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES) y la Asociación Salvadoreña de la Industria de la Confección (ASIC).



En 1998 se modificó nuevamente la ley, con la transformación de los recintos fiscales en los denominados “depósitos de perfeccionamiento de activos”. A la fecha coexisten ambos regímenes. La administración de la ley le corresponde al Ministerio de Economía que puede otorgar o revocar todos los beneficios.

Los tres marcos legales que ofrecen beneficios para las empresas instaladas en Zonas Francas son los siguientes:

1) Ley de Zonas Francas (para empresas de manufactura)

- Exoneración de impuestos municipales, renta, IVA
- Libre internación en la importación de materia prima, maquinaria, herramientas e insumos.

2) Ley de Servicios Internacionales (para empresas de servicios)

- Incentivo a sectores estratégicos (Contact centers, BPO, logística, servicios médicos, etc.)
- Exención total permanente de impuestos locales (IVA, renta y municipal) y aranceles de importación

Adicionalmente todas las empresas que se instalan tanto dentro o fuera de una zona franca gozan de las garantías que le otorga la:

3) Ley de Inversiones

- Trato igual a inversionistas extranjeros y nacionales
- Libertad de transferir fondos al extranjero
- Acceso a financiamiento local.

El tema textil es uno de los más controvertidos dentro del comercio multilateral. Después de muchos años de estar fuera de la normativa comercial, en 1995 se logra que el sector se integre a las normas de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

3.4.2. Mercadeo

Para enmarcar el estudio de este factor es preciso definir lo que se entiende por mercadeo.

Definición

Mercadeo consiste en determinar la demanda existente en el mercado y establecer una red adecuada de abastecimientos y distribución de servicios que hagan más eficiente la comercialización de los productos.

Temática

El factor financiamiento se estudia partiendo de los siguientes apartados:



a. Política de Mercado

Consiste en la mezcla de mercado más conveniente a seguir para brindar al consumidor un calzado de calidad que satisfagan sus necesidades, a un precio adecuado y en los estilos y cantidades requeridas; utilizando para ello los medios de producción más convenientes.

El sector textil y de confecciones es una de las industrias más importantes para la economía de Centroamérica por las divisas que generan sus exportaciones e inversiones y por los empleos que genera, sin embargo, actualmente se enfrenta a grandes retos a nivel de competitividad e innovación.

De acuerdo con las estadísticas que maneja la Cámara, el crecimiento de las exportaciones del Sector en 2015, equivale a \$149 millones más de exportación con respecto al 2014 (\$2,403 millones), posicionándose como el sector más importante en exportaciones con \$2,552.00 exportados.

Las exportaciones de este sector representan el 46% de las exportaciones totales del país.

Otra de las cifras que refleja la importancia de este rubro en la economía salvadoreña es que hasta el mes de noviembre 2015, el sector generó 73,352 empleos directos, en actividades propias de la fabricación de hilados, tejidos, artículos textiles y prendas confeccionadas.

En los últimos 10 años el sector Textil y Confección ha enfrentado 2 shocks fuertes: la eliminación de cuotas a China 2005 y la crisis económica de 2009. Ambas significaron, caídas importantes en la exportación y el empleo. El impacto del TPP sería un nuevo shock, pero los efectos podrían ser aún mayores, porque el sector está ahora más encadenado con otras industrias

b. Mercados

Se define como el lugar donde se reúnen y funcionan vendedores y compradores, se ofrecen en venta bienes y servicios y se realizan transferencias de título de propiedad.

La industria de la confección está constituida por empresas que toman como base los productos textiles intermedios, ya sea de punto o planos, diseñan, cortan la tela, ensamblan las prendas y las empaacan en la presentación que finalmente verá el consumidor. Se presentan así las categorías para explicar los procesos principales típicos de la industria. Sin embargo, es frecuente que las empresas presenten diversos grados de integración. Típicamente las empresas de tejidos planos tienen sus propias hilanderías. Así también, es frecuente que algunas empresas de tejidos de punto estén integradas hacia adelante en la industria de la confección. Se debe destacar que existe una diferencia sustancial entre los primeros tres segmentos y la industria de la confección. Las primeras son industrias intensivas en capital, que utilizan maquinaria costosa y compleja para producir sus productos. Sus costos están determinados por la productividad de su maquinaria y por sus volúmenes de producción. Tienen altas barreras de entrada por la inversión y conocimiento tecnológico requerido. Asimismo tiene altas barreras de salida ya que la maquinaria tiene pocos usos alternos. La industria de la confección por el



contrario, es poco intensiva en capital, pero utiliza una gran cantidad de mano de obra en sus procesos. Sus costos están determinados fundamentalmente por el costo horario de la mano de obra y la productividad de la misma. Existen otras empresas de la rama textil, que producen productos diferentes a prendas de vestir. Entre ellas estarían las fábricas de alfombras, cortinas, mecates y cordeles, sacos de yute y polipropileno, etc. También se incluyen en la industria, las empresas que producen accesorios para la industria de la confección como etiquetas de tela, elásticos y fajas decorativas, bordados sobre tela, etc.

El Sector Textil en Centroamérica

La industria textil ha sido durante los últimos cincuenta años una categoría industrial importante en Centroamérica. Ha tenido una influencia importante tanto en el proceso de industrialización por sustitución de importaciones de los años 60's como en la iniciativa de promoción de exportaciones a terceros mercados en los años 80's. Indudablemente ha tenido una participación importante en la generación de empleo y recientemente en la generación de divisas para los países del área

Situación de la competencia

Generalmente se resaltan los siguientes elementos característicos a toda pequeña empresa:

- a) Administración independiente: usualmente dirigida y operada por el propio dueño.
- b) Incidencia no significativa en el mercado. El área de operaciones es relativamente pequeña y principalmente local. 65
- c) Escasa especialización en el trabajo: tanto en el aspecto productivo como en el administrativo; en este último, los empresarios atienden todos los campos: ventas, producción, finanzas, compras, personal, etc.
- d) Actividad no intensa en capital: denominado también con predominio de mano de obra.
- e) Limitados recursos financieros: el capital de la empresa es suministrado por el propietario.
- f) Tecnología: existen dos opciones con relación a este punto: Aquellos que consideran que la pequeña Empresa utiliza tecnología en relación al mercado que abastece, esto es, resalta la capacidad creativa y adopción de tecnología de acuerdo al medio. Aquellos que resaltan la escasa información tecnológica que caracterizan algunas actividades de pequeña escala.



3.4.3. Política Y Dirección

Este factor es muy importante para el estudio del sector textil debido a que se debe conocer las diferentes políticas que se aplican y como se controlan.

Función asignada

Contribuir al cumplimiento efectivo de las metas que persigue el desarrollo del sector textil.

Definición

Consiste en la fijación de objetivos y metas, así como determinar los procedimientos a seguir para alcanzar los objetivos trazados, la fijación de los objetivos, políticas y directrices deben ir concatenados a la estrategia global de desarrollo económico que persigue el país.


Políticas de las empresas dedicadas a la confección

Una política es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Para su estudio se tomará en cuenta:

a. **Tecnología**²⁷

Es un conjunto de conocimientos técnicos, científicamente ordenados, que permiten diseñar, crear bienes, servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad. Con la tecnología se garantiza que el sector pueda satisfacer la demanda de textiles que existe. La tecnología desde principios del proceso de industrialización, para la pequeña y mediana empresa ha tendido a ser intensiva en mano de obra, distinto a lo que sucede en las empresas grandes cuya tecnología tiende a ser mecanizada. El tipo de maquinaria empleada para este sector depende del proceso que se vaya a realizar.





A continuación se presentan cada una de la maquinaria²⁸ empleada en las empresas dedicadas a la confección:

Máquina Plana	Es una máquina de costura recta que cose con una aguja, el arrastre del tejido es normal mediante el diente. Sirve para coser todo tipo de telas. Puede ir equipada con corta hilos, remate automático, alzaprensatejas y programador de costuras.	
----------------------	--	---

²⁷ Tecnología. (s.f.). Wikipedia. Recuperado de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADa>

²⁸ Máquinas de coser industriales. (s.f.). Recuperado de: <http://ventamaquinascoser.com/maquinas-coser-industriales.php>



<p>Máquinas de doble y triple arrastre</p>	<p>La máquina de doble arrastre es igual que una maquina de puntada recta, la única característica que las diferencia es la manera en que arrastra el tejido. La convencional arrastra el tejido mediante el diente y la de doble arrastre lo hace mediante el diente y la aguja al mismo tiempo.</p> <p>La máquina de triple arrastre es una maquina que es especial para coser materiales gruesos, sus características principales es que puede coser con una aguja muy gruesa y tiene un sistema de arrastre especial, desplaza el tejido mediante el diente la pata y la aguja</p>	
<p>Máquina de zig zag</p>	<p>Es una máquina que cose en zig zag, trazando un camino entre dos líneas paralelas. Estas maquinas también pueden hacer puntada recta, festón y zig zag de tres puntadas. Son muy utilizadas para coser prendas de baño y corsetería. También hay máquinas de zig zag para coser materiales pesados y son muy utilizadas para coser velas</p>	
<p>Máquina recubridora</p>	<p>La recubridora es una máquina que se usa como su buen nombre indica para recubrir y hacer dobladillos. Se usa sobre todo para coser el genero de punto i camisetas, también se pueden acoplar embudos para poner tiras o cintas al bias.</p>	
<p>Máquina overlook</p>	<p>Es una máquina que sirve para realiza costuras al borde de las telas y al mismo tiempo, cortar el tejido para que quede la costura pulida. Pueden realizar la costura con 2, 3,4 y 5 hilos dependiendo del tipo de puntada que se quiera realizar. 2 y 3 hilos se usa para sobre hilar. 4 hilos para cerrar tejidos de punto y lycras.</p>	

La maquinaria expuesta con anterioridad se utiliza principalmente en las empresas medianas y grandes dedicadas a la confección. Para las empresas micro y pequeñas empresas principalmente se utilizan la máquina plana y pocas micro empresas utilizan la máquina overlook.

b. Empleo

Este se define como aquella actividad donde una persona es contratada para ejecutar una serie de tareas específicas, a cambio de lo cual percibe remuneración económica. El empleo se puede dar de dos maneras:



A nivel operativo

Se refiere a actividades de carácter manual, principalmente y que están vinculadas al proceso de fabricación del producto, es decir las personas que en una empresa están involucradas con la producción.

A nivel administrativo

Es el que involucra actividades de carácter intelectual, ligadas a la toma de decisiones tendientes a dirigir las empresas.

En las micro empresas muchas veces las personas del área operativa ven partes administrativas, sobre todo cuando son los dueños del negocio. En las demás clasificaciones si se cuenta con áreas separadas donde se delegan funciones.

Hasta el mes de noviembre 2015, el sector generó **73,352** empleos directos, registrados por el ISSS en actividades propias de la fabricación de hilados, tejidos, artículos textiles y prendas confeccionadas. El Sector representa el 46% del empleo directo de la Industria Manufacturera.

c. Clase y Magnitud de Inversiones

Una inversión se define como una colocación de capital para obtener una ganancia futura. El sector industrial textil opera con dos clases de inversiones bien definidas según Gitman Lawrence J. EN SU LIBRO “ Fundamentos de Administración Financiera”: una que tiene que ver con el activo y que es a largo plazo y la inversión de capital de trabajo que es a corto plazo.

Estas inversiones²⁹ para el sector textil son las que se han dado desde los inicios del proceso de industrialización y que prevalece en la actualidad. Los montos de las inversiones dependen del tamaño de la empresa y la capacidad de financiarse que posea. Una empresa puede endeudarse hasta 5 veces del valor de sus activos, los montos pueden ir desde los \$5,000 en las empresas pequeñas hasta más de \$4,500,000³⁰ en las empresas grandes.

Cada vez es más común ver en las etiquetas de las prendas de vestir las palabras ‘Made in El Salvador’. Los textiles y las confecciones nacionales son de tan alta calidad que cada vez son más las empresas de ropa que elaboran sus productos acá. Por ello, abrir un taller de confecciones, que atienda la demanda nacional e internacional, es una gran idea de negocio y es uno de las principales proyectos que se

²⁹ Obtenidas de entrevista con el Ing. Fabio Castillo del libro “Fundamentos de Administración Financiera” Según Gitman, Lawrence J.

³⁰ Dato obtenido en segunda entrevista con Ing. Mabel de Soundy



deben impulsar por parte de BANDESAL. En el ANEXO 2. se muestra un ejemplo de cómo montar un taller de confección con determinadas medidas y cuanto se estaría necesitando para invertir.

d. Prestación de servicios a la comunidad

Se espera que con el desarrollo del sector textil se esté ayudando también al desarrollo de las comunidades aledañas a las diferentes empresas, entre los principales beneficios se encuentran:

- Generación de empleo
- Obtención de ingresos
- Mayor capacidad adquisitiva
- Satisfacción de necesidades de tela (ya sea para vestimenta, accesorios del hogar, etc.)

Una forma más de contribuir a la sociedad es por medio del pago de impuestos que realizan, siempre y cuando se utilicen esos ingresos para mejorar la infraestructura, educación y salud.

Organización del Sector Textil

Una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos. Hace referencia tanto a la organización formal como la organización informal de una empresa.

a. Organización Actual

Empresas grandes

Desde los inicios del proceso de industrialización textil, las empresas se organizaban de manera individual, pero fue hasta hace unos años, que se empezaron a reunir en Zonas Francas. Según datos de la Cámara de la Industria Textil y Confección (CAMTEX) las zonas francas³¹ albergan a más de 200 empresas de diversos rubros: textil, confección, centros de distribución, centros de contacto, agroindustria, agropecuario, electrónica y metalmecánica. Estas generan alrededor de 240,000 empleos, 80,000 directos y alrededor de 160,000 indirectos. A escala mundial, las zonas francas generan 50 millones de empleos. Asia es la región del mundo con más zonas: 878. Le sigue América Latina, que cuenta con 540.

MIPYME

Dentro de esta clasificación se cuentan las medianas, pequeñas y micro empresas. El cuadro que a continuación se muestra refleja datos obtenidos de la Cámara Salvadoreña de Comercio e Industria de El Salvador, hasta el año 2008.

³¹ La Boletina de ORMUSA. (2011). Recuperado de: http://observatoriolaboral.ormusa.org/boletinas/2011_07_Boletina_ECL.pdf



Tabla 35. Clasificación de las empresas y su porcentaje en el mercado

Clasificación	% de Establecimientos
Microempresa	90.52%
Pequeña	7.54%
Mediana	1.50%
Sub Total MIPYMES	99.56%
Gran Empresa	0.44%
Total	100%

Fuente: Cámara Salvadoreña de Comercio e Industria de El Salvador

Las PYMES³² en El Salvador poseen patrones estructurales bien definidos, muy independientemente del número de empleados, ventas anuales y sus activos totales. Cabe mencionar que las medianas empresas, a diferencia de las pequeñas empresas, en su mayoría se han desarrollado dentro de un sector formal de la economía. Por el contrario, la pequeña empresa que ha tenido un origen familiar caracterizada por una gestión a la que sólo le preocupa la supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o a la inversión que le permite el crecimiento. Dentro de las características similares a la pequeña empresa y la mediana empresa, resaltan:

- Negocio familiar con recursos propios o a través de pequeños créditos.
- Ingresos de excedente para ahorro e inversión.
- Local y/o infraestructura estable, propia para negocios distintos al hogar.
- Poseen algún capital y equipos obsoletos pero creativamente adaptados (maquinaria y equipo).
- Poseen contabilidad semi-formal, aunque no existe un control estricto de contabilidad ya se realizan declaraciones de IVA.
- Existe mayor acceso a créditos y capacitaciones; vía ONG'S, intermediarios y Banca.
- Pequeña cantidad de personas asalariadas.
- El Recurso Humano posee educación primaria o secundaria, existe cierta forma técnica y gran experiencia. Se dan algunas prestaciones sociales.
- Existe un alto grado de centralización de la autoridad en el propietario de la empresa.

b. Competencia

La competencia se da de manera interna entre las empresas del sector textil a fin de acaparar y controlar el segmento más amplio de mercado, que les permita obtener mayores márgenes de ganancia.

³² Capitulo II. (s.f.). La Pequeña y Mediana Empresa en el Salvador. Recuperado de: <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADRG0000534/Capitulo%202.pdf>



Las empresas dedicadas a los textiles y confecciones se encuentran dentro del sector industria y este representa un porcentaje con respecto a los demás sectores. La MIPYME en El Salvador presenta un porcentaje importante, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 36. Representación de la MIPYME en El Salvador por sector

Sector al que pertenece	% de Establecimientos
Comercio	66.14
Servicios	18.36
Industria	12.9
Otros	2.6

Fuente: sitio web de Ministerio de Economía de El Salvador.

Dentro del sector MIPYME, las PYMES juegan un papel muy importante ya que gran parte del empleo, PIB y ventas anuales generados a la economía nacional depende de ésta.

c. Aspectos legales del Sector textil

Los aspectos legales de este sector comprenden: decretos, leyes, reglas y convenios, algunos se presentan a continuación:

- En 1,952 se creó en El Salvador la Ley de Fomento de Industrias de Transformación, con esta se inició la incorporación de nuevas empresas industriales.
- En 1,056 se crea INSAFOP y posteriormente INSAFI, organismo que se había constituido para dar asistencia financiera y crediticia.
- En 1,959 se suscribe el Tratado de Libre Comercio e Integración Económica Centroamericana.
- En 1,964 se crea el Convenio Centroamericano de Incentivos Fiscales al Desarrollo Industrial.
- La Ley de Promoción de Exportaciones suscrita en 1974, bajo el régimen de zona franca, de propiedad y administración estatal.
- La Ley de Zonas Francas y Recintos Fiscales en 1,990.

Constitución de la República de El Salvador

Es obligación del Estado proteger y fomentar el desarrollo de las PYMES por constituir un patrimonio nacional (Art 115 Constitución Política); no obstante, estos programas de apoyo son iniciados a mediados de la década de los 90 por parte del Gobierno de El Salvador y algunos organismos internacionales.

3.4.4. Contabilidad y Estadística

Este factor proporciona las fuentes y tipos de información contable y estadística que se tiene disponible en las diferentes empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir.



Función asignada

Establecer y tener en funcionamiento una organización para la recopilación de datos, particularmente financieros y de costos, con el fin de mantener informada a las empresas de los aspectos económicos de sus operaciones.

Definición

Es la técnica que permite establecer, organizar y operar el mejor control de costos, finanzas, mercados y es a través de la información contable y estadística confiable y útil que se toman las decisiones a nivel interno y para terceras personas que soliciten este tipo de información, así como mantener un Banco de datos que muestre la forma en que marcha la industria de la confección.

1. Organización de la contabilidad y la estadística

La organización de la contabilidad y estadística de la industria de la confección es similar a la del sector manufacturero. La organización viene dada por las funciones y finalidades que persigue cada una de las instituciones encargadas de recabar datos contables y estadísticos que sirvan de guía para conocer el desenvolvimiento de esta.

Desde los inicios del proceso de industrialización, en El Salvador ya existían instituciones encargadas de recopilar y proporcionar información concerniente a la Industria, lo que dio el surgimiento de nuevas instituciones que ayudan en la recopilación de los datos contables y estadísticos, que permiten evaluar con bases objetivas la capacidad. Se muestran las instituciones que proporcionan información sobre estas empresas sometidas a estudio y que han surgido con lo largo del tiempo:

Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)

a. Objetivo de la institución

Su objetivo es procesar y brindar datos que pudieran en forma estadística, reflejar el desarrollo o crecimiento de la industria, población y riqueza pública.

Entre sus funciones consisten en solicitar, procesar y publicar información confiable proporcionando datos razonables que sirvan de orientación a los interesados.

b. Constitución y antecedentes

La Dirección General de Estadística y Censos, surge a la vida pública el 5 de noviembre de 1881, con el nombre de Oficina Central de Estadística. Creándose así el organismo que se responsabilizaría a nivel nacional de la investigación y generación de información estadística del país.

En 1,882 se levantó el Censo General de Población de la República y en 1,883 el primer Censo Escolar y hasta la fecha ha proporcionado información de los diferentes sectores de la industria manufacturera, de servicios y del sector agropecuario. En 1,920 se acordó levantar un Censo de población cada 10 años.



En 2,005 surge Con el objetivo de actualizar la base estadística nacional, se inicia el desarrollo del Programa de Censos Nacionales, con el apoyo del gobierno de Japón, para lo que se conforma la Comisión Nacional de Censos, integrada por representantes de entidades públicas y privadas, con la misión de validar y apoyar la ejecución de los proyectos estadísticos comprendidos dentro del Programa.

El Programa de Censos Nacionales en sí está orientado a consolidar la visión estratégica del país y avanzar en el proceso de crecimiento económico equitativo sostenible, acorde con la ejecución de la política económica y sus estrategias. Básicamente se persigue el cumplimiento de tres objetivos principales: consolidación de la apertura comercial; aprovechamiento de oportunidades productivas y comerciales derivadas de la inserción del país dentro de la economía global; y, el fortalecimiento del mercado interno.

Banco Central de Reserva (BCR)

a. Objetivo de la Institución

Los objetivos del Banco Central de Reserva son:

- Promover y mantener las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias más favorables para el desarrollo de la economía nacional.
- Mantener la estabilidad monetaria del país.
- Preservar el valor internacional del dólar y su convertibilidad.
- Coordinar la política monetaria del Banco Central con la política económica del Estado.

b. Constitución y antecedentes

El 15 de septiembre de 1821³³, Centro América se independizó de España. Los próceres firmaron el Acta de Independencia, documento en el cual se ordenó la acuñación de una moneda conmemorativa, que no tenía poder liberatorio. Después el Gobierno Federal decretó la acuñación de la moneda nacional en piezas de oro y plata, con la inscripción “Libre crezca fecundo” y el árbol de la libertad y en el reverso grabados los cinco volcanes representando los cinco estados federales, con la inscripción “República del Centro de América – 15 de septiembre de 1821”, que se diferenciaban de las monedas conmemorativas acuñadas anteriormente solamente por su tamaño e insignias de su valor y en que las piezas de plata tenían una “R” de reales y las de oro una “E”, por Escudos.

Habiendo tenido escasez de moneda en los años posteriores a 1830 se dio curso legal a moneda suramericana, española y de Estados Unidos de América, así como también a los macacos, morlacos o

³³ Banco Central de Reserva de El Salvador. (s.f.). Reseña Histórica. San Salvador. Recuperado de: http://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=84



moneda macuquina, que eran monedas de plata recortada de cuños antiguos que existían en el país, hasta que en marzo de 1849 se autorizó el establecimiento del cuño federal.

Durante la administración del doctor Rafael Zaldívar, en febrero de 1883, se creó la Casa Nacional de la Moneda, para acuñar la unidad monetaria de la República, que sería el peso fuerte, dividido en cien centavos, y que tendría curso legal. Porque también entonces, se adoptó el sistema métrico – decimal para el valor de la moneda y para la contabilidad y las operaciones monetarias. Las tablas de acuñación de la ley de 1883 no tuvieron efectividad. En 1892, el poder ejecutivo reformó el decreto y delegó la fabricación de moneda a The Central American Mint Limited, bajo el Gobierno del General Ezeta. El 1º de octubre del mismo año, cambió el nombre de la unidad monetaria de peso a colón, en memoria de Cristóbal Colón, descubridor de América.

Por ese mismo año, comenzó a sentirse una grave perturbación económica en la República, la que afectó los intereses de la agricultura y el comercio. El sistema bimetalista resultó insostenible no solo debido a la depreciación que sufrió la plata, sino porque el país contaba con una producción de metales que apenas alcanzaba para suplir las necesidades del cuño. Los productos de exportación eran pagados en oro, pero existía un desequilibrio en la importación y la exportación. La devaluación llegaba al 60% ó 70%. Los bancos y los agiotistas hicieron liga en común para levantar el tipo de cambio y sacar ganancias. Se muestra en el siguiente cuadro el PIB³⁴ real de cada uno de los sectores en El Salvador:

Tabla 37. PIB real de El Salvador: tasa de crecimiento anual (2010)

PIB/ Divisiones	2006	2007	2008	2009	2010
Agricultura, Caza, Silvicultura y Pesca	5.7	8.5	3.0	-2.9	3.4
Explotación de Minas y Canteras	4.2	-2.0	-6.8	-15.4	-16.7
Industria Manufacturera	2.2	2.5	2.3	-3.0	2.2
Electricidad, Gas y Agua	4.8	2.7	2.3	-1.0	0.1
Construcción	6.4	-6.9	-7.3	-2.8	-6.3
Comercio, Restaurantes y Hoteles	4.6	4.3	1.0	-5.4	1.1
Transporte, Almacenaje y Comunicaciones	6.9	4.8	-0.8	-5.9	0.6
Establecimientos Financieros y Seguros	4.1	2.6	-1.6	-5.4	4.4
Bienes inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas	4.3	5.1	2.1	-0.2	3.4
Alquileres de Viviendas	1.3	2.4	1.6	0.2	0.5
Servicios Comunes, Sociales, Personales y Domésticos	3.2	4.7	1.7	1.4	1.3
Servicios del Gobierno	1.9	2.8	2.3	1.3	2.1
Producto Interno Bruto	3.9	3.8	1.3	-3.1	1.4

Fuente: Banco Central de Reserva (2010)

³⁴ Banco Central de Reserva de El Salvador. (2010). Informe de Estabilidad Financiera [archivo PDF]. San Salvador. Recuperado de: <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1062402348.pdf>



Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Esta brinda información a las empresas en su revista Estadísticas del Trabajo, la cual es editada anualmente. Se constituyó a partir del 14 de octubre de 1,946.

Objetivos principales

- Fortalecer la protección del trabajo, mediante la formulación de normas de carácter laboral, la vigilancia de la aplicación de las mismas y de que las personas desarrollen sus labores en condiciones de seguridad e higiene adecuadas.
- El mantenimiento de relaciones de trabajo armónicas, a través del fomento de las asociaciones profesionales de patronos y de trabajadores y de protección en el ejercicio de sus funciones; de la conciliación y negociación colectiva; de la educación obrera y estimulando la participación de los sectores trabajador-patrono, en la política laboral.
- El bienestar social, mediante la capacitación de la mano de obra que permita la promoción profesional del trabajador, dentro del desarrollo de una política de empleo integral; la recreación de los trabajadores y sus familiares; la protección de las mujeres y de los menores trabajadores.
- La fijación y revisión de los salarios mínimos, atendiendo al costo de la vida, a la índole de la labor, a los diferentes sistemas de remuneración y a las distintas zonas de producción.
- Cubrir los riesgos a que están expuestos los trabajadores mediante el otorgamiento de prestaciones adecuadas.
- Promover la organización de asociaciones cooperativas para lograr un mayor desenvolvimiento económico y social de las personas de menores recursos económicos.

Dentro de la información que publica esta institución se tiene la revista que permite satisfacer el interés en lo que respecta a datos cuantitativos, aspectos laborales, mostrando la tendencia experimentada por el sector laboral del país.

Registro de comercio

Esta institución se estableció el 8 de mayo de 1,970 y entró en vigencia el 1° de abril de 1,971. El objetivo que persigue, y por el cual se creó esta institución, es para orientar, organizar, regular, garantizar jurídicamente el tráfico mercantil y asegurar los derechos industriales.

Superintendencia obligaciones mercantiles

En 1933, se creó la Contraloría General de Bancos y Sociedades Anónimas, anexa al Ministerio de Hacienda; en el año de 1950 la Contraloría pasó a formar parte del Ministerio de Economía. Y, en el año de 1961 se le restaron y cambiaron algunas competencias. Posteriormente, en 1962 se le cambió el nombre a Inspección de Sociedades Mercantiles y Sindicatos. Y, en el año de 1973, se creó una nueva Ley que dejó sin efecto la anterior y se denominó Superintendencia de Sociedades y Empresas Mercantiles. En el año 2000 se creó una nueva ley, con la que se dejó sin efecto la de 1973 y se dio a la Superintendencia, el nombre de: Superintendencia de Obligaciones Mercantiles; modificándole ampliamente sus competencias.



2. Informes de cada institución

Se refieren a las diferentes publicaciones que emiten las instituciones, reflejando los datos contables y estadísticos que procesan a partir de la información que recaban de la industria de la confección. A continuación se dan a conocer los informes contables y estadísticos que presentan las instituciones anteriores. Se presentan en el siguiente cuadro los informes de cada institución:

Tabla 38. Principales informes de las instituciones que rigen a BANDESAL

Instituciones	Informes
Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).	<p>En esta institución se presenta información de los Censos económicos, para este estudio se utiliza el del año 2,005 en el cual se encuentran clasificados en diferentes sectores, tejidos, confección, alimentos entre otros. La información de estos censos y anuarios varía de un año a otro, presentan información para el Comercio, Industria y servicios. Los datos que presentan en los censos, anuarios y boletines estadísticos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de establecimientos • Personal ocupado • Remuneraciones • Materia prima • Inventarios finales • Empaques y lubricantes • Ventas • Producción • Valor agregado <p>También publica ciertas cuentas de Balance como Activo Fijo, Inventarios y cuentas de resultados.</p>
Banco Central de Reserva (BCR)	<p>Generalmente las revistas que publica el BCR se encuentran divididas en diferentes secciones, entre estas están:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Moneda y Banca • Comercio exterior • Finanzas públicas • Producción y predios • Índice de disposiciones oficiales de carácter económico.
Ministerio de Trabajo y Previsión Social	<p>La información se publica en revistas estadísticas de trabajo y la información es la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empleo efectivo de los sectores industriales, comerciales y servicios • Salarios percibidos • Horas trabajadas • Sindicalismo • Accidentes de trabajo • Conflictos individuales y colectivos.
Registro de Comercio	<p>Esta institución lo hace a través de Boletines del registro de Comercio, en el cual presenta los balances de todas las empresas que han enviado dicha</p>



	<p>información para obtener matrícula de comerciante individual o comerciante social.</p> <p>La publicación de estos boletines se hace bimestralmente, informando sobre los balances que se presentan en este período. Esta situación conlleva a que si las empresas aún no han presentado sus balances, el boletín no las considera y provoca falta de uniformidad en la publicación.</p>
Superintendencia de obligaciones mercantiles	<p>La información que la industria de la confección proporciona a la Superintendencia dentro de los tres meses siguientes a la finalización del ejercicio fiscal:</p> <ul style="list-style-type: none">• Los estados financieros y sus anexos a la fecha de cierre• Balance General y Estado de Resultados• Nómina de accionistas• Nómina de personal administrativo• Nómina de Junta Directiva

3.4.5. Productos y Procesos

Con este factor se puede profundizar en los productos finales del sector y en los mecanismos que se utilizan para producirlos.

Función asignada

Elaborar económicamente los productos que son propios del sector, con objeto de satisfacer la demanda de dichos productos.

Definición

Consiste en determinar y establecer los procesos productivos del sector textil, que posibiliten fabricar los productos que permitan satisfacer la demanda que se tiene y así ayudar al desarrollo económico del país.

a. **Antecedentes de la producción de textiles**

A principios del siglo XVIII, la fabricación de tejidos, era la rama de la industria que absorbía mayor cantidad de mano de obra. La preparación de hilo, mediante el huso y la rueca, y el tejido, realizado con telares manuales, exigían muchas horas de trabajo para elaborar una pieza de tela. A partir del siglo XVI, Inglaterra se convirtió en un importante productor de tejidos de lana que, en parte, eran exportados. Pero desde principios del siglo XVIII, los comerciantes ingleses se dedicaron a importar de la india tejidos de algodón estampados, que se vendían muy bien en varios países europeos. Pronto empezaron a darle vueltas a la posibilidad de fabricar en la Gran Bretaña tejidos de algodón comparables a los hindúes. La materia prima, el algodón en rama, se podía importar de América, pero el verdadero problema era el de la fabricación del hilo. No se disponía de una técnica para producir un hilo tan fino como el de los productos hindúes.



En la actualidad el avance de la tecnología ha ayudado a la industria textil incorporando tejidos sintéticos, facilitando la transportación de material, creando nuevas máquinas con manejo de ordenadores para la eficacia, optimizando materias primas y tiempo de confección, así como el avance de estudios para la especialización de personas en el diseño de modas y textil.

b. Principales productos



En este apartado se describen los diferentes productos del sector textil ya que está conformado por subsectores con diferentes productos finales para diferentes clientes tanto nacionales como internacionales. De acuerdo a la investigación realizada y a las encuestas que se han pasado se ha determinado que los informes son los principales productos que fabrican las MIPYMES dedicadas a la confección, esto debido a que el gobierno lanza mucha ayuda con los paquetes escolares y uniformes cada año para los estudiantes, además que constantemente también trabajan para diferentes personas particulares, los productos seleccionados por los integrantes del grupo son:

a. Camisas	b. Short	c. Falda	d. Jumper	e. Pantalón
------------	----------	----------	-----------	-------------

De acuerdo a la investigación realizada y a la encuesta que se pasó a varias empresas, los productos principales que confeccionan las MIPYMES son uniformes, es por eso que como grupo seleccionamos las siguientes prendas:

- Camisa de botones
- Short para niños
- Falda para niñas

c. Principales procesos

Para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización es necesario identificar y analizar cuáles son los procesos que deben configurar el modelo de gestión, es decir, cuales procesos deben formar parte de la **estructura de procesos** del modelo de gestión, ya que una institución puede tener varios procesos pero solo un grupo selecto serán de interés para el modelo propuesto.

Es importante recordar que hay procesos propios dentro de una organización como es el caso de BANDESAL en lo que es **Gestión de Créditos** o bien **Seguimiento de crédito** o bien procesos donde se relacionan varias organizaciones como es el caso del BID al otorgarle fondos a BANDESAL, de manera que el esfuerzo debe centrarse en identificar estos procesos y gestionarlos de manera adecuada. Para la identificación de los procesos desarrollados en BANDESAL se realizaron entrevistas estructuradas a la Ing. Mabel de Soundy para obtener la información relevante sobre los procesos realizados en lo que es Solicitud, Aprobación, Otorgación y Seguimiento del crédito



La información recolectada a través de las entrevistas realizadas al personal sirve como insumo para realizar el Análisis PEPSU de los procesos identificados en la Cadena de Gestión del Crédito Bandedal que se presenta en la siguiente figura:



Esquema 17. Cadena de suministro del crédito

- **Proveedores:** Bandedal recibe los diferentes fondos a través de Bancos Internacionales que por medio de un proceso estandarizado aprueba o no los diferentes préstamos. Entre estos se encuentran el BID, BCIE, entre otros.
- **Entradas:** Toda la captación del dinero se realiza por préstamos de los diferentes proveedores y este llega directamente a Bandedal.
- **Procesos:** una vez Bandedal ha recibido los diferentes préstamos debe de organizarse y distribuirlos en las diferentes líneas de financiamiento con las que cuenta.
- **Salidas:** la colocación de este dinero no se da directamente a los usuarios solicitantes sino que se da a través de distribuidores de crédito o intermediarios financieros.
- **Usuarios:** en este caso serían las empresa del sector textil interesadas en solicitar créditos a Bandedal para mejorar sus procesos y su capacidad instalada.

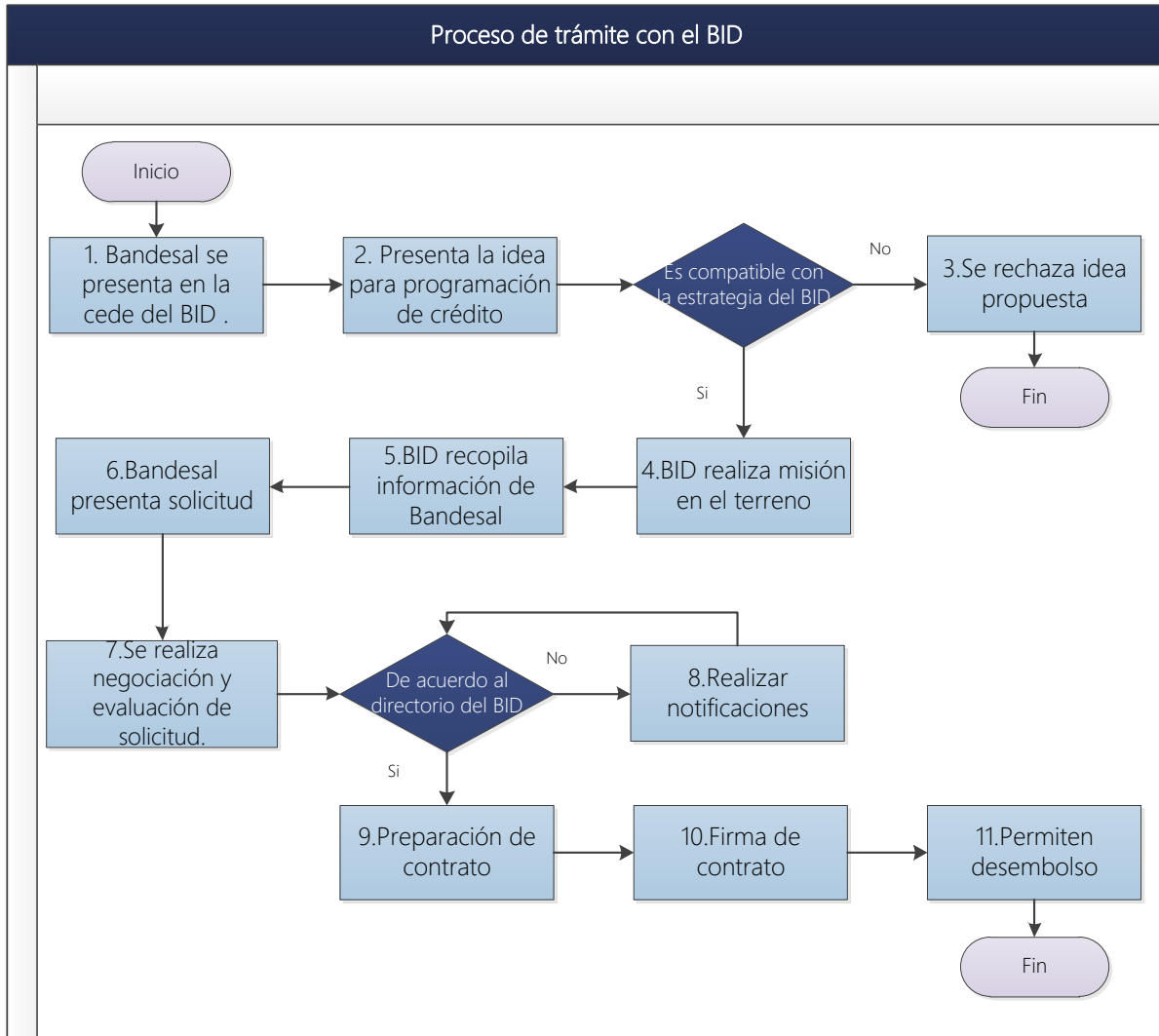
DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

La finalidad de describir los procesos operativos de BANDESAL en este aspecto es de:

- **Identificar ventanas de oportunidad en los cuales se podrá incorporar a la plataforma operativa del banco** el modelo de gestión propuesto para que este pueda extender (productividad y calidad) su criterio al momento de evaluar la otorgación de crédito junto con las técnicas que actualmente utilizan.
- **Detectar responsables de los procesos y al área al que pertenecen**, esto es para identificar personal que podrá ejercer funciones nuevas del Modelo Propuesto o bien si será necesaria la contratación o delegación de personal

OTORGACIÓN DE FONDOS A BANDESAL

Se muestra a continuación en el siguiente esquema los principales pasos que se siguen para el otorgamiento de créditos de BANDESAL al BID, que van desde que se solicita el crédito hasta que se aprueba y este es desembolsado



Esquema 18. Proceso de trámite de BANDESAL con el BID

GESTIÓN DEL CRÉDITO

Actualmente BANDESAL tiene integrados como "Gestión de Créditos" lo que es Solicitud, Aprobación y Otorgación de fondos. En esta sección, para entender de mejor forma, se separarán en los 3 subprocesos antes mencionados. Los puntos de corte para cada subproceso han sido colocados a criterio de equipo:

OPERACIONES CON CLIENTES: CRÉDITO DE PRIMER PISO FDE

Esto es porque no se ha considerado las otras líneas de crédito como el FSG o bien BANDESAL Directo.

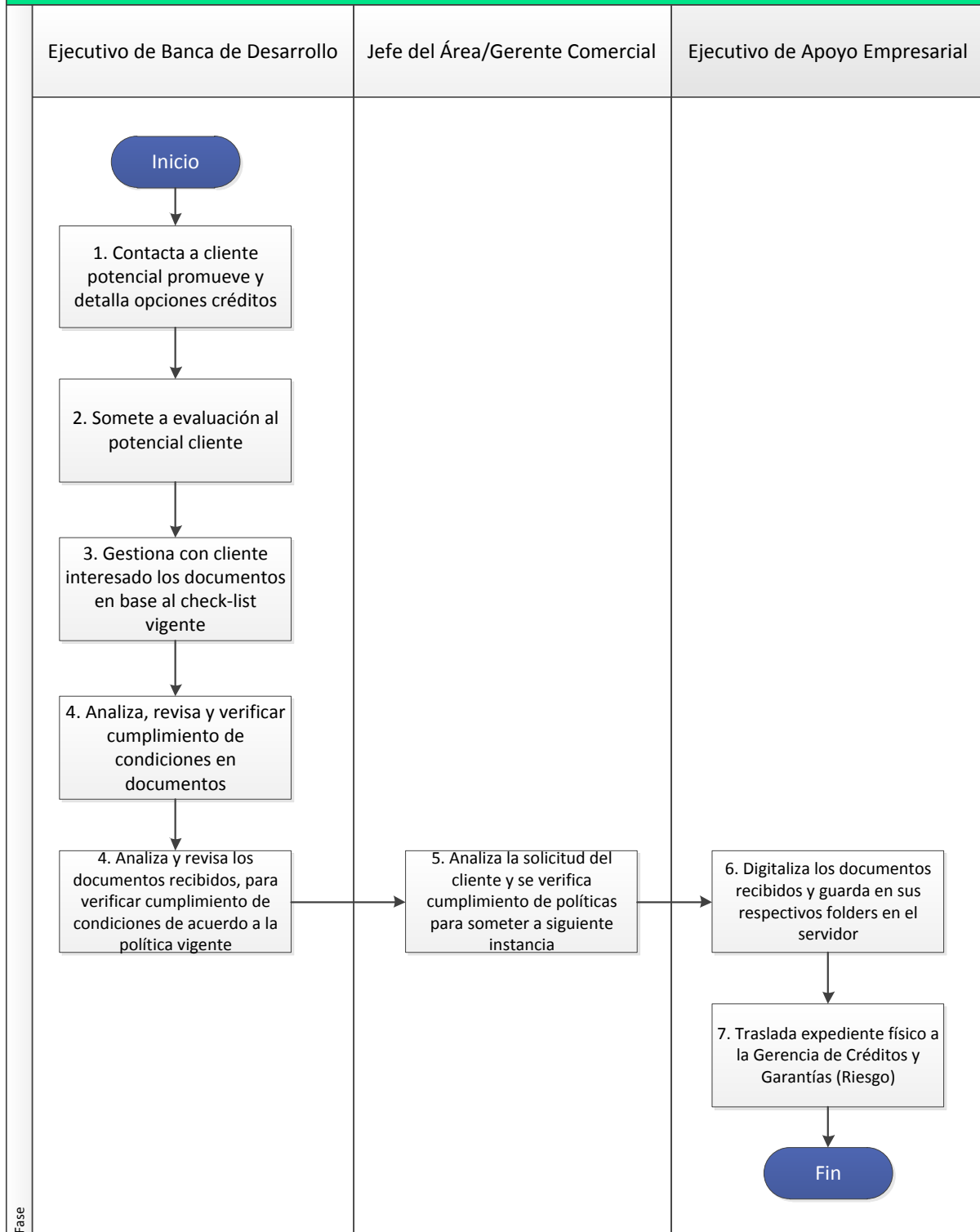


SOLICITUD DE CRÉDITOS

No	Nombre de Actividad y Como se hace	Responsable	Área
1	Gestión comercial con cliente potencial: Contacta a cliente potencial, a fin de promover créditos de primer piso, detallándose los beneficios y ventajas que ofrecen los recursos del FDE.	Ejecutivo de Banca de Desarrollo	Gerencia Comercial
2	Verificación de filtros: Somete a evaluación al potencial cliente, en base a los siguientes filtros antes de gestionar documentos: 1) Por tipo de Sujeto, 2) Por tipo de actividad 3) Por tipo de operación de crédito.	Ejecutivo de Banca de Desarrollo	Gerencia Comercial
3	Gestión y recepción de Documentos: Gestiona con cliente interesado los documentos en base al check-list vigente	Ejecutivo de Banca de Desarrollo	Gerencia Comercial
4	Análisis del Cliente: Analiza y revisa los documentos recibidos, para verificar cumplimiento de condiciones de acuerdo a la política vigente	Ejecutivo de Banca de Desarrollo	Gerencia Comercial
5	Análisis preliminar de la solicitud: Analiza la solicitud del cliente y se verifica cumplimiento de políticas para someter a siguiente instancia	Jefe del Área/Gerente Comercial	Gerencia Comercial
6	Digitalización de Documentos: Digitaliza los documentos recibidos y guarda en sus respectivos folders en el servidor	Ejecutivos de Apoyo Empresarial	Gerencia Comercial
7	Envío de Expediente al área de Riesgos: Traslada expediente físico a la Gerencia de Créditos y Garantías (Riesgo)	Ejecutivo de Apoyo Empresarial	Gerencia Comercial



Proceso de solicitud de crédito





ACEPTACIÓN DE CRÉDITOS

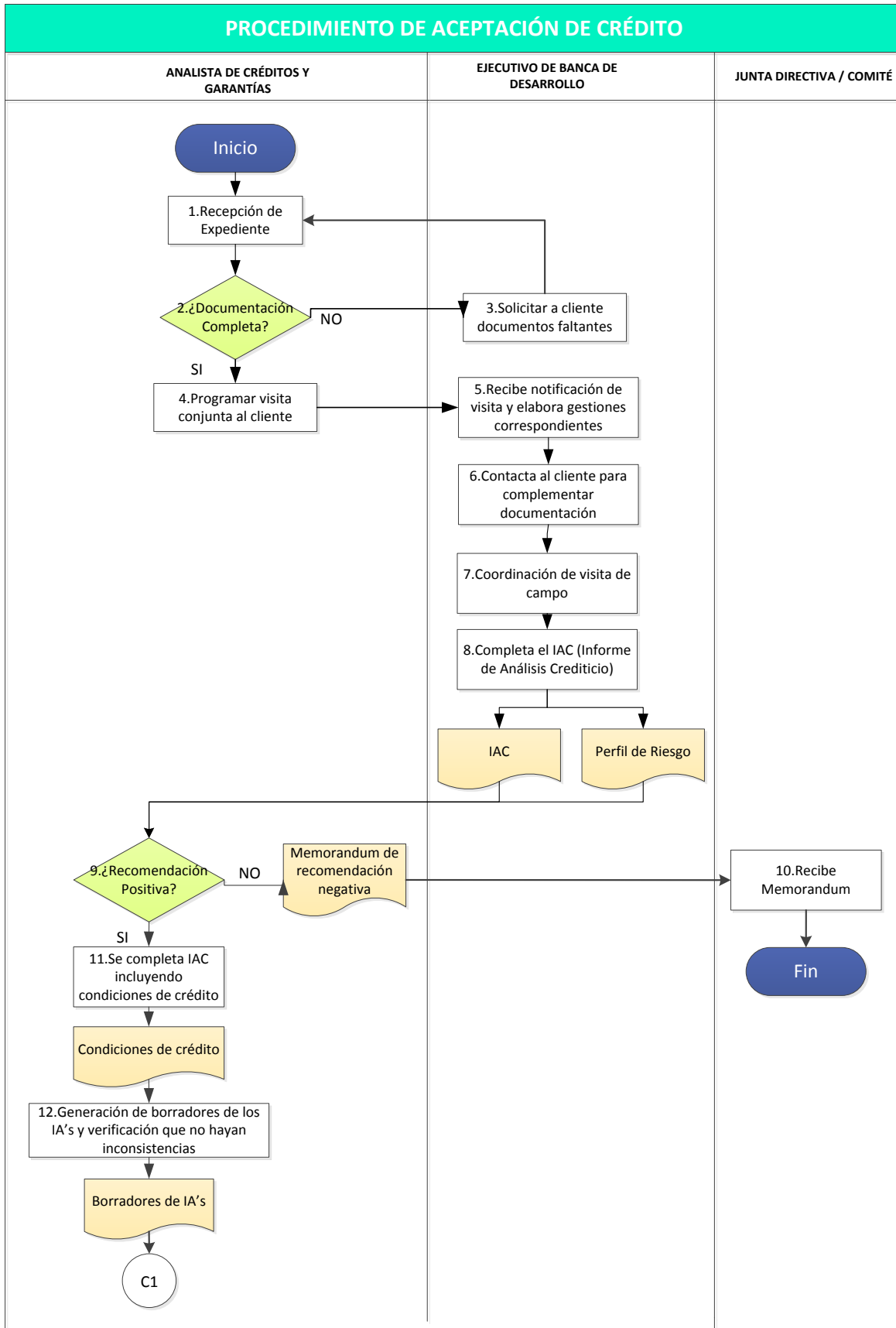
No	Nombre de Actividad y Como se hace	Responsable	Área
8	Recepción de Expediente: Recibe del Gerente de Área, la asignación de cliente potencial y Expediente de Crédito en físico	Analista de créditos y garantías	Jefe de Créditos y Garantías
9	Revisión de Documentos: Revisa que documentación esté completa. EN el caso que no lo esté, notifica al Ejecutivo a cargo del cliente a quien le solicita los documentos faltantes. SI no falta nada, se procede con el análisis financiero.	Analista de créditos y garantías	Gerencia de Créditos y Garantías
10	Requerimiento de Visita: Se programa una visita conjunta con el área comercial al solicitante, para lo cual notifica al Ejecutivo encargado para que éste realice las gestiones correspondientes.	Analista de créditos y garantías/Ejecutivo de Banca de Desarrollo	Gerencia de Créditos y Garantías
11	Coordinación de Visita: Contacta al cliente, según el caso, para que complemente documentación, realice correcciones y/o coordina visita de campo.	Ejecutivo de Banca de Desarrollo	Gerencia Comercial
12	Creación de Informe de Análisis Crediticio (IAC): Completa IAC con recomendación a Comité o Junta Directiva y determinación del perfil de riesgo. Si la recomendación es negativa, se elabora un Memorándum o Documento para Comité o JD estableciendo el porqué de la decisión. Si la recomendación es positiva, completa informe incluyendo las condiciones del crédito.	Ejecutivo de Banca de Desarrollo / Analista de Créditos y garantías	Gerencia Comercial
13	Elaboración de borradores: Genera borradores de los IA's y verifica que no hay inconsistencias y se los entrega al Gerente Comercial / Jefe del área	Ejecutivo de Banca de Desarrollo	Gerencia Comercial / Jefe del Área
14	Revisión de borradores: Revisa y discute borradores de los IA con Ejecutivo a cargo del cliente, las especificaciones y/o características detalladas en los mismos	Gerente Comercial / Jefe del FDE / Jefe de Centros de Crédito	Gerencia Comercial
15	Aval o Cambio de borradores: Avala o solicita modificaciones a los borradores de los IA. De ser avalados, se bloquea la edición y se imprimen. De necesitar cambios, se rechaza en el FDE Gestor de trámite y se solicita al ejecutivo realice los cambios necesarios y espera los formularios nuevamente	Gerencia Comercial / Jefe del FDE / Jefe de Centros de Crédito	Gerencia Comercial
16	Modificación de borradores: Modifica borradores de los IA y genera los formularios definitivos para envío al Gerente Comercial	Ejecutivo de Banca de Desarrollo	Gerencia Comercial

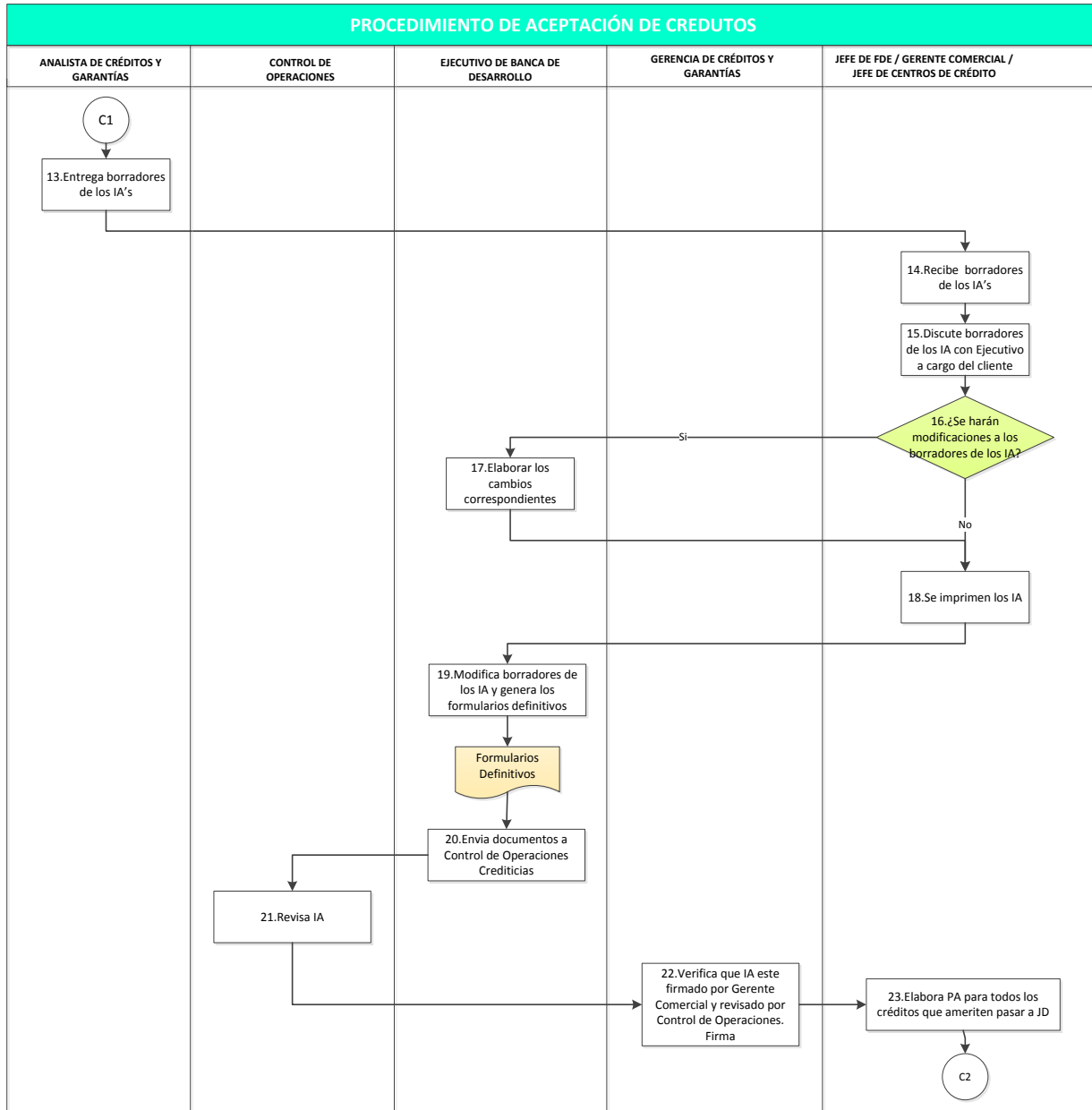


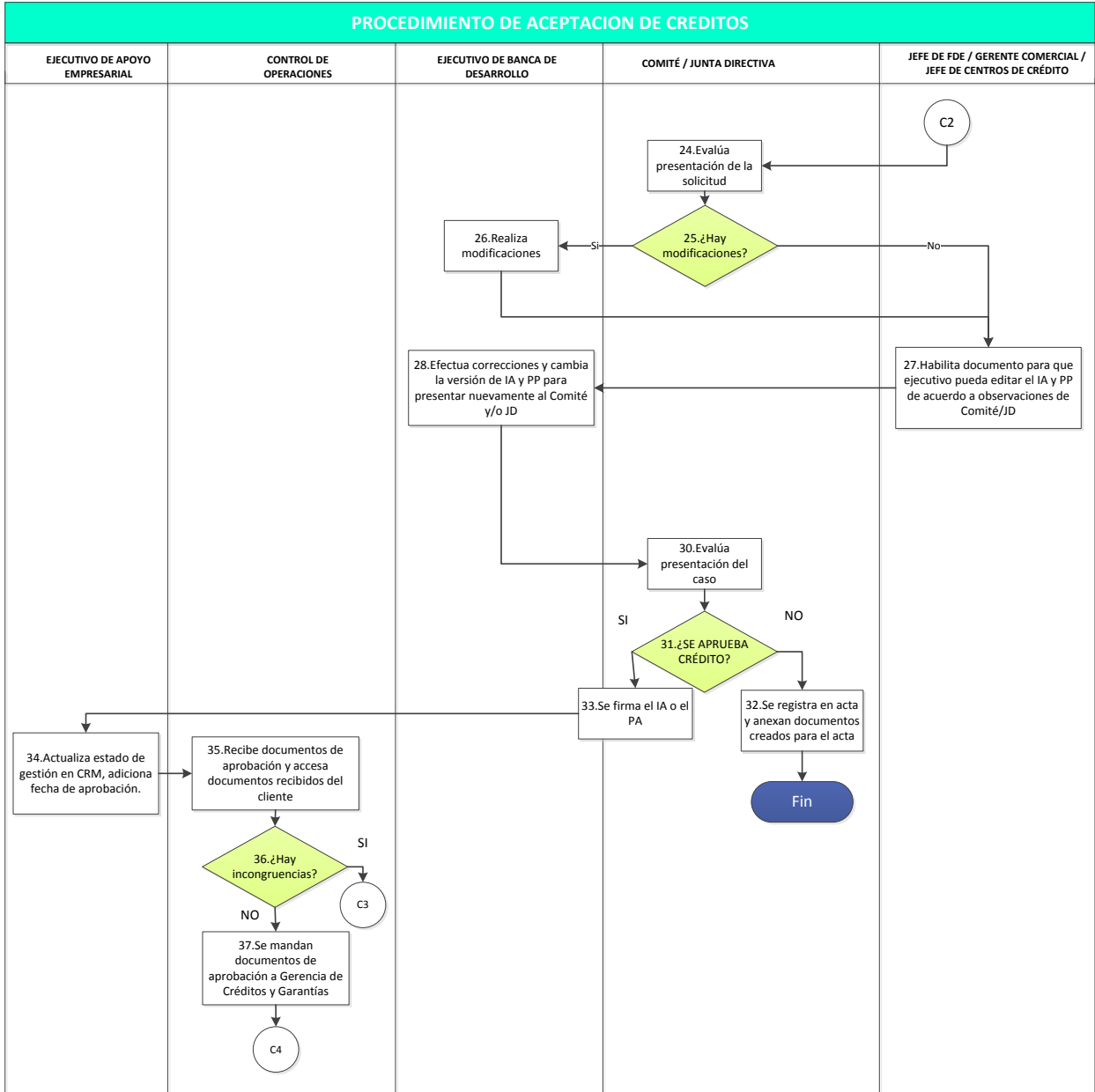
17	Revisión de versiones de Formularios: Revisa que los formularios emitidos por el sistema sean los originales (v1) y firma IA junto con PP e IAC	Gerente Comercial	Gerencia Comercial
18	Envío de Documentos al área de Riesgos: Envía documentos anteriores a Control de Operaciones Crediticias	Ejecutivo de Banca de Desarrollo	Gerencia Comercial
19	Revisión de IA: Revisa IA antes de que el Gerente de Créditos y Garantías firme y se presente en Comité y envía a Gerencia de C y G	Control de Operaciones Crediticias	Control de Operaciones Crediticias
20	Verificación de IA: Verifica que IA esté firmado por Gerente Comercial y revisado por Control de Operaciones Crediticias; firma IA para presentarlo en Comité y/o JD	Gerencia de Créditos y Garantías	Gerencia de Créditos y Garantías
21	Elaboración de Punto de Acta (PA): Elabora PA para todos los créditos arriba de 150,000 USD o cualquier crédito que amerite pasar a Junta Directiva (JD)	Gerencia Comercial / Jefe del FDE / Jefe de Centros de Crédito	Gerencia Comercial
22	Evaluación del caso por parte del Comité y/o JD: Evalúa presentación de la solicitud y solicita o no modificaciones a las condiciones del crédito. De ser solicitadas las modificaciones, el caso se envía nuevamente al ejecutivo encargado.	Comité / Junta Directiva	Comité / Junta Directiva
23	Atención de observación: Habilita documento para que ejecutivo pueda editar el IA y PP, de acuerdo a las observaciones dictadas por el Comité y/o JD.	Gerencia Comercial / Jefe del FDE / Jefe de Centros de Crédito	Gerencia Comercial
24	Realización de correcciones: Efectúa correcciones y cambia la versión de IA y PP para presentar nuevamente al Comité y/o JD.	Ejecutivo de Banca de Desarrollo	Gerencia Comercial
25	Evaluación del Caso: Evalúa presentación del caso con modificaciones y aprueba o no el crédito. De no ser aprobado, se registra en el acta y se anexan los documentos creados para el acta. De ser aprobado, en el siguiente Comité de Créditos se firma el IA o el Punto de Acta (PA)	Comité / Junta Directiva	Comité / Junta Directiva
26	Actualización de estado: Actualiza estado de gestión en CRM, adiciona fecha de aprobación, IFI Administradora	Ejecutivo de Apoyo Empresarial	Gerencia Comercial
27	Recepción de documentos de Aprobación: Recibe documentos de aprobación y accesa documentos recibidos del cliente para verificar la calidad de los mismos contra los que contiene el sistema (verifica que los datos del informe coincidan contra IA, Vigencias, etc.) Si existen inconsistencias, se notifica y envía al ejecutivo y al área de Riesgo.	Control de Operaciones	Control de Operaciones Crediticias

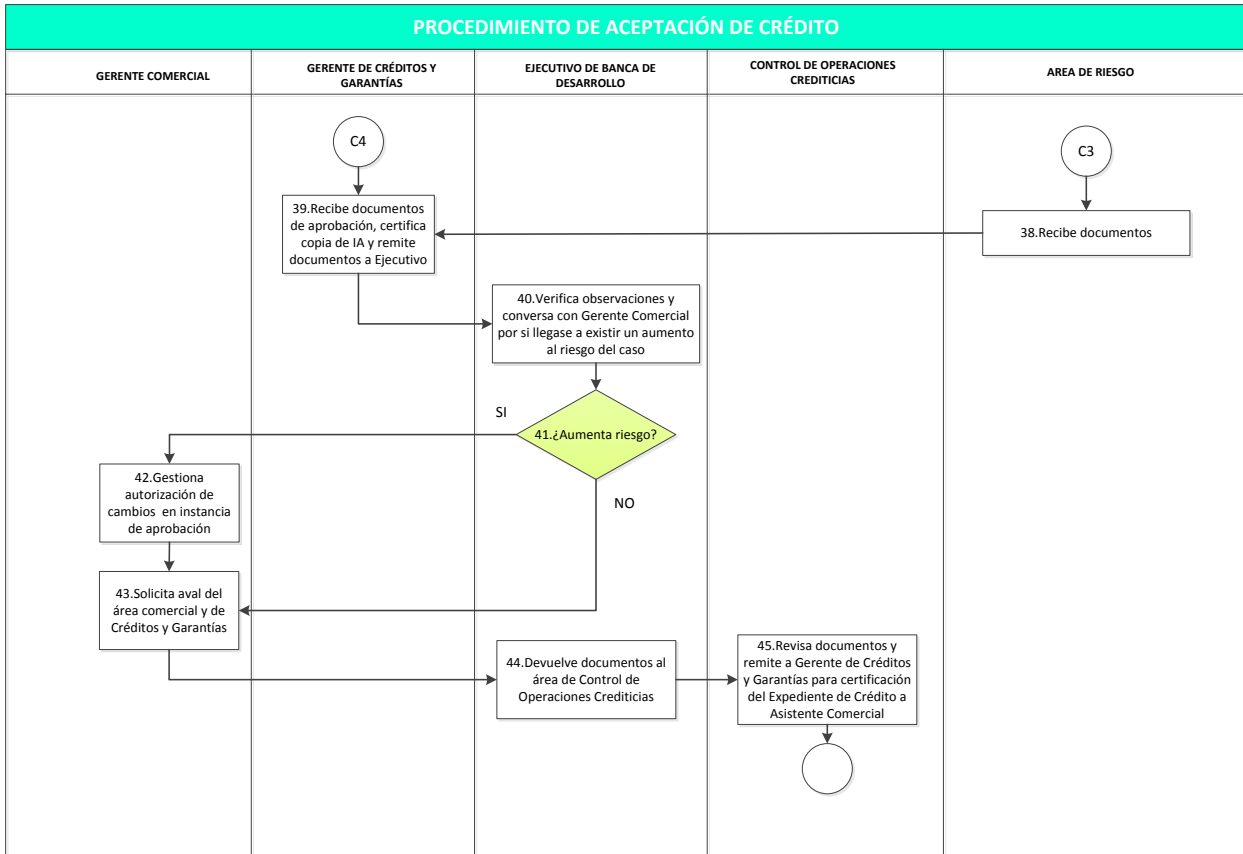


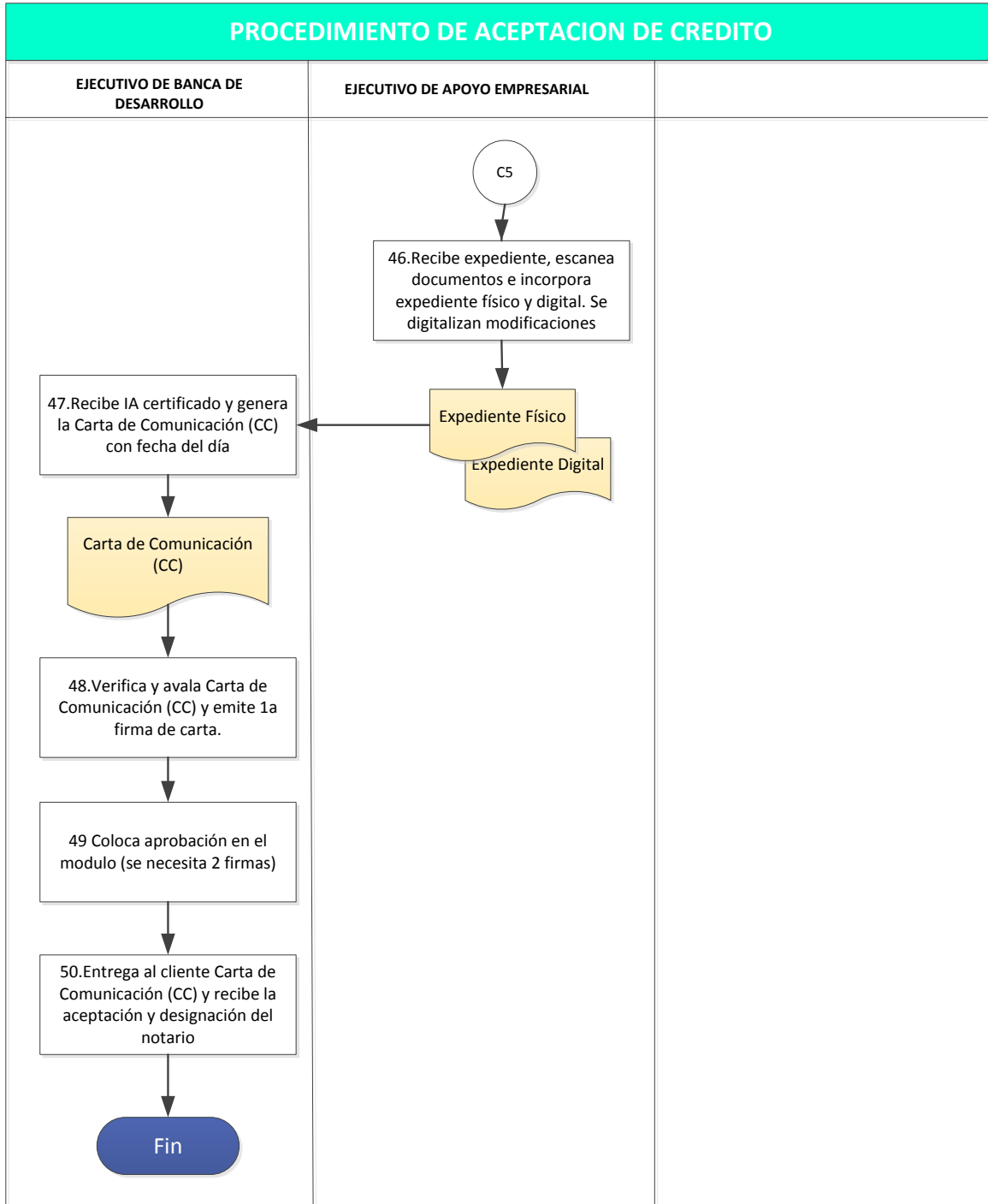
28	Recepción de documentos de Aprobación: Recibe documentos de aprobación, certifica la copia de IA y remite los documentos al Ejecutivo	Gerente Créditos y Garantías	Gerencia de Créditos y Garantías
29	Traslado de Documentos con Observaciones: Verifica observaciones y conversa con Gerente Comercial por si llegase a existir un aumento al riesgo del caso	Ejecutivo de Banca de Desarrollo	Gerencia Comercial
30	Gestión de autorización de Cambios: Gestiona autorización de cambios en instancia de aprobación en el caso de que aumente el riesgo. En caso que no se aumente el riesgo solicita aval del área Comercial y de Créditos y Garantías, a fin de obtener del Presidente, la autorización de la modificación realizada.	Gerente Comercial	Gerencia Comercial
31	Devolución del caso: Devuelve documentos al área de Control de Operaciones Crediticias, en donde se volverán a verificar si hay inconsistencias.	Ejecutivo de Banca de Desarrollo	Gerencia Comercial
32	Revisión de documentos: Revisa documentos y remite a Gerente de Créditos y Garantías para la certificación del expediente de Crédito a Asistente Comercial, incluyendo documentos adicionados en etapa de análisis.	Control de Operaciones	Control de Operaciones Crediticias
33	Recepción de Expediente y Aprobaciones: Recibe expediente, escanea documentos adicionales e incorpora en expediente física y digital. Si hubo una modificación al documento de aprobación, se digitaliza y se adiciona al expediente.	Ejecutivo de Apoyo	Gerencia Comercial
34	Elaboración de Carta de Comunicación: Recibe IA certificado y genera la Carta de Comunicación (CC) con fecha del día	Ejecutivo de Banca de Desarrollo / Ejecutivo Apoyo Empresarial	Gerencia Comercial
35	Aval de Carta de Comunicación: Verifica y avala CC y emite 1ª. Firma a la carta. Luego coloca la aprobación en el módulo (La CC deberá llevar dos firmas ya sea de cualquier de las siguientes personas: Director Comercial, Gerente Comercial, Jefe del FDE, Jefe de Centros de Crédito o Ejecutivo de Banca de Desarrollo)	Gerente Comercial / Jefe de Área / Ejecutivo de Banca de Desarrollo	Gerencia Comercial
36	Envío de Carta de Comunicación: Entrega al cliente CC y recibe la aceptación y designación de notario y especifica que el Notario seleccionado por el cliente debe obtener los proyectos de escritura.	Ejecutivo de Banca de Desarrollo	Gerencia Comercial













OTORGACIÓN DE CRÉDITOS

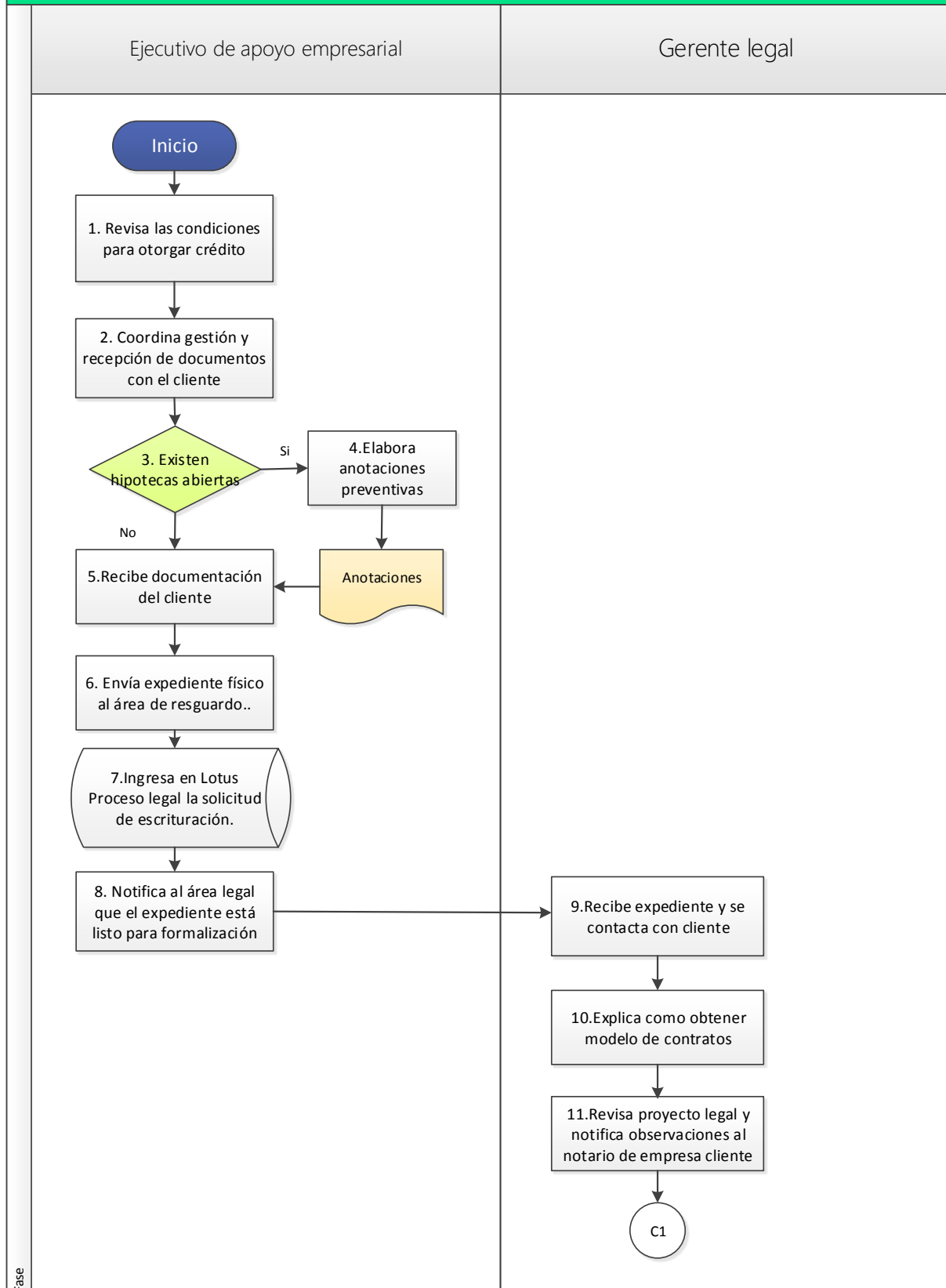
No	Nombre de Actividad y Como se hace	Responsable	Área
37	Revisión de Condiciones y Envío de Expedientes a IFI: <ul style="list-style-type: none"> Revisa las condiciones autorizadas para contratar el crédito y las revisa con el Ejecutivo de Banca de Desarrollo y Jefe de FDE y/o Jefe de Centros de Crédito. Luego se comunica con el cliente y coordina la gestión y recepción de documentos necesarios para formalizar el crédito y elabora Anotaciones Preventivas en los casos que existen Hipotecas Abiertas. Al tener la documentación completa envía el expediente físico a la IFI a través de una carta y un check-list adjunto. Ingresa en Lotus Proceso Legal solicitud de escrituración primer piso. 	Ejecutivo de Banca de Desarrollo / Ejecutivo Apoyo Empresarial / Jefe FDE y Jefe de Centros de Crédito	Gerencia Comercial
38	Notificación al área Legal: Notifica al área Legal que el expediente está listo para la formalización.	Ejecutivo de Apoyo Empresarial	Gerencia Comercial
39	Recepción de Expediente en Área Legal y programación de firma de escritura: Recibe expediente y se contacta con el abogado del cliente para indicarle como obtener los modelos de los contratos o se los proporciona electrónicamente en ese momento	Gerente Legal / Especialistas Jurídicos	Gerencia Legal
40	Revisión del Proyecto Legal: Revisa proyecto legal y notifica sus observaciones al Notario del cliente para que estas sean corregidas	Gerente Legal	Gerencia Legal
41	Ejecución de Firmas: EN la fecha programada, verifica documentos, además de pagos de derechos cuando estos apliquen y procedan a firmar. Asimismo recaba los documentos de las garantías y queda en espera de los testimonios	Gerente Legal	Gerencia Legal
42	Recepción de Testimonios: Recibe del notario los testimonios y los revisa. Si hay inconsistencias solicita las correcciones al notario. Si no las hay, notifica al área comercial la recepción de los testimonios y les envía una copia (Distribuye los documentos según a las Gerencias correspondientes).	Gerente Legal	Gerencia Legal
43	Recepción de Copias de Testimonios: Recibe copias de los testimonios y los incorpora al expediente digital.	Ejecutivo de Apoyo Empresarial	Control Comercial



44	Recepción de Expediente y Check-list firmado de recibido por IFI: Recibe de IFI acuse de recibo de expediente y del check-list, firmado de recibido y procede a escanear dichos documentos.	Ejecutivo de Apoyo Empresarial	Control Comercial
45	Coordinación de Desembolsos: Verifica si la contratación es un solo desembolso o desembolsos parciales. Solicita cartas de desembolsos, pagarés por correo electrónico y revisa los documentos recibidos. Revisa el Uso de Fondos y condiciones especiales del crédito requeridas para desembolsar. Se envía como correo al Jefe del FDE, Jefe de Centros de Crédito y/o Gerente Comercial área solicitando autorización de desembolsos. Si se autoriza el desembolso, procede a gestionar desembolso y traslado de fondos con Operaciones y el Área de Tesorería.	Ejecutivo de Banca de Desarrollo, Ejecutivo de Apoyo Empresarial / Jefe FDE, Jefe de Centros de Crédito y/o Gerente Comercial	Gerencia Comercial
46	Solicitud de desembolso: Solicita desembolso al área de operaciones vía email.	Ejecutivo de Apoyo Empresarial	Control Comercial
47	Verificación de Expediente: Accesa en el expediente digital el IA aprobado verifica testimonio y condiciones de aprobación.	Ejecutivo de Operaciones	Operaciones Institucionales
48	Notificación de desembolso: Notifica al Tesorero el valor a desembolsar	Ejecutivo de Operaciones	Operaciones Institucionales
49	Transferencia de Fondos: Efectúa transferencia de fondo hacia la IFI y elabora y envía una carta a la IFI autorizando el cargo en la cuenta por el desembolso	Tesorero	Gerencia de Finanzas
50	Desembolso a Cliente: Carga cuenta FDE y efectúa desembolso al cliente. Remite un comprobante de cargo en cuenta por el desembolso del nuevo crédito.	Ejecutivo de Apoyo Empresarial	IFI
51	Verificación de desembolsos: Verifica diariamente los comprobantes enviados por IFI. En caso de encontrar inconsistencias, le notifica a IFI. De no haber inconsistencias da como firme el otorgamiento del crédito.	Ejecutivo de Operaciones	Operaciones Institucionales
52	Conciliación de cuenta: Concilia el detalle de las aplicaciones en la cuenta con comprobantes y efectúa la conciliación del banco versus contabilidad.	Ejecutivo de Operaciones	Operaciones Institucionales

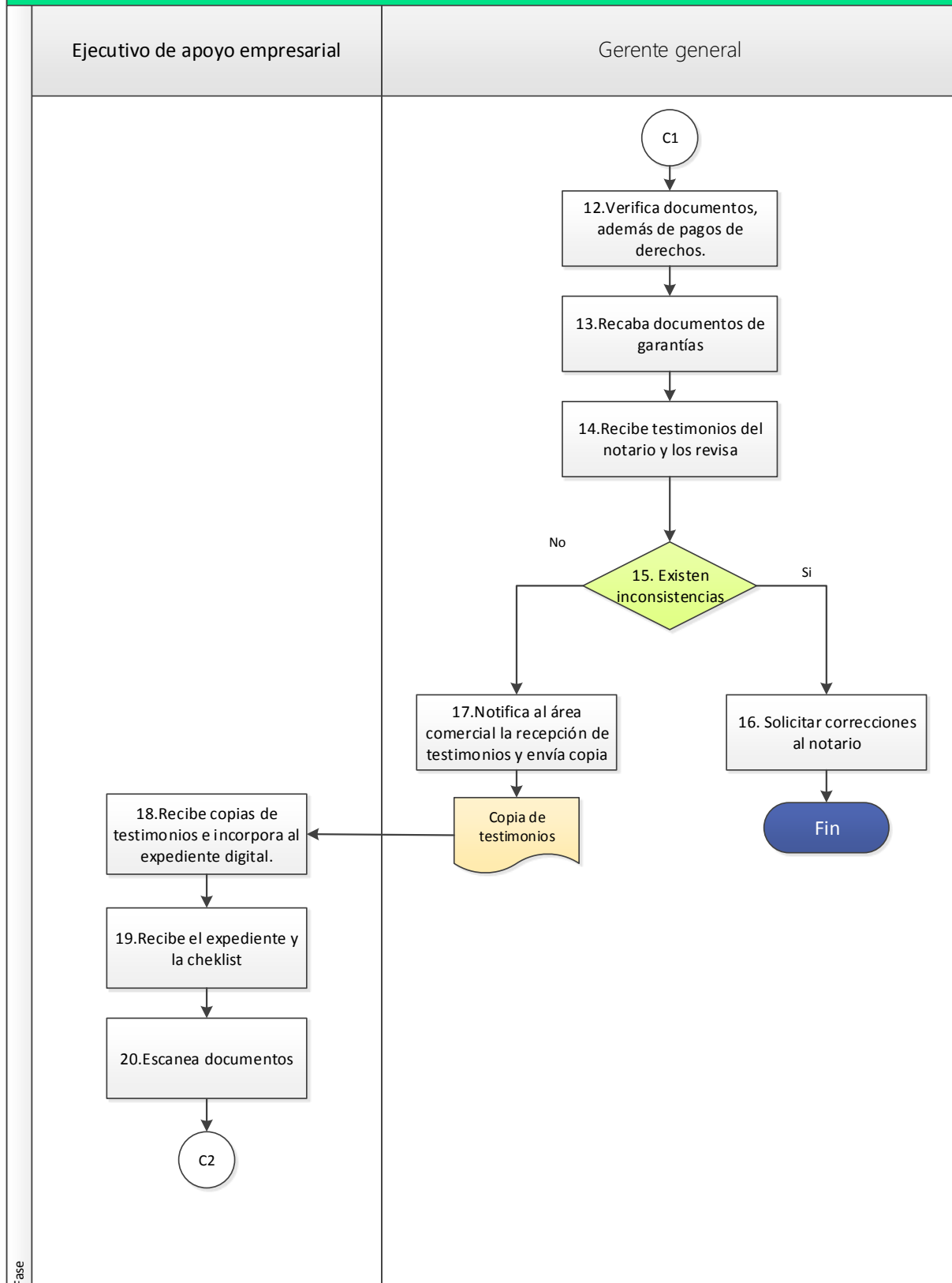


Proceso de otorgamiento de créditos





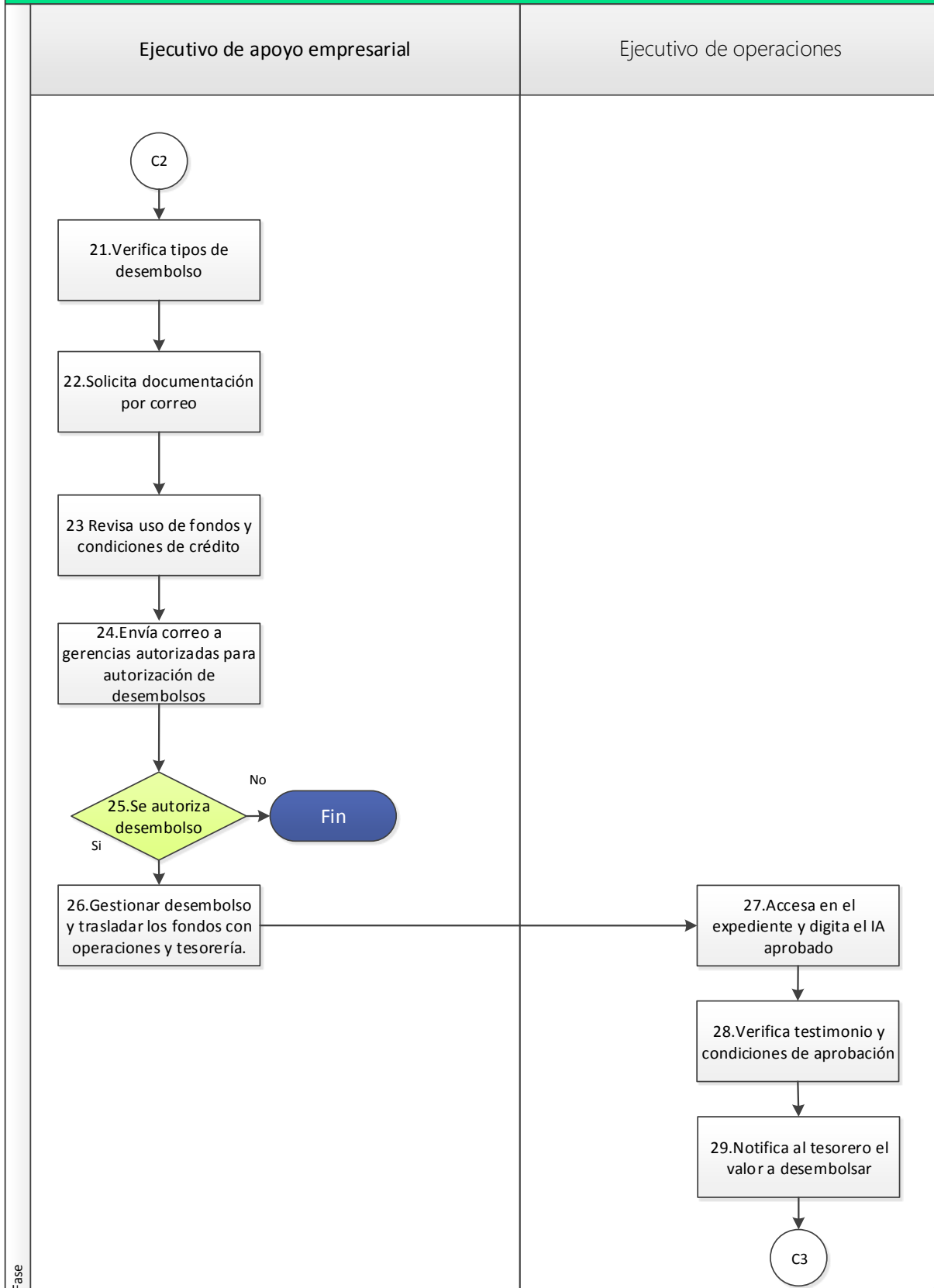
Proceso de otorgamiento de créditos

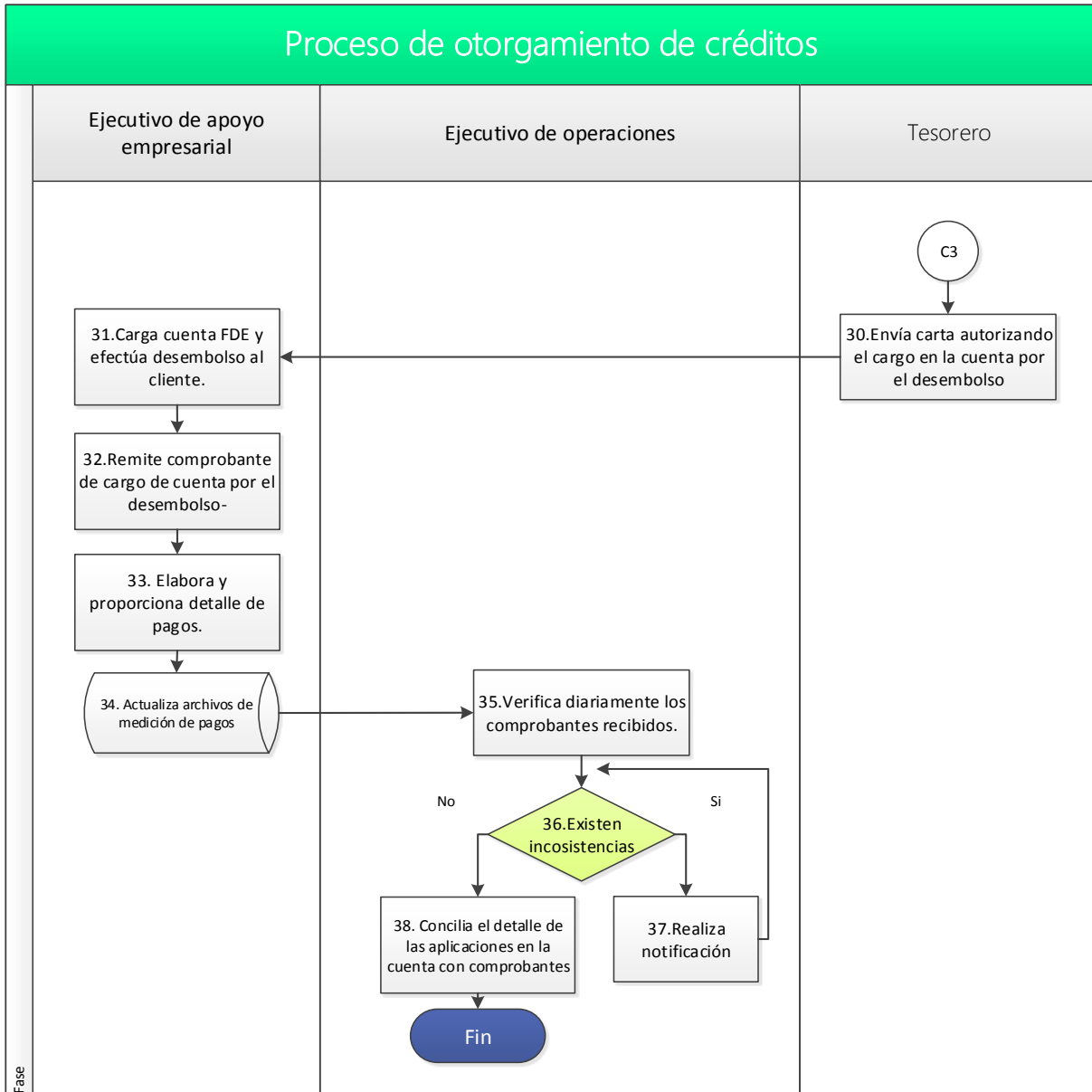


Fase



Proceso de otorgamiento de créditos





Fase



SEGUIMIENTO Y CONTROL

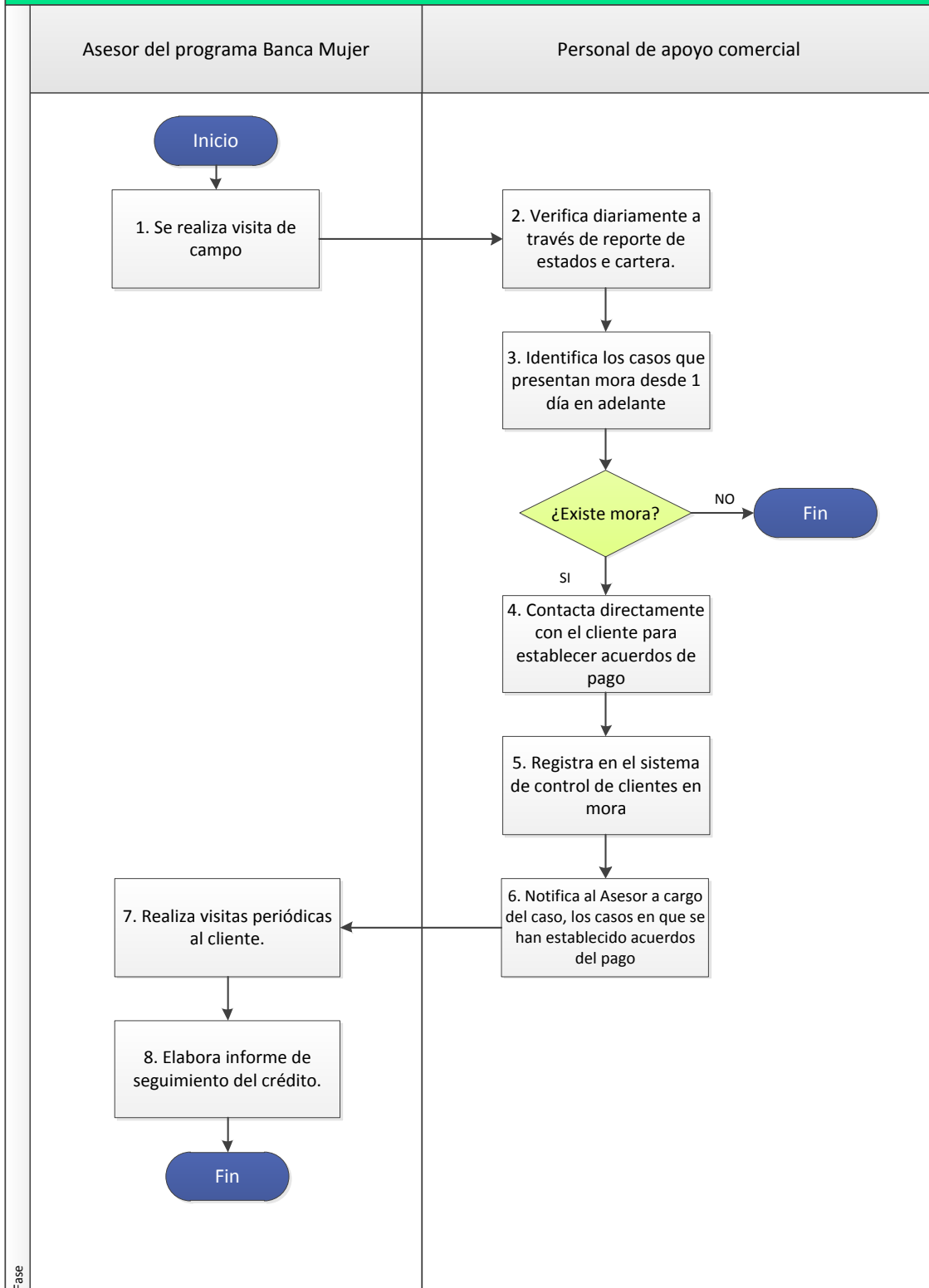
Actualmente BANDESAL tiene integrados como "Gestión de Créditos" lo que es Solicitud, Aprobación y Otorgación de fondos. En esta sección, para entender de mejor forma, se separarán en los 3 subprocesos antes mencionados. Los puntos de corte para cada subproceso han sido colocados a criterio de equipo:

SEGUIMIENTO DE CRÉDITO FINANCIERO

No	Nombre de Actividad y Como se hace	Responsable	Área
1	Verifica en el período de 30 días después de efectuado el desembolso, que los recursos otorgados, se hayan invertido de acuerdo al destino acordado en las condiciones del crédito. Esta verificación se comprueba a través de una visita de campo, en la cual se completa FORMULARIO CONSTATAción DE INVERSIÓN , el cual es firmado por el Asesor a cargo del caso y por el cliente. Entrega formulario al Personal de Apoyo Comercial, para ser incorporado en el expediente físico y digital.	Asesor del Programa Banca Mujer	Programas de Crédito
2	Verifica diariamente a través de reporte de estados e cartera, la situación crediticia de cada caso, identificando aspectos como: días de mora, saldos del crédito, fecha de vencimiento, entre otros	Personal de Apoyo Comercial	Programas de Crédito
3	Identifica los casos que presentan mora desde 1 día en adelante y contacta directamente con el cliente para establecer acuerdos de pago. Este acuerdo se registra en el sistema de control de clientes en mora. Notifica al Asesor a cargo del caso, los casos en que se han establecido acuerdos del pago	Personal de Apoyo Comercial	Programas de Crédito
4	Realizar visitas periódicas al cliente, verificando la permanencia de la actividad e identificando nuevas oportunidades de negocios. Estas visitas deberán quedar respaldadas mediante informe de seguimiento del crédito.	Asesor del Programa Banca Mujer	Programas de Crédito



Proceso de seguimiento y control



Fase



MANUFACTURA DE UNIFORMES

- Diagrama de flujo de proceso de la camisa (Ver anexo 6)
- Diagrama de flujo de proceso del short (Ver anexo 6)
- Diagrama de flujo de proceso de la falda (Ver anexo 6)

3.4.6 *Financiamiento*

El financiamiento es de suma importancia en el estudio de sector textil y en la operación de cualquier industria o empresa en general, debido a que de este depende en gran medida el mantenimiento y las proyecciones de la vida de las empresas.

Definición

Financiamiento consiste en determinar las necesidades de fondos que las empresas requieren para capital de trabajo e inversiones fijas que le permiten operar eficientemente, estableciendo las mejores fuentes de financiamiento, tanto internas como externas; y además, mantener una relación prudente entre los recursos y obligaciones de la empresa para que el sector industrial opere a un nivel adecuado a su escala de producción.

Temática

El factor financiamiento se estudia partiendo de los siguientes apartados:

a. Fuentes de financiamiento

Son aquellos medios que se valen de las empresas del sector industrial textil, a fin de obtener los fondos necesarios para su funcionamiento, y estas fuentes se dividen en internas externas a la empresa.

Es a partir del análisis de los estados financieros y del conocimiento de las fuentes de financiamiento, que se determina a qué tipo de fuente recurrir para obtener los fondos necesarios para las operaciones de las empresas.

Fuentes de financiamiento internas. Se refiere a los recursos o fondos que se obtienen al interior de cada empresa del sector industrial de calzado, a fin de contar con los medios para realizar las actividades normales de las empresas.

Dentro de las fuentes de financiamiento se tienen: accionistas y reinversión de utilidades.

Accionistas. Para la sociedad tanto de personas como de capital, son aquellos que aparecen inscrito como tal en la escritura social de constitución y surgen por un contrato, y además se toma como accionista el propietario individual.



Los fondos y/o aportaciones que brindan los accionistas a la empresa son para constitución de empresas o aumento de capital.

- Constitución de la empresa: es donde el propietario individual no está legislado en cuanto a la aportación inicial, sino que la hace de acuerdo a la capacidad que posee, esto es notorio en la pequeña empresa.
- Aumento de capital: el propietario individual lo puede efectuar libremente según su conveniencia. Los accionistas pueden realizar este aumento por medio de la emisión de nuevas acciones o por el incremento en el valor de las ya existentes.

En el sector textil al constituirse las empresas como tales, es lógico que los propietarios o los accionistas han tenido que financiar los fondos necesario para su constitución y puesta en marcha.

Reinversión de utilidades. Constituye una fuente de financiamiento interna para las empresas, en la medida que la utilidad que se obtienen en un determinado periodo fiscal puede volver a invertirse en las empresas. La reinversión de utilidades se considera como una decisión estratégica que toman los accionistas, al ser esta, una alternativa viable de obtención de fondos que vincula el crecimiento de la empresa con su potencial para generar riquezas o utilidades.

Fuentes de financiamiento externas. Son las diversas instituciones a las que las empresas del sector textil acuden para obtener fondos que necesitan en la realización de sus operaciones.

Instituciones financieras: son organismos que tienen por finalidad facilitar fondos y recursos a la industria, y por lo tanto al sector industrial textil y confección en lo referente a capital de trabajo e inversiones fijas

Estas instituciones para otorgar los créditos que solicitan las empresas textiles, se basan en los estados financieros de las empresas y otros tipos de garantías ya mencionadas como los son: hipotecarias, prendaria, fiduciaria, etc., y además otras exigencias de los organismos rectores las cuales han sido profundizadas a detalle a lo largo de presente diagnóstico.

CRÉDITOS

- CRÉDITOS PARA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA - BANCO AGRÍCOLA: La línea MYPE, son créditos destinados a satisfacer las necesidades de personas naturales o jurídicas que tienen como finalidad financiar actividades productivas.
- CRÉDITOS PARA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA - BANCO HIPOTECARIO: Por tanto, la Misión del Banco Hipotecario es, ser el Banco que facilita el inicio y el desarrollo de las PYMES en El Salvador.
- FEDECRÉDITO: Institución financiera de segundo piso, provee créditos a sus Cooperativas Afiliadas para que estas otorguen préstamos a los usuarios finales.
- INFORED: Referencias Crediticias Online: INFORED es el único buró de crédito en Centroamérica con una base de datos especializada en Micro y Pequeña Empresa, brindando la información a



través de una red desarrollada con alta tecnología y respaldados por socios de prestigio en el sector. 73

- INTEGRAL: Empresa especializada en micro finanzas, socialmente comprometida con el desarrollo sostenible de sus clientes a través de productos y servicios de calidad.
- PROMIPE Ciudadela Don Bosco: Ofrece un servicio de Crédito eficiente y oportuno acompañado de una Asesoría Administrativa y Asistencia Técnica adecuada, todo bajo un esquema integral orientado hacia los sectores de la micro y pequeña empresa.
- FADEMYPE: Tiene como objetivo contribuir a propiciar el desarrollo de los empresarios y sus familiares en situación de pobreza, mediante la oferta de servicios de mejora empresarial y de micro créditos.
- FOEX – FONDEPRO: Es producto de una iniciativa del Gobierno de El Salvador a través del Ministerio de Economía, para fomentar el desarrollo de las exportaciones, la calidad, la asociatividad, la productividad, la innovación, incluyendo adopción e incorporación de mejoras tecnológicas, capital semilla para emprendimientos innovadores y otras programas que en el futuro se necesiten, siempre y cuando apoyen el fortalecimiento competitivo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), a través del cofinanciamiento no reembolsable del costo total de un proyecto o una iniciativa puntual.

Las instituciones financieras que más apoyo brindan al sector textil según el FITEX, que es un estudio desarrollado por BANDESAL, son:³⁵

- BCR
- Banco CITIBANK,
- Banco Agrícola,
- Banco Davivienda y
- Banco Hipotecario.
- Banco Industrial El Salvador, S.A.

Detalle de Montos de Créditos Otorgados en el mes de Enero de 2013
Clasificados por Destino de Sectores Económicos
(miles de dólares)

Tabla 39. Destinos económicos de la industria de la maquila

Destinos Económico: Industria de la Maquila	
Banco Agrícola, S.A.	0
Banco Citibank de El Salvador, S.A.	500
Banco Davivienda Salvadoreño, S.A.	258
Banco Hipotecario de El Salvador, S.A.	0
Citibank El Salvador, N.A., Sucursal El Salvador	0
Banco de Fomento Agropecuario	0
Banco Industrial El Salvador, S.A.	221

³⁵ Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL), op. cit., p. 5.



Banco Central de Reserva.

En relación al destino de los créditos otorgados en el año por el sistema bancario, destacaron los sectores Servicios, Transporte, Industria Manufacturera y Consumo. El sector Comercio concentra la mayor proporción de montos de crédito, aunque el financiamiento obtenido en 2010 resultó similar al del año anterior, cuando la economía se encontraba más deprimida. El crédito bancario del sector Instituciones Financieras registró la reducción más significativa, por el orden de US\$161.4 millones

Tabla 40. Montos otorgados por sector económico (2010)

Montos Otorgados por Sector Económico

DESTINO	Ene-Dic 2009	Ene-Dic 2010	Variación (US\$ MM)	Variación Anual (%)	% Particip. Ene-Dic 2010
Adquisición de Vivienda	190.4	228.5	38.1	20.0	4.1
Agropecuario	291.6	230.8	-60.8	-20.9	4.1
Minería y Canteras	1.0	0.5	-0.5	-49.0	0.0
Industria Manufacturera	965.7	1,295.5	329.8	34.2	23.2
Construcción	140.2	176.9	36.8	26.2	3.2
Electricidad, gas, agua y servicios	130.5	115.5	-15.0	-11.5	2.1
Comercio	1,440.3	1,447.6	7.3	0.5	25.9
Transporte, almacenaje y comunicación	110.9	178.9	68.0	61.3	3.2
Servicios	250.9	412.4	161.6	64.4	7.4
Instituciones Financieras	281.3	119.9	-161.4	-57.4	2.1
Otras Actividades	103.0	104.6	1.6	1.5	1.9
Consumo	995.0	1,267.7	272.7	27.4	22.7
Total	4,900.8	5,578.9	678.1	13.8	100.0
Crédito Personal (Vivienda+Consumo)	1,185.4	1,496.2	310.8	26.2	26.8
Crédito a Empresas	3,715.4	4,082.7	367.3	9.9	73.2

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información extracontable (SSF, 2010)

El dinamismo observado en los créditos al Consumo obedece a la política expansiva adoptada principalmente por los bancos grandes del sistema, sobre todo en la modalidad de créditos decrecientes, los cuales aumentaron 34.3% (equivalente a US\$261.3 millones); en cambio, los montos otorgados mediante tarjeta de crédito registraron una caída de 5.1% (equivalente a US\$4.8 millones).

Los créditos destinados a la Adquisición de Vivienda aumentaron 20.0%, es decir, US\$38.1 millones más que en 2009. Nuevamente son los bancos grandes quienes determinan este comportamiento, y destaca el incremento de 24.8% en los créditos cuyo plazo de financiamiento es mayor a 20 años, los cuales se habían contraído en 2009.



El crédito otorgado a empresas creció 9.9% anual, siendo las grandes empresas las que recibieron la mayor proporción de los nuevos créditos (73.1%), seguidas por la mediana empresa (17.0%), pequeña empresa (6.2%) y microempresa (3.7%). La modalidad de créditos rotativos han reducido su participación en el crédito empresarial, siendo los créditos decrecientes los que representan la mayor proporción (50.8%), lo cual refleja un cambio en la política de los bancos. En relación a los plazos, sólo el financiamiento con un horizonte mayor a 20 años disminuyó en 15.3%.

Banco Agrícola

La Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) otorgo un reconocimiento al Banco Agrícola por ser un gran apoyo para el Sector Textil y Confección fue el que recibió de Banco Agrícola SV muchas gracias. Fue la banca que más crédito otorgo.



Costos de los tipos de financiamiento

Se refiere a las tasas de interés que se pagan, ya sea por las inversiones permanentes o de capacitaciones de trabajo.

Corto plazo. Es el tipo de interés que se cobra por préstamos a capital de trabajo, por lo general es menor que el interés que se paga por las inversiones fijas.

Largo plazo. Comprende las tasas de interés a que se gravan los préstamos para inversiones fijas, y tienen como característica ser mayor que las de corto plazo.



La siguiente ilustración muestra las tasas de interés que pagan los usuarios e intermediarios por el uso de financiamiento a corto y largo plazo.

2 SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO

TASAS DE INTERÉS ACTIVAS

Tasas activas del 1 al 31 de mayo de 2016

Tasas Activas		Banco Agrícola, S.A.		Banco Citibank de El Salvador, S. A.		Banco Davivienda Salvadoreño, S. A.		Banco Hipotecario de El Salvador, S. A.		Banco de Fomento Agropecuario.		Banco G&T Continental El Salvador, S. A.		Banco Promérica, S. A.		Scotiabank El Salvador, S. A.	
Créditos para Actividades Productivas	A 1 año plazo	Hasta 17.50%	Hasta 26.50%	15.00%	19.00%	19.25%	80.25%	Hasta 20.00%	43.86%	Hasta 13.50%	Hasta 16.63 %	Hasta 20.00%	Hasta 20.51 %	21.06%	Hasta 24.76%	17.00%	35.97%
	Más de 1 año plazo	Hasta 19.50%	Hasta 22.00%	15.00%	19.00%	21.25%	66.25%	Hasta 21.00%	29.15%	Hasta 13.50%	Hasta 18.15 %	Hasta 21.00%	Hasta 21.54%	21.06%	Hasta 24.76%	22.00%	35.00%
	Con Recursos Ajenos	10.75%	Hasta 17.67%	Hasta 5% s/costo de recursos		*	*	Hasta 21.00%	43.86%	Hasta 13.50%	Hasta 18.15 %	Hasta 5% s/costo de recursos	*	Hasta 7% s/costo de recursos		13.25%	21.00%

Ilustración 13. Tasas de interés activas mayo 2016

Fuente: Superintendencia del Sistema Financiero

Las tasas de interés que están en vigencia para el sector industria en general son las mismas que se aplican al sector textil, esto se debe a que la banca comercial fija cobra las tasas de interés fijadas por el Banco Central de Reserva a todo el sector industrial y sector manufacturero.



3.4.7. Suministros

Es importante el estudio de este factor, ya que con él se conocen las principales fuentes de abastecimiento que proveen a las empresas dedicadas a la confección.

Función asignada

Suministrar a la empresa una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precios convenientes.

Definición

Consiste en el conjunto de materias primas y materiales auxiliares que son utilizados en el proceso de fabricación del calzado, y que son abastecidos por proveedores nacionales y extranjeros.

Política de compra

Se denomina política de compras a los criterios generados desde la dirección de una empresa con respecto a las condiciones, plazos de pago, tipos de proveedores que se aplican para realizar todas las adquisiciones.

a. Características principales de las materias primas

Es el distribuidor de ropa quien se encarga de determinar el diseño, color y tipo de tela que se empleará; efectúa el mismo o a través de terceros los cortes precisos para la confección de la prenda. La industria de la maquila inicia su actividad uniendo a través de costuras en las guías señaladas las partes de tela cortada y las habilitaciones indicadas, con hilos de mercería elaborados a base de fibras sintéticas 100% de acrilán o de poliéster.

En cuanto a los materiales auxiliares que se emplean en este proceso, se encuentran las agujas para máquinas de coser y el agua destilada para el planchado final, las cuales se adquieren con facilidad en el mercado nacional.

Respecto a los servicios, además de seguridad pública, bomberos, recolección de basura y vías de acceso en buen estado, se requiere de energía eléctrica trifásica. Las principales materias primas con sus clasificaciones son la tela y el hilo, los demás se pueden considerar como materiales auxiliares.

HILO

1. Clasificación basada en substrato
 - Natural
 - Sintético
2. Clasificación basada en la estructura de construcción del hilo



- El **hilo** se hace utilizando fibras naturales o sintéticas. El poliéster es uno de los hilos más utilizados
- El **hilo con núcleo** es una combinación de fibras cortas y filamentos.
- Los **hilos de filamento** son más fuertes que los hilos de fibra corta de la misma fibra y tamaño.
- El **hilo monofilamento** se hace de una sola fibra continua de un grosor especificado. Aunque el monofilamento es fuerte, uniforme y poco costoso de hacer, carece de flexibilidad y tiene una sensación tiesa y áspera.
- El **hilo multifilamento suave** se elabora comúnmente de nylon o poliéster y se usa donde el requisito primordial de la costura es la fortaleza.
- El **hilo de filamento texturizado** se hace usualmente de poliéster y se usa primordialmente como el hilo de lanzadera para puntadas de cobertura..

3. Clasificación basada en terminado del hilo

Se dan terminados al hilo por dos propósitos

1. **Para mejorar la facilidad de costura** Algunos terminados involucran una mayor fortaleza, resistencia a la abrasión y lubricación del hilo.
2. **Para lograr un requisito funcional específico** Algunos terminados incluyen bondeo, y terminados anti-absorbencia, anti-hongo, retardante de fuego, repelente al agua y antiestático.

Tela

Se muestran en el siguiente cuadro los diferentes tipos de tela que se utilizan para la confección, tomando en cuenta los dos tipos de tejido que existen (tejido de punto y tejido plano):

Tabla 41. Tipos y usos de las telas

Nombre	Tipo de tejido	Uso
Acetato		Lencería, blusas, vestidos.
Acrílicos		Reemplaza a la tela de lana natural en cualquier tipo de prenda.
Angora	Plana o de punto	Suéter, forros, telas crudas. Material para decoración y combinación de vestidos, sombreros, tapices.
Cachemira		Tejidos para suéter y también vestidos para damas,
Chifón	Plana	Blusas.
Crepé	Plana	Se utiliza en vestidos de todo tipo, dependiendo del espesor.
Damasco	Jacquard	Manteles, cortinas, colchones.
Dril		Uniformes, ropa de trabajo, cobertores, ropa deportiva.
Franela	Sarga y plana	Chaquetas, vestidos, faldas, trajes y sobretodos.
Gabardina	Sarga reforzada	Trajes para damas y caballeros, abrigos, impermeables, uniformas y camisas de hombre.
Jersey	Punto	Camisas tipo polo manga corta y manga larga.



Mezclilla	Sarga	Pantalones, gorros, uniformes, cubrecamas, tapices y ropa deportiva.
Oxford	Plana	Mayormente para camisas de hombre. También chaquetas, faldas.
Satín	Plana	Ropa interior de damas, abrigos, capas, bufandas y chaquetas.
Seda	Plana y de punto	Seda liviana para vestidos. Seda pesada para abrigos, trajes y conjuntos.
Supplex	Plana	Prendas para practicar gimnasia aeróbica.
Terciopelo	Tejida con hebras adicionales desviadas.	Ropa formal, cortinajes y tapices.

b. Volumen y origen de la materia prima

Se refiere a las distintas materias primas y auxiliares que se utilizan en la industria de la confección, así como también la cantidad en dinero en que los materiales son consumidos por las empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir. Según el Censo Económico 2005, el gasto total de materias primas para las empresas que elaboran prendas de vestir, excepto prendas de piel fue de 659,373,525.

Se presentan las materias primas³⁶ utilizadas para la confección de prendas de vestir y sus unidades de medida:

Tabla 42. Materias primas utilizadas para confección de prendas de vestir y unidades de medida

Materia prima	Unidad de medida
Tela	Metros, yardas
Hilo	Pulgadas, cm
Botones	Unidades
Entretela	Yardas, metros
Zippers	Unidades

En el siguiente cuadro se muestran los gastos en los que se incurre con las materias primas, productos auxiliares y otros gastos, esta información fue obtenida en el Censo Económico 2005 de El Salvador.

³⁶ Instituto Nacional del Emprendedor. (s.f.). Características de la Materia Prima y Productos del Giro. México: ContactoPyme.gob.mx. Recuperado de: <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guia=83&giro=0&ins=893>



Tabla 43. Principales gastos de materia prima y auxiliar

Materia prima	Envases, empaques y otros materiales	Combustibles y lubricantes	Electricidad comprada	Artículos comprados para vender sin transformación.
170,790,875	30,510,932	3,009,104	11,204,256	9,522,757

Como se aprecia en el cuadro anterior, los desembolsos de la industria de la confección en concepto de materia prima y productos auxiliares son altos y estos generalmente se incrementan con el tiempo ya que los insumos son necesarios para cumplir con la producción.

El proceso de Industrialización hizo factible que la industria de la confección de prendas de vestir se integrara a un mercado más amplio y diversificado, y por lo tanto más exigente, en cuanto a gustos y satisfacción de necesidades. Así es como nuevos enfoques de mercado dan la pauta para fabricar nuevos tipos de prendas de vestir.

Fuentes de abastecimientos

Las fuentes de abastecimiento principales para las empresas de la confección son todos aquellos proveedores tanto nacionales como internacionales. En la industria de la confección de ropa, tanto en la micro como en la pequeña empresa, los proveedores de materia prima son los diseñadores o los fabricantes de ropa de vestir.

a. Negociación con los proveedores

La compra de materias primas es un factor en el que concurren una serie de elementos, como la cantidad (volúmenes), la calidad, el precio y el tiempo de entrega (oportunidad de los materiales). Es importante la selección y la negociación con los proveedores, que se deben tomar en cuenta para sincronizar la adquisición de las materias primas con el programa de producción. Un procedimiento de compra efectivo representa uno de los muchos factores que contribuyen a lograr la meta de permanencia y crecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa.

Entre las principales características que se deben observar y detectar en la compra de materias primas y suministros, destacan las siguientes:

- Calidad apropiada
- Precios competitivos
- Tiempos de entrega oportunos
- Disponibilidad programada



b. Fuentes de abastecimiento nacionales

Tomando en cuenta el objeto de estudio que son las micro, pequeña y medianas empresas, solos e tomará en cuenta las fuentes de abastecimiento nacionales, ya que no cuentan con activos tan altos como para importar la materia prima. Dentro del rubro de fuentes de abastecimiento nacionales se encuentran: ventas de telas, ventas de accesorios para confección, muchas de estas grandes tiendas importan algunas telas y otras las compran directamente a empresas grandes industriales que las fabrican. Se enlistan a continuación algunos de los principales almacenes de telas y accesorios para la confección de prendas de vestir:

- Color telas
- INCALSA
- INSINCA
- IUSA
- Bazar Albert
- Depósito de telas
- Centro de telas
- Coplasa

3.4.8. Fuerza De Trabajo

El Salvador es un país que se caracteriza por contar con abundante mano de obra y por ello, este factor adquiere una importancia relevante.

Definición

Conjunto de individuos en capacidad para desempeñar un trabajo o puesto; teniendo aptitudes para desarrollarlo de la mejor manera posible y que reciben a cambio un salario y otras prestaciones acordes al tipo de labor que realizan

ORGANIZACIÓN

Es la manera en que está estructurada la captación y aprovechamiento del recurso humano para el desempeño de las diferentes actividades del sector confección.

RELACIONES INDUSTRIALES

Empleo de personal capacitado para los diferentes puestos, establecimiento de salarios adecuados al trabajo y costo de la vida, determinación de prestaciones sociales acordes a las exigencias del trabajo y el mantenimiento de las relaciones obrero-patronales favorables para el buen funcionamiento del sector. Con respecto a la contratación, por lo general, se sigue de esta forma:



Tabla 44. Relaciones industriales

Micro-empresa	<p>Regularmente son informales y los acuerdos son platicados entre patrón y operario. No se aplican todos los pasos del proceso de selección debido a la baja capacidad financiera que poseen y al tipo de personal que emplean.</p> <p>En cuanto a la celebración del contrato de trabajo éste se realiza generalmente de manera verbal y no escrito lo cual es una desventaja para las empresas por cuanto quedan al descubierto cualquier acción legal. <i>La mayoría de los candidatos a puestos surgen de amigos de los operarios que ya trabajan en la empresa.</i></p>
Pequeña Empresa	<p>El proceso es más elaborado y algunas dan prestaciones como AFP e ISSS, se realizan entrevistas, investigación de la persona que trabajara e inducción. Generalmente el propietario es quien elige a las personas de acuerdo a las necesidades que existan en la empresa.</p> <p>Al igual que la micro empresa no se aplican todos los pasos del proceso de selección debido a la baja capacidad financiera que poseen y al tipo de personal que emplean, razón por la cual no tienen un departamento de personal. <i>La mayoría de los candidatos a puestos surgen de amigos de los operarios que ya trabajan en la empresa.</i></p>
Mediana Empresa	<p>En maquilas y empresas medianas se sigue un proceso más elaborado, generalmente lo elabora un departamento de personal agregando los pasos utilizados en la pequeña empresa como pruebas de selección y exámenes médicos, debido a que cuenta con una mayor capacidad financiera y el personal que se utiliza ya no solo es obrero sino que también administrativo:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Publicación de puesto vacante y requisición2. Análisis de Puesto3. Reclutamiento de Personal4. Primera Entrevista5. Pruebas de Selección6. Investigación sobre solicitante7. Segunda entrevista8. Exámenes médicos9. Decisión Final10. Contratación11. Inducción del nuevo empleado <p>Por lo general el paso 3, 4, 6 y 9 son los que se siguen.</p>



Sin embargo, este proceso de selección personal, principalmente en la pequeña y micro empresa, se ve afectado por el compadrazgo, situación en la cual se tiende a colocar en las vacantes a parientes y amigos o recomendados, obviando y obstaculizando el proceso de selección.

ASISTENCIA Y AUSENTISMO

Asistencia es el acto de presencia del trabajador en el lugar de trabajo, ausentismo es el tiempo ausente del puesto cuando un individuo había sido programado para trabajar. La llegada tardía se produce cuando el empleado se presenta a sus labores después del tiempo fijado para el inicio de su jornada de trabajo. En la pequeña empresa y micro empresa el control se realiza por simple observación, no se tiene un registro del control de entradas de operarios y empleados al no tener definido con exactitud el horario de trabajo.

Algunas razones del ausentismo y llegada tardía son las siguientes: Distancia entre vivienda y empresa, deficiencias de transporte, enfermedades de diversa índole, problemas personales, vicios, falta de disciplina, conflictos político-sociales, etc.

PRESTACIONES LEGALES

- Horas de trabajo: La jornada de trabajo diurno no excederá de ocho horas diarias y la nocturna de siete horas. 48 horas semanales para el primer caso y 39 para la segunda.
- Días festivos pagados: 31 de Diciembre, Jueves, Viernes y sábado de semana santa, 1ro de Mayo, 3, 5 y 6 de Agosto, 15 de Septiembre, 2 de Noviembre y 25 de Diciembre. Deben ser reenumerados con el salario básico.
- Día de descanso semanal: Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso reenumerado por cada semana laboral.
- Vacación anual reenumerada
- Aguinaldos: Prima dada al trabajador por cada año de trabajo con un máximo de 18 días de sueldo para aquél que tuviere 10 años o más de prestar sus servicios
- Permisos: Para faltar al trabajo por motivos que lo requieran
- Prestaciones por enfermedad y maternidad.
- Ayuda en caso de muerte
- Prestación por ayuda al ISSS que cubre: Enfermedad común, accidente común, accidente de trabajo y enfermedad profesional

ORGANIZACIÓN SINDICAL

El entorno sindical de confección en El Salvador se ha visto en problemas de diversa índole, desde los episodios de la guerra civil hasta la influencia de las maras y pandillas en la actualidad. Inclusive hay reportes sobre el tema como: Alianzas Nefastas: Cómo los empleadores de la industria de la confección de El Salvador entran en complicidad con una federación laboral corrupta, sindicatos de empresa y maras para anular los derechos de los trabajadores³⁷

³⁷ School of Labor & Employment Relations. (2015). Alianzas Nefastas [archivo PDF]. Recuperado de: http://lser.la.psu.edu/gwr/documents/AlianzasNefastas_January2015.pdf



PERSONAL OCUPADO

Se refiere a los distintos tipos de personal que emplea el sector confección entre los cuales están:

- **Personal Obrero (Directo):** Relación directa con el proceso de confección, constituye la mano de obra directa. Es predominante en la micro y pequeña empresa. Y representa una proporción considerable en la mediana empresa.
- **Personal Técnico-Administrativo (Indirecto):** Encargado de funciones como supervisión, mantenimiento, administración, organización, gerencia, etc. Dentro de las empresas de este sector. Su aporte o influencia en el producto es indirecto. Es prácticamente mano de obra indirecta. En la micro-empresa es escaso, en la pequeña empresa representa prácticamente a los gerentes y supervisores con un par de asistentes. En la mediana empresa ya es un segmento considerable.

SALARIO MÍNIMO

Este varía según el tipo de trabajo que se esté realizando, actualmente es de \$210.90 mensuales pero este varía en microempresas, en algunas se paga por obra

Tabla 45. Salario mínimo por sector

Sector	Sueldo diario	Sueldo mensual
Comercio y servicios	\$ 8.39	\$ 251.70
Industria	\$ 8.22	\$ 246.00
Maquila, textil y confección	\$ 7.03	\$ 210.90
Corta del café	\$ 4.30	\$ 129.00
Sector agrícola	\$ 3.94	\$ 118.20
Corta de Caña (Zafra)	\$ 3.64	\$ 109.20
Cosecha de algodón	\$ 3.29	\$ 98.70

Fuente: BCR

3.4.9. Medios De Producción

Es importante para el estudio del sector textil, efectuar el análisis de los medios de producción que le permitan realizar eficientemente sus operaciones.

Función Asignada

Mantener en el sector los adecuados medios y facilidades de producción que le permitan realizar efectivamente sus operaciones.



Definición

Consiste en determinar la maquinaria y equipo, instrumentos y servicios externos que representen la máxima productividad para el sector industrial textil de acuerdo a la escala de producción con que se opere; y la forma de darle el mejor mantenimiento posible, y además fijar políticas de reposición de Activos Fijos.

POLÍTICA DE INVERSIÓN

Se entiende por política de Inversión la evaluación y selección de los proyectos en los cuales las empresas pueden emplear sus recursos, de manera que les permita obtener la mayor rentabilidad. La política de inversión para el sector textil, depende del destino que se le dé a los recursos o fondos ya sea para la expansión de instalaciones o adquisición de otros Activos Fijos.

La situación del sector textil para la pequeña, mediana y grande empresa, en lo que respecta a inversiones, es la siguiente:

- La pequeña y mediana empresa destinan para invertir en medios de producción (activo fijo) una mínima parte del capital con que cuentan, esto a raíz de la poca capacidad financiera que poseen y por el mismo proceso productivo que utilizan el cual es intensivo en mano de obra.
- En la gran empresa, su inversión se destina en gran parte a obtener activos fijos, por lo que su proceso productivo es intensivo en capital, contando estas empresas con la disponibilidad económica que les permita efectuar esta clase de inversiones.

INFRAESTRUCTURA NECESARIA PARA OPERAR

Es el conjunto de medios de que se vale el sector textil para llevar a cabo sus operaciones en forma eficiente. Se entiende por medios: los edificios, terrenos, instalaciones, comunicaciones, carreteras, etc. La infraestructura que existe en el país se puede estudiar desde dos puntos de vista:

INFRAESTRUCTURA EXTERNA A LAS EMPRESAS DEL SECTOR

Son las obras de infraestructura que crea el Estado para beneficio de la sociedad y por lo tanto del sector textil, así se tiene:

TRANSPORTE

El sector textil se vale de los medios de transporte para proveerse de materia prima, así como para distribuir el producto terminado, ha hecho uso de los tres tipos de transporte que existen en la economía del país: terrestre, marítimo y aéreo. Los dos tipos de transporte que el sector ha utilizado en mayor medida son el terrestre y el marítimo, ya que el aéreo es de un costo demasiado elevado en relación a los otros dos, no obstante, se hace uso de éste para casos de emergencia, por su rapidez, ejemplo: compra de repuestos para maquinaria.

La razón por la que se utiliza el marítimo se debe a su bajo costo, sirviendo éste para importaciones de materia prima; como para importaciones y exportaciones de producto terminado debido a los altos volúmenes que se comercializan. También se ha utilizado en gran medida el transporte terrestre para



exportaciones e importaciones de productos terminados, así como para importaciones de materia prima, éste tipo de transporte es más rápido que el marítimo.

COMUNICACIONES

Existen diversos medios de comunicación en los cuales se mencionan: carreteras, aeropuertos, puertos y otros. Es necesario mencionar que por el hecho mismo de la globalización se han desarrollado obras de ingeniería para mejorar la infraestructura de carreteras, puertos y aeropuertos. Entre estas se mencionan:

- Mejoras al **Aeropuerto Internacional Monseñor Óscar Arnulfo Romero**
- **Carretera Panamericana (CA1)**: Se encarga de conectar la capital y las principales ciudades salvadoreñas con las fronteras terrestres de Guatemala y Honduras.
- **Carretera del Litoral (CA2)**: Es una ruta paralela a la zona costera del Océano Pacífico, que también permite transitar a lo largo de todo el territorio nacional. En los próximos años será mejorada.
- **Carretera Longitudinal del Norte (CA3)**: Es una carretera de construcción reciente, la cual fue creada con el objetivo de incrementar la conectividad en la zona norte del país.

Actualmente El Salvador se encuentra en 3er lugar ocupa el tercer lugar en el ranking de las mejores carreteras en Latinoamérica. Solo en el primer año del gobierno del presidente Salvador Sánchez Cerén el FOVIAL y el MOP invirtieron \$363 millones en más de 400 proyectos de reparación y mantenimiento de carreteras, obras de paso y de protección. La inversión de otros \$52 millones permitió la construcción de 100 kilómetros nuevos de carreteras y caminos rurales.³⁸

En el ámbito marítimo El Salvador cuenta con los siguientes puertos:

- a. Puerto de Acajutla: Se encuentra ubicado al suroeste del departamento de Sonsonate.
- b. Puerto La Libertad: Se ubica en el departamento de La Libertad.
- c. Puerto El Triunfo: Se ubica en el departamento de Usulután.
- d. Puerto Cutuco: Se ubica en el departamento de La Unión.
- e. Puerto La Unión: Se ubica en el departamento del mismo nombre y es el más reciente de todos.

INFRAESTRUCTURA INTERNA A LAS EMPRESAS DEL SECTOR

Adicionalmente a las obras de infraestructura promovidas por el Estado, el sector textil necesita realizar inversiones necesarias para sus operaciones tales como:

INVERSIONES EN TERRENOS Y EDIFICIOS

La inversión en terrenos y edificios, viene determinada por las proyecciones que las empresas del sector hayan formulado en cuanto a la expansión o desarrollo que esperen lograr.

³⁸ Presidencia de El Salvador. (2015). El Salvador ocupa el tercer lugar en el ranking de las mejores carreteras en Latinoamérica. Recuperado de: <http://www.presidencia.gob.sv/el-salvador-ocupa-el-tercer-lugar-en-el-ranking-de-las-mejores-carreteras-en-latinoamerica/>



La pequeña y mediana empresa del sector por lo general no realiza este tipo de inversión, debido a que no cuentan con el financiamiento necesario para realizarlo (por eso acuden a instituciones financieras a solicitar crédito). La grande y gigante empresa, sí posee la capacidad financiera para efectuar esta clase de inversión.

INVERSIÓN EN MAQUINARIA Y EQUIPO DE PRODUCCIÓN

En lo que respecta a la inversión en maquinaria y equipo de producción, las empresas del sector textil realizan los desembolsos para compra de activo fijo de acuerdo al proceso productivo que utilicen. La pequeña y mediana empresa, de acuerdo al proceso productivo que emplea de altas inversiones en este rubro, utilizando para la fabricación textil, máquinas y otras herramientas que no representan grandes desembolsos. La gran empresa utiliza maquinaria y equipo más sofisticado y que implica desembolsos considerables; debidos al proceso mecanizado que utiliza.

INVERSIONES EN EQUIPO DE TRANSPORTE

El sector textil utiliza el equipo de transporte tanto para proveerse de materia prima como para la comercialización de sus productos terminados. La gran empresa utiliza un número considerable de unidades de transporte, y por lo tanto su inversión más elevada que la realizada por la pequeña y mediana empresa.

3.4.10. Actividad Productora

Este factor permite conocer aspectos del proceso productivo que utiliza el sector industrial textil para la confección de prendas de vestir.

Función Asignada

Tratar de producir los artículos del sector a un nivel conveniente de costos, y en adecuadas cantidades y calidades, esforzándose por alcanzar una alta productividad en sus operaciones manufactureras.

Definición

La actividad productora, según el análisis factorial de Klein, se define así: "Organizar y efectuar las operaciones de producción en forma eficiente y económica. Es la transformación de los materiales en productos que pueden comercializarse."

TEMÁTICA

La actividad productora en lo concerniente a las empresas textiles de confección, se analiza a partir de los siguientes tratados:

MÉTODOS DE FABRICACIÓN

Este apartado se refiere a la forma en que las empresas del sector textil utilizan su capacidad instalada y recursos para la confección de las prendas de vestir



Producción por Lotes

Es el sistema utilizado por empresas que producen una cantidad limitada de un tipo de producto cada vez. Esa cantidad limitada se denomina **lote de producción**. Cada lote de producción se calcula para atender a un determinado volumen de ventas previstos para un cierto periodo o bien un grupo de lotes bajo determinadas condiciones. Terminado un lote de producción, le empresa inicia inmediatamente la producción de otro lote, y así sucesivamente. Cada lote recibe una identificación, como número o código. Además, cada lote exige un plan de producción específico.

Por ejemplo: en la industria textil los lotes de fibras naturales no siempre comparten las mismas condiciones de manufactura, esto ocasiona cambios en el producto en procesos posteriores como tintorería donde el color impregnado en la tela no siempre es el mismo en dos lotes diferentes (aun cuando ambos sean del mismo color), esta variación del resultado se debe a ligeros cambios en las variables de proceso tanto en hilatura como en tejeduría u otros procesos previos. Para prevenir estas variaciones es común que se la producción se trabaje por lotes ya que se tiene un mayor control de las condiciones que afectan e indican en el lote que se está manufacturando.

ORGANIZACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN

Es la estructuración y ordenamiento que presentan las empresas del sector textil para llevar a cabo el proceso y obtención del producto terminado, y esta se determina a través de lo siguiente:

NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS

El número de establecimientos permite conocer el estado del sector textil, en lo referente a su conformación o estructura en pequeña, mediana y gran empresa. Esto se conoce a través del siguiente cuadro:

Tabla 46. Empresas del sector textil en base a tamaño (2005)

TAMAÑO DE LA EMPRESA	2005	%	2014
Menos de 4 (Micro)	257	75%	
05-07	27	8%	
08-19	5	1%	
20-49	19	6%	
50-99	14	4%	
100-199	3	1%	
200 y más	16	5%	
TOTAL	341	100%	670

El grupo que más predomina en el área textil son las empresas menores a 7 empleados que pertenecen al grupo de la PYMES, pero esto es según datos del 2005. Por lo tanto la pequeña y mediana empresa



tiene una gran relevancia con respecto al número de establecimientos textiles con que cuenta el sector. Para el 2014 se tiene un tamaño de **670** establecimientos según PROESA.³⁹

TENDENCIA DE LA EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE LA PRODUCCIÓN - OK

A manera de exportaciones que reflejan en cierta forma la cantidad producida se tienen estos datos otorgados por CAMTEX (Fuente BCR):

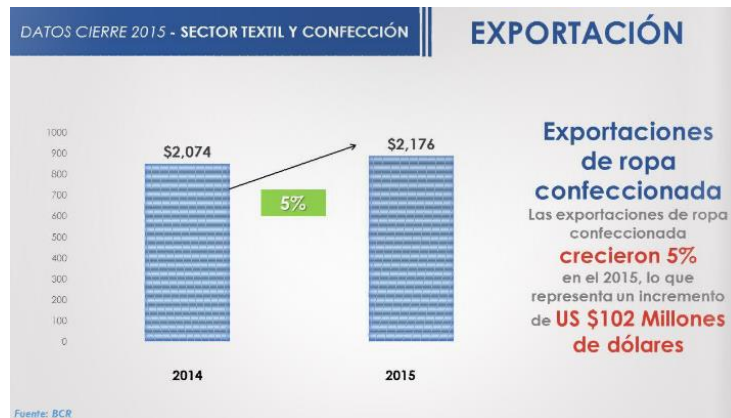


Ilustración 14. Crecimiento de las exportaciones de ropa confeccionada (2014-2015)

Del 2014 a 2015 ha habido un incremento de exportaciones en ropa confeccionada del **5%**, es obvio que esta cifra no refleja lo vendido a nivel nacional sino que lo vendido a nivel internacional pero independientemente que este reflejado en libras producidas o en dólares vendidos el punto es el mismo: hay un crecimiento en lo exportado que significa que se está produciendo más. Este 5% representa \$102 millones de dólares.

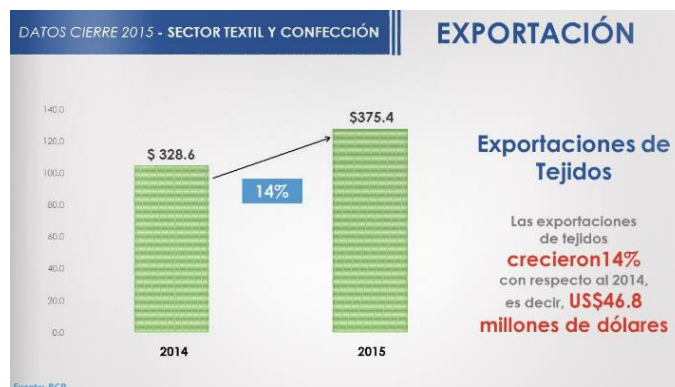


Ilustración 15. Crecimiento de las exportaciones de tejidos (2014-2015)

³⁹ PROESA. (2014) El Salvador le apuesta a inversiones en sector textil y confección. Recuperado de: <http://www.proesa.gob.sv/novedades/noticias/item/776-el-salvador-apuesta-inversiones-en-textil-confeccion>



Por otro lado las exportaciones de tejidos entre el 2014 al 2015 crecieron un 14% que representa \$46.8 millones de dólares, este incremento en exportaciones significa un incremento en lo producido, porque si se exporta más se produce más.



Ilustración 16. Exportaciones del sector textil y confección por actividad

Además, un **88%** de las exportaciones en el período Enero – Junio 2015 corresponden a **ropa confeccionada**. Con esto se puede comprobar que la confección es una parte esencial de la economía de exportación.



Ilustración 17. Crecimiento de las exportaciones de ropa confeccionada (junio 2014-junio 2015)

Al ver las exportaciones de Ropa Confeccionada se aprecia que incrementaron en un 5% en el período de enero a junio de 2015 con respecto al mismo período en 2014. Es evidente la tendencia a exportar más en este rubro.



PROGRAMAS DEL GOBIERNO DE EL SALVADOR – PLAN 2016

Para potenciar las micro y pequeñas empresas, actualmente se cuenta con el Programa Presidencial de Dotación de Paquetes Escolares el cual comenzara la segunda ronda de producción para el 2016 con uniformes para estudiantes de Bachillerato, con este programa el Gobierno ha garantizado el acceso y la permanencia del estudiantado en el sistema educativo, apoyando especialmente a aquellas familias de menores ingresos económicos. El Gobierno ha hecho entrega de uniformes, zapatos y paquete de útiles escolares a los estudiantes de Parvularia a bachillerato de centros escolares públicos e Institutos Nacionales.⁴⁰

De igual manera, el Gobierno contribuye al desarrollo económico a nivel local a través de la contratación de proveedores de bienes y servicios, **micro y pequeños empresarios de las comunidades en donde se encuentran los centros educativos, activando de esta forma las economías locales.**

En síntesis, se ha beneficiado a 1,4 millones de estudiantes de los diferentes centros educativos públicos a nivel nacional con una inversión que ascendió a \$ 80 millones de dólares. **La variante en 2016 es la dotación del segundo uniforme a los estudiantes de bachillerato, como complemento del paquete escolar.**

El monto total contratado para 2016 es de \$48.2 millones, con un total de 3,628 proveedores distribuidos según su clasificación de la siguiente manera: 1,679 proveedores por cuenta propia, 1,767 micro empresas, 182 pequeñas empresas y 4 medianas empresas.

Además, con el propósito de seguir apoyando a los proveedores micro y pequeños empresarios, las instituciones financieras y empresas **han seguido otorgando créditos para el capital de trabajo, con la garantía de la emisión de los cheques de pago a los proveedores beneficiados con endoso restringido a favor de dichas instituciones y empresas.**



Ilustración 18. Entrega de paquetes escolares

⁴⁰ Programa Presidencial de Dotación de Paquetes Escolares. Ministerio de Educación – Gobierno de El Salvador. Viernes, 18 Diciembre 2015. Obtenido de: <http://www.mined.gob.sv/index.php/programas-educativos/paquete-escolar>



Para la primera tanda de uniformes escolares, El MINED contrató **2,609 proveedores de uniformes**, 644 proveedores de calzado y 375 proveedores de útiles escolares y la inversión es de \$48.2 millones.

Para pagarles, el Gobierno tiene un plazo de 60 días. “El tema de pago de proveedores, por supuesto, es un tema que ya empezamos a arreglar. Después de la entrega nosotros tenemos, el Ministerio de Hacienda tiene 60 días para el pago de esos proveedores”, dijo Canjura. Y agregó: “En abril debiera estar resuelto todo el tema de pago”.

Entre los problemas que enfrentan las empresas que están involucradas en este programa están: Despidos de personal, cierre de operaciones, **aumento en cobro de intereses de créditos**, y dificultades para pagar recibos de servicios básicos y colegiaturas son parte de los problemas que deben enfrentar los proveedores de calzado del programa Paquetes Escolares, por el impago del Ministerio de Educación (MINED). Un problema que persiste es el pago de la mano de obra⁴¹

Los proveedores de uniformes escolares del Ministerio de Educación (MINED) que trabajan para el programa presidencial Paquetes Escolares reiteraron el día 15 de Agosto del 2016 la exigencia al Gobierno para que les cancele lo entregado. De acuerdo con una de las proveedoras que pidió no ser identificada, ya han entregado los dos uniformes correspondientes a este año lectivo “y no hemos recibido ni un centavo por eso”.

La deuda que reclaman los proveedores asciende en muchos casos a varios miles de dólares, pues el Gobierno entrega dos uniformes a 1.3 millones de estudiantes del sistema público. Una entrega se hace en febrero y la otra en agosto.

El sistema funciona así: los proveedores son contratados por los centros escolares, **el MINED les entrega la tela y ellos deben poner la confección y los materiales de costura**. (Inversión en Capital de Trabajo) Tras la entrega, el Ministerio de Hacienda deposita el dinero para que Educación lo transfiera a cada escuela y estas, a su vez, lo entregan a los proveedores. Estos últimos se quejan de que la falta de pago les ha provocado dificultades financieras para poder seguir funcionando como pequeñas empresas. Incluso hicieron despidos. Actualmente el MINED ha pedido al Ministerio de Hacienda ayuda para poder pagar la deuda actual⁴²

⁴¹ Bolaños, H. (2014). Los desafíos de proveer los paquetes escolares. La Prensa Gráfica. Recuperado de: <http://www.laprensagrafica.com/2014/11/16/los-desafios-de-proveer-los-paquetes-escolares>

⁴² Flores, R. (2016). MINED pide apoyo de Hacienda para cancelar deuda. 13 de Agosto del 2016. La Prensa Gráfica. Recuperado de: <http://www.laprensagrafica.com/2016/08/13/mined-pide-apoyo-de-hacienda-para-cancelar-deuda>



CONTROL DE LA CALIDAD

En pequeñas empresas de confección, se presenta la situación de que no se ha efectuado un control de la calidad en el sentido estricto de su significado, más bien la actividad realizada es la inspección visual de los materiales, productos en proceso y productos terminados.

En lo que es la mediana empresa el proceso es diferente ya que tiene la peculiaridad que se cuenta con un personal capacitado para la recepción, inspección y control de la materia prima. Se cuenta con un personal técnico especializado en cual posee los conocimientos prácticos y técnicos en el proceso del control de la calidad que se requiere en este tipo de empresa. En la mediana empresa esta inspección visual es necesaria a niveles de tintorería en el aspecto de los colores o la calidad de los tejidos o el hilo en hilandería. El Estado a través del Ministerio de Economía realiza la vigilancia en el cumplimiento de las normas de calidad en los textiles destinados a la exportación.

GRADO DE MECANIZACIÓN

La Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) enumeró una serie de factores que limitan el buen desempeño del sector textil. Entre estos destaca el elevado precio de la energía eléctrica en el país, con respecto al resto de Centroamérica, como menciona La Prensa Gráfica. Según datos de la Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones (SIGET), el precio promedio de energía eléctrica en El Salvador rondó **los \$0.18 el kilovatio hora (kwh) en 2010, \$0.20 en 2011 y \$0.21 en 2012.**

Una forma de medir el grado de mecanización es el consumo de energía eléctrica (K.M.H.) para el Censo Industrial más reciente que es el del 2005 y para ello se presenta a continuación el siguiente cuadro, aunque no esté actualizado para el año 2016 nos da un idea de la proporción del consumo del sector textil en relación al sector industrial:

Tabla 47. Gastos de operacion en industria

GASTOS DE OPERACION EN INDUSTRIA, POR CLASE, SEGUN CIU		
SECTOR	ELECTRICIDAD COMPRADA	PORCENTAJE
ESTABLECIMIENTOS A NIVEL GENERAL (TOTAL)		
Sector Industrial	94,570,508	100%
Sector Industrial Textil	13,547,240	14.32%
EN ESTABLECIMIENTOS CON 4 Y MENOS PERSONAS OCUPADAS		
Sector Industrial	4,357,903	100%
Sector Industrial Textil	117,658	2.7%
EN ESTABLECIMIENTOS CON 5 Y MAS PERSONAS OCUPADAS		
Sector Industrial	90,212,605	100%
Sector Industrial Textil	13,429,582	14.89%

Fuente: Censo Industrial 2005

En general, el sector textil utiliza un 14.32% del consumo energético que es considerable tomando en cuenta la extensa cantidad de empresas y sectores industriales a nivel país. Lo que es curioso y digno



de mencionar es que las empresas con 5 y más personas ocupadas, es decir: la mediana y gran empresa utilizan alrededor de un 96% del total de energía lo que indica que el mayor volumen de producción se encuentra aquí, en las empresas de gran tamaño. Porque se necesita energía eléctrica para operar las diferentes máquinas que producen los productos textiles (ya sea en hilatura, tejeduría, tintorería, confección, etc.), el sector textil esta mecanizado a nivel de mediana y gran empresa.

JORNADAS LABORALES

En cuanto a las Jornadas de Trabajo que se tienen en las empresas de la industria textil y confección; en la pequeña empresa casi por regla general no se ha tenido un horario debido a que los trabajos son renumerados (en su mayoría) por obra y no por tiempo, y además se labora un solo turno. En lo referente a las empresas medianas y grandes el horario de trabajo ha estado bien definido y apegado a lo establecido en el Código de Trabajo, en lo que respecta a las jornadas laborales en estas empresas han ido acordadas al nivel de producción deseado y a la capacidad instalada que poseen. La mediana empresa generalmente trabaja un solo turno, las pequeñas y micro empresas es más informal ya que se trabaja por pieza laborada.

PRODUCTIVIDAD

Productividad consiste en alcanzar la máxima eficiencia en cuenta a producción, utilizando para ello los recursos mínimos necesarios para operar, y obtener la máxima producción.

CAPACIDAD INSTALADA

Se refiere al conjunto de máquinas, edificios, terrenos, instalaciones, mobiliario y equipo con que cuentan las empresas del sector industrial textil para llevar a cabo el proceso de fabricación del producto y obtener una cantidad de producción determinada.

La micro y pequeña empresa de confección no cuenta con una capacidad instalada lo suficientemente amplia, para la generación de su volumen de producción, debido a que estas empresas no poseen los recursos financieros necesarios para hacer inversiones de tal magnitud, y poder competir con las empresas grandes y gigantes; **su capacidad instalada está dada por el uso de mano de obra y máquinas no complejas y herramientas sencillas.**

La empresa mediana del sector textil posee una capacidad instalada en pequeña escala, en relación a la grande y gigante empresa. Su proceso de producción en comparación con la pequeña empresa es un tanto más mecanizado.

La grande y gigante empresa del sector textil cuenta con una capacidad instalada amplia y en su mayor parte mecanizada, para llevar a cabo el proceso de producción. Esta capacidad instalada representa para dichas empresas su potencial de donde se obtiene una mayor escala de producción, lo que vuelve estas empresas más productivas que las pequeñas y medianas, pero es de hacer resaltar la diferencia que existe en cuanto a adquirir activos fijos.



COSTO DEL PRODUCTO

El costo de los productos textiles está constituido por el valor de las materias primas, mano de obra y carga fabril que han sido utilizados en el proceso de fabricación.

- El costo de los productos textiles para la pequeña empresa del sector textil es alto debido a que el proceso de fabricación no se lleva a cabo con mucha tecnología y además, por que el costo de adquirir la materia prima es mayor que el de la gran empresa
- Para la mediana empresa el costo del producto terminado es menor que en la pequeña empresa, aunque mayor que el de la grande y gigante, debido a que utiliza un proceso de producción más mecanizado en relación a la pequeña empresa y menos sofisticado con respecto a la gran empresa
- Para la gran empresa del sector industrial textil, el costo de fabricar cada unidad es menor debido al empleo de procesos de fabricación complejos y sofisticados, con lo que se obtienen grandes volúmenes de producción sin elevar los costos fijos; así al dividir el costo total entre el número de unidades se tiene un costo unitario menor. Es costo más bajo compensa la inversión en adquirir maquinaria.

SALARIOS PAGADOS

Con información del CAMTEX se tiene información sobre el pago que hace el patrono al trabajador en concepto de sus servicios. En la pequeña empresa el tipo de pago que generalmente se realiza es por obra, el cual es permitido por la ley según el Art. 126 del Código de Trabajo que lo define así: *"b) Por unidad de obra: cuando sólo se toma en cuenta la cantidad y calidad de obra o trabajo, pagándose por piezas producidas o medidas o conjuntos determinados, independientemente del tiempo invertido;"*. En estas empresas el salario que se paga está dado por la producción que realizan los operarios y para fijar la remuneración se hace de acuerdo a la experiencia que posee cada trabajador.

En la mediana, grande y gigante empresa la remuneración se efectúa siguiente lo pactado en un contrato en donde se menciona que el trabajador se presenta al lugar de trabajo y tiene estipulado el salario, fijado en base a un horario, generalmente tienen planes de incentivos, diferentes categorías de salarios de acuerdo al tiempo que tienen los trabajadores de estar laborando en la empresa. Además se cuenta con salarios escalonados de acuerdo a la evaluación de cada uno de los trabajadores. En algunos casos, a nivel de operario se paga el salario mínimo industrial.

Con respecto al empleo en el sector textil y confección entre el 2007 y el 2015 se nota un ligero decremento al comienzo y una estabilidad entre 2010 y 2015. De igual forma en el 2015 se representa un 43% del empleo en la industria como se ve en la siguiente gráfica:



Ilustración 19. Empleo en el sector textil y confección (2007-2015)



Ilustración 20. Contribución del sector textil y confección al ISS y AFP



Al cierre del año 2014 se otorgaron \$382 millones al año en pago de salarios, \$26 millones al año en prestaciones del ISSS y \$10 millones al año en AFP. Lo que genera una inversión de mano de obra en \$418 millones

Al observar los datos del cierre del 2014 se observa que el salario promedio oscila por los \$427.22 en el sector textil y confección (esto es un resultado del salario base más un bono a la productividad).



Ilustración 21. Salario promedio del sector textil y confección (2014)



3.5 DEFINICIÓN DE INDICADORES

3.5.1 Indicadores propuestos por Alfred Klein

POLÍTICA Y DIRECCIÓN

Prueba de ácido	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$	Mide la capacidad de la empresa de pagar a corto plazo.
Inversión sobre activos	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo fijo}}$	Con este indicador se mide cuanto se varía la inversión de los accionistas con los activos fijos que se tiene
Rotación de las cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Mide cuántas veces al año se cobran las cuentas pendientes por cobrar y se vuelve a prestar dinero.
Rotación de los inventarios	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Inventario}}$	Se refiere al número de veces que rota el inventario en el almacén.
Rotación de activos fijos	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos Fijos}}$	Mide el grado de eficiencia con que están siendo utilizados los activos fijos para generar ventas.
Ingresos por capital	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Capital Contable}}$	Indican cuántos pesos se generan por cada peso invertido por los socios.
Índice de productividad	$\frac{\text{Producción en términos físicos}}{\text{Total de horas hombre} + \frac{\text{Costo total de la producción}}{\text{promedio de salario pro hora}}}$	Mide que tanto se está llevando una adecuada administración de los recursos con la producción que se tiene.
Punto de equilibrio en términos de producción	$.1 - \frac{\text{Costos fijos}}{\text{costos variables producción}}$	Muestra el estado de equilibrio entre ingresos y egresos de una empresa, sería el umbral donde está próximo a lograrse la rentabilidad
Rotación del activo	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}} \times 100$	La rotación del activo total indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas. Mientras más alta sea la rotación del activo, más eficientemente se ha utilizado éste.
Productividad de ventas por empleado	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Número total de trabajadores}}$	Permite medir la productividad total de todos los empleados con los activos totales que se tienen.
Rendimiento del capital contable	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital Contable}} \times 100$	Este índice muestra cuánto se gana por peso invertido total.
Importancia de los gastos de administración	$\frac{\text{Gastos de administración}}{\text{Gastos de artículos vendidos}}$	Muestra la relación entre los gastos administrativos de la empresa, (no retornables) y los costos que se generan para las ventas y que si son retornables.



FINANCIAMIENTO

Grado de independencia financiera	$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$	El índice representa en que cuantía está siendo financiado el Activo Total con fondos propios de la empresa. Una disminución en la independencia financiera es peligroso para el sector, pues pone en peligro a las empresas que la conforman de perder control en las decisiones, al no poder en determinado momento hacer frente a sus compromisos financieros; además surge el problema de obtener financiamiento, pues esta situación no brinda a las acreedores confianza, ya que los activos están comprometidos en alto porcentaje.
Grado de obligación	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}}$	Razón financiera que indica la proporción de los activos que se financian, con pasivos. Esta relación explica la magnitud en la que los acreedores afectan al financiamiento de la empresa.
liquidez con relación a la estructura del activo fijo	$\frac{\text{Capital Contable}}{\frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Pasivo Fijo}}}$ $\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Fijo}}$	Su resultado nos muestra la proporción de recursos ajenos o de terceros que se encuentran financiando los activos de la empresa. El índice representa la capacidad de cubrir la inversión que se realiza en Activo Fijo con capital propio. Lo recomendable es que la inversión de activo fijo sea financiada con préstamos a largo plazo y capital propio.
Grado de autofinanciamiento	$\frac{\text{Reservas de Capital}}{\text{Capital Social}}$	Mide el grado de capitalización de la empresa. Un ratio elevado asegura a la empresa del riesgo de descapitalización. Su empleo es útil para el análisis del coste financiero de los capitales propios.
Rotación de los inventarios	$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital contable}}$	Se refiere al número de veces que rota el inventario en el almacén.
Rendimiento del activo total	$\frac{\text{Utilidad neta} + \text{interese pagados}}{\text{Activo Total}}$	Este indicador permite conocer las ganancias que se obtienen con relación a la inversión en Activos, es decir, las utilidades que generan los recursos totales con los que cuenta el negocio. La fórmula es la que se presenta a continuación
Rendimiento del capital contable	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital Contable}}$	Este índice señala la rentabilidad de la inversión de los dueños en el negocio. Este índice muestra cuánto se gana por peso invertido total.



Rendimiento del capital social	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital Social}}$	Rendimiento que obtienen los accionistas derivados de sus aportaciones
--------------------------------	--	--

MERCADEO

Punto de equilibrio de las operaciones de mercado	$\frac{\text{Total costos fijos de mercado}}{\text{Margen unitario de mercado} - \text{costo variable de mercado por unidad}}$	Indica el nivel de ingresos que cubre los costes fijos y los costes variables.
% de costo de distribución y venta	$\frac{\text{Gastos de venta y distribución}}{\text{Costo de lo vendido}} \times 100$	Indica qué proporción representan los gastos de venta y distribución el costo de lo vendido.
Ventas por vendedor	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Numero de vendedores}}$	Indica el importe total de ventas realizadas por cada vendedor
Rotación de las cuentas por cobrar	$\frac{\text{Valor de las ventas}}{\text{Promedio de saldos de cuentas por cobrar}}$	Indica el número de días que en promedio, la empresa tarda en recuperar los adeudos de clientes por ventas a crédito.
Indicación de la política de crédito	$\frac{\text{Cuentas incobrables}}{\text{Volumen de los creditos concedidos}}$	El objetivo del crédito es estimular las ventas y este indicador mide si la política de crédito es efectiva.
Proporción de devoluciones	$\frac{\text{Valor de la mercancía devuelta}}{\text{Ventas netas}}$	Evalúa la calidad y la capacidad del sistema de control de calidad para detectar defectos.
% de los costos de investigación de mercado	$\frac{\text{Costo de la investigacion de mercado}}{\text{Ventas netas}}$	Evalúa la inversión de la investigación de mercados con respecto a las ventas netas de la empresa

CONTABILIDAD Y ESTADÍSTICA

Margen de utilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	Sirve para establecer la relación que existe entre la utilidad y las ventas de la empresa.
ROA	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$	Sirve para medir que tanto rinde la utilidad generada con los activos con los que cuenta la empresa.
Utilidad utilizada en impuestos	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Impuestos}}$	Mide cuanto rinde la utilidad por los impuestos generados.

MEDIOS DE PRODUCCIÓN

Intensidad de la inversión	$\frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Activo Total}}$	Indica que tanto representan los activos fijos como maquinaria, equipo, herramientas, etc. En relación a los activos totales que tiene una empresa.
----------------------------	--	---



Intensidad de los gastos fijos	$\frac{\text{Gastos Fijos de fabricación}}{\text{Costo de fabricación}}$	Proporción de costos fijos con respecto al total de costos de fabricación. Los costos fijos son aquellos costos que la empresa debe pagar independientemente de su nivel de operación, es decir, produzca o no produzca debe pagarlos.
Grado de mecanización	$\frac{\text{Valor de maquinaria y equipo}}{\text{Activo Total}}$	Indica que tanta proporción e importancia tiene la maquinaria y equipo en relación con los activos totales de las empresas. Entre más alto el índice mayor mecanización tiene la empresa y puede afectar directamente otros costos como consumo de energía eléctrica y mantenimiento.
Grado de expansión productora	$\frac{\text{Incremento del activo fijo}}{\text{Activo Fijo}}$	Indica en qué proporción incrementan los activos fijos con respecto a los activos que se tienen actualmente. Esto se ve afectado por elementos como: Créditos recibidos, Aportes sociales, Donaciones recibidas, Incremento de pasivos, Utilidad del ejercicio y Valorización de activos

FUERZA DE TRABAJO

Relación entre los tipos de trabajo	$\frac{\text{Número de empleados}}{\text{Número de obreros}}$	Proporción de trabajadores de un puesto determinado, puede utilizarse para llevar el control de los incrementos de personal en un puesto en específico.
Relación entre los tipos de salarios	$\frac{\text{Salarios indirectos}}{\text{Salarios directos}}$	Proporción del conjunto de beneficios y ventajas que el trabajador obtiene además del pago principal en dinero o en especie por su trabajo.
Horas de trabajo por trabajador	$\frac{\text{Total de horas hombre trabajadas}}{\text{Promedio del número de trabajadores}}$	Cuando no hay jornadas de trabajo fijas, o cuando hay horas extras irregulares, conviene conocer la tendencia de este indicador, que muestra las horas promedio de trabajo por cada trabajador.
Promedio de salarios por hora	$\frac{\text{Importe total de los salarios}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$	Este indicador tiene importancia en aquellas empresas en que se tienen nominas irregulares, ya sea porque se trabajan muchas horas extras, porque se ocupan muchos trabajadores eventuales o por que le tiempo de



		trabajo es irregular. En estos casos hay necesidad de tener información que ayude a regularizar la situación , en lo posible.
Importancia de los salarios	$\frac{\text{Salarios}}{\text{Costo de fabricación}}$	Indica la cantidad de sueldo o salario pagado por una mano de obra, por cada peso gastado en el costo de producción. Es de interés para los directores, para los contadores y encargados de formular presupuestos, quienes deben conocer la proporción de los salarios pagados y el costo de fabricación.
Ventas por trabajador	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Número de trabajadores}}$	Aunque en realidad no hay una relación directa de las ventas realizadas con el trabajo de los obreros, es conveniente conocer la tendencia del esfuerzo indirecto de estas personas para lograr una de las principales metas de la empresa en que laboran , o sea el de tener los mayores ingresos posibles.
Costo de las prestaciones por trabajador	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Número de trabajadores}}$	Como argumentos en los convenios obrero patronal, o para regular el gasto por este concepto , cuando se presenta irregular, debe llevarse este indicador, que muestra la cantidad total pagada por trabajador dentro de un período determinado.

SUMINISTROS

Importancia de los abastecimientos	$\frac{\text{materia prima} + \text{product. auxiliares}}{\text{Costo de fabricación}} \times 100$	Muestra un porcentaje de que parte del costo total comprende la materia prima y los productos auxiliares
Rotación de los materiales	$\frac{\text{costo de m.p. y materiales auxiliares}}{\text{Inventario de m.p y materiales auxiliares}}$	Este indicador mide que tanto cuesta mantener los inventarios de m.p. y materiales.
Grado de transformación	$\frac{\text{Costo de producción}}{\text{Costo de materias primas}}$	Mide como la materia prima es transformada en producto terminado.

ACTIVIDAD PRODUCTORA

Estructura de los costos	$\frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Costos de Fabricación}}$	Proporción de costos fijos con respecto al total de costos de fabricación.
--------------------------	--	--



		Los costos fijos son aquellos costos que la empresa debe pagar independientemente de su nivel de operación, es decir, produzca o no produzca debe pagarlos.
Importancia de los gastos de fabricación	$\frac{\text{Costo de Fabricación}}{\text{Costo de Producción}}$	Proporción de todos los costos necesarios para llevar a cabo la producción sin incluir costos financieros (por préstamos o emisión de acciones preferentes). Es decir, la proporción que desempeñan Insumos + Mano de Obra + Gastos de Venta + Gastos de Distribución
Proporción de las materias primas	$\frac{\text{Costo de Producción}}{\text{Costo de M. P. y M. Auxiliares}}$	Relación entre los costos de producir y la materia prima y otros materiales auxiliares.
Grado de mecanización	$\frac{\text{Consumo K. W. H.}}{\text{Número de Trabajadores}}$	Mide el consumo energético estimado por cada trabajador, aunque estos no lo influyan directamente se tiene una idea de la magnitud del costo de energía eléctrica
Grado de utilización de los materiales	$\frac{\text{Desechos y Desperdicios}}{\text{Materias Primas}}$	Proporción de materias primas desperdiciadas o desechadas, es un indicador importante ya que se tiene un indicio de cuantos materiales se han perdido por procesos ineficientes, se procura que este indicador sea lo mínimo posible.
Eficiencia de la inspección	$\frac{\text{Producción Defectuosa}}{\text{Producción Total}}$	Mide la proporción de productos defectuosos del total producido, un indicador de calidad sumamente importante ya que menciona que tan eficiente (que tan bien se aprovechan los recursos) es el proceso a estudiar.



3.5.2 Indicadores obtenido de investigación secundaria

Se muestran algunos indicadores obtenidos a través de la investigación secundaria:

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Cobertura de intereses:	Número de veces que la utilidad operacional cubre los gastos financieros.
Costo ponderado de capital:	Mide la importancia relativa que tiene cada fuente de financiamiento (pasivos y/o capital contable) en la estructura financiera de un negocio. Es la tasa media ponderada de financiación de la empresa. También se le llama tasa mínima de rentabilidad.
Grado de apalancamiento financiero:	Mide la magnitud del impacto que tiene el nivel de endeudamiento sobre las utilidades operacionales.
Nivel de endeudamiento:	Es el porcentaje en que se comprometen los activos de una empresa con terceros.

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

Grado de apalancamiento operativo:	El Grado de Apalancamiento Operativo, GAO, mide el impacto de los costos fijos sobre la utilidad operacional ante un aumento en las ventas ocasionado por inversiones en activos fijos (tecnología).
Costo de oportunidad:	En valores absolutos es la diferencia entre los resultados presupuestados de una inversión y los resultados dados. En valores relativos es el porcentaje que se ha dejado de percibir sobre los resultados presupuestados.
Punto de equilibrio:	Es el punto donde los ingresos operacionales son iguales a los costos operacionales. En otras palabras, es el punto muerto donde no hay ni utilidad ni pérdida operacional.
Valor Económico Agregado:	Es la cantidad de riqueza que una empresa genera en sus operaciones normales una vez ha cubierto todos sus costos y gastos, la financiación requerida, los impuestos y el costo de oportunidad de los propietarios de la empresa (Vea gráficos sobre la estructura conceptual del Valor Económico Agregado)
Independencia Financiera	PATRIMONIO LIQUIDO/GASTOS MENSUALES: Lo que nos indica que la riqueza no se mide en dinero sino en



tiempo. ¿Cuánto tiempo cubre mi patrimonio líquido los gastos mensuales que tengo? (Aporte de Cesar Paya, estudiante de Administración Financiera)

Rotación de Activos:

Analiza las veces que los activos se convierten en ventas o ingresos operacionales.

INDICADORES DE RENTABILIDAD

Margen neto de utilidad

Es la relación entre la utilidad neta y las ventas totales (ingresos operacionales). Es la primera fuente de rentabilidad en los negocios y de ella depende la rentabilidad sobre los activos y la rentabilidad sobre el patrimonio. Los ingresos operacionales son el motor de una organización y este índice mide precisamente el rendimiento de ese motor.

Margen bruto de utilidad

Es la relación entre la utilidad bruta y las ventas totales (ingresos operacionales) Es el porcentaje que queda de los ingresos operacionales una vez se ha descontado el costo de venta. Entre mayor sea este índice mayor será la posibilidad de cubrir los gastos operacionales y el uso de la financiación de la organización.

Margen operacional

Es la relación entre la utilidad operacional y las ventas totales (ingresos operacionales). Mide el rendimiento de los activos operacionales de la empresa en el desarrollo de su objeto social. Este indicador debe compararse con el costo ponderado de capital a la hora de evaluar la verdadera rentabilidad de la empresa.

Rentabilidad neta sobre la inversión:

Es la razón de las utilidades netas a los activos totales de la empresa. Evalúa la rentabilidad neta (uso de los activos, gastos operacionales, financiación e impuestos) que se ha originado sobre los activos.

Rentabilidad operacional sobre la inversión:

Es la razón de las utilidades operacionales a los activos totales de la empresa. Evalúa la rentabilidad operacional (uso de los activos y gastos operacionales) que se ha originado sobre los activos.

Rentabilidad sobre el patrimonio:

Evalúa la rentabilidad (antes o después de impuestos) que tienen los propietarios de la empresa.

Crecimiento sostenible:

Es el resultado de la aplicación de políticas de ventas, financiación, dividendos y capitalización. En los tiempos



actuales la estrategia que más incide en la competitividad de las PyMES es precisamente la estrategia de crecimiento, la cual apunta a que el incremento de las ventas, los activos y el patrimonio de la compañía, sea consecuente con el crecimiento de la demanda.

EBITDA: Es la utilidad operacional (EBIT) más los gastos por depreciación, gastos por amortizaciones de diferidos y provisiones. El EBITDA es entonces el flujo neto de efectivo antes de descontar el uso de la deuda (Gastos financieros) y los impuestos.

EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

Índice de precios al consumidor - IPC: Es un indicador que permite medir la variación porcentual promedio de los precios al por menor entre dos periodos de tiempo, de un conjunto de bienes y servicios que los hogares adquieren para su consumo. La variación del precio de un bien o servicio es la suma ponderada de variación del precio del artículo en las ciudades investigadas. (Fuente DANE)

Período de recuperación de la Inversión (PRI): Es uno de los métodos que en el corto plazo puede tener el favoritismo de algunas personas a la hora de evaluar sus inversiones. Por su facilidad de cálculo y aplicación es considerado un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo pues permite anticipar los eventos en el corto plazo. Consiste en medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo.

Relación Beneficio/Costo: La relación beneficio / costo es un indicador que mide el grado de desarrollo y bienestar que un proyecto puede generar a una comunidad. Toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto.

Tasa Representativa de Mercado (TRM): La Tasa Representativa del Mercado - TRM expresa la cantidad de pesos colombianos que un empresario debe entregar a cambio de una moneda externa (ej. dólar). Esta TRM es calculada y certificada a diario por la Superintendencia Financiera de Colombia, conforme a la metodología establecida por el Banco de la República en su Circular



Reglamentaria Externa DODM - 146 del 21 de septiembre de 2004. Se obtiene a través de un promedio aritmético simple de las tasas ponderadas de las operaciones de compra y venta de moneda extranjera efectuada en los bancos comerciales, corporaciones financieras, sociedades comisionistas de bolsa, compañías de financiamiento comercial, la Financiera Energética Nacional y Bancoldex.

Tasa Interna de Retorno:

La tasa interna de retorno - TIR -, es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. Es la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje. También es conocida como Tasa crítica de rentabilidad cuando se compara con la tasa mínima de rendimiento requerida (tasa de descuento) por la dirección para un proyecto de inversión específico.

Valor Presente Neto:

Es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo. Como el objetivo básico financiero es MAXIMIZAR la inversión, esta herramienta permite determinar si dicha inversión puede incrementar o reducir el valor de las PyMES. Ese cambio en el valor estimado puede ser positivo, negativo o continuar igual. Si es positivo significará que el valor de la firma tendrá un incremento equivalente al valor del VPN. Si es negativo quiere decir que la firma reducirá su riqueza en el valor que arroje el VPN. Si el resultado del VPN es cero, la empresa no modificará el monto de su valor.



3.6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.6.1 Definición de técnicas a utilizar para el análisis de procesos

Técnicas a utilizar

Cuestionario de diagnóstico

Sirve para determinar características principales de los procesos, las preguntas a utilizar son las siguientes:

Tabla 48. Preguntas del cuestionario de diagnóstico

Pregunta	SI	NO
1. ¿Es entendible el proceso?		
2. ¿Cumple con su objetivo?		
3. ¿Está establecido el tiempo para cada etapa del proceso?		
4. ¿El proceso cuenta con controles para disminuir cuellos de botella?		
5. ¿Se sabe el tiempo de ejecución del proceso?		
6. ¿Existen acciones me mejor que se estén ejecutando?		
7. ¿Se observa algún problema en el proceso?		

Matriz de Valor Agregado

Para procesos operativos

La matriz de valor agregado como algo adicional que otorga la Institución y que rebasa las necesidades y expectativas del usuario, se muestra en el siguiente cuadro cuales son las principales que se pueden tomar para cada resultado en cada cuadrante de la matriz:

a) SI agrega valor y SI es necesaria	Habrà que mejorarlas
b) NO agrega valor pero SI es necesaria	Habrà que optimizarlas, entendiendo por ello el minimizar los recursos utilizados
c) SI agrega valor pero NO es necesaria	Habrà que transferirlas al usuario
d) NO agrega valor y NO es necesaria	Habrà que eliminarlas

Para procesos administrativos

$$\text{Indice de Valor Agregado} = \frac{\text{Actividades con valor agregado}}{\text{Total de actividades}} * 100$$

Teniendo:

- Actividades que agregan valor a la empresa (VAE)
- Actividades que agregan valor al cliente (VAC)
- Actividades que no agregan valor (SVA)



Se deben tomar los siguientes parámetros:

Criterios para el Índice de Valor Agregado

Si **IVA >= 75%** entonces **Proceso Efectivo**

Si **IVA < 75%** entonces **Proceso No Efectivo**

3.6.2 Análisis de los principales procesos

Otorgación de Fondos a BANDESAL

Para analizar el proceso de solicitud de crédito que BANDESAL hace al BID se utiliza un cuestionario de diagnóstico y la matriz de valor agregado tal como se muestra a continuación:

Tabla 49. Cuestionario de diagnóstico del proceso de otorgación de fondos

Pregunta	SI	NO
8. ¿Es entendible el proceso?	X	
9. ¿Cumple con su objetivo?	X	
10. ¿Está establecido el tiempo para cada etapa del proceso?		x
11. ¿El proceso cuenta con controles para disminuir cuellos de botella?	x	
12. ¿Se sabe el tiempo de ejecución del proceso?		x
13. ¿Existen acciones me mejor que se estén ejecutando?		x
14. ¿Se observa algún problema en el proceso?	x	

Se observa en este proceso no se tiene tiempos estandarizados para la ejecución de este proceso ni existen acciones de mejora que se estén ejecutando debido a que siempre se hace igual siguiendo las reglas del BID.

Los resultados de la matriz de valor agregado son los siguientes:

		Agrega valor	
		SI	NO
Es necesaria	SI	1,2,6,7,9	3,4,5,10,11
	NO	3	8,11



De acuerdo a la matriz se observa que se tiene 5 actividades que son necesarias y además agregan valor al proceso, 4 actividades que son necesarias pero no agregan valor, una actividad que no es necesaria pero si agrega valor al proceso.

Procesos actuales de BANDESAL

Solicitud de crédito

Tabla 50. Análisis de valor agregado del procedimiento de solicitud del crédito

 BANDESAL <small>BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR</small>		FICHA DE ANALISIS DE VALOR AGREGADO			
		Fecha de elaboración: 22/10/2016			
		Tipo: ACTUAL			
		Proceso: Solicitud de Crédito			
Paso	Responsable	Actividad	VAC	VAE	SVA
1	Ejecutivo de Banca de Desarrollo	Contacta a cliente potencial			1
2	Ejecutivo de Banca de Desarrollo	Somete a evaluación potencial al cliente		1	
3	Ejecutivo de Banca de Desarrollo	Gestiona con cliente interesado los documentos en base al check-list vigente		1	
4	Ejecutivo de Banca de Desarrollo	Analiza y revisa los documentos recibidos, para verificar cumplimiento de condiciones de acuerdo a la política vigente	1		
5	Gerente Comercial	Analiza la solicitud del cliente y se verifica cumplimiento de políticas para someter a siguiente instancia		1	
6	Ejecutivo de apoyo empresarial	Digitaliza los documentos recibidos y guarda en sus respectivos folders en el servidor			1
7	Ejecutivo de apoyo empresarial	Traslada expediente físico a la Gerencia de Riesgos y Garantías			1
			1	3	3


$$\text{ÍNDICE DE VALOR AGREGADO} = \frac{(1 + 3)}{(1 + 3 + 3)} \times 100\%$$

ÍNDICE DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO = 57% Proceso No Efectivo



Aceptación de crédito

Tabla 51. Análisis de valor agregado del procedimiento de aceptación del crédito

 BANDESAL <small>BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR</small>		FICHA DE ANALISIS DE VALOR AGREGADO			
		Fecha de elaboración: 22/10/2016			
		Tipo: ACTUAL			
		Proceso: Aceptación de crédito			
Paso	Responsable	Actividad	VAC	VAE	SVA
1	Analista de créditos y garantías	Recepción de Expediente			1
¿Documentación completa?					
No					
3	Ejecutivo de banca de desarrollo	Solicitar a cliente documentos faltantes			1
Si					
4	Analista de créditos y garantías	Programar visita conjunta al cliente		1	
5	Ejecutivo de banca de desarrollo	Recibe notificación de visita y elabora gestiones correspondientes		1	
6	Ejecutivo de banca de desarrollo	Contacta al cliente para complementar documentación		1	
7	Ejecutivo de banca de desarrollo	Coordinación de visita de campo	1		
8	Ejecutivo de banca de desarrollo	Completa el IAC (Informe de Análisis Crediticio)	1		
Recomendación positiva					
No					
10	Junta directiva	Recibe memorandum			1
Si					
11	Analista de créditos y garantías	Se completa IAC incluyendo condiciones de crédito	1		
12	Analista de créditos y garantías	Generación de borradores de los IA's y verificación que no hayan inconsistencias			1
13	Analista de créditos y garantías	Entrega borradores de los IA's		1	
14	Jefe de FDE/ Gerente comercial/ Jefe de centros de crédito	Recibe borradores de los IA's		1	
15	Jefe de FDE/ Gerente comercial/ Jefe de centros de crédito	Discute borradores de los IA con Ejecutivo a cargo del cliente			1



¿Se harán modificaciones a los borradores de los IA?					
Si					
17	Ejecutivo de banca de desarrollo	Elaborará cambios correspondientes			1
No					
18	Jefe de FDE/ Gerente comercial/ Jefe de centros de crédito	Se imprimen los IA		1	
19	Ejecutivo de banca de desarrollo	Modifica borradores de los IA y genera los formularios definitivos		1	
20	Ejecutivo de banca de desarrollo	Envía documentos a Control de Operaciones Crediticias		1	
21	Control de operaciones	Revisa IA			1
22	Gerencia de créditos y garantías	Verifica que IA esté firmado por Gerente Comercial y revisado por Control de Operaciones. Firma		1	
23	Jefe de FDE/ Gerente comercial/ Jefe de centros de crédito	Elabora PA para todos los créditos que ameriten pasar a JD		1	
24	Junta directiva	Evalúa presentación de la solicitud		1	
¿Hay modificaciones?					
Si					
26	Ejecutivo de banca de desarrollo	Realiza modificaciones			1
No					
27	Jefe de FDE/ Gerente comercial/ Jefe de centros de crédito	Habilita documento para que ejecutivo pueda editar el IA y PP de acuerdo a observaciones de Comité/JD		1	
28	Ejecutivo de banca de desarrollo	Efectúa correcciones y cambia la versión de IA y PP para presentar nuevamente al Comité y/o JD		1	
29	Ejecutivo de banca de desarrollo	Análisis de Caso en Modelo Dinámico de Gestión		1	
30	Junta directiva	.Evalúa presentación del caso		1	
¿Se aprueba crédito?					
No					
32	Junta directiva	Se registra en acta y anexan documentos creados para el acta		1	
Si					
33	Junta directiva	Se registra en acta y anexan documentos creados para el acta		1	



34	Ejecutivo de apoyo empresarial	Actualiza estado de gestión en CRM, adiciona fecha de aprobación, IFI Administradora		1	
35	Control de operaciones	Recibe documentos de aprobación y accesa documentos recibidos del cliente		1	
¿Hay incongruencias?					
No					
37	Control de operaciones	documentos de aprobación a Gerencia de Créditos y Garantías		1	
	Control de operaciones	Ir a paso 39			
Si					
38	Área de riesgo	Recibe documentos		1	
39	Gerente de créditos y garantías	Recibe documentos de aprobación, certifica copia de IA y remite documentos a Ejecutivo		1	
40	Gerente de créditos y garantías	Verifica observaciones y conversa con Gerente Comercial por si llegase a existir un aumento al riesgo del caso			1
¿Aumenta riesgo?					
Si					
42	Gerente comercial	Gestiona autorización de cambios en instancia de aprobación		1	
43	Gerente comercial	Solicita aval del área comercial y de Créditos y Garantías			1
No					
		Ir a paso 43			
44	Ejecutivo de banca de desarrollo	Devuelve documentos al área de control de operaciones crediticias		1	
45	Control de operaciones	.Revisa documentos y remite a Gerente de Créditos y Garantías para certificación del Expediente de Crédito a Asistente Comercial		1	
46	Ejecutivo de apoyo empresarial	Recibe expediente, escanea documentos e incorpora expediente físico y digital. Se digitalizan modificaciones			1
47	Ejecutivo de banca de desarrollo	Recibe IA certificado y genera la Carta de Comunicación (CC) con fecha del día		1	
48	Ejecutivo de banca de desarrollo	Verifica y avala Carta de Comunicación (CC) y emite 1a firma de carta.		1	
49	Ejecutivo de banca de desarrollo	Coloca aprobación en el modulo (se necesita 2 firmas)		1	




50	Ejecutivo de banca de desarrollo	Entrega al cliente Carta de Comunicación (CC) y recibe la aceptación y designación del notario		1	
			3	29	11
			7%	67%	26%

$$\text{ÍNDICE DE VALOR AGREGADO} = \frac{(3 + 29)}{(3 + 29 + 11)} \times 100\%$$

ÍNDICE DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO = 74.42% Proceso No Efectivo

Otorgamiento de crédito

Tabla 52. Análisis de valor agregado del procedimiento de otorgamiento del crédito

 BANDESAL <small>BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR</small>		FICHA DE ANALISIS DE VALOR AGREGADO			
		Fecha de elaboración: 22/10/2016			
		Tipo: ACTUAL			
		Proceso: Otorgamiento de crédito			
Paso	Responsable	Actividad	VAC	VAE	SVA
1	Ejecutivo de apoyo empresarial	Revisa las condiciones para otorgar crédito			1
2	Ejecutivo de apoyo empresarial	Coordina gestión y recepción de documentos con el cliente			1
¿Existen hipotecas abiertas?					
Si					
4	Ejecutivo de apoyo empresarial	Elabora anotaciones preventivas			1
		Ir a paso 5			
¿Existen hipotecas abiertas?					
No					
Fin					
5	Ejecutivo de apoyo empresarial	Recibe documentación del cliente	1		
6	Ejecutivo de apoyo empresarial	Envía expediente físico a las IFIS.		1	
7	Ejecutivo de apoyo empresarial	Ingresa en Lotus Proceso legal la solicitud de escrituración.		1	
8	Ejecutivo de apoyo empresarial	Notifica al área legal que el expediente está listo para formalización		1	
9	Gerente General	Recibe expediente y se contacta con cliente		1	



10	Gerente General	Explica como obtener modelo de contrato			1
11	Gerente General	Revisa proyecto legal y notifica observaciones al notario de empresa cliente		1	
12	Gerente General	Verifica documentos, además de pagos de derechos.		1	
13	Gerente General	Recaba documentos de garantías			1
14	Gerente General	Recibe testimonios del notario y los revisa		1	
¿Existen inconsistencias?					
Si					
16	Gerente General	Solicitar correcciones al notario		1	
		Ir a paso 5			
No					
17	Gerente General	Notifica al área comercial la recepción de testimonios y envía copia		1	
18	Ejecutivo de apoyo empresarial	Recibe copias de testimonios e incorpora al expediente digital.	1		
19	Ejecutivo de apoyo empresarial	Recibe expediente y la checklist			1
20	Ejecutivo de apoyo empresarial	Escanea documentos			1
21	Ejecutivo de apoyo empresarial	Verifica tipos de desembolso	1		
22	Ejecutivo de apoyo empresarial	Solicita documentación por correo			1
23	Ejecutivo de apoyo empresarial	Revisa uso de fondos y condiciones de crédito	1		
24	Ejecutivo de apoyo empresarial	Envía correo a gerencias autorizadas para autorización de desembolsos	1		
¿Son por medio de factoraje?					
No					
Fin					
Si					
26	Ejecutivo de apoyo empresarial	Gestionar desembolso y trasladar los fondos con operaciones y tesorería.	1		
27	Ejecutivo de operaciones	Accesa en el expediente y digita el IA aprobado			1
28	Ejecutivo de operaciones	Verifica testimonio y condiciones de aprobación		1	
29	Ejecutivo de operaciones	Notifica al tesorero el valor a desembolsar		1	




30	Tesorero	Efectúa transferencia de fondo hacia las IFIS	1		
31	Tesorero	Envía carta autorizando el cargo en la cuenta por el desembolso		1	
32	Ejecutivo de apoyo empresarial	Carga cuenta FDE y efectúa desembolso al cliente.		1	
33	Ejecutivo de apoyo empresarial	Remite comprobante de cargo de cuenta por el desembolso-		1	
34	Ejecutivo de operaciones	Verifica diariamente los comprobantes enviados por el IFI.	1		
Existen inconsistencias					
Si					
36	Ejecutivo de operaciones	Notifica a la IFI		1	
No					
37	Ejecutivo de operaciones	Concilia el detalle de las aplicaciones en la cuenta con comprobantes		1	
			9	16	9

$$\text{ÍNDICE DE VALOR AGREGADO} = \frac{(9 + 16)}{(9 + 16 + 9)} \times 100\%$$

ÍNDICE DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO = 74% Proceso No Efectivo



Tabla 53. Análisis de valor agregado del procedimiento de seguimiento y control

		FICHA DE ANALISIS DE VALOR AGREGADO			
		Fecha de elaboración: 22/10/2016			
		Tipo: ACTUAL			
		Proceso: Seguimiento y Control			
Paso	Responsable	Actividad	VAC	VAE	SVA
1	Asesor del programa Banca Mujer	Se realiza visita de campo		1	
2	Personal de apoyo empresarial	Verifica diariamente reporte de estados de cartera			1
3	Personal de apoyo empresarial	Identifica los casos que presentan mora desde 1 día en adelante		1	
¿Existe mora?					
No					
	Fin				
Si					
4	Personal de apoyo empresarial	Contacta directamente con el cliente para establecer acuerdos de pago			1
5	Personal de apoyo empresarial	Registra en el sistema de control de clientes en mora			1
6	Personal de apoyo empresarial	Notifica al Asesor a cargo del caso, los casos en que se han establecido acuerdos del pago			1
7	Asesor del programa Banca Mujer	Realiza visitas periódicas al cliente.			1
8	Asesor del programa Banca Mujer	Elabora informe de seguimiento del crédito.		1	
			0	3	5

$$\text{ÍNDICE DE VALOR AGREGADO} = \frac{(0 + 3)}{(0 + 3 + 5)} \times 100\%$$

ÍNDICE DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO = 63% Proceso No Efectivo

Procesos de confección de prendas de vestir

Se realiza a continuación un análisis de los diagramas de flujo de procesos principales que se utilizan en el sector textil y confección de las MIPYMES en El Salvador, se realizó un cuestionario de diagnóstico para analizar cada uno de los procesos de fabricación:



Diagrama de flujo de proceso de la camisa

Tabla 54. Cuestionario de diagnóstico del proceso operativo 1

Pregunta	SI	NO
1. ¿Es entendible el proceso?	X	
2. ¿Cumple con su objetivo?	X	
3. ¿Está establecido el tiempo para cada etapa del proceso?	X	
4. ¿El proceso cuenta con controles para disminuir cuellos de botella?		x
5. ¿Se sabe el tiempo de ejecución del proceso?	X	
6. ¿Existen acciones me mejor que se estén ejecutando?		x
7. ¿Se observa algún problema en el proceso?		x

El proceso se entiende a simple vista pero no cuenta con controles para disminuir los cuellos e botellas, únicamente con una actividad de inspección al final del proceso.

Diagrama de flujo de proceso del short

Tabla 55. Cuestionario de diagnóstico del proceso operativo 2

Pregunta	SI	NO
1. ¿Es entendible el proceso?		x
2. ¿Cumple con su objetivo?	X	
3. ¿Está establecido el tiempo para cada etapa del proceso?	X	
4. ¿El proceso cuenta con controles para disminuir cuellos de botella?		x
5. ¿Se sabe el tiempo de ejecución del proceso?	X	
6. ¿Existen acciones me mejor que se estén ejecutando?		x
7. ¿Se observa algún problema en el proceso?		x

Este proceso tiene muchas actividades un poco confusas debido a que fue descrito verbalmente, además el proceso no cuenta con controles ni con acciones de mejora.



Diagrama de flujo de proceso de la falda

Tabla 56. Cuestionario de diagnóstico del proceso operativo 3

Pregunta	SI	NO
1. ¿Es entendible el proceso?	X	
2. ¿Cumple con su objetivo?	X	
3. ¿Está establecido el tiempo para cada etapa del proceso?	X	
4. ¿El proceso cuenta con controles para disminuir cuellos de botella?		x
5. ¿Se sabe el tiempo de ejecución del proceso?	X	
6. ¿Existen acciones me mejor que se estén ejecutando?		x
7. ¿Se observa algún problema en el proceso?		x

También se aplicará la matriz de valor agregado determinar si cada actividad dentro del proceso es necesaria dentro de la cadena de valor:

Diagrama de flujo de proceso de la camisa

		Agrega valor	
		SI	NO
Es necesaria	SI	19,22,23,25,26,31,32,	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,
	NO	11,12,,13,14,15,17,20,22,24,28,29,30,33,34	16,27

Al analizar el proceso de la camisa se encuentra que tiene 7 actividades que son necesarias y que agregan valor al proceso, 10 actividades que son necesarias pero que no agregan valor al proceso, 14 actividades que no agregan valor pero que son necesarias y solo dos actividades que no son necesarias ni agregan valor.

Diagrama de flujo de proceso del short

		Agrega valor	
		SI	NO
Es necesaria	SI	13,15,19,20,21,24,27,30,31,34,35,37	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,22,23,28
	NO	16,17,18,25,26,29,32,33,36,38	14

De acuerdo al análisis de Valor Agregado se concluye que este proceso contiene 12 actividades que son necesarias y que agregan valor al producto, 15 actividades que son necesarias pero que no agregan valor, 10 actividades que agregan valor pero que no son necesarias y una actividad que no es necesaria ni agrega valor.



Diagrama de flujo de proceso de la falda

		Agrega valor	
		SI	NO
Es necesaria	SI	11,15,26,11,	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,12,13,14, 17,18,20,21,22,25,27,28
	NO	16,19,26,23,24,29	

3.6.3 Análisis y Selección De Indicadores

Luego de haber realizado un análisis sobre las principales necesidades que se tienen respecto a cada factor, se han determinado los principales indicadores que pueden dar respuesta y medir a cada una de estas, tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

1. MEDIO AMBIENTE		
Necesidad	Indicador	Fórmula
-	-	-
2. MERCADEO		
Necesidad	Indicador	Fórmula
Importe total de ventas realizadas por cada vendedor	Ventas por vendedor	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Numero de vendedores}}$
Ingresos que entran a la empresa.	Rotación de las cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$
Capacidad para detectar defectos.	Proporción de devoluciones	$\frac{\text{Valor de la mercancía devuelta}}{\text{Ventas netas}}$
Impacto en el mercado	Participación en el mercado	$\frac{\text{Total de unidades vendidas por la empresa}}{\text{Total de Unidades vendidas por el mercado}}$
3. POLÍTICA Y DIRECCIÓN		
Necesidad	Indicador	Fórmula
Política de manejo de activos de la empresa	Inversión sobre activos	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo fijo}}$
	Rotación de activos fijos	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos Fijos}}$
Tipos de empresa según su tamaño	Productividad de ventas por empleado	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Número total de trabajadores}}$
Ingresos que entran a la empresa.	Rotación de los inventarios	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Inventario}}$



Cumplimiento de objetivos	Importancia de los gastos de administración	$\frac{\text{Gastos de administración}}{\text{Costo de lo vendido}}$
4. CONTABILIDAD Y ESTADÍSTICA		
Necesidad	Indicador	Fórmula
Presupuestación	Margen de utilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$
	ROA	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$
5. PRODUCTOS Y PROCESOS		
Necesidad	Indicador	Fórmula
Medición de la productividad	Índice de productividad	$\frac{\text{Producción en términos físicos}}{\text{Total de horas hombre} + \frac{\text{Costo total de la producción}}{\text{promedio de salario pro hora}}}$
	Punto de equilibrio en términos de producción	$.1 - \frac{\text{Costos fijos}}{\text{costos variables ventas}}$
6. FINANCIAMIENTO		
Necesidad	Indicador	Fórmula
Capacidad de pago de la empresa	Prueba de ácido	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$
	Rendimiento de Capital Contable	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$
Inventarios activos	Rotación de inventarios	$\frac{\text{Ventas a precio de coste}}{\text{Inventario}}$
Estructura, cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa	Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$
	Grado de independencia financiera	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}}$
7. SUMINISTROS		
Necesidad	Indicador	Fórmula
Cantidad	Volumen de materia prima	Cantidad de materia prima que se compra cada período.
Calidad	Calidad de M.P	$\frac{\text{Número total de devoluciones}}{\text{Número de pedidos} - \text{Pedidos rechazados y ven}}$
Tiempos	Tiempo de entrega	Tiempo promedio para recibir los pedidos de m.p.
Inventario	Rotación de los materiales	$\frac{\text{costo de m. p. y materiales auxiliares}}{\text{Inventario de m. p y materiales auxiliares}}$



Costos	Importancia de los abastecimientos	$\frac{\text{materia prima} + \text{product. auxiliares}}{\text{Costo de fabricación}} \times 100$
	Grado de transformación	$\frac{\text{Costo de producción}}{\text{Costo de materias primas}}$
8. FUERZA DE TRABAJO		
Necesidad	Indicador	Fórmula
Costos	Relación entre los tipos de salarios	$\frac{\text{Salarios indirectos}}{\text{Salarios directos}}$
Cumplimiento de objetivos	Horas de trabajo por trabajador	$\frac{\text{Total de horas hombre trabajadas}}{\text{Promedio del número de trabajadores}}$
Costos	Promedio de salarios por hora	$\frac{\text{Importe total de los salarios}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$
Costos	Importancia de los salarios	$\frac{\text{Salarios}}{\text{Costo de fabricación}}$
Ingresos que entran a la empresa.	Costo de las prestaciones por trabajador	$\frac{\text{Total Prestaciones}}{\text{Número de trabajadores}}$
9. MEDIOS DE PRODUCCIÓN		
Necesidad	Indicador	Fórmula
Capacidad de pago de la empresa	Intensidad de la inversión	$\frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Activo Total}}$
Costos	Intensidad de los gastos fijos	$\frac{\text{Gastos Fijos de fabricación}}{\text{Costo de fabricación}}$
Tecnología	Grado de mecanización	$\frac{\text{Valor de maquinaria y equipo}}{\text{Activo Total}}$
Capacidad de pago de la empresa	Grado de expansión productora	$\frac{\text{Incremento del activo fijo}}{\text{Activo Fijo}}$
10. ACTIVIDAD PRODUCTORA		
Necesidad	Indicador	Fórmula
Costos	Importancia de los gastos de fabricación	$\frac{\text{Costo de Fabricación}}{\text{Costo de Producción}}$
Producción	Proporción de las materias primas	$\frac{\text{Costo de Producción}}{\text{Costo de M. P. y M. Auxiliares}}$
Calidad	Grado de utilización de los materiales	$\frac{\text{Desechos y Desperdicios}}{\text{Materias Primas}}$
Calidad	Eficiencia de la inspección	$\frac{\text{Producción Defectuosa}}{\text{Producción Total}}$



3.7 GENERACIÓN DE HALLAZGOS

3.7.1 Proveedores de fondos

- El BID establece como principal indicador de impacto el Porcentaje de incremento en las ventas reales por trabajador de las firmas beneficiarias con relación al de empresas comparables, no beneficiarias. El indicador es igual a las ventas reales promedio por trabajador de las firmas beneficiarias sobre igual indicador de firmas comparables, no beneficiarias, menos 1, multiplicado por 100.

Los indicadores establecidos por el BID para la medición de resultados del apoyo al otorgamiento de financiamiento a través de BANDESAL son los siguientes:

Productos:

1. Número de empresas financiadas con recursos del programa
2. Monto de recurso otorgado por el programa
3. Participación de créditos de inversión directos otorgados a empresas lideradas por mujeres

Resultados:

1. Inversiones de empresas realizadas con el programa
 2. Plazo medio de los préstamos otorgados
 3. Índice de calidad de cartera del programa de acuerdo al porcentaje de la misma que conforman los sub-prestamos vencidos
- **Plazo medio.** El plazo medio de los préstamos otorgados es de 4-5 años.
 - **Control externo e informes.** El control externo de los programas es llevado a cabo por una firma de auditores independientes aceptable al BID. La contratación queda a cargo de BANDESAL y la firma podrá ser la misma que audita los Estados Financieros de la entidad. El auditor presentará al BID un informe sobre la elegibilidad de los gastos de los programas, verificará la existencia de los contratos endosados a BANDESAL y que los recursos se canalicen a través de las IFIs a los beneficiarios finales, según las condiciones estipuladas en el Reglamento de Crédito del Programa. Se realizan a su vez visitas de inspección tanto a las IFIs, como a los beneficiarios finales. Los estados financieros auditados del programa también son enviados al BID a más tardar cuatro meses después de finalizado el ejercicio fiscal correspondiente.
 - **Supervisión.** Para el monitoreo financiero del programa por parte del BID, se utilizan los informes financieros (no auditados) producidos por los sistemas de BANDESAL y la desagregación necesaria se detallará en las notas correspondientes e información financiera complementaria. Preliminar, estos informes se requieren trimestralmente muchas veces pudiendo ajustarse a otra frecuencia. Las notas explicativas de la información financiera deben ser diseñadas de manera que sean consistentes con la política y herramienta de monitoreo del BID.



- **Políticas Operativas Generales del BID**

Objetivos

Los objetivos de las relaciones del Banco con los organismos financieros subregionales se conciben, en primer lugar, en términos de apoyar los esfuerzos en favor de la integración regional. En ese contexto, los objetivos específicos del Banco son:

- fortalecer las instituciones financieras subregionales para que consoliden o incrementen su papel protagónico en las subregiones respectivas y en los mercados internacionales de capitales.
- aprovechar esquemas de división de trabajo sobre la base de ventajas competitivas y experiencias de cada una de ellas, e
- incrementar la intermediación financiera hacia la región.

3.7.2 Banca de Desarrollo de El Salvador BANDESAL

- La principal problemática de BANDESAL se encuentra en la otorgación de fondos como banco de primer piso debido a las deficiencias en el seguimiento y control
- El objetivo del Fondo de Desarrollo Económico (FDE) está orientado al beneficio del sector productivo y por ende en beneficio al desarrollo económico.
- **Indicadores de riesgo BANDESAL.** Los indicadores de riesgo establecidos por BANDESAL y más recientes (información financiera auditada al 31 de diciembre del 2015) son los siguientes:
 - Riesgo cambiario: Bajo
 - Riesgo de interés: BANDESAL sostiene una política de riesgo de tasa de interés cuyo límite de exposición es de 1.5%
 - Riesgo de liquidez: Bajo
 - Riesgo de crédito: Bajo
- **Indicadores de rendimiento**
 - Rentabilidad: Al finalizar diciembre 2015, el retorno sobre los activos (ROA) fue de 0.9% manteniéndose similar a lo observado en igual mes del periodo anterior. Mientras, el retorno sobre el patrimonio (ROE) registró 2.3%, mostrando una mejora frente al 2.1% de diciembre 2014.
- BANDESAL posee una limitada capacidad de diversificar su mezcla de ingresos. Los ingresos operativos totales mostraron un crecimiento de 1.2% respecto al año 2015, menor a la expansión observada del cierre diciembre 2014 (7.0%).
- Según el último informe de rendición de cuentas de BANDESAL existe un mayor interés en desarrollar la Microempresa, esto es por el incremento de financiamiento otorgado de 13% (2014-2015) a 74% (2015-2016) entre los dos últimos periodos de gestión del banco. Seguido con un 11% tanto para la pequeña empresa como la mediana empresa. Hay un interés en desarrollar la Microempresa, esto coincide con el objetivo de BANDESAL de "Proveer de recursos competitivos de mediano y largo plazo para apoyar financieramente el incremento en la productividad de las micro, pequeñas y medianas empresas de los distintos sectores



económicos con el propósito que estas desarrollen proyectos de inversión y reconversión productiva.”

- En el período de 2014-2015, el sector MYPE represento un 45% del FDE, con la Mediana empresa acumula un 61% de los fondos distribuidos. Es predominante el interés en desarrollar los sectores minoritarios, entendiéndose como minoritarios las MIPYMES.
- En el período de 2012 a 2014, se tiene que el 88% de los fondos otorgados fue para el sector MIPYMES y un 63% fue para el sector MYPES. Un 38% dedicado al sector industria que es la mayoría. Esto quiere decir que hay un interés en desarrollar estos sectores.
- Analizando el uso de fondos para el FDE para el 2014 se tiene que el mayor interés está en compra de maquinaria y equipo (37%), capital de trabajo (30%) y mejora y construcción de infraestructura (10%). (Ilustración: Distribución de créditos por sector y su utilización del FDE en el año 2014) Esto está relacionado con incrementar la capacidad instalada.
- BANDESAL en sus procesos de Gestión del Crédito se enfoca en el aspecto financiero sin tomar en cuenta aspectos operativos físicos de productividad, esto es una ventana de oportunidad para este trabajo de graduación al darle a la banca de desarrollo herramientas por las cuales puedan ayudar a los empresarios a mejorar o bien guiar su productividad en resultados medibles que no se resuman meramente al cumplimiento del pago de la cuota. En teoría la empresa financiada debe de terminar en un mejor estado después del financiamiento que antes de este para ser competitiva y mejorar su capacidad instalada.

3.7.3 Intermediarios Financieros

- Según ASI Las empresas que lideran el Ranking Industrial son las siguientes:
 - a. Textil y Confección: Hanesbrands El Salvador LTDA.
 - b. Bebidas: Livsmart Americas S.A. De C.V.
 - c. Alimentos: Grupo Calvo El Salvador
 - d. Plásticos: Termoencogibles S.A. de C.V.
 - e. Papel, Cartón y Artes Gráficas: Kimberly Clark de Centroamérica S.A.
 - f. Farmacéutica: Laboratorios Vijosa S.A. de C.V.
 - g. Metalmecánica: Consorcio Internacional S.A de C.V./ Proaces
 - h. Muebles: Industrias CAPRI S.A. de C.V.
 - i. Calzado: Duramas S.A. de C.V. división de Exportaciones de Empresas ADOC S.A. de C.V.
 - j. Banco que más crédito otorgó a la Industria en 2014: Banco Agrícola.
- La información común al solicitar por las Instituciones Financieras incluye el Balance General y Estados de Pérdidas y Ganancias con sus respectivos anexos de los últimos ejercicios a determinar por el banco, lo que indica que es necesario cierta existencia de la empresa en el mercado. Están obligados a llevar Contabilidad conforme a la ley, los que deberán estar



debidamente auditados en lo posible o firmados por un contador y su propietario. Por lo que la información financiera debe de estar a la mano.

- Algunos bancos como el Banco Hipotecario tienen una relación tan estrecha con BANDESAL que sus tasas están fijadas con respecto a las de BANDESAL más un interés que es propio de ellos.
- Se solicitan las cotizaciones de maquinaria o equipo a adquirir así como también las cartas de compra venta, es decir que al requerirse financiación para comprar de un objeto es necesario presentar la cotización pertinente.
- Es una práctica común que algunas tasas de interés estén sujetas al monto acordado y al plazo definido por lo que es trabajoso establecer un estándar para cada tipo de préstamo aunque existen tasas fijadas según el plazo excluyendo el monto específico sino que está en un rango.
- Se solicitan presupuestos y cronogramas de actividades, esto es un indicio de una fuente primaria de información para el banco donde obtiene cantidades financieras y tiempos.. Actualmente el proceso no está documentado

3.7.4 MIPYMES dedicadas a la confección

Hallazgos de investigación secundaria

- Los principales créditos que ofrecen los bancos en estudio son las líneas crédito decreciente y las líneas de crédito rotativo, esto no quiere decir que para todos los casos se conceden solo este tipo de créditos.
- Uno de los principales obstáculos de las MIPYMES es el desconocimiento de sus propias finanzas, y por lo tanto no pueden determinar con claridad sus necesidades reales de créditos.
- Las principales máquinas utilizadas por las empresas dedicadas a la confección son plana, rana, zigzag, overlook, recubridora.
- En El Salvador las MIPYMES ocupan un 99.56% del mercado.
- Las principales materias primas de las micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas a la confección son la tela, los botones y el hilo.
- La rama de actividad que más empleos ha generado es el de fabricación de prendas de vestir con 529 empresas y 63,003 empleados, representa al 79% de empresas y al 85.7% del total de empleados para el 2014. Según la información del FITEX, las empresas de fabricación de prendas de vestir es el más predominante ya que tiene la mayor cantidad de empresas y empleados contratados.
- En las exportaciones, para el 2013 el 89.1% de exportaciones del total de textil y confección corresponden a confección de prendas. Para el 2000 se tenía el 62.7%. Hay un crecimiento de 26.4% del 2000 al 2013 en las exportaciones de confección de prendas.
- Los fondos otorgados al sector textil, para finales de Octubre 2014, represento un 12.9% del total otorgado a la Industria Manufacturera con \$129.3 millones de dólares. (Ver Tabla - Cartera de Préstamos del Sistema Financiero a Octubre de 2014) Esto quiere decir que hay un interés en desarrollar el sector textil, que abarca la rama de confección, reflejado en un 12.9% el total de fondos otorgados.
- Los créditos otorgados a las empresas de prendas de vestir ha incrementado de 14% al 47% del 2004 al 2014. La inversión en este rubro está incrementando un 33% en el lapso de 10 años.



- MINED se tarda más del tiempo estipulado en pagar a sus proveedores que en este caso con las MIPYMES que le confeccionan los uniformes.

Hallazgos de encuestas y entrevistas

- El proceso de factoraje que utiliza FADEMYPE desembolsa primero el 60% de los fondos y luego el restante.
- En lo relacionado a la productividad la mayoría de empresas (90%) conocen del término pero solamente un 23% lo miden, entre las mediciones que realizan está más relacionado con lo que se invierte y con lo que se produce.
- Los indicadores que miden las empresas que en realidad miden con indicadores están orientadas al aspecto financiero y datos históricos, esto indica que muy común que las empresas tengan esta información a la mano al momento de solicitar esta información.
- Es muy común encontrar en las empresas los planes de negocios o bien misión y visión con los registros de ventas, ganancias y costos en general.
- Es más común que las empresas registren su información en cuadernos, y entre los formatos/áreas más registrados se encuentran la materia prima, el inventario y las ventas.
- El mayor criterio para impulsar la innovación tecnológica está en base a la demanda con un 53% seguido con la viabilidad económica. Esto dice que la demanda de un producto en específico puede justificar la compra de maquinaria o equipo y por lo tanto ser un motivo de financiamiento.
- Aproximadamente el 36% de las MIPYMES dedicadas a confección toman como principal alternativa para mantenerse en el mercado el precio de los productos que fabrica.
- De las empresas entrevistadas, 16 de estas manifiestan que la demanda de los productos es por temporada debido a que la mayoría confeccionan uniformes.
- El 34% de las empresas encuestadas se basa en el precio para selección de proveedores y otro 31% en la calidad que estos ofrecen.
- La mayoría de empresas micro, pequeñas y medianas no cuentan con una base de datos actualizada de sus principales proveedores.
- De las 30 empresas entrevistadas, 17 han percibido incremento en los costos de operación en las últimas mesas y no han tomado medidas para eso.
- Las empresas prefieren planificar sus ingresos y egresos cada inicio de mes, le siguen las empresas que planifican semanalmente
- Del total de las empresas entrevistadas, 19 planifican y organizan la compra de materia prima e insumos y solo 11 no planifican nada y así compran a sus proveedores
- El 50% de las empresas entrevistadas manifestó utilizar maquinaria semi-automatizada y un 43% maquinaria manual.
- El 44% de las empresas entrevistadas dijo que para el reemplazo del equipo depende mucho del costo de mantenimiento y un 28% se inclina por la vida útil.
- Instituciones como FADEMYPE tienen su propia metodología para la evaluación de micro empresas ya que estas tienen la debilidad que no tienen información técnica a la mano sino que son registros o bien anotaciones en cuadernos y demás pero independientemente que tengan un registro estricto existen maneras de obtener información inclusive con un acompañamiento.



- El 79% de las empresas entrevistadas llevan a cabo el patronaje a través de plantillas realizando paso a paso el trazo para elaborar los moldes de una prenda
- La mayoría de las empresas (73%) manifestaron que llevan a cabo el corte de tela haciendo uso de cortadoras ya que les permiten cortar varias capas de tela al mismo tiempo y en un corte muy limpio
- El 47% de las empresas entrevistadas llevan a cabo la planificación de su producción semanal dado que su demanda es mayoritariamente estacional dado que sus principales productos son uniformes escolares. Sin embargo, ciertos pedidos son grandes lo que requiere planificaciones quincenales como lo expresa el 33% de los encuestados.
- Todas las personas encuestadas coincidieron en que controlan sus procesos al final de este, sin embargo 20 de 30 empresas encuestadas también hacen un segundo control al inicio de su proceso verificando que los componentes, materiales y utensilios posean la calidad deseada antes de dar inicio a la producción
- El 40% de los encuestados manifiestan que su demanda está en función de los pedidos que a estas empresas se les asignen y que el otro criterio que determina su demanda a través de la experiencia. Tan solo un 13% de la población encuestada determina su demanda en función de pronósticos de ventas
- 29 de 30 empresas encuestadas afirman supervisar sus niveles de producción y controlar el tiempo que toma hacer su trabajo. Estos cálculos los llevan a cabo de manera empírica y tan solo una empresa manifestó que anteriormente un grupo de estudiantes le hicieron un estudio de tiempos para determinar el ciclo de producción de sus productos.
- El origen de la materia prima de las MYPIMES está dividida entre producto nacional e internacional. Esto a razón de que El salvador es el productos de la tela sincatex que es utilizada en los uniformas escolares que son el principal producto así como también las camisas de todo tipo.
- El 50% de las empresas encuestadas manifiestan que el control de sus inventarios es llevado a cabo quincenalmente.
- 27 de 30 encuestados contestaron que llevan inventarios de materia prima y producto terminado y solo la mitad afirmo llevar inventario de producto en proceso de una manera formal y rigurosa.



3.8 CONCLUSIONES SOBRE DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- El sector confección presenta un panorama productivo en materia de trabajo por el programa de **Uniformes Escolares** que el actual gobierno está promoviendo para el beneficio de la micro, pequeña y mediana empresa.
- Los indicadores actuales de aprobación, seguimiento, control y medición de resultados y riesgos que maneja actualmente BANDESAL no incluyen indicadores que permitan medir a la empresa del sector textil en cuanto a las operaciones físicas, solamente a nivel financiero.
- En cuanto al Sector Confección, solo se cuenta con tres indicadores del sector, dejando de lado aspectos importantes como la productividad, eficiencia, crecimiento y otros índices que deberían ser medidos en las diferentes empresas del sector para que estas puedan solicitar préstamos y cumplir con todas las condiciones.
- Siempre que una empresa es sometida a evaluación para una solicitud de crédito se debe dejar una garantía que generalmente son los activos fijos de esta, por esto es necesario siempre conocer la proyección de ventas de la empresa solicitante ya que con esto cubrirán el préstamo.
- Los Reprocesos son los principales problemas de las empresas de confección, ya que generan costos extras y es por eso que las empresas invierten en proyectos que ayudan a disminuirlos pero debe existir un control más exhaustivo de estos para saber si la empresa podrá invertir en estos y cumplir con las cuotas sin caer en mora.
- De acuerdo a la información obtenida en las entrevistas se tienen como principales intermediarios financieros para proporcionar fondos al Banco Agrícola en la banca comercial y al Banco Hipotecario en la Banca Estatal.
- Las empresas de confección que exportan el 100% de sus productos y que reciben toda su materia prima, insumos y maquinaria de otros países, no son entes que solicitan créditos debido a que todo lo reciben de su país origen y por lo tanto no se encuentran dentro del sector de estudio.
- Los créditos que solicitan las empresas textiles, generalmente van orientados a la compra de maquinaria a largo plazo debido a que estos son los montos más altos y que generalmente la empresa no puede cubrir con fondos propios.
- Del análisis factorial que se realizó se pudo profundizar más en el estudio del Sector Textil y confección para obtener más indicadores, con los cuales no se contaba actualmente y que ejercen importancia para ayudar al desarrollo del Sector Textil y que al ser utilizados proporcionarán más información a BANDESAL sobre este sector.
- Actualmente, por parte de las IFI, se solicita información tanto operativa (Justificación del proyecto) como financiera (estados financieros) pero el análisis que se realiza está centrado en el aspecto financiero enfocándose específicamente en los flujos de efectivo y proyecciones. Prácticamente el aspecto operativo no es determinante al momento de aprobar o no un crédito pero es de utilidad al momento de llevar un seguimiento y control de la inversión realizada



analizando el incremento de la producción, incremento de la mecanización, eficiencia, productividad, porcentaje de horas trabajadas, rendimiento, etc. Es necesario que las empresas tengan un tiempo de existencia en el mercado (por eso el requisito de estados financieros de los últimos **2 períodos**) y que tengan planes de crecimiento (por eso la proyección a **5 años**).

- Para BANDESAL un aporte o guía que le otorgue más criterios de decisión en el aspecto operativo y le permita tomar en consideración dicha parte operativa para el seguimiento y control del financiamiento que otorga le será de utilidad un estudio de esta naturaleza para ayudar a las empresas al cumplimiento de sus metas (por medio de directrices u objetivos) y a la vez midiendo el avance con indicadores de gestión.
- Hay muchos requisitos que generan dificultades para poder cumplirlos, ya que existen muchas empresas que están iniciando operaciones y tienen menos de dos años de creación, o que están en proceso de formalización, razón por la cual los estados financieros u otros documentos legales, podrían constituir un obstáculo. Así también, las declaraciones de Impuesto sobre la Renta y declaraciones de IVA podrían generar conflictos para acceder al crédito
- Las garantías son uno de los principales obstáculos que tienen las MIPYMES son las garantías para acceder al financiamiento, la falta de requisitos de contabilidad debido a que la parte financiera de estas se encuentra muy pobre y por esta razón pueden tener una mala calificación cuando optan por un crédito.
- Dentro de las MIPYMES se generan diferentes tipos de empleo, tanto a nivel administrativo como a nivel operativo, aunque en las empresas micro, esto no está bien definido y existen duplicidad de funciones.
- Existen diferentes instituciones en el país que realizan estudios estadísticos sobre las MIPYMES y que además presentan informes cada cierto tiempo sobre el comportamiento que estas tienen durante ciertos períodos.
- Es importante conocer los diferentes tipos de materia prima, los principales volúmenes que compran las empresas, la cantidad de dinero que se necesita invertir en ellos para poder elaborar proyecciones.
- El sector textil y confecciones representa uno de los principales sectores económicos del país, contribuyendo con el 4% de Producto Interno Bruto (PIB); representa el 44% de las exportaciones totales del país con un valor de US\$2,400 Millones; genera un total de 73,562 empleos directos y aproximadamente 160 mil empleos indirectos; y aporta el 26% de la inversión extranjera directa atraída por la industria manufacturera.
- Este sector inició su crecimiento con la aprobación de la ley de zonas francas a principios de los años 70's; continuó su evolución a principios de la década pasada con un crecimiento potenciado por: la demanda, las reformas de leyes, la estrategia de transformación del sector a "paquete completo", así como otros incentivos aprobados. Es hasta el año 2009 que el sector disminuye su crecimiento provocado principalmente por la depresión del mayor socio estratégico del país (Estados Unidos). Posteriormente, se ha mantenido con una recuperación gradual hasta la fecha.
- Por otro lado, la estructura del financiamiento ha tenido variaciones significativas en los últimos 10 años, cuando en el 2004 se financiaba el 47% (US\$ 79 Millones) a la fabricación de prendas de vestir, seguido del 24% (US\$ 39.7 Millones) a la maquila textil y el 16% (US\$ 27.5 Millones) a la fabricación de Hilados, tejidos y acabados textiles; en el 2014 se financió en un 62% (US\$ 158.5 Millones) la fabricación de Hilados. Lo que significa que el sector ha ido transformándose de



una industria menos tecnificada a una industria más tecnificada con mayor integración de la cadena de valor.

- El sector confección se convierte en un sector importante para el cumplimiento de los desafíos, metas y logros del Plan de Gobierno 2014-2019, el cual establece en el compromiso 1, medida 4 que se debe de “Apoyar y fomentar el crecimiento y la competitividad de los sectores productivos y prioritarios de la economía” y el compromiso 20 “Contribuir al desarrollo del sector exportador tradicional y no tradicional, al incremento de sus producción, el empleo, la generación de divisas...”.
- En base a todo lo anterior, se puede concluir que el sector ha venido recuperándose desde el 2009, y que si bien no ha tenido un crecimiento exponencial, se han continuado generando proyectos de inversión en construcción de techo industrial, que han sido financiados por las Instituciones Financieras, sin embargo no han sido compensados por falta de conocimiento de la existencia y vigencia del instrumento financiero de compensación de intereses.
- Al analizar los procesos BANDESAL muestra oportunidades de mejora a nivel de operaciones de primer piso al poderle anexar el uso de indicadores operativos físicos al análisis de crédito que se realiza



4. DISEÑO DE LA SOLUCIÓN

4.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL DISEÑO

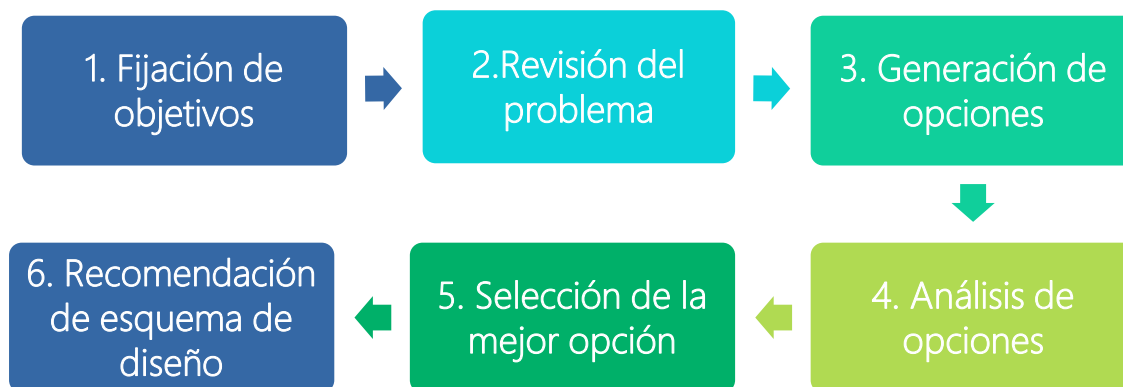
4.1.1 Conceptualización del Diseño de la Solución

La conceptualización del diseño es una serie de etapas encaminadas en la búsqueda de la solución, de replantear la orientación que tendrá el diseño del problema que relaciona las actividades y eventos enmarcados entre el reconocimiento de un problema y la especificación de una solución.

Para establecer las pautas del presente proyecto, es necesario seguir una serie de pasos que permitan definir con claridad todos los elementos necesarios para su aplicación y abordar de forma clara los objetivos de la misma. Esta serie de pasos se encuentran contemplados en la conceptualización del diseño de la solución, que permite la transformación de una serie de ideas llevándolas a soluciones planteadas en un proyecto definido. Para llevar a cabo esta conceptualización del diseño se hace aplicación de la metodología de *Edward Krick*, "*Proceso de Diseño*", en el Capítulo 8 de su libro *El Proceso de Diseño: Formulación del Problema*.

El proceso de diseño abarca las actividades y eventos que transcurren entre el reconocimiento de un problema y la especificación de una solución, de que ésta sea funcional, económica y satisfactoria de algún modo. El diseño es el proceso general mediante el cual el ingeniero aplica sus conocimientos, aptitudes y puntos de vista a la creación de dispositivos, estructuras y procesos. Por tanto, es la actividad primordial de la práctica de la ingeniería.

El desarrollo de la conceptualización del diseño seguirá la metodología de *Edward Krick* "*Proceso de Diseño*" y los pasos son los siguientes:

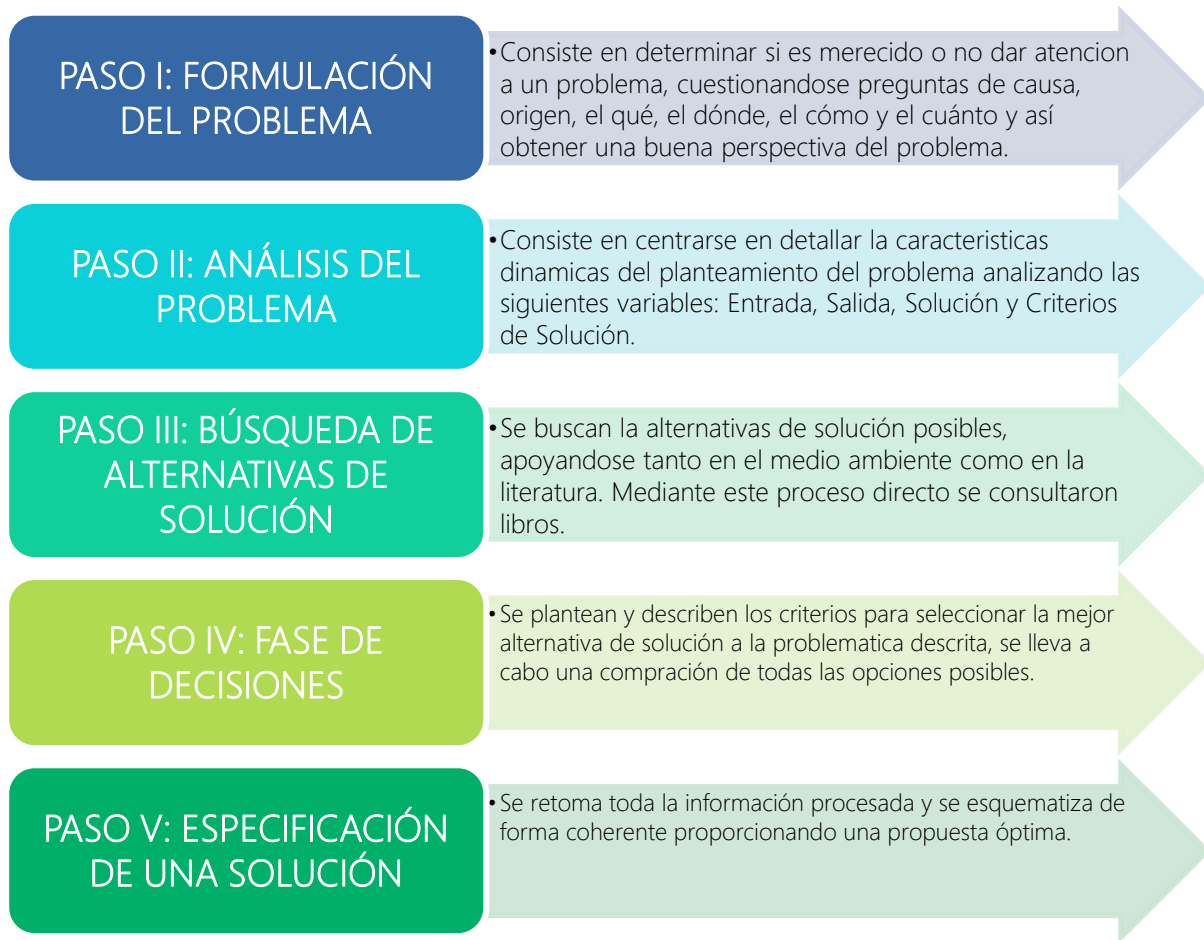


Esquema 19. Metodología para la conceptualización del diseño



4.1.2 Desarrollo del enfoque sistémico

El método a ser utilizado como base para el desarrollo del replanteamiento del problema serán los pasos del libro de *Edward Krick*, denominado "Introducción a la Ingeniería y al Diseño en Ingeniería". Los pasos principales del diseño se presentan el siguiente esquema demostrativo:



Esquema 20. Pasos para el desarrollo del enfoque sistémico

Paso I: Formulación del problema

Objetivo

El objetivo que se tiene al realizar este proyecto es:

"Diseñar un modelo sistémico en el proceso de crédito del banco de desarrollo de El Salvador basado en indicadores operativos y financieros para las mipymes de la industria de la confección de prendas de vestir en El Salvador con el fin de que la banca de desarrollo del país pueda establecer líneas estratégicas de apoyo financiero a ese sector."



Problema

"¿Qué puede hacer una Banca de Desarrollo en El Salvador para disponer un modelo de gestión, seguimiento control del crédito utilizando indicadores de desempeño en el campo operativo y financiero con el fin de proveer líneas de desarrollo estratégico al sector industrial de fabricación de prendas de vestir en El Salvador?"

Estado A

- Banca de Desarrollo sin un modelo sistémico en el proceso de crédito basado en indicadores operativos y financieros para las MIPYMES de la industria de la confección de prendas de vestir. Indicadores:
 - Incremento en créditos contratados por el FDE (2015 a 2016): -21.36%
 - Incremento en montos otorgados por banca privada(2015 a 2016): 2.2%
 - Incremento en exportaciones (2014 a 2015): 5%



Estado B

- Banca de Desarrollo con un modelo sistémico en el proceso de crédito basado en indicadores operativos y financieros para las MIPYMES de la industria de la confección de prendas de vestir. Indicadores:
 - Incremento en créditos contratados por el FDE proyectado para el primer año: 23.38%

Paso II: Análisis del problema

Variables de entrada

- Leyes y reglamentos del BID
- Leyes y reglamentos de BANDESAL
- Indicadores actuales de las empresas entrevistadas del sector confección.
- Reportes del sector confección para solicitud de créditos.
- Condiciones para otorgamiento de créditos.
- Sistema de control de otorgamiento y seguimiento de crédito.
- Plan estratégico del Banco de Desarrollo de El Salvador

Variables de salida

- Software de apoyo.
- Manuales de políticas y procedimientos de la cadena de suministro de crédito de BANDESAL.
- Procesos estandarizados.
- Formularios diseñados.



- Mayor cobertura de créditos al sector confección.

Crterios

- Reducir el tiempo total del proceso.
- Mejoramiento de la calidad en los procedimientos.
- Aumentar la eficiencia de los procesos actuales
- Disminuir el riesgo en la selección y otorgamiento de crédito y el costo implicado.

Restricciones

- Sistema adaptable a la plataforma informática de BANDESAL
- Clasificación de riesgo no puede verse afectada negativamente

Diagrama Causa-Efecto

Para analizar el problema más a profundidad se y poder plantear las posibles causas del problema que se va a solucionar se realiza un diagrama de causa-efecto para ordenar las ideas de posibles causas de problema de acuerdo a su naturaleza. El esquema se muestra en el ANEXO 7.

Para el aspecto de Medición:

- BANDESAL no cuenta con un método para seguimiento y control, de forma periódica, sobre aspectos operativos físicos en base a indicadores ya que su análisis actual está centrado en la parte financiera. Cuenta con los requerimientos para la recolección de información operativa física y financiera pero toma mayor peso la 2da para la asignación del crédito. La información operativa física servirá en medida para seguimiento y control de la inversión y ayudar a estas empresas textiles en su crecimiento y cumplimiento de metas, además de contar con información de ciertas empresas en su desempeño.
- En el aspecto de la Maquinaria, BANDESAL cuenta con una plataforma informática que les permite introducir datos financieros y darles proyecciones de distintos tipos. EL problema se encuentra que está enfocado en el aspecto financiero y se deja de lado otros aspectos operativos físicos que es el eje central de este trabajo de graduación. En este caso en particular se podrá aportar un criterio de decisión adicional a la Banca de Desarrollo desarrollando la documentación debida y estableciendo procesos que pueden ser de utilidad como requerimientos de sistema para acoplarla a la plataforma informática de BANDESAL
- No se cuenta con un reporte de productividad en los informes de rendición de cuentas del banco, un informe de productividad en el sector servirá como apoyo estadístico considerando la escaza información que existe en este ámbito, por ejemplo el último censo industrial es del 2005 que actualmente está desfasado. }



Paso III: Búsqueda de opciones de solución

Para la identificación de las diferentes opciones que darán solución al problema se han determinado las opciones siguientes:

Opción 1. Scoring⁴³

Descripción

Es un sistema automático de ayuda a la toma de decisiones crediticias que partiendo de una información dada, recomendará la aprobación o no de una operación de financiación. En algunas entidades los scoring son meramente informativos, y sirven de prueba de contraste con respecto a la decisión humana. En otras pueden condicionar dicha decisión en determinados casos, y en muchas otras el scoring es decisivo, salvo intervención de un superior con atribuciones al gestor que alimenta el scoring.

Insistimos en que lo que se busca con el scoring es estandarizar respuestas, asegurarse de que se cumple fielmente con los protocolos y principios de riesgos, procesar amplios volúmenes de crédito de un modo ágil, facilitando la respuesta instantánea o cuasinstantánea una vez se suministran todos los datos.

Información que maneja

La misma información que usaría un buena analista de riesgos, ya que ellos son los que marcan las líneas a los programadores al respecto. Podemos distinguir dos grandes bloques de información, aquella que no precisa la aportación de documentación por parte del cliente, y aquella que es necesaria que éste aporte a la hora de tramitar la operación:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">– Datos personales del cliente que figuran en el sistema: edad, profesión, domicilio, vinculaciones con otros clientes, etc– Vinculaciones financieras con los clientes: saldos, puntuales y medios, tipos de productos contratados (plazos, fondos, planes de pensiones, etc...), nominas o ingresos domiciliados, etc.– Historial crediticio interno: prestamos en vigor y cancelados, desenvolvimiento de los mismos (cancelaciones anticipadas, retrasos, finalidades, etc...). | <ul style="list-style-type: none">– Ingresos de los intervinientes en la operación.– Acreditación documental del correcto cumplimiento de nuestros préstamos con terceros.– Justificación de la finalidad (facturas, contratos de compraventa o señales, etc...).– Información patrimonial sobre los bienes y derechos de titulares y avalistas.– Documentación registral y tasación de bienes a hipotecar si procede... |
|---|--|

⁴³ El scoring: el sistema informático que aprueba tu crédito. (2014). BBVA. Recuperado de: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/el-scoring-el-sistema-informatico-que-aprueba-tu-credito>



- Declaraciones de bienes de préstamos anteriores.
- Información de ficheros externos: listas de morosos, cirbe, etc...

- Documentación que justifique/ampare nuestra presencia en listas de morosos.

Ventajas

Tabla 57. Ventajas y desventajas de la opción 1

Ventajas	Desventajas
Es un sistema de análisis rápido	El scoring no precisa brillantes analistas, pero sí que la información que se grabe, que se meta, sea de primera calidad. Ya no sólo que no se manipule, también que se interprete correctamente a la hora de meter los datos, ya que muchas veces los campos a completar no se corresponderán exactamente con los que hay en la documentación aportada, o simplemente hay algo que los distorsiona.
Es homogéneo y frío, está preparado para tratar a todos por igual. No depende de analistas mejor o pero cualificados, y tampoco le afectan aspectos como el grado de vinculación afectiva con el cliente. Un sistema con posibilidad de múltiples entradas de datos, algunos sumamente ricos y muy difíciles de manipular.	
Los expertos consideran que contribuye a una reducción de la mora, a un mejor análisis y gestión del riesgo.	El scoring funciona peor con operaciones atípicas, con sectores nuevos, es una herramienta estadística, de masas, y es donde se siente cómica, no en los trajes a medida.
Aprende en tiempo real. Genera una cantidad brutal de información que se puede usar para múltiples fines.	El scoring no afina tanto con clientes nuevos, al faltar precisamente datos internos, de desenvolvimiento con la entidad que está analizando la operación.
Es muy flexible, los cambios de criterio de la entidad, en función de su sensibilidad de riesgo, se transmiten automáticamente al análisis de las operaciones por el cambio de las ponderaciones de las variables de la formula o la modificación de los puntos.	Es posible que no sea capaz de captar todas las vinculaciones de cliente y su entorno con la entidad financiera. Para ello están los posibles cambios de criterio de quien tenga atribuciones por encima del scoring.



OPCIÓN 2: MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR.

Descripción

Este Modelo se refiere a un esquema de gestión con el agregado que está orientado a indicadores relacionados con la capacidad instalada, estos tienen dos enfoques complementarios:

- **Para operaciones físicas** se refiere al registro de indicadores productivos del sector textil con una orientación a la capacidad instalada y por ende: la mejora de productividad, que es lo que BANDESAL busca al proveer financiamiento.
- **Para operaciones financieras** se refiere al registro de indicadores financieros que puedan ser reportados por las empresas apoyados en sus estados financieros y siempre con orientación a la capacidad instalada. La relación con la capacidad instalada se manifiesta de cierta forma en los estados financieros en cuentas como costo de lo vendido, activos fijos (maquinaria y equipo), utilidades, capital de trabajo (salarios y cantidad de personal), rendimiento de activos (ROA), entre otros. En estos se puede ver la cantidad de recursos financieros destinados a la capacidad instalada de una empresa.

Este modelo deberá de ser implementado y por lo tanto se deberá asignar responsabilidades a personas que cumplan con ciertos perfiles, delimitación de funciones y responsabilidades, normas internas, se deberán establecer procesos estandarizados de cómo utilizar el modelo, como recolectar información, como utilizar formularios que serán diseñados en la etapa de diseño, etc.

Este modelo dinámico de gestión propuesto presenta ciertas similitudes con los Modelos de Gestión de la Calidad en el aspecto del uso de manuales, documentación de procesos estandarizados y utilización de formularios para recolectar la información que se necesita. Esta metodología propuesta le será de guía a la Banca de Desarrollo de El Salvador para la evaluación de empresas que soliciten crédito y cumplan ciertos lineamientos, proyecciones y demás directrices estratégicas que BANDESAL establezca para el desarrollo de este sector, además será de utilidad para fijar metas y ayudar a su logro, conocer el rendimiento del financiamiento por medio de indicadores que se comparan con las metas y proyecciones del sector dando seguimiento y donde sea necesario: dar correcciones técnicas.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS

El Modelo Dinámico de Gestión propuesto presenta ciertos inconvenientes y ventajas al momento de su aplicación que se describen a continuación:



Tabla 58. Ventajas y desventajas de Opción 2

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Cubre el análisis de indicadores operativos y financieros que son de utilidad para la toma de decisiones.</p>	
<p>Se realizan comparaciones de los indicadores actuales con las metas propuestas, aquí el carácter dinámico.</p>	<p>La toma de datos se realiza por medio de formularios, lo que hace extenso el proceso de toma información ya que es 100% manual.</p>
<p>Costo bajo ya que es una guía para la evaluación de indicadores operativos y financieros que se reportan siguiente el método propuesto</p>	<p>Dado que es un sistema propuesto se deberán de realizar manuales de inducción para su implementación.</p>
<p>Se cuenta con un software de apoyo para facilitar la toma de datos y realización de cálculos.</p>	<p>Aunque se cuente con un software de apoyo este software no es el modelo en sí, el modelo se canaliza como una serie de procesos y procedimientos donde se estudian los indicadores operativos físicos y financieros para la toma de decisiones de financiamiento con su respectivo seguimiento y control. Estos son, obviamente, documentados y estandarizados.</p>
<p>La estructura de modelo propuesto puede ser utilizado como "requerimientos de sistema" en caso de trascender a una plataforma informática.</p>	
<p>Se documentan y estandarizan los procesos a seguir en cuenta por lo que no hay margen de errores o malentendidos en su cumplimiento.</p>	<p>La plataforma principal para llevar a cabo el modelo es por informes físicos y procedimientos manuales, es decir: no será 100% digital ya que el software de apoyo será una ayuda al modelo, además una ejecución completamente digital va más allá del alcance de este trabajo de graduación.</p>
<p>El modelo puede replicarse para en análisis de otros sectores productivos, no solamente el textil.</p>	
<p>Se analizan ratios económico financieros de solvencia, de liquidez, de rentabilidad, etc, estriados de su documentación contable. También se extraen datos de sector económico, de la operación: plazos, importes, garantías, etc. También información de la entidad financiera en relación con el cliente: posiciones, saldos medios y evolución de los mismos, historial crediticio,</p>	<p>Para "casos especiales" no contemplados en el modelo, la entidad que adopte dicho modelo tendrá que buscar un método alternativo para buscar soluciones.</p>



Opción 3. SAP FI

Descripción

AP es un sistema informático constituido por diversos módulos, mediante los cuales lleva a cabo la gestión de los procesos de negocios de las empresas que lo utilizan. SAP posee módulos para el manejo de las Finanzas, la Logística, la Gestión de Recursos Humanos, etc.

SAP FI pertenece al sector de módulos Financieros del Sistema SAP. FI es el módulo del Sistema SAP diseñado para gestionar todos los procesos financieros y contables de una empresa. SAP FI es considerado como uno de los módulos más importantes de SAP ya que prácticamente todos los módulos que componen al Sistema SAP R/3 se comunican con él.

Dentro de este módulo la información financiera, está disponible para realizar cualquier revisión en tiempo real y eso es muy valioso para los negocios de las empresas pues la funcionalidad de tiempo real de los módulos de SAP permite que la toma de decisiones y la planificación sean más acertadas.

Información que maneja

- Planificación y análisis financiero
- Gestión de tesorería y riesgo financiero
- Gestión de riesgo empresarial y de cumplimiento
- Contabilidad y cierre financiero
- Operaciones financieras colaborativas

Ventajas y desventajas

Tabla 59. Ventajas y desventajas de la Opción 3

Ventajas	Desventajas
Información estratégica instantánea y personalizada para adoptar decisiones oportunas y relevantes.	El costo de la implementación, en algunos casos supera ampliamente el millón de euros.
Las soluciones SAP for Banking con soporte del servicio SAP HANA Enterprise Cloud son totalmente gestionadas y conservadas en la nube.	Siempre se dependerá de tener algún consultor como soporte de los diferentes módulos, porque al ser tan grande, no existe persona que conozca todo el sistema, por lo tanto se especializan en algo específico, por ejemplo, ventas(SD), desarrollo (ABAP), finanzas (FI), Inteligencia de negocios y datawarehouse (BW).
Sigue creciendo y ya se pueden desarrollar los portales en JAVA / ABAP.	Muy poca documentación.
Puede ser montado sobre cualquier base de datos, Oracle, SQL Server hasta Mysql, y el	



sistema operativo puede ser UNIX, Linux , Windows, y muchos más. (nombré solo esos porque son los más usados).

Otorga una mayor seguridad porque no permite que se borren documentos y no se puedan hacer ese tipo de trampas que se hacen en las grandes empresas para obtener mayores ganancias.

Pueden estar conectadas varias sucursales al mismo programa y resolver todos sus problemas ONLINE con los beneficios que eso implica, es decir, cualquiera puede ver en cualquier momento los datos que necesita de transacciones realizadas, ventas, compras movimientos de mercadería y muchas cosas más con solo conectarse a su computadora.

La documentación es restringida por políticas de confidencialidad.

Si no consigues una empresa que te capacite es muy caro capacitarse en SAP con sus academias ya que cuestan mucho para una persona de renta normal.

Paso IV: Fase de decisiones

Evaluación y selección de opciones

Para la evaluación y selección de opciones se aplicará un método de toma de decisiones bajo certidumbre: *Proceso de Jerarquía Analítica (AHP)*, el cual está diseñado para casos en los que las ideas se cuantifican con base en juicios subjetivos para obtener una escala numérica para dar prioridades a las alternativas de decisión.

El método se encuentra integrado por cuatro etapas como se muestra en la siguiente figura:



Esquema 21. Método para selección de alternativas



Para la representación del problema se requiere la construcción de un arreglo jerárquico de al menos tres niveles, llamado diagrama de árbol. La jerarquía implica una clasificación ordinal donde los niveles están subordinados entre sí, mediante alguna base definida. Este arreglo arbóreo se forma con los tres factores básicos para la toma de decisiones: las alternativas (llámense actividades, proyectos o curso de acción), los criterios de valorización con los que habrá de valorar las alternativas y el objetivo que se pretende alcanzar.

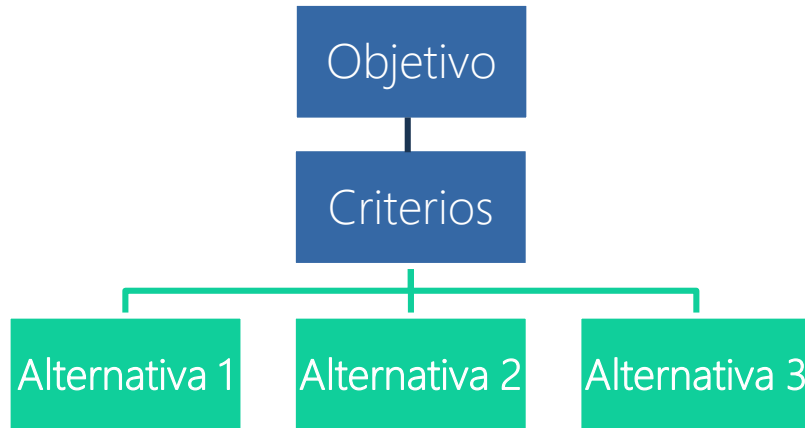


Ilustración 22. Diagrama de árbol

Matriz de comparaciones pareadas

Es una matriz cuadrada que contiene comparaciones pareadas de alternativas o criterios.

Sea A una matriz $n \times n$, sea a_{ij} el elemento (i,j) de A para $i=1,2,3,\dots,n$ y $j=1,2,3,\dots,n$. Decimos que A es una matriz de comparaciones pareadas de n alternativas.

Una vez representado el problema se procede a la evaluación de criterios de valoración donde se construye una matriz A , a partir de la comparación de los diferentes criterios con el propósito de estimar la importancia relativa entre cada uno de ellos.

La matriz tiene la siguiente forma:

$$A = \begin{bmatrix} A_{11} & A_{12} & A_{13} \\ A_{21} & A_{22} & A_{23} \\ A_{31} & A_{32} & A_{33} \end{bmatrix}$$

Y presenta la propiedad que $A_{ij} = \frac{1}{A_{ji}}$ y $A_{ii} = 1$



A cada comparación se le asignará una calificación. Saaty propone la siguiente escala de importancia relativa de la cual se obtienen las calificaciones para las diferentes comparaciones. Los niveles de importancia o ponderación de los criterios se estiman por medio de comparaciones apareadas entre estos. Esta comparación se lleva a cabo usando una escala. El significado de cada uno de estos valores se encuentra en el siguiente cuadro:

Escala de importancia relativa

Intensidad de la importancia	Definición	Explicación
1	Igual importancia	Dos elementos contribuyen idénticamente al objetivo.
3	Importancia moderada	La experiencia y el juicio están moderadamente a favor de un elemento.
5	Importancia fuerte	La experiencia y el juicio están fuertemente a favor de un elemento sobre otro.
7	Importancia muy fuerte	Un elemento está muy fuertemente favorecido.
9	Importancia extrema	Es máxima la importancia de un elemento sobre otro.
2,4,6 y 8	Valores intermedios entre los dos juicios contiguos	Cuando un término medio es necesario.
Recíproco de los números de arriba	Si al elemento i le fue asignado alguno de los números de arriba al compararse con el elemento j , entonces j , tiene el valor recíproco cuando se compara con el elemento i .	

Ilustración 23. Escala de importancia relativa

En el caso de n atributos la comparación apareada del elemento i con el elemento j es colocado en la posición de a_{ij} de la matriz A de comparaciones pareadas

Los valores recíprocos de estas comparaciones son colocados en la posición A_{ij} de A , con la finalidad de preservar la consistencia del juicio. El decisor participante debe comparar la importancia relativa de un elemento con respecto a uno segundo, usando la escala de 9 punto mostrada en la tabla.

Por ejemplo, si el elemento 1 fue calificado con fuerte dominancia sobre el elemento 2, entonces en la posición A_{12} se coloca un 5 y recíprocamente en la posición de A_{21} se coloca $1/5$.

A continuación se procede a aplicar el proceso de jerarquía analítica para la evaluación y selección de la mejor alternativa de solución al problema planteado.

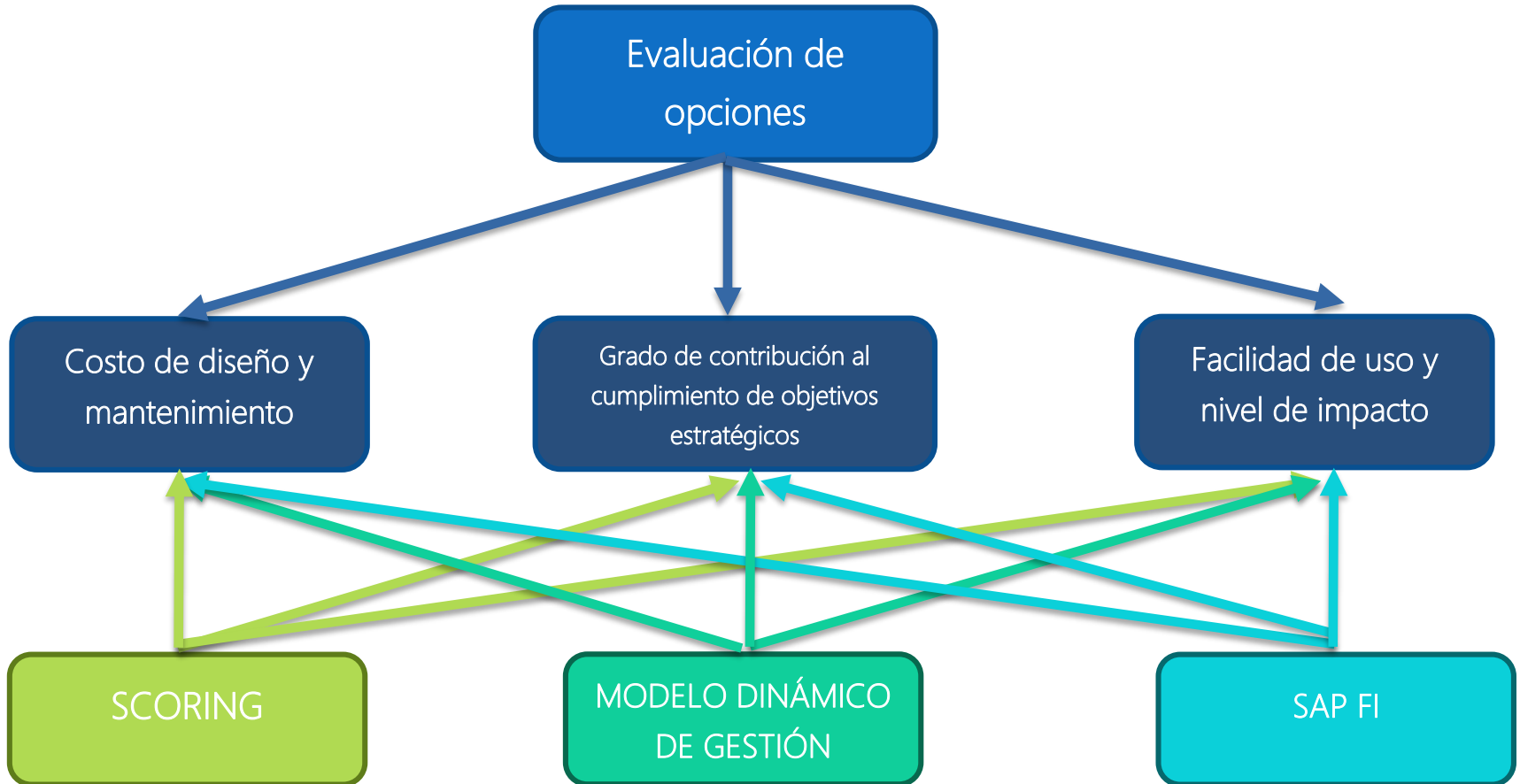


Ilustración 24. Diagrama de árbol para la evaluación de las opciones de solución



Evaluación de criterios

Se detallan los criterios específicos que debe cumplir la solución:

- *A = Costo de diseño y mantenimiento.*
Se refiere al costo que implica el diseño, implementación y mantenimiento de las diferentes opciones a ser consideradas.
- *B = Grado de contribución al cumplimiento de los objetivos.*
El Banco de Desarrollo de El Salvador tiene como su principal objetivo promover, con apoyo financiero y técnico, el desarrollo de proyectos de inversión viables y rentables de los sectores productivos del país , a fin de contribuir a:
 1. Promover el crecimiento y desarrollo de todos los sectores productivos;
 2. Promover el desarrollo y competitividad de los empresarios;
 3. Propiciar el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa;
 4. Promover el desarrollo de las exportaciones del país;
 5. La generación de empleo; y,
 6. Mejorar los servicios de educación y salud.
- *C = Facilidad de uso y nivel de impacto.*
Esta referido al grado en que la alternativa de solución impactará tanto a nivel social y económico a las empresas beneficiadas con los servicios que presta el Banco.

		Alternativas		
		Scoring	Modelo Dinámico de Gestión	SAP FI
Criterios	Costo de diseño y mantenimiento.	x	x	x
	Grado de contribución al cumplimiento de objetivos estratégicos	x	x	x
	Facilidad de uso y nivel de impacto	x	x	x

Ilustración 25. Matriz de alternativa-criterio

El desarrollo de método de comparación por pares para establecer ls prioridades de los criterios se presenta a continuación. Se hará uso de la matriz de comparación por pares para calcular la prioridad de cada uno de los criterios establecidos y posteriormente seleccionar la mejor opción de solución.



Criterios	A	B	C
A	1	1/3	5
B	3	1	7
C	1/5	1/7	1
Total	4.2	1.5	13.0

Se dividirá cada una de las calificaciones asignadas a cada criterio entre el total de su columna y a esta matriz se le asignará el nombre de matriz de comparación por pares normalizada.

Criterios	A	B	C	Total
A	0.24	0.23	0.38	0.85
B	0.71	0.68	0.54	1.93
C	0.05	0.10	0.08	0.22

Se calcula la media de los elementos de cada fila de la matriz normalizada (filas), estas medias nos dan una estimación de las prioridades de los criterios que se están comparando.

Criterios	Peso
A	0.28
B	0.64
C	0.07

Evaluación de alternativas

Se crean tres matrices, una para cada criterio. En cada matriz se comparan las tres alternativas de acuerdo al criterio. El llenado de las matrices y el cálculo de los pesos relativos son similares a la etapa anterior.

Criterio 1: Costo de diseño y mantenimiento.

Costo	Scoring	MDG	SAP FI
Scoring	1	1/7	3
MDG	7	1	5
SAP FI	1/3	1/5	1
Total	8.3	1.3	9.0

Costo	Scoring	MDG	SAP FI	Total
Scoring	0.12	0.11	0.33	0.56
MDG	0.84	0.74	0.56	2.14
SAP FI	0.04	0.15	0.11	0.30



Se calcula la media de los elementos de cada fila de la matriz normalizada (filas), estas medias nos dan una estimación de las prioridades de los criterios que se están comparando.

Alternativa	Peso
Scoring	0.19
MDG	0.71
SAP FI	0.10

Criterio 2: Grado de contribución al cumplimiento de los objetivos.

Facilidad e Impacto	Scoring	MDG	SAP FI
Scoring	1	1/3	7
MDG	3	1	3
SAP FI	1/7	1/3	1
Total	4.1	1.7	11.0

Facilidad e Impacto	Scoring	MDG	SAP FI	Total
Scoring	0.24	0.20	0.64	1.08
MDG	0.72	0.60	0.27	1.60
SAP FI	0.03	0.20	0.09	0.33

Alternativa	Peso
Scoring	0.36
MDG	0.53
SAP FI	0.11

Criterio 3: Facilidad de uso y nivel de impacto

Cumplimiento	Scoring	MDG	SAP FI
Scoring	1	1/3	3
MDG	3	1	5
SAP FI	1/3	1/5	1
Total	4.3	1.5	9.0



Costo	Scoring	MDG	SAP FI	Total
Scoring	0.23	0.22	0.33	0.78
MDG	0.69	0.65	0.56	1.90
SAP FI	0.08	0.13	0.11	0.32

Alternativa	Peso
Scoring	0.26
MDG	0.63
SAP FI	0.11

Jerarquización de opciones

Finalmente, para conocer la opción de solución más destacada de acuerdo a los criterios establecidos se realiza algunos cálculos, se multiplica cada uno de los componentes de la matriz de pesos de criterios por la correspondiente matriz de pesos de cada una de las matrices de las alternativas, esto es:

$$\text{Opción 1: } 0.28(0.19) + 0.64(0.36) + 0.07(0.26) = 0.30$$

$$\text{Opción 2: } 0.28(0.71) + 0.64(0.53) + 0.07(0.63) = \mathbf{0.58}$$

$$\text{Opción 2: } 0.28(0.10) + 0.64(0.11) + 0.07(0.11) = 0.12$$

De lo anterior, se concluye que por haber obtenido un mayor peso selecciona la alternativa dos correspondiente al “Modelo Dinámico de Gestión para la capacidad instalada en operaciones físicas y financieras”

Paso V: Especificación de una solución

4.1.3 Descripción de la solución

Se muestra de manera detallada cada una de las partes del modelo presentado en el esquema anterior:

Actores que interaccionan

Los principales actores que forman parte de este modelo son:



Tabla 60. Actores principales del modelo

DIRECTOS	 <p>BANDESAL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR</p>	Este es un banco de desarrollo encargado de otorgar créditos a las empresas y que por su fin social se centra más en las micro, pequeñas y medianas empresas, este es el ente que otorgará los créditos, dentro de este se encuentran las personas encargadas de llevar a cabo todo el proceso de crédito para sus diferentes clientes
	<p>MIPYMES</p>	Este sector constituido por las micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir que necesitan seguir operando y crecer y es por eso que buscan diferentes fuentes de financiamiento, además pueden buscar también a BANDESAL para mejorar su liquidez en las cuentas por cobrar.
INDIRECTOS	 <p>MINED Ministerio de Educación Gobierno de El Salvador</p>	Muchas MIPYMES dedicadas a la confección de prendas de vestir, trabajan para el MINED en la confección de uniformes escolares aproximadamente 1,953. Esta entidad interactúa debido a que debe pagar a las MIPYMES una vez se hayan entregado los uniformes.
		Los proveedores de fondo forman una parte muy importante debido a que son los encargados de otorgar los fondos para que BANDESAL conceda créditos, entre estos están BID, BCIE entre otros.

Presentación del modelo sistémico

A continuación se muestra de forma esquemática el modelo planteado:

MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR
 BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

PROCESOS ESTRATÉGICOS

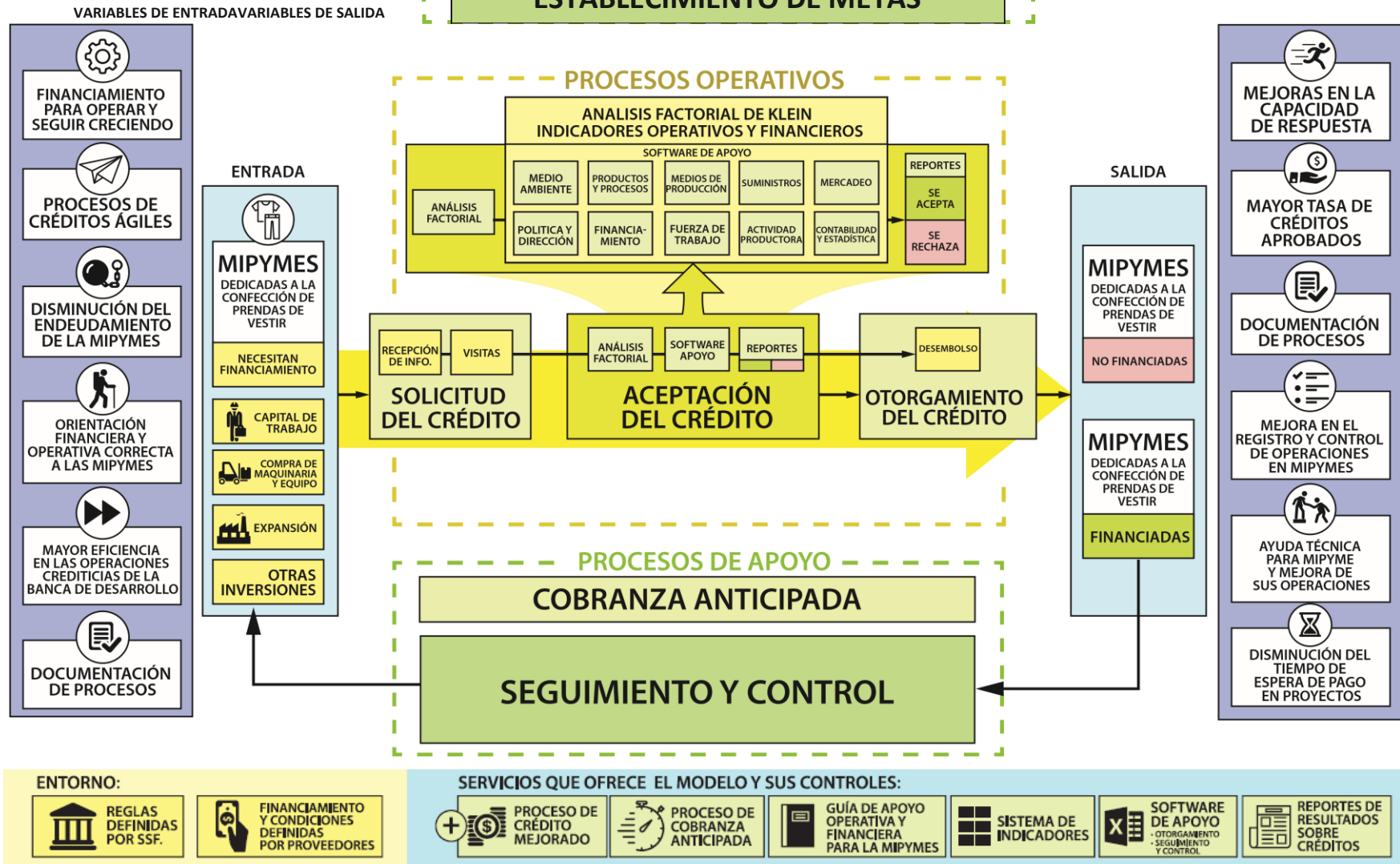


Ilustración 26. Presentación del modelo sistémico propuesto



Descripción de cada una de sus partes con el enfoque de procesos

Se describe de manera detallada cada una de las partes del esquema mostrado:

Entorno



Ilustración 27. Entorno del modelo

Este se refiere al conjunto de circunstancias o factores sociales, culturales, morales, económicos, profesionales, etc., que rodean a este modelo, los principales son:

- **Reglas definidas por la Superintendencia del sistema financiero** que rigen tanto a BANDESAL como a la banca comercial del país, las cuales se actualizan cada cierto tiempo y están reguladas por el Banco Central de Reserva.
- **Financiamiento y condiciones definidas por los proveedores de fondos (BID, BCIE, etc)** estos Bancos son los que otorgan fondos a BANDESAL para que pueda seguir funcionando y a los cuales se les debe rendir cuentas cada cierto tiempo de los créditos que han sido otorgados.

Principales clientes

Son los principales interesados dentro de este modelo ya se explicaron con anterioridad en la descripción de los actores y estos son:

- BANDESAL como banco de desarrollo que formará parte en el proceso de créditos
- Las MIPYMES dedicadas a la confección de prendas de vestir que tienen necesidades financieras.



Ilustración 28. Variables de entrada del modelo

Dentro de las variables de entrada se tienen las principales necesidades de los clientes:

- **Financiamiento para operar y seguir creciendo**, debido a que las MIPYMES constantemente se encuentran operando y no siempre cuentan con fondos propios por lo que necesitan acceder a financiamiento para invertir en materia prima o capital de trabajo,
- **Procesos de créditos ágiles** que permitan una correcta gestión del crédito desde la solicitud hasta el desembolso del crédito, que sean automatizados para evitar demoras.
- **Disminuir el endeudamiento de la MIPYMES** esto se da por diferentes razones ya sea porque el crédito se ha tardado mucho en ser aprobado, otra razón ocurre con Las MIPYMES de este sector que confeccionan al MINED y poseen cuentas por cobrar que
- **Orientación financiera y operativa correcta a las MIPYMES**, debido a que estas no tienen conocimiento sobre el área crediticia y necesitan una mejor orientación a la hora de querer acceder a créditos.
- **Mayor eficiencia en las operaciones crediticias de la banca de desarrollo**, debido a que actualmente Bandesal es criticado porque sus procesos no son eficientes y esto genera retrasos en el desembolso de créditos, es por eso que más MIPYMES actualmente prefieren la banca privada.
- **Documentación de procesos**, si se rediseñan procesos o se proponen nuevos deben ser documentados correctamente para que las personas que los apliquen puedan entenderlos.



Procesos

El macro proceso consiste en la gestión del crédito y este se desglosa de la siguiente manera:

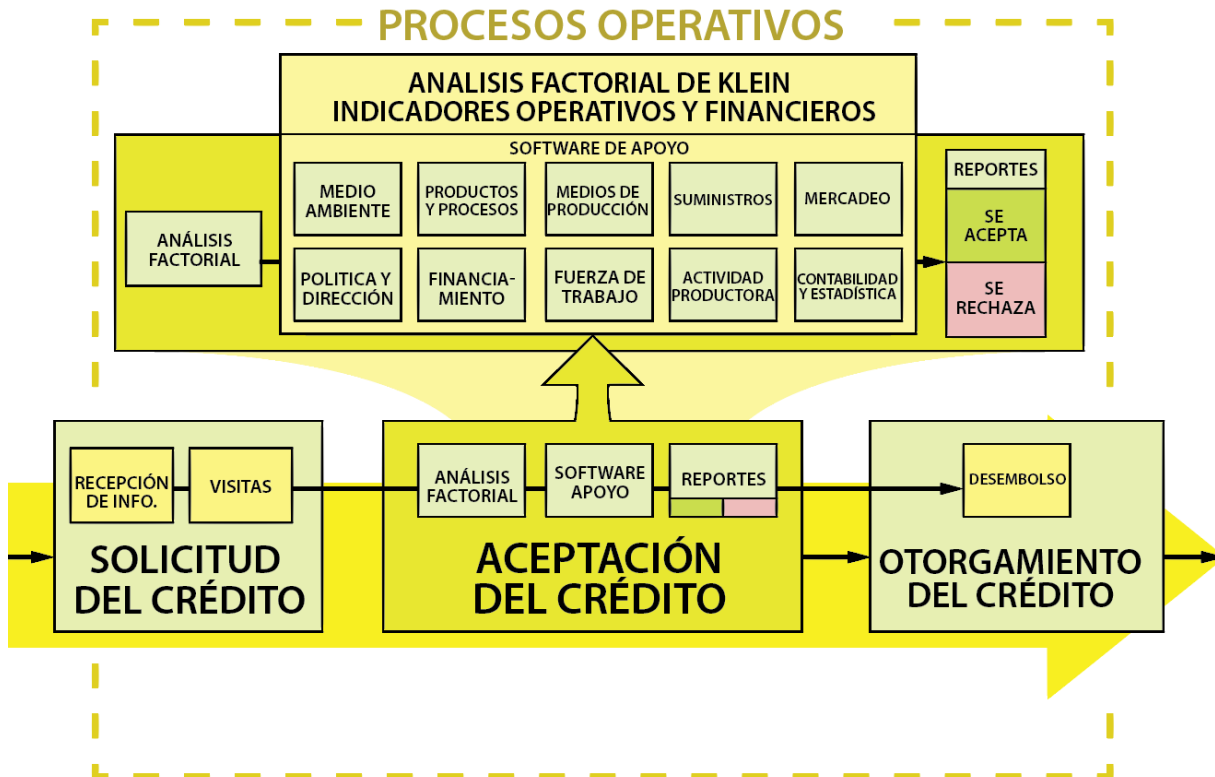


Ilustración 29. Procesos operativos del modelo

- **Solicitud del crédito:** principal proceso que se lleva a cabo cuando una persona o una empresa cuando necesitan financiamiento y se acercan a una entidad financiera completando los formatos de solicitud, dentro de este proceso se pasa el primer filtro.
- **Aceptación de crédito:** n esta etapa se utiliza el modelo para detectar si se aprueba o no el crédito y se le da la respuesta al cliente de manera inmediata.
- **Otorgamiento del crédito:** consiste en un conjunto de pasos internos de la banca donde se aprueba el desembolso y se hace la remesa directamente al cliente o empresa que estaba solicitando.

Entre los PROCESOS DE APOYO se tienen los siguientes:

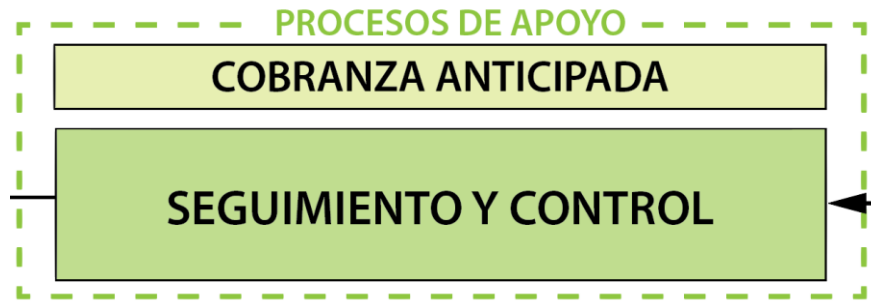


Ilustración 30. Procesos operativos del modelo

- **Seguimiento y control del crédito:** proceso mediante el cual se lleva el control de los créditos ya aprobados de los clientes para medir y poder predecir con anticipación cuando uno de estos está a punto de caer en mora.
- **Cobranza anticipada:** en este proceso de muestra como Bandesal otorgará un tipo de crédito por medio de factoraje utilizando como garantía una cuenta por cobrar del ente solicitante.

El PROCESOS ESTRATÉGICO es el siguiente:



Ilustración 31. Procesos estratégicos del modelo

- **Establecimiento de metas:** Con la finalidad de tener ciertos parámetros para incentivar el crecimiento de los indicadores propuesto se ha agregado el proceso de establecimiento de metas, es un proceso extremadamente sencillo que consiste en agregar ciertos incrementos porcentuales a los indicadores evaluados. Es importante agregar un elemento estratégico a este modelo por el hecho que **se busca una mejora en los elementos a analizar**.

Estos incrementos se colocan a criterio del analista de apoyo a la MIPYMES y pueden variar según el tamaño de la empresa en cuestión, se sugiere estos incrementos mensuales de mejora para los indicadores en general:

- **Microempresa:** 3% - 5%
- **Pequeña Empresa:** 2% - 3%
- **Mediana Empresa:** 0.5% - 2%



VARIABLES DE SALIDA

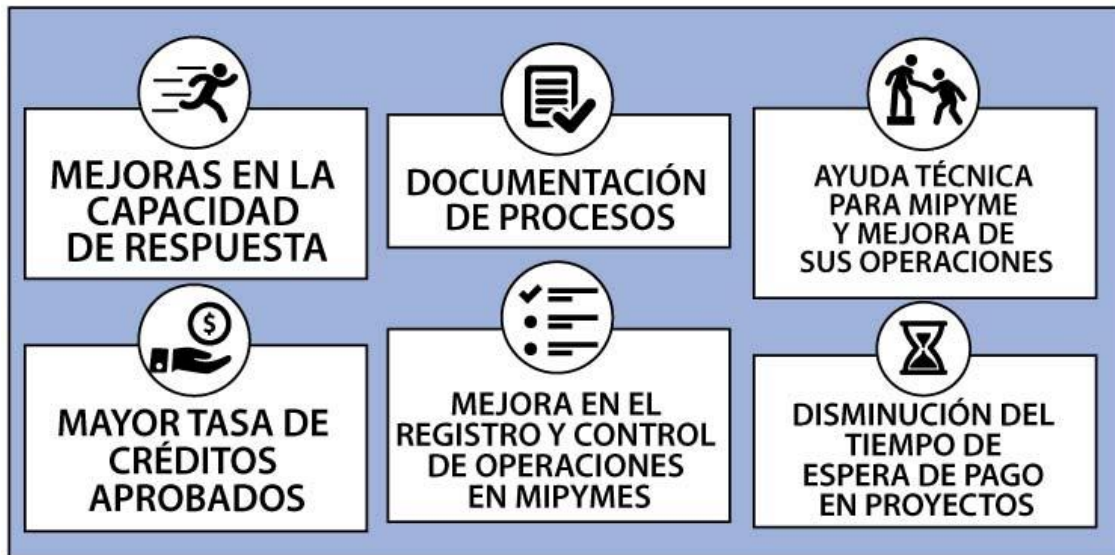


Ilustración 32. Variables de salida del modelo

En las variables de salida se muestran las mejoras que se tiene con este modelo:

- **Mejoras en la capacidad de respuesta**, Bandesal puede contestar de manera más rápida las solicitudes de financiamiento y entregar un pequeño reporte ya sea si se acepta o no, si no se acepta se muestran las principales deficiencias para mejorar y que en el futuro pueda acceder a financiamiento,
- **Mayor tasa de créditos aprobados**, estos se pueden ir midiendo mensualmente los créditos aprobados entre el total de créditos, se espera que estos aprobados hayan sido analizados de la mejor manera para que no sean futuros clientes incumplidos.
- **Documentación de procesos**, se presentan los procesos de manera esquemática y siguiendo la norma y de manuales que explican el modelo de manera detalla.
- **Mejora en el registro y control de operaciones en MIPYMES**, con este modelo se tiene una mejora en el control del crédito y el seguimiento de los clientes, además de mejoras en la reportería para poder determinar indicadores de morosidad tomando la parte financiera como la operativa.
- **Ayuda técnica para MIPYME y mejora de sus operaciones**, esta se muestra con una guía de apoyo donde se les enseña diferentes técnicas para el llenado de los formatos que presentarán a la banca tanto para la solicitud de crédito como para su control una vez aceptado el crédito,
- **Disminución del tiempo de espera de pago en proyectos**, debido a que los proyectos con el MINED se tardan, este modelo ofrece una propuesta para convertir en líquido las cuentas por cobrar de manera más eficiente.



Seguimiento y control

La retroalimentación del modelo se dará por medio del seguimiento y control del crédito, este tendrá como datos de entrada la información de los formularios que las MIPYMES completen y permitirá ir almacenando reportes e históricos para detectar posibles clientes incumplidos, permitirá también categorizarlos dependiendo si caen en mora o si están cerca de convertirse en cuenta vencida (más de 90 días de no pagar).

Servicios que ofrece y sus controles

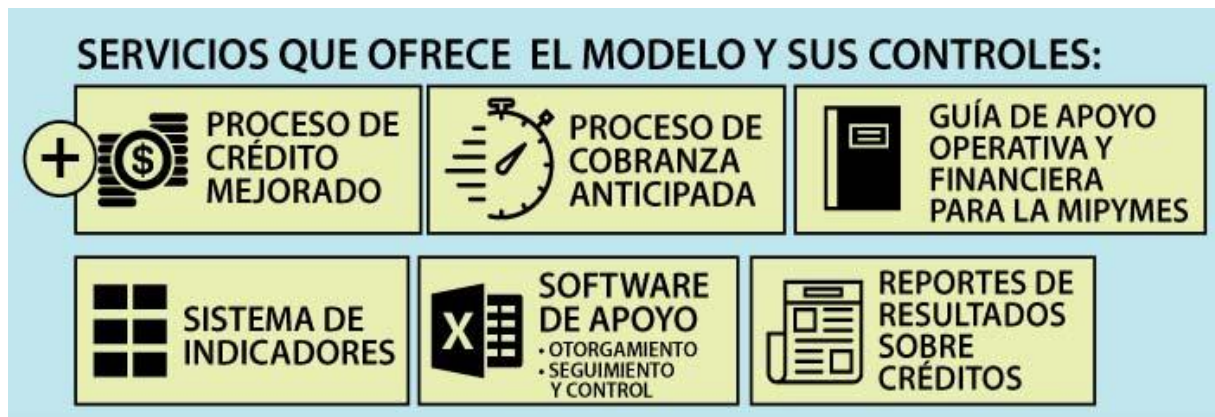


Ilustración 33. Servicios que ofrece el modelo

Se describen cada uno de los servicios que ofrece este modelo:

- **Proceso de crédito mejorado:** se muestran mejoras en la aplicación del software de apoyo y nuevos formularios, procesos con sus respectivos diagramas y manuales donde se encuentra documentados todas estas mejoras.
- **Proceso de cobranza anticipada:** este proceso surgió por una necesidad encontrada en el diagnóstico debido a que muchos clientes que trabajan en proyectos con el MINED no reciben sus pagos a tiempo, con este proceso se aplicará un tipo de factoraje para acelerar la liquidez.
- **Guía de apoyo operativa y financiera para la MIPYMES:** se diseñó una serie de formatos y las instrucciones de como llenarlos.
- **Sistema de indicadores:** el cual está constituido por todos los indicadores de la MIPYMES que contiene el modelo, tanto los operativos como los financieros, se muestra de cada uno de ellos una ficha de descripción donde se expone la periodicidad, los estándares y una explicación de cada uno.
- **Software para otorgamiento de créditos con seguimiento y control:** se muestra el software en Microsoft Excel, además que se explica su sistema operativo con cada una de las fórmulas para que pueda adaptarse a la plataforma de BANDESAL.



- **Reportes de resultados sobre créditos:** se muestran reportes resúmenes con los resultados de los créditos, ya sean los aprobados de manera resumida, o los rechazados donde se muestren las partes en las que haya fallado la MIPYME y que puede mejorar en una futura solicitud de crédito.



Tabla 61. Herramientas y características del modelo

HERRAMIENTAS A UTILIZAR EN EL MODELO					
	Formularios para el registro de información		Manuales para estandarización		Software de Apoyo
CARACTERÍSTICAS PROPUESTAS DEL MODELO DINÁMICO DE GESTIÓN					
	Procesos de evaluación de indicadores operativos físicos.		Procesos de evaluación de indicadores operativos financieros		Procesos de seguimiento y control de financiamiento por medio de indicadores. (Dinámico)

Descripción del enfoque sistémico

En este modelo se puede ver el enfoque sistémico ya que el todo es la suma de las partes y cada una de estas partes pertenecen al otorgamiento de financiamiento de BANDESAL y su plan de contribuir al desarrollo del país potenciando el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Tabla 62. Descripción del enfoque sistémico

	Tiene un objetivo	Que es ayudar al proceso de financiamiento del país mejorando los procesos de Bandesal para disminuir demoras o mal otorgamiento de créditos, potenciando el desarrollo de más MIPYMES dedicadas a la confección.
	Cualquier unidad afecta a las demás	Cada una de sus partes se encuentra entrelazada, está constituido por varios procesos secuenciales siendo uno proveedor de información del siguiente.



	Experimenta cambios	Cada una de estas parte se encuentran actualizándose y sufriendo cambios ya sea por políticas del banco, por el entorno que ejerce cierta influencia.
	Engloba a todos los elementos	Dentro de este modelo se encuentran todos los elementos importantes de este trabajo de graduación.
	Función lógica	La relación y la secuencia de cada uno de los procesos se encuentran relacionados de acuerdo a ciertas condiciones, además se pueden medir mediante indicadores.
	Sigue el proceso decisorio	Todos los procesos de este modelo siguen una secuencia lógica y esta sirve para la toma de decisiones sobre dar financiamiento o no a los clientes.

Definición de Subsistemas

SISTEMA: MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR	
SUBSISTEMAS	DESCRIPCIÓN
VARIABLES DE ENTRADA	Son las principales necesidades de los clientes que de forma directa o indirecta afectan a las demás partes del sistema ya sea influyendo en su intensidad
MIPYMES QUE NECESITAN FINANCIAMIENTO	Este sector constituido por las micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir que necesitan seguir operando y crecer y es por eso que buscan diferentes fuentes de financiamiento, además pueden buscar



	también a BANDESAL para mejorar su liquidez en las cuentas por cobrar.
ENTORNO	Este se refiere al conjunto de circunstancias o factores sociales, culturales, morales, económicos, profesionales, etc., que rodean a este modelo
RESULTADOS DEL PROCESO DE CRÉDITO	Son las empresas financiadas o no financiadas
VARIABLES DE SALIDA	Son las mejoras que se tiene con este modelo que influyen en el buen desempeño, motivación y ejecución de otros subsistemas
PROCESOS OPERATIVOS	
SOLICITUD DE CRÉDITO	Principal proceso que se lleva a cabo cuando una persona o una empresa cuando necesitan financiamiento y se acercan a una entidad financiera completando los formatos de solicitud, dentro de este proceso se pasa el primer filtro.
ACEPTACIÓN DE CRÉDITO	En esta etapa se utiliza el modelo para detectar si se aprueba o no el crédito y se le da la respuesta al cliente de manera inmediata.
OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	Consiste en un conjunto de pasos internos de la banca donde se aprueba el desembolso y se hace la remesa directamente al cliente o empresa que estaba solicitando.
PROCESOS DE APOYO	
SEGUIMIENTO Y CONTROL	Proceso mediante el cual se lleva el control de los créditos ya aprobados de los clientes para medir y poder predecir con anticipación cuando uno de estos está a punto de caer en mora.
COBRANZA ANTICIPADA	En este proceso de muestra como Bandedsal otorgará un tipo de crédito por medio de factoraje utilizando como garantía una cuenta por cobrar del ente solicitante.
PROCESOS ESTRATÉGICOS	
ESTABLECIMIENTO DE METAS	Con la finalidad de tener ciertos parámetros para incentivar el crecimiento de los indicadores propuestos, se busca una mejora en los elementos a analizar.

Definición de Sub-subsistemas

En la interacción constante de los subsistemas del modelo se encuentran sub-subsistemas adentro de estos que su complejidad es tal que tienen sus propios insumos y resultados que afectan a otros sub-subsistemas, se detallan a continuación:

ACEPTACIÓN DE CRÉDITO	
INDICADORES OPERATIVOS FINANCIEROS	Y Es el método por el cual la información obtenida mediante los formularios del subsistema SOLICITUD DE CRÉDITO ingresa al subsistema ACEPTACIÓN DE CRÉDITO y entra a



		ser evaluada en los indicadores operativos y financieros sugeridos y priorizados por Klein – este método decide si la empresa se financia o no según los criterios del modelo.
	SOFTWARE DE APOYO	Para facilitar la evaluación de estos indicadores se ha construido un software de apoyo que toma como insumo (input) los datos obtenidos en el subsistema SOLICITUD DE CRÉDITO y realiza los cálculos de manera inmediata para generar un output por medio de sus reportes.
OTORGAMIENTO DE CRÉDITO		
	SOFTWARE DE APOYO	Periódicamente se revisa el desempeño de los indicadores y de la misma empresa financiada en cuestión para esto se registra en el software de apoyo y se guarda su progreso

Matriz de Relaciones de Subsistemas

La matriz de relaciones de subsistemas describe las relaciones de causa y efecto existentes entre los elementos del modelo sistémico (VER ANEXO 8).



4.2 CRITERIOS DE DISEÑO

4.2.1 Perfiles de clientes

Como se describió en el diagnóstico, las empresas a tomar en cuenta para este estudio se encuentran dentro del sector micro, pequeña y medianas empresas, se describe cada uno de los perfiles a continuación:

<i>Micro</i>	
Cantidad de empleados	Esta oscila entre 1 y diez empleados.
Organización	Informal, debido a la poca cantidad de personal, existe duplicidad de funciones.
Tecnología	Generalmente utilizan tecnología artesanal ya que es la más barata.
Participación en el mercado	Consumo final
Características	Empresas nuevas o con poco tiempo de existencia
Obstáculos para el financiamiento	Deficiencias en el área de contabilidad y finanzas.
Principales necesidades de financiamiento	Capital de trabajo y compra de materia prima.
<i>Pequeña</i>	
Cantidad de empleados	Este oscila entre los 11 y los 20 empleados
Activos fijos	Hasta \$85,714.28
Organización	Dos niveles máximo, generalmente conformado por jefes y operarios.
Tecnología	Rudimentaria, con maquinaria elemental pero tampoco artesanal.
Participación en el mercado	Local
Obstáculos para el financiamiento	Condiciones de competencia, falta de conocimiento sobre finanzas.
Principales necesidades de financiamiento	Maquinaria para aumentar la producción y seguir creciendo.
<i>Mediana</i>	
Cantidad de empleados	Empresas desde 21 hasta 99 empleados
Activos fijos	Hasta \$228,571.42
Organización	Hasta 3 niveles, generalmente la organización se encuentra más estructurada y ya cuentan con organigramas.
Tecnología	Bajo nivel tecnológico, alguna maquinaria es automatizada.
Participación en el mercado	En el país o en la región
Características	Algunas empresas medianas exportan, producción muchas veces en masa.
Obstáculos para el financiamiento	Competencia, plazos, tasas de interés altas
Principales necesidades de financiamiento	Exportación, automatización de maquinaria.



4.2.2 Garantías

Una garantía es un contrato o negocio jurídico accesorio que liga inmediata y directamente al acreedor con la cosa especialmente sujeta al cumplimiento de una determinada obligación principal. En los préstamos que se ofrecen a las MIPYMES se piden diferentes garantías, estas pueden ser:

a. Garantías liquidadas

- Cuentas de ahorro
- Cuentas corrientes

b. Garantía prendaria

- Activos fijos de la empresa
- Inventarios de la empresa
- Bienes muebles propiedad de la familia/cliente
- Joyas de oro

c. Garantía hipotecaria

Muchas veces se da como garantía el terreno donde se encuentra ubicada la empresa.

d. Garantía personal

En estos casos es el representante legal de la empresa.

e. Otras garantías

Garantías que aplica la banca comercial

Se muestran en el cuadro siguiente las garantías que pide actualmente la banca comercial⁴⁴:

Tabla 63. Garantías que pide la banca comercial

Banco	Tipo de garantía
Cuscatlán	Prendaria sobre vehículos, maquinaria o hipotecarias.
Agrícola	Fiador asalariado o hipoteca
Procredit	Hipotecarias
Davivienda	Hipotecarias
Scotiabank	Hipotecarias

Garantías que pide banca estatal

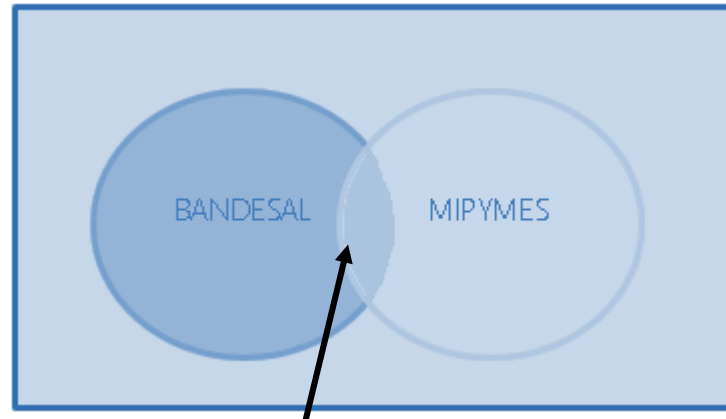
Los bancos estatales principalmente utilizan las garantías hipotecarias para las MIPYMES y usualmente la prendaria. Es necesario siempre un fiador cuando es persona natural o el representante legal en caso de las personerías jurídicas.

⁴⁴ Banco Agrícola. (s.f.). Banca Comercial. Recuperado de: <http://www.bancoagricola.com/banca-comercial/article/banca-comercial.htm>



4.2.3 Términos de referencia

El Modelo Dinámico de Gestión deberá comprender los siguientes términos de referencia para el análisis de la solicitud de crédito así como para el seguimiento y control del mismo:



Brecha MIPYME-BANDESAL

MIPYME (Sujeto de crédito)

- a. Organización y administración
 - Nombre o razón social
 - NIT
 - Registro fiscal
 - Fecha de constitución
 - Teléfono, dirección, e-mail.
 - Actividad económica principal
 - Detalle de Junta Directiva ó Consejo de Administración
 - Empresas Relacionadas
 - Tiempo de operar
 - Número de empleados
 - Información financiera anual del cierre: estados financieros, flujos de efectivos, balance general, etc.
 - Total de ingresos
 - Total de egresos
 - Total activos
 - Total pasivos
 - Ficha para el análisis de indicadores operativos.
- b. Información sobre el proyecto a financiar
 - ubicación del proyecto
 - Inversión total
 - Crédito solicitado.
- c. Condiciones del financiamiento solicitado



- Destino
 - plazo solicitado
 - periodo de gracia
 - garantía propuesta.
- d. Referencias comerciales y crediticias:
- nombre de la entidad
 - producto/monto
 - ciudad, teléfono
 - cuenta No/Referencia.
- e. Descripción de la empresa y el concepto del negocio: Breve antecedente y descripción del negocio actual, Productos, servicios que ofrece y su mercado objetivo, organización interna de la empresa.
- f. Breve descripción del proyecto: Describir en qué consiste el proyecto, rama o actividad económica, localización geográfica, bienes o servicios a producir, mercado al cual se orientará, cantidad de empleos a generar y cualquier externalidad positiva.

BANDESAL

- a. Situación económica financiera
- Análisis comparativo de los estados financieros de los últimos cinco años
 - Determinación y análisis de los índices financieros históricos (solvencia, solidez, capital de trabajo, endeudamientos, etc.), de los índices económicos (ventas, producción, costos, gastos, rentabilidad del activos total, del patrimonio, del capital social, etc.) y de los índices operativos.
- b. Análisis de las condiciones de responsabilidad y honorabilidad de sujeto o historial crediticio, garantías (quedan)
- c. Análisis de la capacidad de pago actual y potencial.

MIPYME – BANDESAL

- a. Cobranza anticipada
- Constancia de entrega (quedan)
 - Desembolsar un anticipo del pago.
- b. Mejora del otorgamiento y desembolso del crédito
- c. Mejoras en el seguimiento y control para medir y disminuir la mora.

4.2.4 Leyes que rigen a Bandedal

Las Leyes Principales que rige a la institución y a las cuales están sujetos los procedimientos y actividades de esta, son criterios para el diseño del Modelo Dinámico de Gestión. Asimismo, las normas leyes que rigen al sector textil y confección

Reformas a la Ley del Sistema de Fomento al Desarrollo



Decreto No. 83 de fecha 17 de agosto del 2012, publicado en el Diario Oficial No. 154, Tomo No. 396 de fecha 22 de agosto de 2012.

Ley del Sistema Financiero para Fomento al Desarrollo

Constituyen el Sistema Financiero para Fomento al Desarrollo, El Banco de Desarrollo de El Salvador y los Fondos que este administra: Fondo de Desarrollo Económico y Fondo Salvadoreño de Garantías regulados en la ley.

Condiciones de financiamiento para apoyo al sector textil y confección

Objetivo. Impulsar la competitividad en la cadena productiva mediante financiamiento, con el fin de apoyar tanto la innovación en los procesos como la adquisición de activos fijos productivos e intensificar la internacionalización o expansión en el mercado local.

Actividades a financiar. Actividades de diseño de telas y/o prendas, creación de marca propia y otras que fomenten el modelo de “paquete completo”; hilaza, telas, bordados, serigrafías, aplicaciones, empaques y todas aquellas que permitan completar, consolidar y modernizar la cadena productiva.

Tabla 64. Condiciones de financiamiento para apoyo al sector textil y confección

CONDICIONES FINANCIERAS	Destinos	Plazo máximo	Período de gracia máximo
	Construcción, reconversión o ampliación de plantas de producción.	15 años	2 años
	Adquisición de maquinaria y equipo que incluye gasto de internación e instalación.	10 años	2 años
	Incorporación y adaptación activa de nuevas tecnologías de producción, tales como técnicas, equipos y/o programas informáticos.	5 años	1 años
	Capacitación de personal: <ul style="list-style-type: none"> • Cursos especializados de servicios empresariales. • Estudios de especialización o transferencia tecnológica. • Contratación de expertos, asesores o consultores. 	2 años	1 años



4.2.5 Establecimiento de estrategias



Ilustración 34. Estrategias

Una estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos, es un camino que se debe seguir y que agrega valor. Las estrategias de este trabajo de graduación irán orientadas a satisfacer las necesidades de las MIPYMES de confección que son los clientes principales, se muestran algunas de sus necesidades:

- Poder invertir en capital de trabajo a corto plazo
- Invertir en maquinaria y equipo
- Ayuda para poder aplicar a un nuevo crédito
- Lineamientos de cómo realizar sus reportes
- Los clientes que confeccionan a MINED necesitan recibir su pago de manera rápida.

Se establecen las siguientes líneas estratégicas que servirán como criterios de diseño en este trabajo de graduación:

Línea estratégica 1. Estrategia de crecimiento-Línea de crédito SIGUE CRECIENDO

Tabla 65. Estrategia 1

Definición	"Establecer líneas de crédito para que la MIPYME invierta en capital de trabajo a una tasa baja y garantizando el desembolso rápido del dinero".
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Se usaría una tasa baja de 5.75% • Pago de intereses una vez se haya desembolsado el dinero • Desembolsos inmediatos
Población objetivo	El 17% del total de los créditos.(MIPYMES usuarios de crédito para capital de trabajo).





Línea estratégica Estrategia de crecimiento-2.Línea de crédito TECNIFICATE

Tabla 66.Estrategia 2

Definición	<i>"Diseñar una estrategia de crédito para MIPYMES en al que puedan invertir en maquinaria y equipo para poder mejorar sus avances tecnológicos".</i>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Se financia de acuerdo a la capacidad de endeudamiento • Tasas menores a las del mercado de 6% a 6.25% • Los plazos pueden ser de 5 a 15 años dependiendo del tipo de maquinaria y de lo que quiera la empresa.
Población objetivo	El 41% del total de los créditos (créditos con destinos en maquinaria y equipo y en adquisición de tecnología).



Línea estratégica 3.Estrategia de diferenciación- UNA NUEVA OPORTUNIDAD

Tabla 67. Estrategia 3

Definición	<i>"Ofrecer apoyo a empresas cuyos créditos han sido rechazados para que en un futuro puedan volver a ser sujetos de crédito"</i>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece una ayuda personalizada a las empresas para ser futuros clientes • La empresa no queda del todo descartada
Población objetivo	Las empresas con créditos rechazados.





Línea estratégica 4. Estrategia de diferenciación-SE PARTE DE NOSOTROS

Tabla 68. Estrategia 4

Definición	"Determinar las principales deficiencias que tienen las MIPYMES para poder establecer una ayuda operativa y financiera que les permita ser futuros clientes"
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda de cómo llevar los registros contables y los flujos de efectivo • Apadrinamiento sobre cómo controlar su parte operativa.
Población objetivo	Todas las MIPYMES de confección que son posibles clientes. El 88% del total.



Línea estratégica 5. Estrategia de diversificación-RECUPERA TU DINERO YA

Tabla 69. Estrategia 5

Definición	"Ayudar a las MIPYMES que confeccionan al MINED paquetes escolares para acelerar el proceso de pago por su trabajo e inversión".
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuye el endeudamiento de las MIPYMES • Contribuye al desarrollo de la economía del país • Se obtiene una liquidez inmediata.
Población objetivo	MIPYMES que confeccionan al MINED





4.2.6 Problemática a resolver con el diseño

PROBLEMA 1: DEFICIENCIAS EN EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CRÉDITOS UNA VEZ OTORGADOS

El seguimiento y control tiene muchas oportunidades de mejoras ya que no se llevan registros de históricos de ventas, flujos de efectivo e indicadores de las empresas que solicitan financiamiento, se necesita un modelo que realice esto para disminuir los casos de posibles incumplimientos de pago.

¿Que se busca?

Una mejora el **seguimiento y control** que garantice una disminución en la mora ya sea para que BANDESAL obtenga más ganancias así como para que las empresas cuenten con una buena calificación crediticia y puedan solicitar más créditos en cualquier entidad bancaria.

2. PROBLEMÁTICA DE FALTA DE CONSIDERACIÓN DE ASPECTOS OPERATIVOS DE LAS MIPYMES AL MOMENTO DE EVALUAR EL CRÉDITO Y DIFUSIÓN DE RESULTADOS

Se ha observado en las memorias de labores y en entrevistas de los procesos que solamente se toma en cuenta el aspecto financiero de la empresa al momento de analizar el crédito y adicionalmente en las memorias de labores no se reporta información sobre mejoras en aspecto operativo.

¿Que se busca?

Una herramienta que permita a la banca de desarrollo tomar en consideración los aspectos operativos en conjunto con los financieros que informen que estas empresas solicitantes de créditos sean redituables y sostenibles en el tiempo para que estén en la capacidad técnica de pagar los fondos solicitados

3. PROBLEMÁTICA DEL PEQUEÑO EMPRESARIO QUE CONFECCIONA UNIFORMES ESCOLARES PARA EL PROYECTO MINED – ALTO ENDEUDAMIENTO

Debido a lo obtenido en etapa de diagnóstico el pequeño empresario que confecciona uniformes para el MINED tiene que esperar mucho tiempo para que se le pague, ya que se estipula un tiempo de 6 meses pero este nunca se cumple lo que genera posteriores deudas para el empresario lo que lo limitará a seguir confeccionando y poder crecer.



¿Que se busca?

Un medio que permita acelerar el pago al microempresario para que este pueda invertir y seguir confeccionando para el MINED sin incurrir en deudas, además que sea una propuesta que genere más clientes para BANDESAL.

4. BAJA EFICIENCIA EN LA ACEPTACIÓN Y OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO Y VENTAJA QUE LA BANCA PRIVADA TIENE CON RESPECTO A LA BANCA DE DESARROLLO

Se ha encontrado en el planteamiento del problema **que la banca privada provee más créditos que la banca de desarrollo** dado que las empresas se inclinan al crédito rápido pero con altas garantías y mayores tasas de interés. Otro problema que se da es que muchas veces el crédito ya ha sido aprobado pero BANDESAL se tarda en el desembolso del préstamo. Actualmente después de la aprobación del crédito se le dice al empresario que vuelva para dar su calendarización de pagos y es en esa parte donde se genera una demora.

¿Que se busca?

Un modelo estricto de SEGUIMIENTO Y CONTROL que le permita a la banca de desarrollo ser menos exigente con sus requerimientos de aceptación y otorgamiento de crédito dándole mayor seguridad y competitividad con respecto a la banca privada al tener una mayor oferta de valor.

5. LOS PROCESOS DE LA BANCA DE DESARROLLO A PESAR DE ESTAR DEFINIDOS NO SE ENCUENTRAN MAPEADOS

Se tienen definidos los procesos con sus respectivos responsables pero no se encuentran mapeados

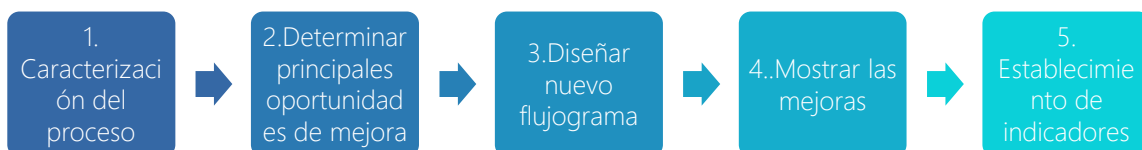
¿Que se busca?

Un mapeo de los procesos que permitan visualizados de forma esquemática

5.1 MEJORA DE LOS PROCESOS ACTUALES DE BANDESAL

4.3.1 Metodología para el rediseño de procesos actuales

El rediseño que se empleará en esta tesis servirá para mejorar los procesos que actualmente se tienen para agilizar el análisis y el otorgamiento de los préstamos y con eso contribuir al desarrollo del modelo dinámico.







Esquema 22. Metodología para mejoramiento de procesos



4.3.2 Desarrollo de mejoramiento de los procesos

1. Caracterización del proceso

Solicitud del crédito

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO		PROPUESTO	SP1-SOLICITUD DE CREDITO	
 VARIABLES DE ENTRADA	 VARIABLES DE SALIDA		 LIMITANTES DEL PROCESO	 ACTORES PRINCIPALES
<p>Las principales variables de entrada de este proceso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formato de solicitud de crédito correctamente llenado • Estados financieros de los últimos cinco años • Historial crediticio 	<p>Con este proceso se tienen las siguientes variables de salida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expedientes de los clientes que ya pasaron la etapa de evaluación. • Informes de análisis crediticios donde se muestra de manera detallada la respuesta. • Carta de aceptación para que le notario pueda realizar la designación • Asesoría a los clientes, respecto de los tipos de créditos y los requisitos, Entrega y/o envío de los formatos correspondientes para la solicitudes de Crédito 		<ol style="list-style-type: none"> 1. El solicitante debe presentar la información requerida de forma completa correcta o de lo contrario se da la formación de atrasos 2. Es necesario asegurarse de la calidad de la información para que el modelo provea una respuesta válida. 	<p>Las personas principales de BANDESAL que ocuparan un lugar importante en este proceso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutivo de Banca de Desarrollo • Jefe del Área/Gerente Comercial • Ejecutivo de apoyo empresarial







POLITICAS DEL PROCESO

Se definen de manera detallada cada una de las políticas que comprende el proceso de solicitud del crédito:

- a. El formulario de solicitud de crédito que debe ser llenado por las empresas clientes de forma completa y se debe presentar toda la información requerida por parte del solicitante
- b. Para la evaluación del record crediticio del cliente se tienen las siguientes clasificaciones establecidas por la Superintendencia del Sistema Financiero, en las cuales si un cliente o empresa cliente ya debe en otra entidad financiera con una mora superior a 90 días automáticamente queda descartado.

Aceptación del crédito

Tabla 70. Caracterización del proceso de aceptación del crédito

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO		PROPUESTO	SP2 – ACEPTACIÓN DEL CRÉDITO	
 VARIABLES DE ENTRADA	 VARIABLES DE SALIDA		 LIMITANTES DEL PROCESO	 ACTORES PRINCIPALES
<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de contratos para los clientes • Detalle de pagos de las cuotas con sus respectivas fechas • Carta para realizar cargo a cuenta • Desembolso del dinero del préstamo 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de Análisis crediticio • Perfil de Riesgo • Memorándum de recomendación • Condiciones de crédito • Formularios definitivos • Expediente final físico • Expediente final digital • Carta de Comunicación 		<ol style="list-style-type: none"> 1. El proceso se detiene en cuello de botella si hay correcciones o modificaciones en documentos, se procede hasta que estén completos 2. Todos los documentos van de estar firmados por las personas requeridas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analista de créditos y garantías 2. Ejecutivo de Banca de Desarrollo 3. Junta Directiva / Comité 4. Control de Operaciones 5. Jefe de FDE 6. Área de Riesgo 7. Control de Operaciones Crediticias



		<ol style="list-style-type: none">3. Solo se puede analizar un caso a la vez para no mezclar información4. Decisiones finales y correcciones se toman en Junta Directiva5. La documentación recibida tiene que estar completa para que el modelo de una respuesta válida6. Ejecutivo de Apoyo Empresarial se encarga de virtualizar expedientes finales	8. Analista de Apoyo a MIPYMES
--	--	--	---------------------------------------







POLITICAS DEL PROCESO

1. El proceso de **análisis de crédito se detiene para el caso en cuestión al haber información incompleta** por lo que se requerirá a la contraparte proveer los datos necesarios para poder continuar con su debido análisis, el proceso se interrumpe al no tener la información correspondiente y se resume cuando se tenga TODA la información requerida.
2. Todos los documentos deben de estar **firmados por las personas requeridas**, esto se debe por el tipo de decisión e información que debe de estar debidamente respaldada por una persona con poder suficiente para hacerse responsable de dicho documento y de su visto bueno.
3. Solamente **se puede analizar un caso a la vez** en los procesos que requieran utilizar el modelo propuesto, esto es para evitar confundir y mezclar información ya que la probabilidad de que esto suceda existe. Si se inicia a analizar un caso con los indicadores y el software de apoyo: el siguiente paso lógico debe de ser: completar el análisis e imprimir los reportes respectivos. No se puede interrumpir un análisis bajo ninguna circunstancia, se debe de esperar que en análisis actual se haga exitosamente para poder pasar al siguiente en cola.
4. Todas las **decisiones finales las toma Junta Directiva** ya que tiene el poder y la capacidad de decisión para poder aceptar o negar un crédito. Bajo ninguna circunstancia una orden ajena a Junta Directiva puede pasar encima de esta.
5. La **documentación recibida tiene que estar completa** para que el modelo de una respuesta válida. Esto es porque todos los indicadores en su conjunto dan un resultado que es de utilidad para aprobar o negar el crédito según el modelo.
6. La **única persona** de virtualizar, escanear y a la vez dejar por escrito los resultados finales es el Ejecutivo de Apoyo Empresarial, estos resultados también incluyen los del modelo propuesto que serán otorgados por el **Analista de Apoyo a MIPYMES**



Otorgamiento del crédito

Tabla 71. Caracterización del proceso de otorgamiento del crédito

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO		PROPUESTO		SP03-OTORGAMIENTO DE CRÉDITO			
 VARIABLES DE ENTRADA		 VARIABLES DE SALIDA		 LIMITANTES DEL PROCESO		 ACTORES PRINCIPALES	
<p>Las principales variables de entrada de este proceso y que provienen del proceso de solicitud son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expedientes de los clientes que ya pasaron la etapa de evaluación. • Informes de análisis crediticios donde se muestra de manera detallada la respuesta. • Carta de aceptación para que le notario pueda realizar la designación <p>Condiciones para otorgamiento del crédito propias del banco</p>		<p>Con este proceso se tienen las siguientes variables de salida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelos de contratos para los clientes • Detalle de pagos de las cuotas con sus respectivas fechas • Carta para realizar cargo a cuenta • Desembolso del dinero del préstamo 		<ul style="list-style-type: none"> • Solamente se realiza el otorgamiento a los préstamos que ya han sido aceptados. • Depende mucho de la parte legal de BANDESAL • Cualquier error en el proceso de aceptación influye también en este proceso debido a la secuencia lógica que siguen. 		<p>Las personas principales de BANDESAL que ocuparan un lugar importante en este proceso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El ejecutivo de apoyo empresarial • Gerente legal • Ejecutivo de operaciones • Tesorero • Ejecutivo de apoyo MIPYME 	



POLITICAS DEL PROCESO

Políticas generales

- a. La cantidad de productos entregados a los Centros Escolares-MINED deberá ser igual a la cantidad ordenada para procedimientos de financiamiento de BANDESAL. No son admitidas las entregas parciales de pedidos a los Centros Escolares-MINED para procedimientos de financiamiento de BANDESAL.
- b. Cuando la empresa llegue a BANDESAL con su constancia de entrega se le puede entregar de manera inmediata el 80% de la cantidad a cobrar.
- c. Los intereses serán cobrados únicamente al MINED y no a la MIPYMES.
- d. Al ceder los derechos del documento se debe firmar una hoja donde conste que BANDESAL es el nuevo acreedor

Seguimiento y control

Tabla 72. Caracterización del proceso de seguimiento y control

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO		PROPUESTO	SP04-SEGUIMIENTO Y CONTROL	
 VARIABLES DE ENTRADA	 VARIABLES DE SALIDA	 LIMITANTES DEL PROCESO	 ACTORES PRINCIPALES	
<p>Las principales variables de entrada de este proceso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe de Análisis crediticio • Perfil de Riesgo • Condiciones de crédito • Expediente final digital 	<p>Con este proceso se tienen las siguientes variables de salida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación y análisis de reportes de comportamiento de cartera • Informes de incumpliendo y mora. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El atraso en presentar la información operativa y financiera por parte de la empresa ocasionará un retraso en las operaciones de seguimiento y control por lo que se debe asegurar 	<p>Las personas principales de BANDESAL que ocuparan un lugar importante en este proceso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesor del programa banca mujer. • Personal de apoyo comercial 	



<ul style="list-style-type: none"> • Informes periódicos de la gestión de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de situación de riesgo. • Informes de retroalimentación a MIPYME. 	<p>la información para generar informes completos.</p> <p>2. Es necesario asegurarse de la calidad de la información para que el modelo provea una respuesta válida.</p>	
---	---	--	--

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO	PROPUESTO	SP04-SEGUIMIENTO Y CONTROL
----------------------------	-----------	----------------------------



POLITICAS DEL PROCESO

Se definen de manera detallada cada una de las políticas que comprende el proceso de solicitud del crédito:

- a. Se debe llevar un calendario donde se definan las fechas en las cuales se deben realizar las visitas para validaciones.
- b. Los principales parámetros que se deben evaluar en una validación de campo son:
 - Inventario
 - Instalaciones
 - Tamaño de la empresa
 - Cantidad de materia prima
- c. Se debe evaluar si existe mora para ejercer una actividad de cobro antes que estas lleguen a los 90 días de mora y se consideren vencidas.
- d. Si el cliente ha caído en mora se debe gestionar para que firme un acuerdo de pago donde le permita la cancelación de esas cuotas. Los acuerdos de pago pueden firmarse para realizar un solo pago y en algunas ocasiones planes de pago dependiendo de la situación del cliente.



2 .Principales oportunidades de mejora

Debido a que los procesos son muy tardados, el tiempo de respuesta o de desembolso del dinero es muy prolongados, a los procesos que BANDESAL lleva a cabo para la solicitud, aceptación y otorgamiento del crédito, es por eso que las principales oportunidades de mejora se centran en implementar el Modelo dinámico de gestión para mejorar los procesos de crédito. As oportunidades de mejora se pueden centrar en:

Del análisis realizado en la etapa de diagnóstico sobre la descripción del área, las funciones, procesos e indicadores, podemos concluir que presenta los siguientes problemas

- Retraso en el desembolso de créditos, que podría ocasionar la pérdida de la oportunidad de inversión y consecuentemente la desviación de los fondos del crédito o su uso para fines de consumo.
- Actitud negativa hacia el pago puntual debido a la carencia de educación y recordación al cliente durante el desembolso.
- Decisiones en cuanto a aprobación de crédito son influenciadas por la presión de alcanzar metas; se toman de manera subjetiva, basadas en la confianza o experiencia del asesor de crédito sin el debido análisis de crédito. Esto es porque BANDESAL no posee un sistema automatizado en comparación con la banca privada y posee una función social.
- No existen indicadores que proporcionen información general del Sector, con el nuevo sistema propuesto será posible construir una base de datos que pueda mostrar el comportamiento del sector en cuanto a variables operativas y financieras

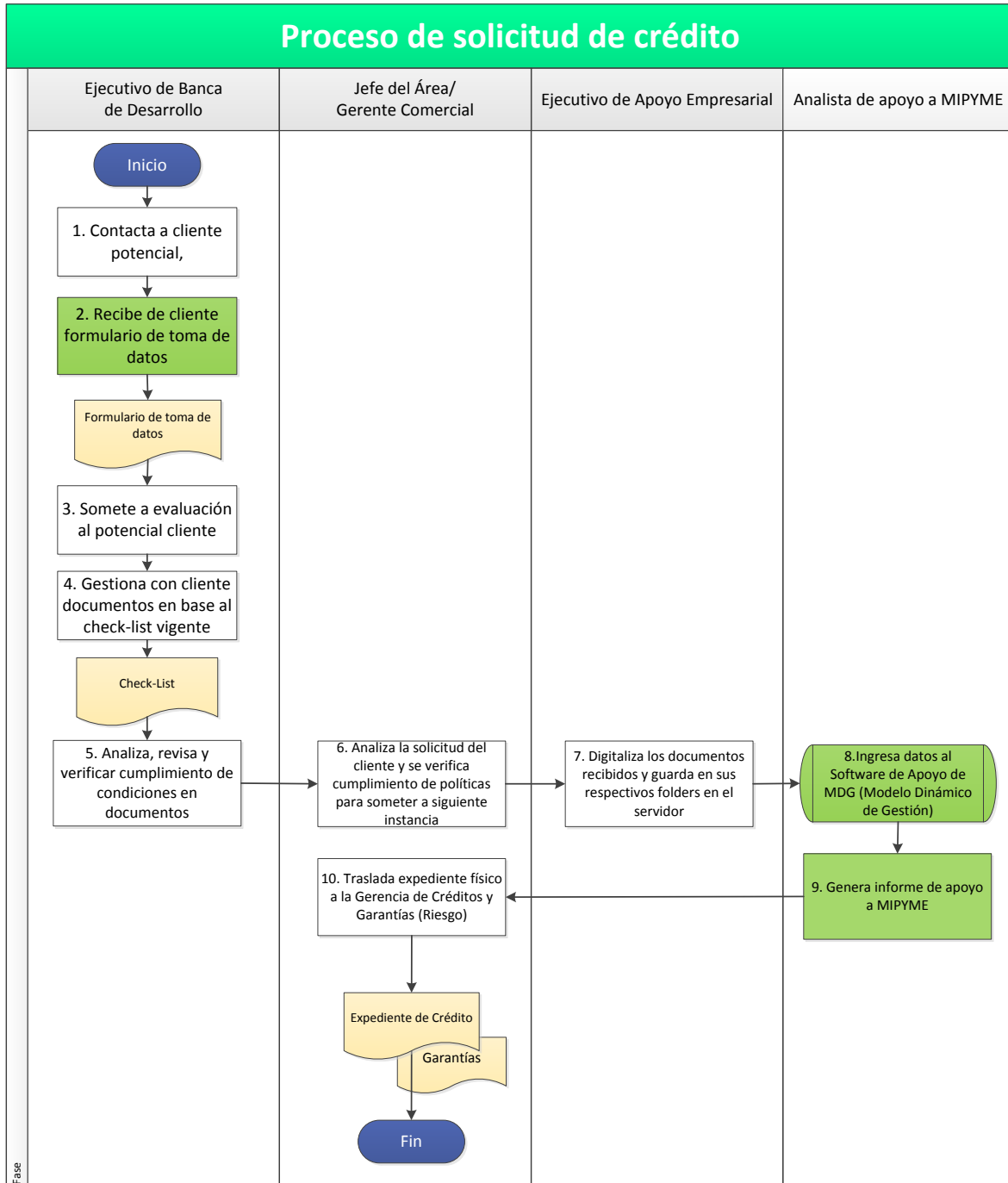
3 Diseño de nuevos flujogramas

A continuación se muestran los flujogramas mejorados, donde se pueden observar las mejoras en color verde que son pasos nuevos de los procedimientos que se han agregado y en amarillo, pasos que se han mejorado. Los procesos que se muestran son los siguientes:

- Solicitud de crédito
- Aceptación de crédito
- Otorgamiento de crédito
- Seguimiento y control

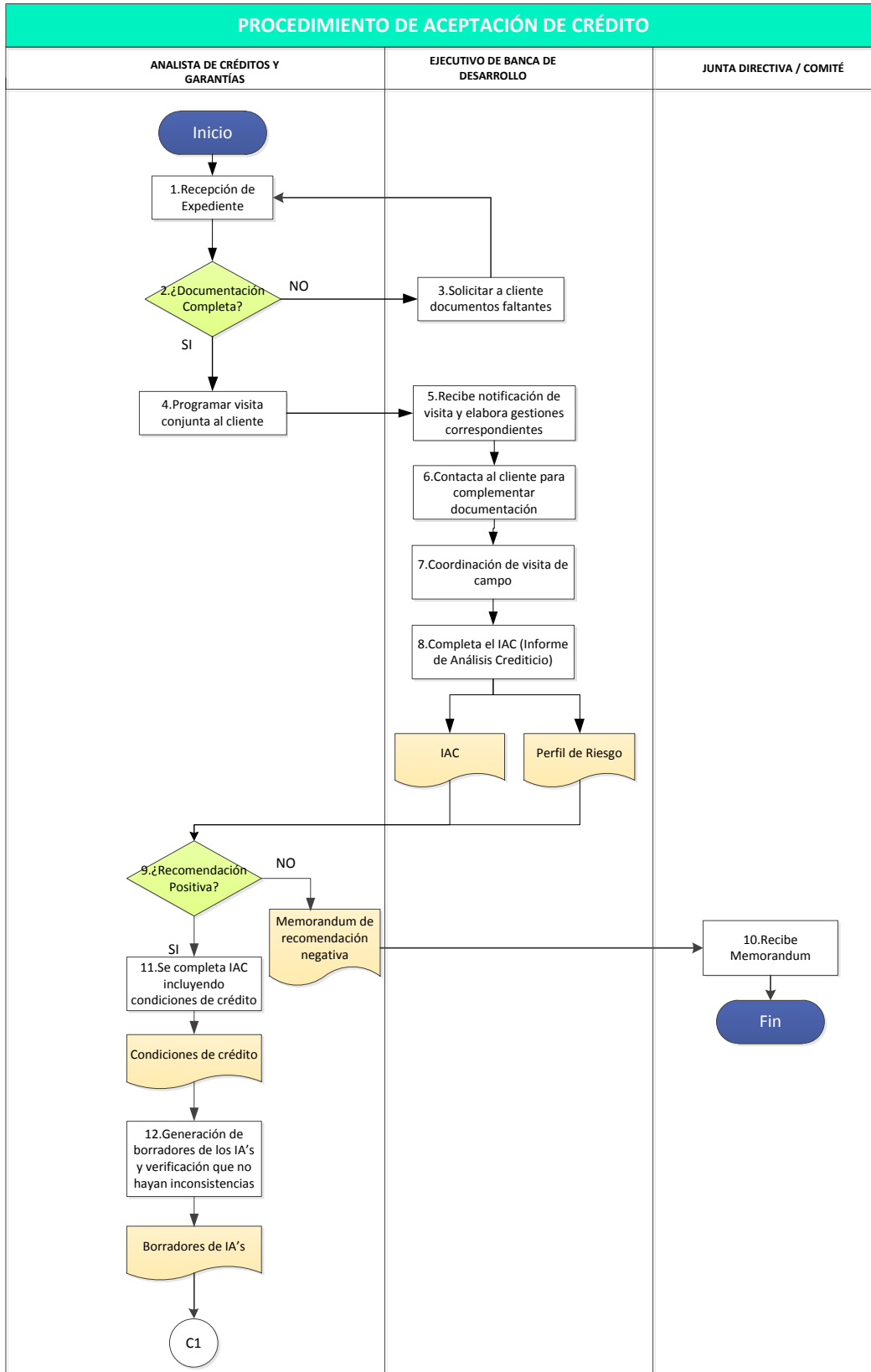


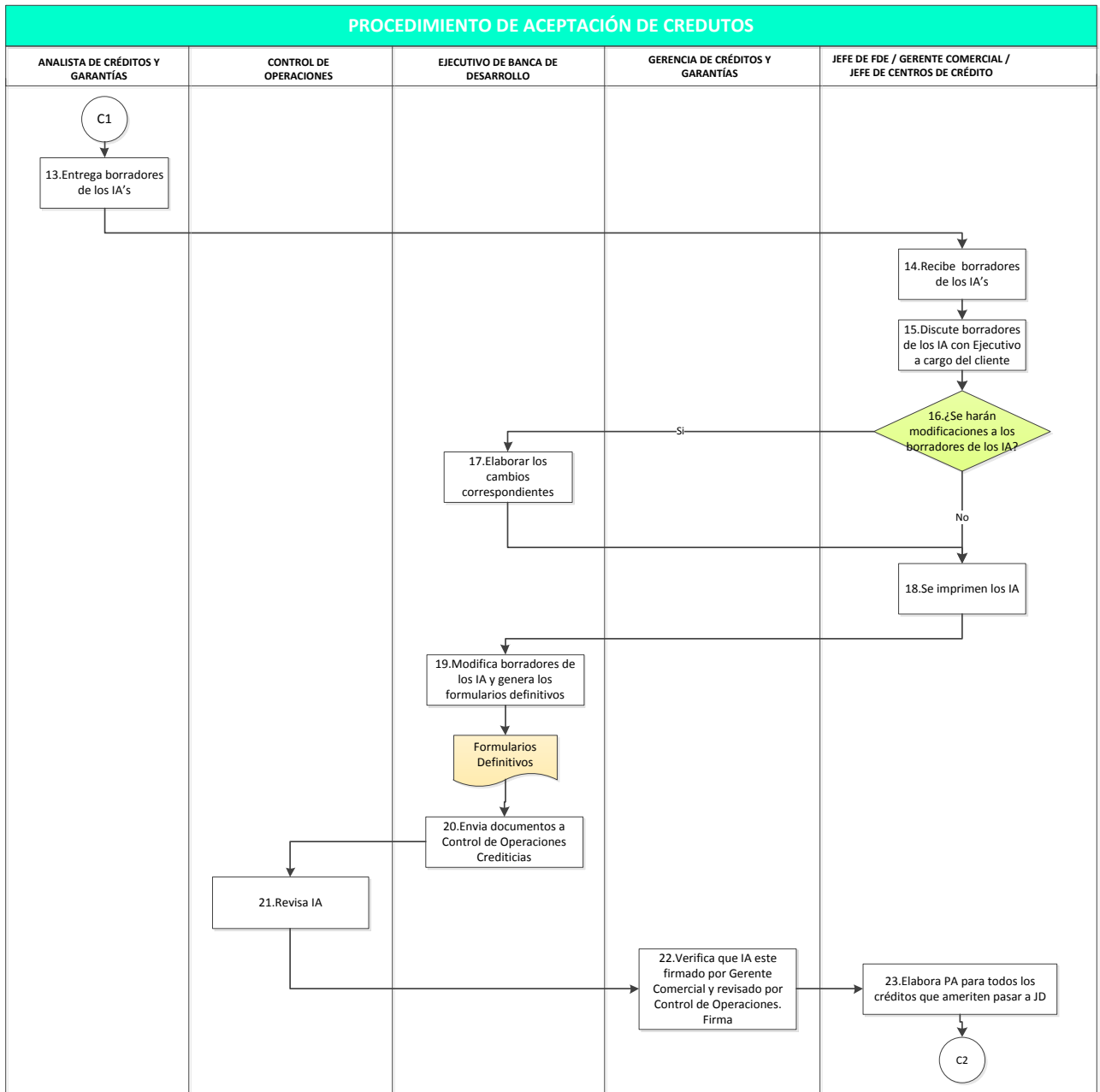
Solicitud de crédito

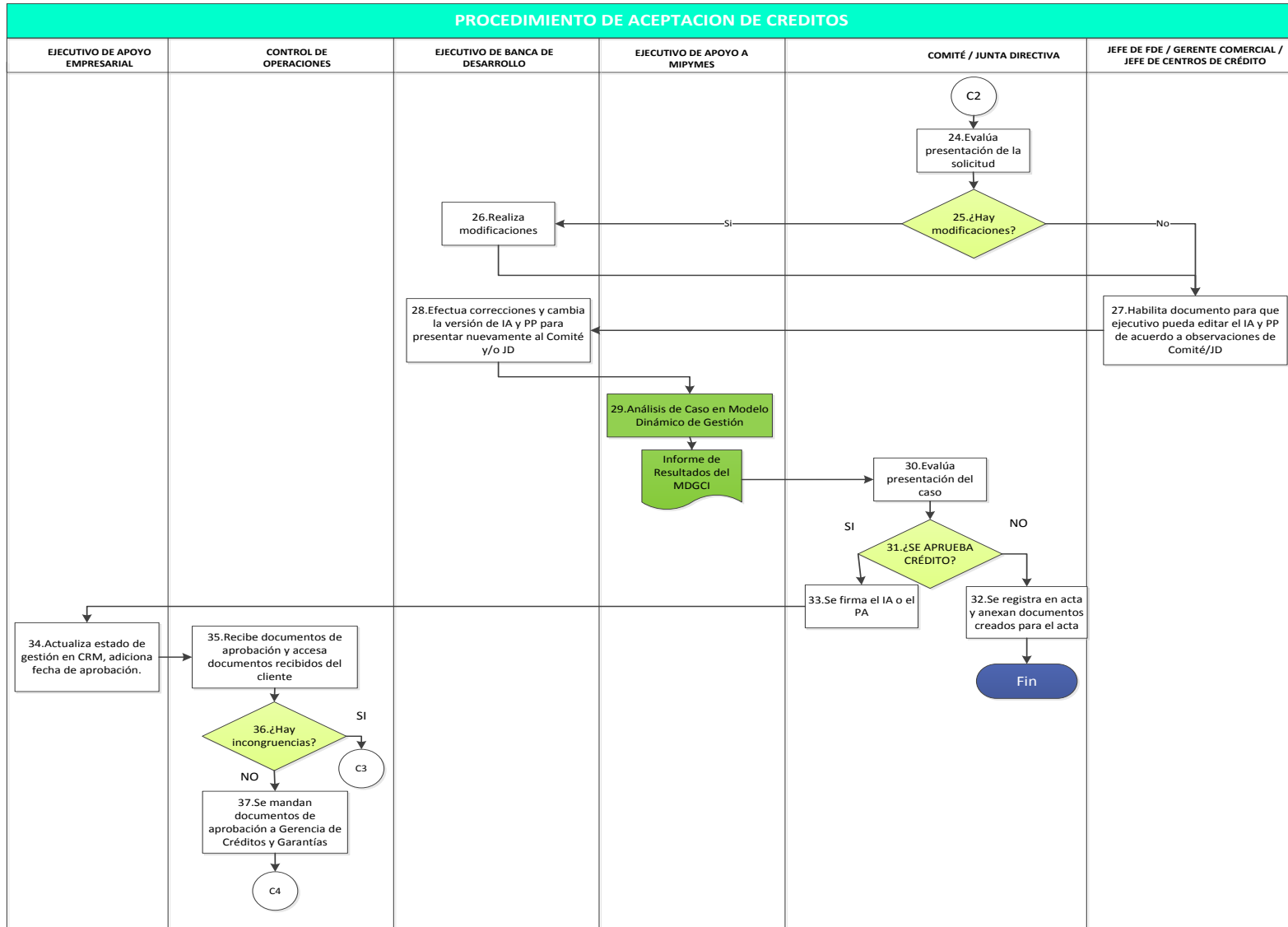


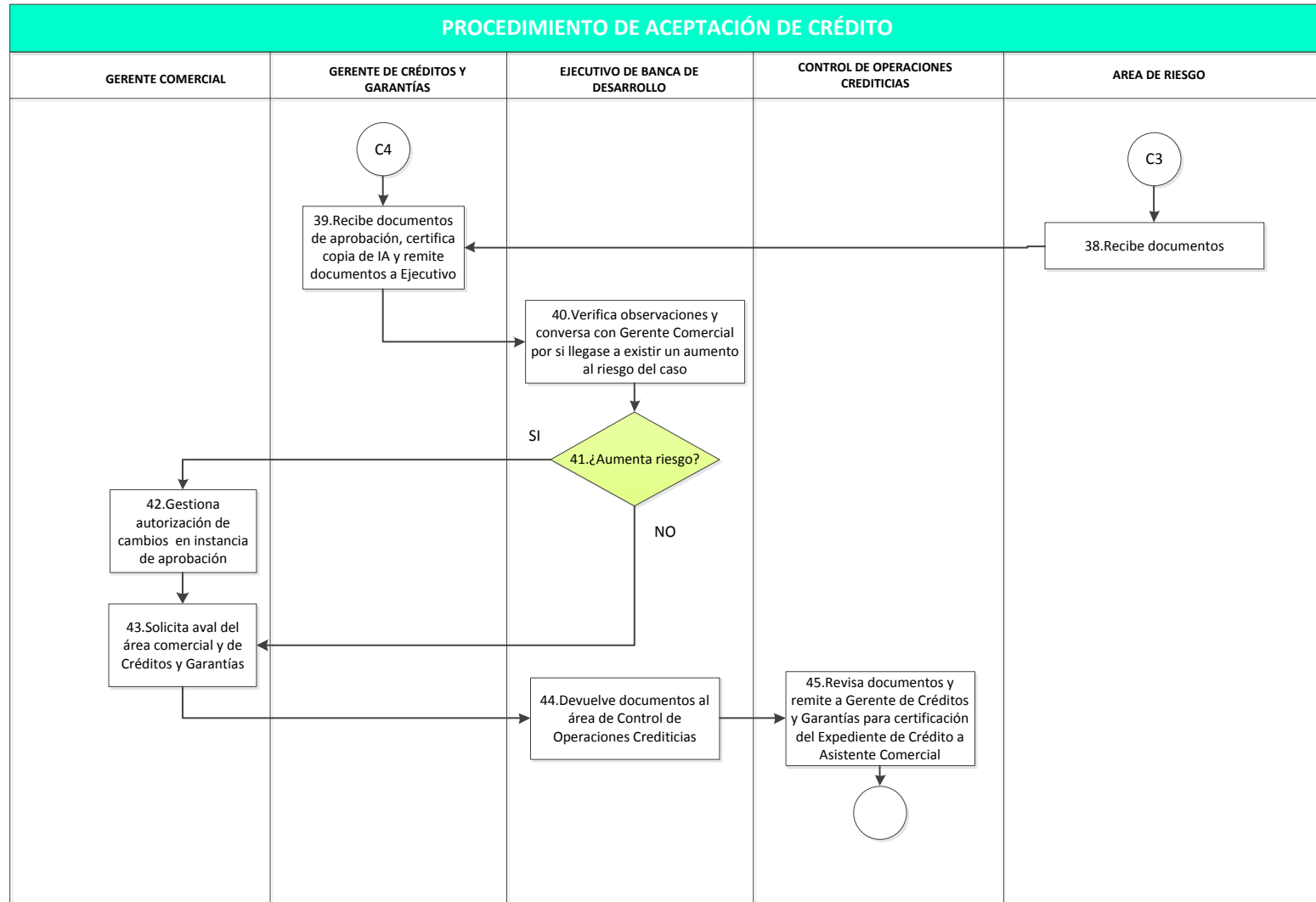


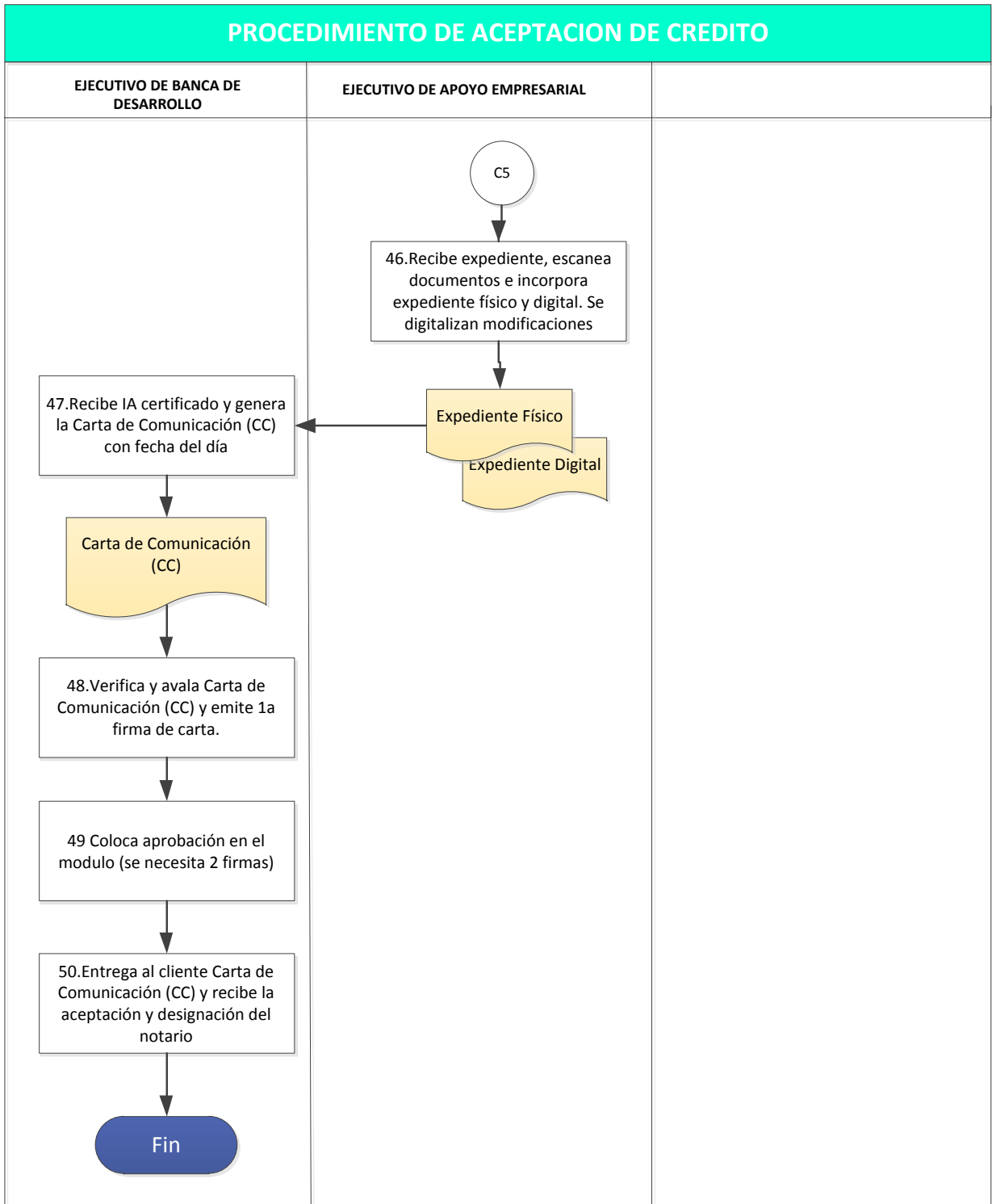
Aceptación de crédito





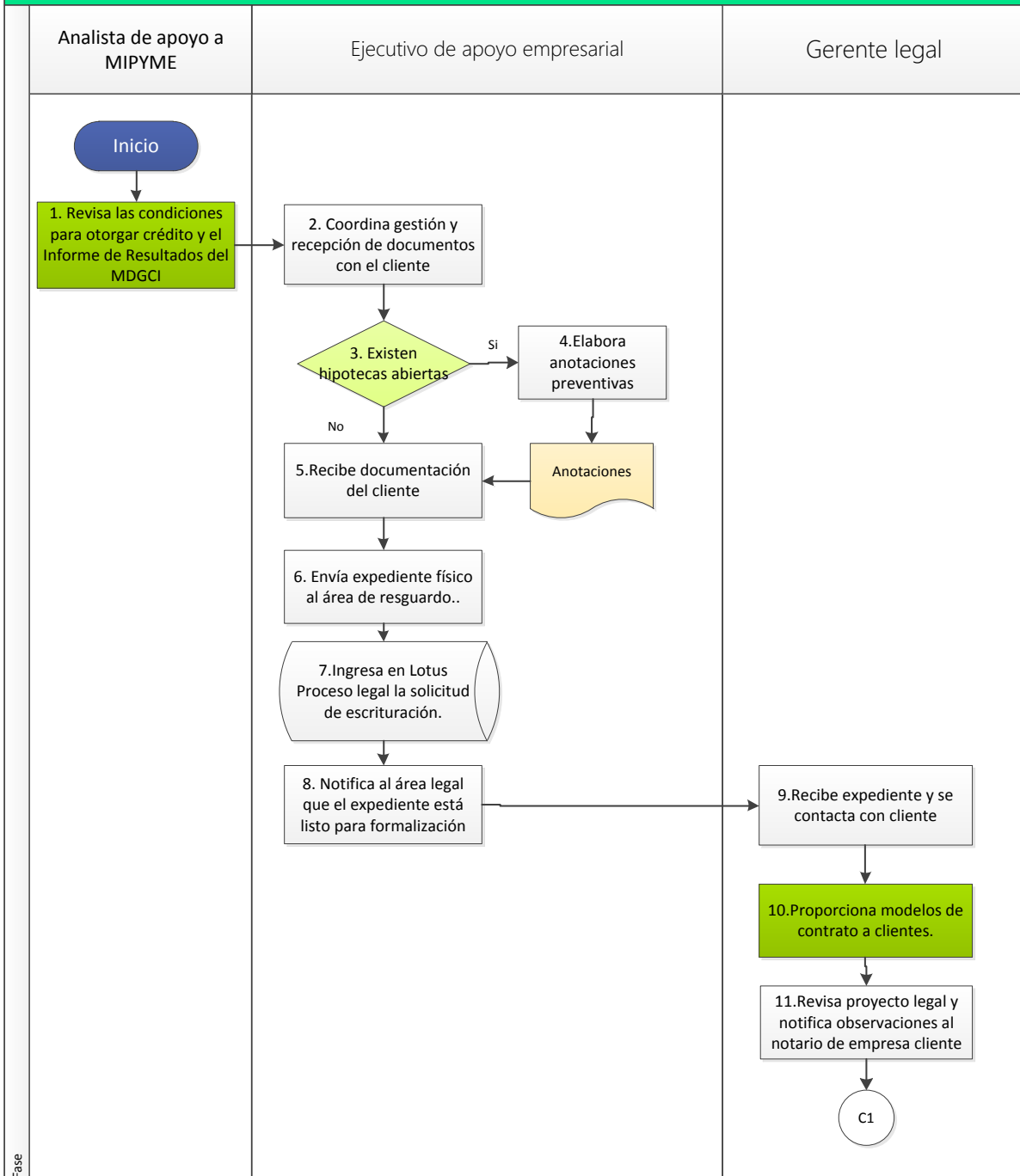






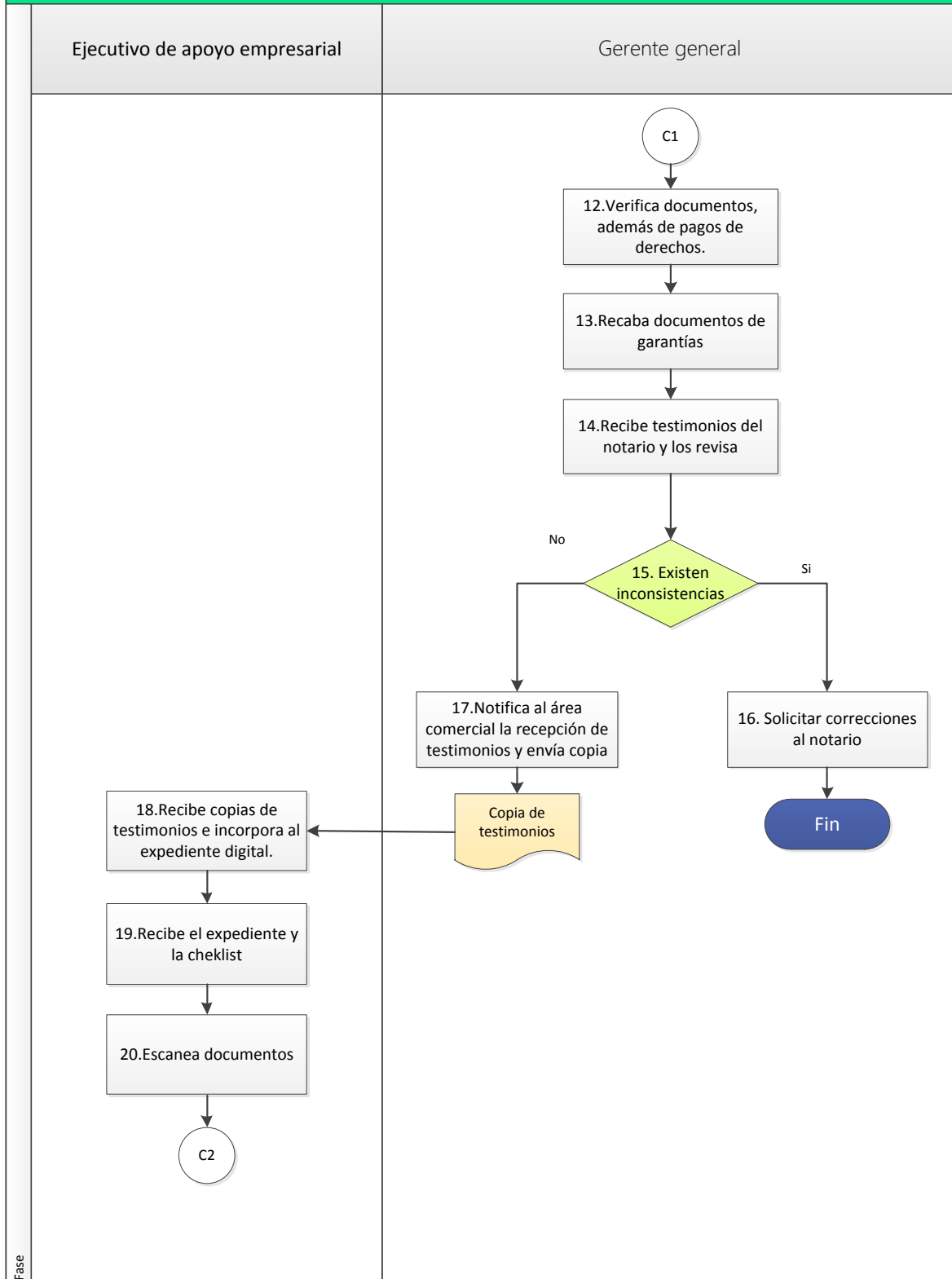


Proceso de otorgamiento de créditos





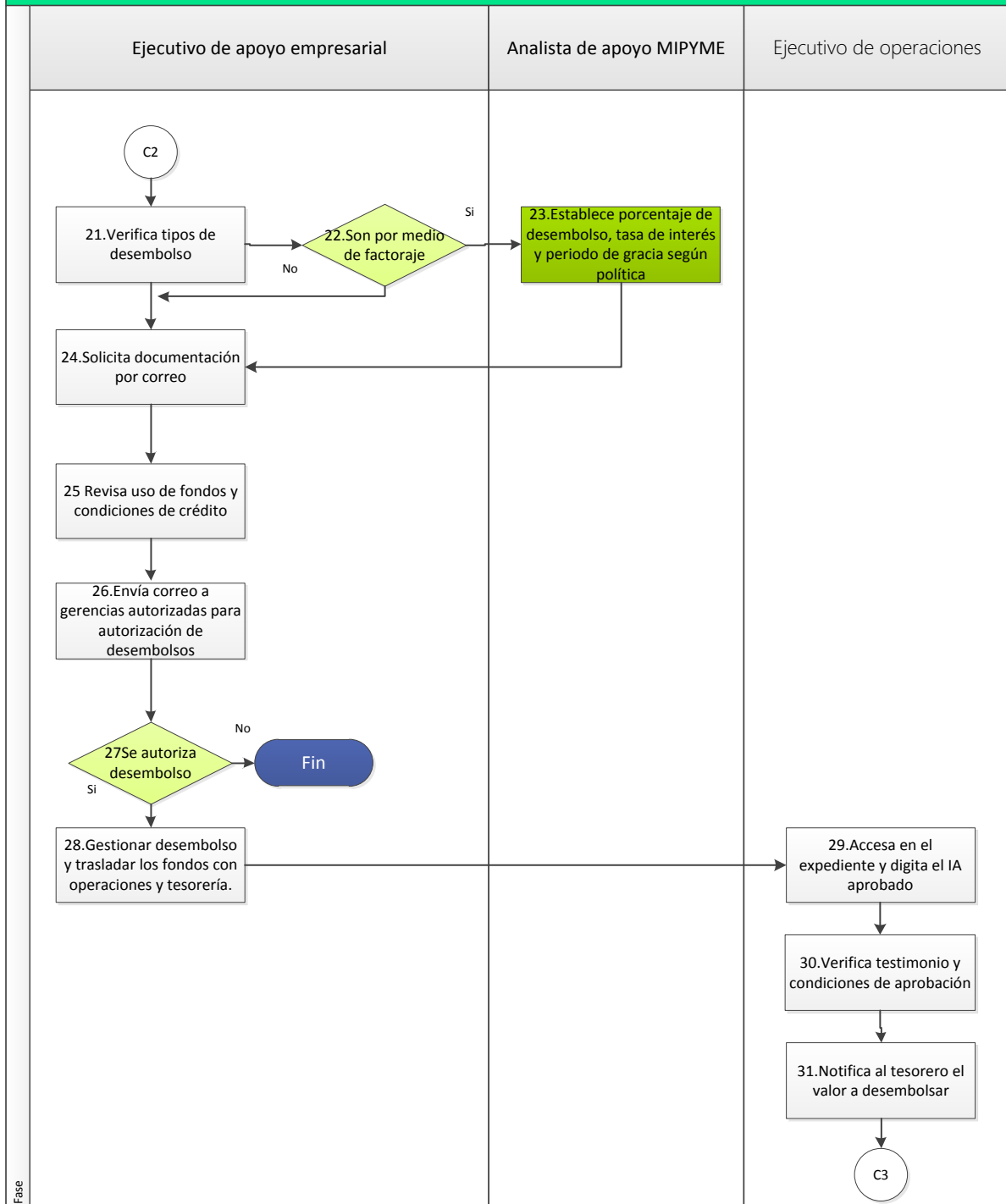
Proceso de otorgamiento de créditos



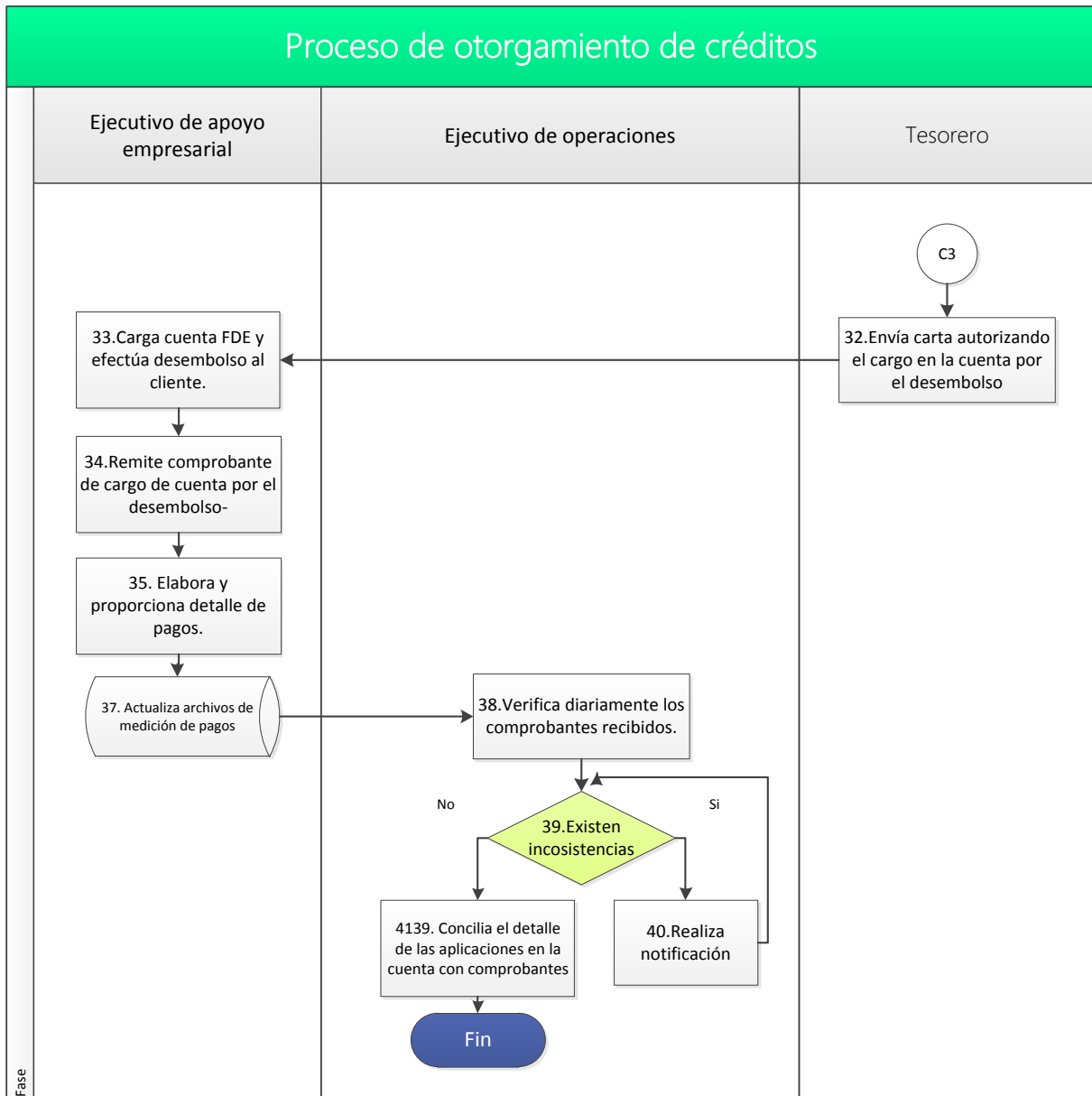
Fase



Proceso de otorgamiento de créditos



Fase



Seguimiento y control

PRACTICAS DE PREVENCIÓN

Objetivo

- Prever situaciones de riesgo de pérdida o situaciones de no pago, a través del monitoreo sistemático de la cartera de créditos comerciales de sus clientes.



PRACTICA 1 - Adoptar Estrategias Proactivas para Tratar la Morosidad antes que Comience

Objetivo: *Crear una cultura de pago en el cliente.*

Tratar el problema antes que surja ha sido una de las mejores estrategias para reducir la morosidad. Actividades preventivas son menos costosas y la mejor cobranza es la buena administración de los clientes al día. Existen varias medidas proactivas que la IMF puede adoptar con los clientes que aún están al día. Educar a los clientes sobre características del producto, costos y gastos de cobranza. La educación al cliente puede resultar una medida significativa para reducir tasas de morosidad.



Previo al desembolso de crédito, las instituciones deben educar y entrenar al cliente y los garantes en todo lo que implica acceder a un crédito, el funcionamiento del producto, los beneficios del pago oportuno, y el entendimiento del cronograma de pago, así como los lugares o medios más accesibles y convenientes para realizar el pago.

Durante la etapa de educación al cliente es importante enfatizar tanto los beneficios del pago oportuno como los gastos que pueden incurrir al no pagar la cuota a tiempo. Algunas instituciones transmiten esta idea como “un premio al pago puntual” ofreciendo descuentos en las cuotas por el pago en fecha.

Establecer fechas de pago que son mutuamente beneficiosas Involucrar al cliente en la programación de fechas de pago que sean mutuamente favorables puede incrementar la probabilidad de pago. En general, los días de pago debe coincidir con los días de mayor ingreso o liquidez del negocio, y deberían ser suficiente lejos del pago de Ejemplo en Práctica – India En India donde el crédito grupal es el modelo de financiamiento imperante (metodología Grameen) las instituciones promueven como habitual practica que en cada reunión de grupo de clientes se repita/ore en conjunto una especie de código de conducta o ética que es pronunciado en lengua local y que enfatiza la obligación del pago oportuno, la solidaridad del grupo que debe pagar en el caso que algún miembro no pueda cumplir con su pago y la importancia del ahorro. Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza 7 importantes obligaciones para el cliente como vivienda, educación y otras deudas para que no haya distracción en el repago de nuestra deuda.

Utilizar el Refuerzo Positivo El refuerzo positivo, aunque parece sencillo, también puede jugar un papel importante. La institución tiene la oportunidad de reconocer y premiar a los clientes que realizan su pago puntual, ofreciendo acceso inmediato a nuevos créditos, montos mayores, tasas



preferenciales (menor tasa), certificados de puntualidad, ofrecer entrenamiento y capacitación, obsequios, etc.

PRÁCTICA 2 – Contar con Políticas y Procesos de Recuperación Claramente Definidos

Objetivo: Mostrar consistencia a lo largo de toda la gestión de cobranza

Para la creación de una fuerte unidad de cobranza es necesario contar con procedimientos y políticas claros, sistematizados, y homogéneos, que orienten al personal involucrado en las actividades de cobranza, en cómo actuar en cada situación. Para ello debe definirse lo siguiente:

Establecer Políticas para el Contacto con el Cliente

Cuándo realizar el primer contacto? Sería mejor por teléfono, vía e-mail, cartas, visitas? El factor clave para la elección del más conveniente medio es el costo frente al beneficio considerando los días de atraso y la posibilidad de recupero. Las políticas de contacto también pueden incluir estrategias preventivas, como el recuerdo de pago, y deberían incluir un plan que especifique la fecha del próximo contacto y las correspondientes medidas a tomar.



Políticas actuales de Seguimiento y Control. El modelo actual de BANDESAL, además de las políticas internas adoptadas para el propio seguimiento, son las siguientes:

- Se realiza una calificación del cliente dos veces al año, en los mismos meses de Mayo y Noviembre.
- Se solicita información financiera, como mínimo, una vez al año para mantener actualizados los datos del cliente.
- Trimestralmente, se envían informes con los resultados de las evaluaciones y recalificaciones.
- Se verifica diariamente a través de reporte de estados e cartera, la situación crediticia de cada caso, identificando aspectos como: días de mora, saldos del crédito, fecha de vencimiento, entre otros.
- Se evalúa y recalifica la cartera de créditos, cuando los créditos incurren en mora desde 1 día en adelante y se contacta directamente con el cliente para establecer acuerdos de pago. Estos son reportados trimestralmente.



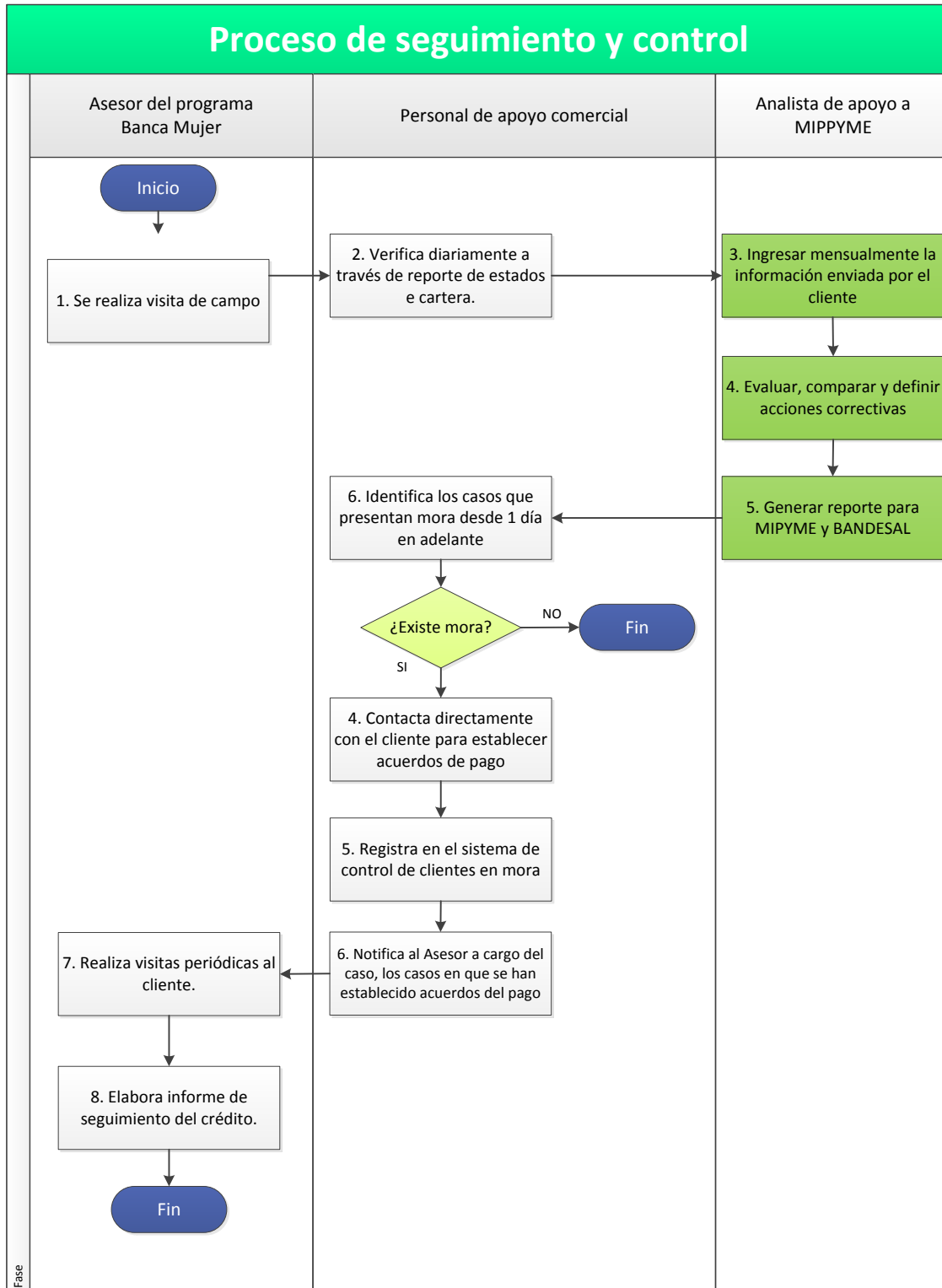
- Verifica en el período de 30 días después de efectuado el desembolso, que los recursos otorgados, se hayan invertido de acuerdo al destino acordado en las condiciones del crédito a través de una visita de campo.

A continuación se proponen algunas políticas para el nuevo esquema del Modelo de Seguimiento y Control:

- Todos los clientes dentro del portafolio de la compañía, deberán contar, mínimo, con una visita al año por parte del gerente de cuenta, según su perfil de riesgo y la decisión tomada en el comité, con el fin de garantizar el buen funcionamiento de la empresa en el mercado.
- Se hará una revisión trimestral de la concentración de cartera, para evitar enfocar la colocación.
- Todos los clientes que generen señales de alertas importantes dentro del modelo, serán objeto de un nuevo estudio de crédito, donde el gerente de cuenta deberá proporcionar la información actualizada.
- Clientes nuevos con moras, se les realizará una llamada telefónica por parte del área de Cobranzas o una visita comercial, en compañía del área de Cobranzas, si lo considera necesario.
- Luego de la segmentación por el modelo, a los clientes que queden clasificados en Alto Riesgo y Riesgo Medio Alto, se les realizará visitas comerciales o llamadas telefónicas por parte del área de Cobranzas, dependiendo del nivel de exposición del cliente con la compañía. Lo anterior, con el fin de conocer la realidad actual del cliente en cuanto su actividad comercial, su desarrollo financiero y el entorno en el que opera. Con base en esas vivitas, el área de crédito puede evaluar aspectos como comportamiento o hábito de pago interno de los clientes; conocer el estado y el manejo de las relaciones de crédito, y cuando se requiera, realizar un análisis financiero.

En caso de que el cliente no presente moras con la empresa, se le hará un seguimiento más estricto con visitas comerciales y llamadas telefónicas por parte del área de Cobranzas, mínimo una vez al mes para los clientes Alto Riesgo y una vez trimestral para los clientes Riesgo Medio Alto tratando de mejorar la situación del cliente a través de la consecución de garantías reales, si no se tienen, o para asesorarlo en el caso de una reestructuración de su deuda u otras alternativas.

La Cobranza Segmentada por Niveles de Riesgo Toda institución financiera debe tomar un volumen enorme de decisiones cada día. Durante el proceso de cobranza se debe decidir cuándo contactar al cliente, quién contactarlo, cómo aproximarse al cliente, qué producto ofrecer, cómo tratar las promesas incumplidas y clientes desaparecidos, qué hacer en caso de tragedias o desastres naturales, y muchas otras decisiones que no pueden delegarse completamente a la experiencia del asesor de crédito. Es aquí donde la estrategia de cobranza segmentada por niveles de riesgo provee herramientas de gran valor al proceso de decisión crediticia.





4 Muestra de la mejora

Para mostrar la mejora se usa el análisis de Valor agregado ya que en los procesos actuales se hizo una evaluación y se encontraron deficiencias. Para este se utilizará la siguiente fórmula⁴⁵:

$$\text{Indice de Valor Agregado} = \frac{\text{Actividades con valor agregado}}{\text{Total de actividades}} * 100$$

Teniendo:

- Actividades que agregan valor a la empresa (VAE)
- Actividades que agregan valor al cliente (VAC)
- Actividades que no agregan valor (SVA)

Se deben tomar los siguientes parámetros:


Criterios para el Índice de Valor Agregado

Si **IVA >= 75%** entonces **Proceso Efectivo**

Si **IVA < 75%** entonces **Proceso No Efectivo**

Solicitud de Crédito

Tabla 73. Ficha de análisis de valor agregado del proceso de solicitud del credito

 BANDESAL <small>BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR</small>		FICHA DE ANALISIS DE VALOR AGREGADO			
		Fecha de elaboración: 22/10/2016			
		Tipo: PROPUESTO			
		Proceso: Solicitud de Crédito			
Paso	Responsable	Actividad	VAC	VAE	SVA
1	Ejecutivo de Banca de Desarrollo	Contacta a cliente potencial			1
2	Ejecutivo de Banca de Desarrollo	Recibe de cliente formulario de toma de datos	1	1	
3	Ejecutivo de Banca de Desarrollo	Somete a evaluación potencial al cliente		1	
4	Ejecutivo de Banca de Desarrollo	Gestiona con cliente interesado los documentos en base al check-list vigente		1	
5	Ejecutivo de Banca de Desarrollo	Analiza y revisa los documentos recibidos, para verificar cumplimiento	1	1	

⁴⁵ Dávila, F. (2014). AVA: Análisis de Valor Agregado. San Francisco, Estados Unidos: Prezi Inc. Recuperado de: <https://prezi.com/jsbunantd5fl/ava-analisis-de-valor-agregado/>



		de condiciones de acuerdo a la política vigente			
6	Gerente Comercial	Analiza la solicitud del cliente y se verifica cumplimiento de políticas para someter a siguiente instancia		1	
7	Ejecutivo de apoyo empresarial	Digitaliza los documentos recibidos y guarda en sus respectivos folders en el servidor			1
8	Ejecutivo de apoyo empresarial	Ingresa datos al Software de Apoyo de MDG (Modelo Dinámico de Gestión)	1	1	
9	Ejecutivo de apoyo empresarial	Traslada expediente físico a la Gerencia de Riesgos y Garantías			1
			3	6	3

$$\text{ÍNDICE DE VALOR AGREGADO} = \frac{(3 + 6)}{(3 + 6 + 3)} \times 100\%$$

ÍNDICE DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO = 75% Proceso Efectivo


Tabla 74. Cuadro comparativo de proceso de solicitud del crédito

CUADRO COMPARATIVO PROCESO-SOLICITUD DEL CREDITO		
<p>Valor agregado del proceso actual.</p> <p>Como se observa en la gráfica, las actividades sin valor representaban un 43% y el índice de valor agregado era menor al 75%.</p>	57%	<p>VALOR AGREGADO PROCESO ACTUAL</p> <p>■ VAC ■ VAE ■ SVA</p>
<p>Valor agregado de proceso nuevo</p> <p>Las actividades sin valor agregado disminuye su porcentaje a 25% y el índice aumenta un 18% considerándose como proceso efectivo.</p>	75%	<p>VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO</p> <p>■ VAC ■ VAE ■ SVA</p>



Aceptación del crédito

Tabla 75. Ficha de análisis de valor agregado del proceso mejorado de aceptación del crédito

		FICHA DE ANALISIS DE VALOR AGREGADO			
		Fecha de elaboración: 22/10/2016			
		Tipo: PROPUESTO			
		Proceso: Aceptación de crédito			
Paso	Responsable	Actividad	VAC	VAE	SVA
1	Analista de créditos y garantías	Recepción de Expediente		1	
¿Documentación completa?					
No					
3	Ejecutivo de banca de desarrollo	Solicitar a cliente documentos faltantes	1		
Si					
4	Analista de créditos y garantías	Programar visita conjunta al cliente	1		
5	Ejecutivo de banca de desarrollo	Recibe notificación de visita y elabora gestiones correspondientes		1	
6	Ejecutivo de banca de desarrollo	Contacta al cliente para complementar documentación	1		
7	Ejecutivo de banca de desarrollo	Coordinación de visita de campo		1	
8	Ejecutivo de banca de desarrollo	Completa el IAC (Informe de Análisis Crediticio)		1	
Recomendación positiva					
No					
10	Junta directiva	Recibe memorándum		1	
Si					
11	Analista de créditos y garantías	Se completa IAC incluyendo condiciones de crédito		1	
12	Analista de créditos y garantías	Generación de borradores de los IA's y verificación que no hayan inconsistencias		1	
13	Analista de créditos y garantías	Entrega borradores de los IA's		1	
14	Jefe de FDE/ Gerente comercial/ Jefe de centros de crédito	Recibe borradores de los IA's		1	
15	Jefe de FDE/ Gerente comercial/ Jefe de centros de crédito	Discute borradores de los IA con Ejecutivo a cargo del cliente		1	
¿Se harán modificaciones a los borradores de los IA?					



Si					
17	Ejecutivo de banca de desarrollo	Elaborará cambios correspondientes		1	
No					
18	Jefe de FDE/ Gerente comercial/ Jefe de centros de crédito	Se imprimen los IA		1	
19	Ejecutivo de banca de desarrollo	Modifica borradores de los IA y genera los formularios definitivos		1	
20	Ejecutivo de banca de desarrollo	Envia documentos a Control de Operaciones Crediticias		1	
21	Control de operaciones	Revisa IA			1
22	Gerencia de créditos y garantías	Verifica que IA este firmado por Gerente Comercial y revisado por Control de Operaciones. Firma			1
23	Jefe de FDE/ Gerente comercial/ Jefe de centros de crédito	Elabora PA para todos los créditos que ameriten pasar a JD		1	
24	Junta directiva	Evalúa presentación de la solicitud		1	
¿Hay modificaciones?					
Si					
26	Ejecutivo de banca de desarrollo	Realiza modificaciones		1	
No					
27	Jefe de FDE/ Gerente comercial/ Jefe de centros de crédito	Habilita documento para que ejecutivo pueda editar el IA y PP de acuerdo a observaciones de Comité/JD			1
28	Ejecutivo de banca de desarrollo	Efectúa correcciones y cambia la versión de IA y PP para presentar nuevamente al Comité y/o JD		1	
29	Ejecutivo de Apoyo a MIPYMES	Análisis de Caso en Modelo Propuesto		1	
30	Junta directiva	.Evalúa presentación del caso		1	
¿Se aprueba crédito?					
No					
32	Junta directiva	Se registra en acta y anexan documentos creados para el acta		1	
Si					
33	Junta directiva	Se registra en acta y anexan documentos creados para el acta		1	
34	Ejecutivo de apoyo empresarial	Actualiza estado de gestión en CRM, adiciona fecha de aprobación, IFI Administradora		1	
35	Control de operaciones	Recibe documentos de aprobación y accesa documentos recibidos del cliente		1	



¿Hay incongruencias?					
No					
37	Control de operaciones	documentos de aprobación a Gerencia de Créditos y Garantías		1	
	Control de operaciones	Ir a paso 39			
Si					
38	Área de riesgo	Recibe documentos		1	
39	Gerente de créditos y garantías	Recibe documentos de aprobación, certifica copia de IA y remite documentos a Ejecutivo		1	
40	Gerente de créditos y garantías	Verifica observaciones y conversa con Gerente Comercial por si llegase a existir un aumento al riesgo del caso		1	
¿Aumenta riesgo?					
Si					
42	Gerente comercial	Gestiona autorización de cambios en instancia de aprobación		1	
43	Gerente comercial	Solicita aval del área comercial y de Créditos y Garantías		1	
No					
		Ir a paso 43			
44	Ejecutivo de banca de desarrollo	Devuelve documentos al área de control de operaciones crediticias		1	
45	Control de operaciones	.Revisa documentos y remite a Gerente de Créditos y Garantías para certificación del Expediente de Crédito a Asistente Comercial		1	
46	Ejecutivo de apoyo empresarial	Recibe expediente, escanea documentos e incorpora expediente físico y digital. Se digitalizan modificaciones		1	
47	Ejecutivo de banca de desarrollo	Recibe IA certificado y genera la Carta de Comunicación (CC) con fecha del día		1	
48	Ejecutivo de banca de desarrollo	Verifica y avala Carta de Comunicación (CC) y emite 1a firma de carta.		1	
49	Ejecutivo de banca de desarrollo	Coloca aprobación en el módulo (se necesita 2 firmas)		1	
50	Ejecutivo de banca de desarrollo	Entrega al cliente Carta de Comunicación (CC) y recibe la aceptación y designación del notario	1		
			4	36	3

$$\text{ÍNDICE DE VALOR AGREGADO} = \frac{(4 + 36)}{(4 + 36 + 3)} \times 100\%$$

ÍNDICE DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO = 93% Proceso Efectivo ya que es >75%




Tabla 76. Cuadro comparativo del proceso mejorado de aceptación del crédito

CUADRO COMPARATIVO PROCESO-ACEPTACIÓN DEL CREDITO			
Valor Agregado del proceso actual	75%	Valor agregado de proceso nuevo: Las actividades sin valor agregado disminuye su porcentaje y el índice aumenta un 18% considerándose como proceso efectivo.	93%

Otorgamiento del crédito

Tabla 77. Ficha de análisis de valor agregado del proceso mejorado de otorgamiento del crédito

		FICHA DE ANALISIS DE VALOR AGREGADO			
		Fecha de elaboración: 22/10/2016			
		Tipo: PROPUESTO			
		Proceso: Otorgamiento de crédito			
Paso	Responsable	Actividad	VAC	VAE	SVA
1	Ejecutivo de apoyo MIPYME	Revisa las condiciones para otorgar crédito y el Informe de Resultados del MDGCI		1	
2	Ejecutivo de apoyo empresarial	Coordina gestión y recepción de documentos con el cliente			1
¿Existen hipotecas abiertas?					
Si					
4	Ejecutivo de apoyo empresarial	Elabora anotaciones preventivas			1
		Ir a paso 5			
¿Existen hipotecas abiertas?					
No					
Fin					
5	Ejecutivo de apoyo empresarial	Recibe documentación del cliente	1		
7	Ejecutivo de apoyo empresarial	Ingresa en Lotus Proceso legal la solicitud de escrituración.		1	
8	Ejecutivo de apoyo empresarial	Notifica al área legal que el expediente está listo para formalización		1	
9	Gerente General	Recibe expediente y se contacta con cliente		1	
10	Gerente General	Proporciona modelos de contrato a clientes.	1		
11	Gerente General	Revisa proyecto legal y notifica observaciones al notario de empresa cliente		1	
12	Gerente General	.Verifica documentos, además de pagos de derechos.		1	
13	Gerente General	Recaba documentos de garantías			1
14	Gerente General	Recibe testimonios del notario y los revisa		1	
¿Existen inconsistencias?					
Si					



16	Gerente General	Solicitar correcciones al notario		1	
		Fin			
No					
17	Gerente General	Notifica al área comercial la recepción de testimonios y envía copia		1	
18	Ejecutivo de apoyo empresarial	Recibe copias de testimonios e incorpora al expediente digital.	1		
19	Ejecutivo de apoyo empresarial	Recibe el expediente y la cheklist			1
20	Ejecutivo de apoyo empresarial	Escanea documentos			1
21	Ejecutivo de apoyo empresarial	Verifica tipos de desembolso	1		
¿Son por medio de factoraje?					
No					
		Ir a paso 22			
Si					
23	Ejecutivo de apoyo MIPYME	Establece porcentaje de desembolso, tasa de interés y periodo de gracia según política		1	
24	Ejecutivo de apoyo empresarial	Solicita documentación por correo			1
25	Ejecutivo de apoyo empresarial	Revisa uso de fondos y condiciones de crédito	1		
26	Ejecutivo de apoyo empresarial	Envía correo a gerencias autorizadas para autorización de desembolsos	1		
¿Se autoriza desembolso?					
No					
Fin					
Si					
28	Ejecutivo de apoyo empresarial	Gestionar desembolso y trasladar los fondos con operaciones y tesorería.	1		
29	Ejecutivo de operaciones	Accesa en el expediente y digita el IA aprobado			1
30	Ejecutivo de operaciones	Verifica testimonio y condiciones de aprobación		1	
31	Ejecutivo de operaciones	Notifica al tesorero el valor a desembolsar		1	
32	Tesorero	Efectúa transferencia de fondo	1		
33	Tesorero	Envía carta autorizando el cargo en la cuenta por el desembolso		1	
34	Ejecutivo de apoyo empresarial	Carga cuenta FDE y efectúa desembolso al cliente.		1	
35	Ejecutivo de apoyo empresarial	Remite comprobante de cargo de cuenta por el desembolso-		1	



36	Ejecutivo de apoyo empresarial	Elabora y proporciona detalle de pagos	1		
37	Ejecutivo de operaciones	Actualiza archivos de pagos		1	
36	Ejecutivo de operaciones	Verifica diariamente los comprobantes recibidos.	1		
Existen inconsistencias					
Si					
38	Ejecutivo de operaciones	Realiza notificación		1	
No					
39	Ejecutivo de operaciones	Concilia el detalle de las aplicaciones en la cuenta con comprobantes		1	
			10	18	7

$$\text{ÍNDICE DE VALOR AGREGADO} = \frac{(10 + 18)}{(10 + 18 + 7)} + 100$$

ÍNDICE DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO = 80% Proceso Efectivo ya que es >75%


Tabla 78. Cuadro comparativo de proceso otorgamiento de crédito

CUADRO COMPARATIVO PROCESO-OTORGAMIENTO DEL CREDITO										
Valor agregado del proceso actual. Como se observa en la gráfica, las actividades sin valor representaban un 24% y el índice de valor agregado era menor al 74%.	74%	<p>VALOR AGREGADO DE PROCESO ACTUAL</p> <table border="1" style="display: none;"> <caption>Data for VALOR AGREGADO DE PROCESO ACTUAL</caption> <tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>VAE</td><td>52%</td></tr> <tr><td>SVA</td><td>24%</td></tr> <tr><td>VAC</td><td>24%</td></tr> </table>	Categoría	Porcentaje	VAE	52%	SVA	24%	VAC	24%
Categoría	Porcentaje									
VAE	52%									
SVA	24%									
VAC	24%									
Valor agregado de proceso nuevo Las actividades sin valor agregado disminuye su porcentaje a 20% y el índice aumenta un 6% considerándose como proceso efectivo.	80%	<p>VALOR AGREGADO DEL PROCESO PROPUESTO</p> <table border="1" style="display: none;"> <caption>Data for VALOR AGREGADO DEL PROCESO PROPUESTO</caption> <tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>VAE</td><td>51%</td></tr> <tr><td>VAC</td><td>29%</td></tr> <tr><td>SVA</td><td>20%</td></tr> </table>	Categoría	Porcentaje	VAE	51%	VAC	29%	SVA	20%
Categoría	Porcentaje									
VAE	51%									
VAC	29%									
SVA	20%									



Seguimiento y Control

Tabla 79. Ficha de análisis de valor agregado del proceso mejorado de seguimiento y control

 BANDESAL <small>BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR</small>		FICHA DE ANALISIS DE VALOR AGREGADO			
		Fecha de elaboración: 22/10/2016			
		Tipo: ACTUAL			
		Proceso: Seguimiento y Control			
Paso	Responsable	Actividad	VAC	VAE	SVA
1	Asesor del programa Banca Mujer	Se realiza visita de campo		1	
2	Personal de apoyo empresarial	Verifica diariamente reporte de estados de cartera		1	
3	Personal de apoyo empresarial	Ingresar mensualmente información enviada por el cliente		1	
4	Personal de apoyo empresarial	Evaluar, comparar y definir acciones correctivas	1	1	
5	Personal de apoyo empresarial	Genera reporte para MYPIME y para BANDESAL	1	1	
6	Personal de apoyo empresarial	Identifica los casos que presentan mora desde 1 día en adelante		1	
¿Existe Mora?					
No					
	Fin				
Si					
7	Personal de apoyo empresarial	Contacta directamente con el cliente para establecer acuerdos de pago			1
8	Personal de apoyo empresarial	Registra en el sistema de control de clientes en mora		1	
9	Personal de apoyo empresarial	Notifica al Asesor a cargo del caso, los casos en que se han establecido acuerdos del pago			1
10	Asesor del programa Banca Mujer	Realiza visitas periódicas al cliente.		1	
11	Asesor del programa Banca Mujer	Elabora informe de seguimiento del crédito.		1	
			2	9	2

$$\text{ÍNDICE DE VALOR AGREGADO} = \frac{(2 + 9)}{(2 + 9 + 2)} + 100$$

ÍNDICE DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO = 85% Proceso Efectivo ya que es >75%




Tabla 80. Cuadro comparativo del proceso de seguimiento y control

CUADRO COMPARATIVO PROCESO-SEGUIMIENTO Y CONTROL											
<p>Valor agregado del proceso actual.</p> <p>Como se observa en la gráfica, las actividades sin valor representaban un 38% y el índice de valor agregado era menor al 75%.</p>	<p>63%</p>		<p>VALOR AGREGADO PROCESO ACTUAL</p> <table border="1"> <caption>VALOR AGREGADO PROCESO ACTUAL</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>VAC</td> <td>63%</td> </tr> <tr> <td>VAE</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>SVA</td> <td>38%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	VAC	63%	VAE	0%	SVA	38%
Categoría	Porcentaje										
VAC	63%										
VAE	0%										
SVA	38%										
<p>Valor agregado de proceso nuevo</p> <p>Las actividades sin valor agregado disminuye su porcentaje a 15% y el índice aumenta un 6% considerándose como proceso efectivo.</p>	<p>85%</p>		<p>VALOR AGREGADO PROCESO ACTUAL</p> <table border="1"> <caption>VALOR AGREGADO PROCESO ACTUAL</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>VAC</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>VAE</td> <td>69%</td> </tr> <tr> <td>SVA</td> <td>15%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	VAC	15%	VAE	69%	SVA	15%
Categoría	Porcentaje										
VAC	15%										
VAE	69%										
SVA	15%										



1. *Establecimiento de indicadores para medir el proceso*

Solicitud del crédito

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO		PROPUESTO	SP01-SOLICITUD DE CREDITO		
 INDICADORES DEL PROCESO					
Nombre	Indicador	Definición	Periodicidad	Estándar	
Aprobación de solicitudes	$\frac{\text{Creditos solicitados}}{\text{Creditos solicitdos proyectados}} \times 100\%$	Mide la proporción en que los créditos solicitados cumplen las proyecciones efectuadas	Mensual		
Porcentaje de datos requeridos	$\frac{\text{datos completos}}{\text{datos totales}} \times 100\%$	Es el porcentaje de datos requeridos para que el caso en cuestión pueda analizar el modelo, debe de ser exactamente de 100% para garantizar que toda la información está disponible y que todos los indicadores serán tomados en cuenta	1 vez por caso	100%	



CARACTERIZACIÓN DE PROCESO	PROPUESTO	SP02-ACEPTACIÓN DEL CREDITO
----------------------------	-----------	-----------------------------




INDICADORES DEL PROCESO

Nombre	Indicador	Definición	Periodicidad	Estándar
Porcentaje de datos requeridos	$\frac{\text{datos completos}}{\text{datos totales}} \times 100\%$	Es el porcentaje de datos requeridos para que el caso en cuestión pueda analizar el modelo, debe de ser exactamente de 100% para garantizar que toda la información está disponible y que todos los indicadores serán tomados en cuenta	1 vez por caso	100%
# devoluciones de formularios	$\frac{\# \text{ de devoluciones de formularios}}{1}$	Mide el número de veces que se ha devuelto cualquier formulario para poder completar la información requerida, como máximo se acepta 1 devolución, para 2 o más devoluciones del mismo formulario se llamara a un superior para que examine el caso	1 vez por caso	X <= 1
% Aprobación del proceso	$\frac{\text{Créditos aceptados}}{\text{Total de casos analizados}}$	Mide la cantidad de créditos aceptados por el proceso en cuestión	Global	



Otorgamiento del crédito

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO		PROPUESTO	SP03-OTORGAMIENTO DEL CREDITO		
 INDICADORES DEL PROCESO					
Nombre	Indicador	Definición	Periodicidad	Estándar	
Inconsistencia en cartera	$\frac{\text{Crédito con correcciones}}{\text{total de créditos}}$	Consiste en determinar cuántas correcciones se le hace al crédito una vez otorgado	Cada mes.	Debe ser menor a 1.	
Medición de cargos a cuenta	Comprobantes recibidos para desembolso.	Se debe ir midiendo los comprobantes de desembolsos cada cierto tiempo para realizar comparaciones.	Cada mes	-	
Medición de conciliación	$\frac{\text{Credito con inconsistencias}}{\text{total de créditos}}$	Sirve para medir cuantas inconsistencias se han dado una vez se haga la conciliación bancaria (se mide que lo desembolsado coincida con el comprobante).	Cada mes		



CARACTERIZACIÓN DE PROCESO		PROPUESTO	SP04-SEGUIMIENTO Y CONTROL		
 INDICADORES DEL PROCESO					
Nombre	Indicador	Definición	Periodicidad	Estándar	
Cartera vencida	$\frac{\text{Cartera de Crédito Vencida}}{\text{Total Cartera de Crédito}} \times 100$	Indicador financiero que muestra el porcentaje de cartera que ha caído en	Diaria, semanal, mensual		
Recuperación de cartera	$\frac{\text{Cartera recuperada}}{\text{Total cartera}} \times 100$	Mide el porcentaje que se recupera diariamente de los créditos vencidos	Diaria, semanal, mensual		
Porcentaje de datos requeridos	$\frac{\text{datos completos}}{\text{datos totales}} \times 100\%$	Es el porcentaje de datos requeridos para que el caso en cuestión pueda analizar el modelo, debe de ser exactamente de 100% para garantizar que toda la información está disponible y que todos los indicadores serán tomados en cuenta	1 vez por caso	100%	



4.4 PROPUESTA DE MEJORAS PARA LOS CLIENTES

4.4.1 Diseño De Guías Y Formularios Y Sistema De Indicadores

Guías y formularios a emplear

Debido a que en el diagnóstico se determinó que las MIPYMES poseen poco conocimiento sobre cómo manejar sus finanzas, como llevar registros y control del efectivo es por eso que en este apartado se muestran diferentes formularios y guías de apoyo que servirán a las MIPYMES a tener mejores controles en sus procesos contables y financieros:

Registro

Es un formulario diseñado de acuerdo a las necesidades de la empresa, que permite al empresario llevar un registro permanente de la facturación de ventas, entradas y salidas de efectivo, compras al crédito y al contado, pagos a proveedores. Las empresas llevarán un registro diario formulario según como lo pide el Código de Comercio

En el formulario se puede ver que permite llenar constantemente entradas y salidas de dinero ya sea porque debe a los proveedores o porque clientes obtienen sus productos al crédito.

Costos

Se muestran los costos principales que toda empresa debe de manejar, los cuales pueden llevarse por cada productos que se fabrica o un total general, además se muestra como pueden calcular su costo unitario lo que les permitirá saber en qué momento aumentar los precios de venta solo agregándole un porcentaje de utilidad al costo unitario.

Formulario para control de facturas de clientes

Para que los clientes no sobrepasen el plazo concedido de crédito se deben analizar mensualmente, en los siguientes formularios se presenta uno para analizar las facturas de los clientes y el otro para ver la antigüedad de los saldos.

En este formulario se puede analizar cada pago almacenando las facturas y llevando un control del monto, fecha de la factura, tiempo límite para cobrarse.

Al poder analizar la antigüedad de los clientes se sabe cuando aún se encuentran vigentes y cuando se vuelven incobrables, además se lleva un control de pagos cada mes. Dentro de estos se ubicará el MINED.

Formulario para análisis de proveedores

De la misma manera que se analizan a los clientes, se pueden analizar los proveedores.

Punto de equilibrio

El análisis de punto de equilibrio, es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los beneficios de una empresa. El Punto de Equilibrio de una empresa



representa el volumen de producción y ventas que equilibran los costos y gastos necesarios para la producción y distribución de dicho volumen, es donde no se obtienen pérdidas ni ganancia.

Pasos principales

- Clasificar los costos en fijos y proporcionales
- Determinar el margen de contribución

Estado de resultados (Estados Financieros Gráficos – Documentación bien intuitivo: Dos columnas

El estado de resultados, es el medio financiero por medio del cuál se presenta la situación de toda empresa, con respecto a las utilidades obtenidas y los flujos de efectivo netos durante un período de tiempo.

Balance General

Otro documento importante que las MIPYMES pueden elaborar es un Balance General, donde se desglosan los activos, pasivos y capital que corresponden a la empresa.

Flujos de efectivo

Se brinda un formulario sencillo que ayudará a las micros, pequeñas y grandes empresas a manejar su flujo de efectivo y además realizar proyecciones de los años siguientes, acá se necesitan tener un conocimientos de las utilidades, de las cuentas por cobrar (CXC) y las Cuentas por pagar (CXP), además de inventarios y depreciación de activos fijos.

Diagrama de operaciones

Para realizar una carta de operaciones o un diagrama de operaciones que permita ordenar los procesos se puede utilizar el siguiente formato que muestra las principales operaciones de confección general que muchas empresas pueden tomar de base.

4.4.2 Propuesta de Sistema de indicadores

POLÍTICA Y DIRECCIÓN

a. Importancia de los gastos de administración

El índice debe ser <1 debido a que los gastos de administración no son retornable sy no pueden ser mayor que los costos de ventas.



Tabla 81. Índice de Importancia de los gastos

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Importancia de los gastos de administración	
Objetivo :	Mostrar la relación entre los gastos administrativos de la empresa, y los costos que se generan para las ventas.	
Ratio:	$\frac{\text{Gastos de administración}}{\text{Costo de producción}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros y decimales
	Periodicidad	Trimestral
	Límite de aceptabilidad	<1
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

b. Rotación de inventarios

Indica el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado. Permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar (se ha vendido), no existe un dato estándar. Se mide en dólares para agrupar todos los productos en una sola unidad (\$) en el caso que la empresa fabrique 2 o mas productos.

Tabla 82. Índice de Rotación de los inventarios

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Rotación de los inventarios	
Objetivo :	Identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar	
Ratio:	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Inventario de PT}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Dolares
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	-
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

b. Productividad de ventas por empleado

No existe un número estándar pero con esta se mide constantemente cuantas ventas va generando cada empleado.



Tabla 83. Índice de productividad de las ventas

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Productividad de ventas por empleado	
Objetivo :	Medir la productividad total de todos los empleados con los activos totales que se tienen	
Ratio:	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Número total de trabajadores}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	\$ / trabajador
	Periodicidad	Trimestral
	Límite de aceptabilidad	-
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

c. Rotación de activos fijos

Por cada unidad monetaria invertida en el total de activos, se generan X unidades monetarias en ventas. No existe un dato estándar ya que varía dependiendo las ventas.

Tabla 84. Índice de rotación de activos fijos

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Rotación de activos fijos	
Objetivo :	Medir la cantidad de unidades que se generan por cada unidad monetaria invertida	
Ratio:	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos Fijos}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros (\$/\$)
	Periodicidad	Trimestral
	Límite de aceptabilidad	-
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

d. Inversión sobre activos fijos '

Cuanto está siendo financiado el activo fijo con los fondos de la empresa, es decir cuánto dinero invierte la empresa para aumentar sus activos y por ende la producción, si el indicador Si es > 0 significa que se tienen un nivel adecuado de activos circulantes (líquidos), y si es < 0 se tiene un nivel no adecuado de activos circulantes.



Tabla 85. Índice de inversión sobre activos

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Inversión sobre activos	
Objetivo :	Mostrar cuanto se varía la inversión de los accionistas con los activos fijos que se tiene	
Ratio:	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo fijo}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros (\$/\$)
	Periodicidad	Trimestral
	Límite de aceptabilidad	>0
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

CONTABILIDAD Y ESTADÍSTICA

a. ROA

Por cada unidad monetaria invertida en activos, la empresa obtiene de utilidad neta X unidades monetarias, es recomendable que sea superior al 5%.

Tabla 86. Índice ROA

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	ROA	
Objetivo :	Medir que tanto rinde la utilidad generada con los activos con los que cuenta la empresa	
Ratio:	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}} \times 100\%$	
Expresión conceptual:	Unidad	Porcentaje
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	>5%
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

b. Margen de utilidad

Por cada unidad monetaria de venta, se generan X unidades monetarias de utilidad. Un X % de utilidad por sobre las ventas. De un pequeño negocio generalmente debe ser >20%, el porcentaje óptimo.



Tabla 87. Índice de margen de utilidad

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Margen de utilidad	
Objetivo :	Establecer la relación que existe entre la utilidad y las ventas de la empresa.	
Ratio:	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	
Expresión conceptual:	Unidad	Porcentaje
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	>20%
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

SUMINISTROS

a. Grado de transformación

Es recomendable que sea >1 debido a que los costos de producción deben ser mayores a los de administración, porque los costos administrativos son gastos no retornables y los de producción agregan valor a los productos.

Tabla 88. Índice de grado de transformación

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Grado de transformación	
Objetivo :	Medir como la materia prima es transformada en producto terminado	
Ratio:	$\frac{\text{Costo de producción}}{\text{Costo de materias primas}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros y decimales
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	>1
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

b. Importancia de abastecimientos

Debido a que los costos indirectos de fabricación deben ser menores a los de materia prima, es recomendable que el valor sea >1.



Tabla 89. Índice de importancia de los abastecimientos

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Importancia de abastecimientos	
Objetivo :	Mostrar que parte del costo total comprende la materia prima y los productos auxiliares	
Ratio:	$\frac{\text{materia prima} + \text{product. auxiliares}}{\text{Costos de Producción}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros y decimales (\$/\$)
	Periodicidad	Trimestral
	Límite de aceptabilidad	>1
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

c. Rotación de materiales

Mide los costos que se están generando por tener el inventario tanto de m.p. como de materiales auxiliares, se debe medir constantemente para evaluar si hay aumentos o disminuciones para evaluar la empresa. Es recomendable que sea lo más bajo posible.

Tabla 90. Índice de rotación de materiales

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Rotación de materiales	
Objetivo :	Medir los costos que se están generando por tener el inventario	
Ratio:	$\frac{\text{costo de m. p. y materiales auxiliares}}{\text{Inventario de m. p y materiales auxiliares}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros y decimales
	Periodicidad	Trimestral
	Límite de aceptabilidad	Lo más bajo posible
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

d. Tiempo de entrega

Este depende de la periodicidad con la que se produce y cada cuanto se pide a proveedores para medir los tiempos de entrega en diferentes meses.

e. Calidad de materias primas

Evalúa los pedidos en base a las devoluciones y rechazos, este índice no debe exceder el 5%.



Tabla 91. Índice de calidad de materias primas

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Calidad de materias primas	
Objetivo :	Medir la cantidad de devoluciones por cada lote comprado	
Ratio:	$\frac{\text{Número total de devoluciones}}{\text{Número de pedidos} - \text{Pedidos rechazados y vencidos}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Porcentaje
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	<5%
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

f. Volumen de producción

Se debe medir cada cierto tiempo para evaluar si la producción ha aumentado, se ha mantenido o a disminuido.

PRODUCTOS Y PROCESOS

a. Índice de productividad

Si el índice de productividad crece, indica que la empresa es más productiva, es decir, administra mejor sus recursos para producir más con la misma cantidad de recursos. Debe ser >1 debido a que la producción debe ser mayor a los gastos que puedan haber.

Tabla 92. Índice de productividad

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Índice de productividad	
Objetivo :	Medir como la empresa administra sus recursos para producir más con la misma o menos cantidad de recursos	
Ratio:	$\frac{\text{Producción en términos físicos}}{\text{Total de horas hombre} + \frac{\text{Costo total de la producción}}{\text{promedio de salario pro hora}}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros y decimales
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	>1
	Responsable	área de contabilidad de la empresa



b. Punto de equilibrio en términos de producción

Con este indicador se obtiene la cantidad que debe producir para cubrir con los costos, varía dependiendo de las ventas y los costos variables.

Tabla 93. Índice de punto de equilibrio

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Punto de equilibrio en términos de producción	
Objetivo :	Mostrar la cantidad que se debe producir para cubrir los costos	
Ratio:	$.1 - \frac{\text{Costos fijos}}{\frac{\text{costos variables}}{\text{ventas}}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros y decimales
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	-
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

FINANCIAMIENTO

a. Grado de independencia financiera

Su valor debe estar entre 0,4 y 0,6, así los Fondos Propios financiarán entre el 40% y el 60% de las inversiones totales de la empresa, será mejor si además es mayor al 0,5.

Tabla 94. Índice de grado de independencia financiera

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Grado de independencia financiera	
Objetivo :	Representar en que cuantía está siendo financiado el Activo Total con fondos propios de la empresa	
Ratio:	$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Decimal
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	De 0.4 a 0.6
	Responsable	Área financiera de la empresa



b. Grado de endeudamiento

El endeudamiento bancario es otra de las razones que se toman en cuenta para diagnosticar la citación real del cliente, la misma muestra el por ciento que muestra los préstamos a corto plazo del total del pasivo circulante, el cual no debe ser superior a 0.50.

Tener alto riesgo, es decir superior 0.60, no es bueno, ni malo, depende de la capacidad que tenga la empresa para poder devolver el financiamiento ajeno. Si embargo es conveniente saber el grado de endeudamiento que tiene una empresa y establecer un sistema de clasificación.

- Si el endeudamiento general y bancario es menor que 0.6 y 0.5 respectivamente e inferior al período precedente (Muy bueno).
- Si el endeudamiento general y bancario es menor que 0.6 y 0.5 respectivamente e igual o superior al período precedente (Bueno).
- Si el endeudamiento general y bancario es mayor que 0.6 y 0.5 respectivamente e inferior al período precedente (Regular).
- Si el endeudamiento general y bancario es mayor que 0.6 y 0.5 respectivamente y superior al período precedente (insatisfactorio).

Tabla 95. Índice de grado de endeudamiento

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Grado de endeudamiento	
Objetivo :	Mostrar la magnitud en la que los acreedores afectan al financiamiento de la empresa a través de la proporción de los activos que se financian, con pasivos.	
Ratio:	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros y decimales
	Periodicidad	Trimestral
	Límite de aceptabilidad	Menor a 0.5
	Responsable	Área financiera de la empresa

c. Índice de la prueba acida o liquidez inmediata

La proporción normal es de 0,5 a 1 en la industria. Aun cuando, en principio, no debe ser inferior a la unidad, puede darse el caso de que en un determinado momento lo sea e incluso se aproxime a cero, sin que ello signifique que la empresa esté próxima a declararse en suspensión de pagos,



ya que tal situación puede ser momentánea y fácilmente superable mediante alternativas para la búsqueda de efectivo con la venta al contado.

Para esta razón financiera la clasificación que se propone es la siguiente:

- Mayor que 1.0 e igual o inferior al período precedente (Muy Buena).
- Menor que 1.0 y mayor que 0.5 y superior al período precedente (Buena).
- Menor que 1.0 y mayor que 0.5 e inferior al período precedente (Regular).
- Menor que 0.5 (Insatisfactoria).

Tabla 96. Índice de prueba ácida

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Índice de la prueba ácida o liquidez inmediata	
Objetivo :	Determinar la disponibilidad de recursos que posee la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo	
Ratio:	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros y decimales
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	De 0.5 a 1
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

d. Rotación de los inventarios

La rotación resultante es significativa solamente cuando se compara con la de otras empresas o cuando la comparamos con los parámetros establecidos para cada entidad, no puede darse un estimado general, una rotación de inventario en una fábrica no es igual a una empresa de servicios o de la agricultura. En cada empresa hay un rango a la rotación del inventario que puede considerarse conveniente. Los valores por debajo de este rango pueden indicar liquidez o inventarios inactivos, en tanto los valores superiores a este límite pueden indicar inventarios insuficientes y faltas frecuentes de estos.

Por tal motivo para la clasificación de razón financiera, la misma debe corresponderse con el nivel de exigencia indispensable para garantizar el nivel de actividad.



Tabla 97. Índice de rotación de los inventarios

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Rotación de los inventarios	
Objetivo :	Medir el número de veces que rota el inventario en el almacén	
Ratio:	$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital contable}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	-
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

e. Rendimiento del capital contable

Se tiene la ficha del capital contable desglosada en el siguiente cuadro, no se cuenta con un estándar.

Tabla 98. Índice de rendimiento de capital contable

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Rendimiento del capital contable	
Objetivo :	Conocer el rendimiento de la inversión del accionistas o propietario del negocio	
Ratio:	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital Contable}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Entero y decimal
	Periodicidad	Anual
	Límite de aceptabilidad	
	Responsable	Área financiera de la empresa

MERCADEO

a. Participación de mercado

La participación de mercado (market share, en inglés), es el porcentaje que tenemos del mercado (expresado en unidades del mismo tipo o en volumen de ventas explicado en valores monetarios) de un producto o servicio específico. Por esta razón, no existe un dato estándar para este índice.



Tabla 99. Índice de participación de mercado

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Participación de mercado	
Objetivo :	Mostrar la competitividad y que tan bien la empresa se está desempeñando en el mercado con relación a sus competidores.	
Ratio:	$\frac{\text{Total de unidades vendidas por la empresa}}{\text{Total de unidades vendidas por el mercado}} \times 100$	
Expresión conceptual:	Unidad	Porcentaje
	Periodicidad	Anual
	Límite de aceptabilidad	-
	Responsable	Área de mercadeo de la empresa

b. Ventas por vendedor

Para la evaluación de los vendedores es posible tomar en cuenta el reporte o informe de ventas de cada vendedor, el desempeño de las ventas (en donde se compare las ventas obtenidas con las esperadas), no existe un dato estándar.

Tabla 100. Índice de ventas por vendedor

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Ventas por vendedor	
Objetivo :	Indicar el importe total de ventas realizadas por cada vendedor	
Ratio:	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Numero de vendedores}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	-
	Responsable	Área de mercadeo de la empresa

c. Rotación de las cuentas por cobrar

Este indicador muestra el número de días medio que transcurre desde que se efectúa una venta a crédito, hasta que se cobra. El valor más adecuado estará en dependencia de la política de créditos que lleve la entidad y su relación con el flujo de caja, pues constituye un elemento importante en la entrada de efectivo a la organización. Mientras más alta sea la rotación de las



cuentas por cobrar de la empresa, es más favorable. Una empresa puede aumentar la rotación de sus cuentas por cobrar con una política de crédito muy restrictiva. El gestor de negocio debe prestar especial atención a las rotaciones muy altas de cuentas por cobrar, porque esto puede ser indicativo de una política de crédito deficiente.

Indica la velocidad con la que un negocio recolecta sus cuentas por cobrar y no existe estándar para medirlo porque depende de datos variables. Significa que se pagaron las cuentas por pagar cada XX días.

Tabla 101. Índice de rotación de las cuentas por cobrar

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Rotación de CXC	
Objetivo :	Medir cuántas veces al año se cobran las cuentas pendientes por cobrar y se vuelve a prestar dinero.	
Ratio:	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros
	Periodicidad	Trimestral
	Límite de aceptabilidad	-
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

d. Proporción de devoluciones

Tabla 102. Índice de proporción de devoluciones

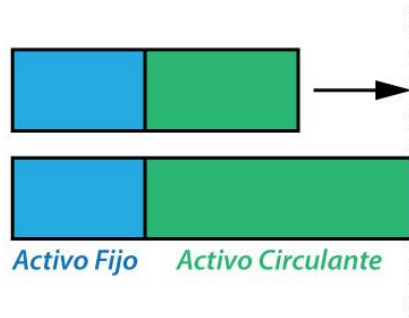
FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Proporción de devoluciones	
Objetivo :	Evaluar la calidad y la capacidad del sistema de control de calidad para detectar defectos.	
Ratio:	$\frac{\text{Valor de la mercancía devuelta}}{\text{Ventas netas}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Entero y decimal
	Periodicidad	Trimestral o semestral
	Límite de aceptabilidad	2%
	Responsable	Área de mercadeo de la empresa



MEDIOS DE PRODUCCIÓN

a. Intensidad de la inversión

No existe un número estándar ya que se mide la relación de activos fijos con respecto al activo total, este indicador incrementa entre más maquinaria y equipo (activos fijos) se adquieran como resultado de la inversión financiera realizada. Sin embargo se espera que este indicador disminuya conforme los activos circulantes incrementen.



Si la intensidad de la inversión disminuye los activos circulantes aumentan, y si estos activos circulantes aumentan quiere decir que las cuentas de clientes y deudores, existencias, bancos y cajas incrementan lo que se traduce en utilidades a la empresa que pueden liquidarse con mayor facilidad y así pagar las cuotas del financiamiento.

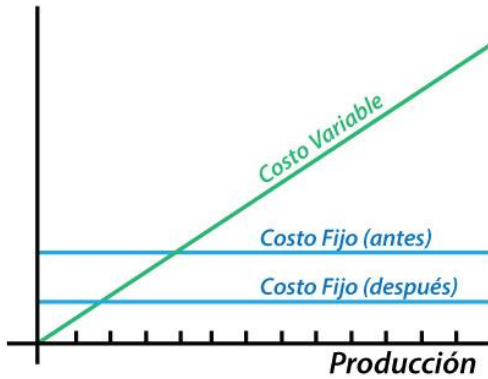
Se sugiere un decremento trimestral de 1% con respecto al período anterior para que signifique un incremento de activo corriente – en caso de incrementar este indicador se analizara el motivo.

Tabla 103. Índice de intensidad de la inversión

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Intensidad de la inversión	
Objetivo :	Indica que tanto representan los activos fijos como maquinaria, equipo, herramientas, etc. En relación a los activos totales que tiene una empresa.	
Ratio:	$\frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Activo Total}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros y decimales
	Periodicidad	Trimestral
	Límite de aceptabilidad	Decremento: de 0.01 con respecto al período anterior
	Responsable	Área de contabilidad de la empresa

b. Intensidad de los gastos fijos

Proporción de costos fijos con respecto al total de costos de fabricación. Los costos fijos son aquellos costos que la empresa debe pagar independientemente de su nivel de operación, es decir, produzca o no produzca debe pagarlos.



Entre más costos fijos incurra una empresa más dinero se desembolsara con total seguridad cada mes. Por eso es importante disminuir el costo fijo ya que hay un ahorro a largo plazo en términos de costos.

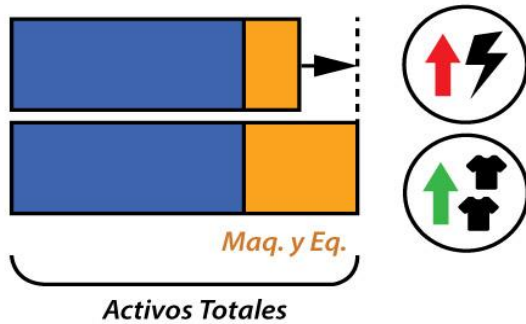
No existe un número estándar. Se sugiere un decremento trimestral de 1% con respecto al período anterior – en caso de incrementar este indicador se analizara el motivo.

Tabla 104. Índice de intensidad de los gastos fijos

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Intensidad de los gastos fijos	
Objetivo :	Identificar qué proporción de costos fijos se incurren mensualmente	
Ratio:	$\frac{\text{Gastos Fijos de fabricación}}{\text{Costo de fabricación}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros y decimales
	Periodicidad	Trimestral
	Límite de aceptabilidad	Decremento: de 0.01 con respecto al período anterior
	Responsable	Área de contabilidad de la empresa

c. Grado de mecanización

Indica que tanta proporción e importancia tiene la maquinaria y equipo en relación con los activos totales de las empresas. Entre más alto el índice mayor mecanización tiene la empresa y puede afectar directamente otros costos como consumo de energía eléctrica y mantenimiento.



Por ejemplo, si este índice incrementa se podrá justificar un incremento en el consumo de energía eléctrica. (costo variable)

Por otro lado, si este indicador incrementa se podrá esperar un incremento en la cantidad de producto terminado o bien se puede esperar un incremento en productos/tiempo

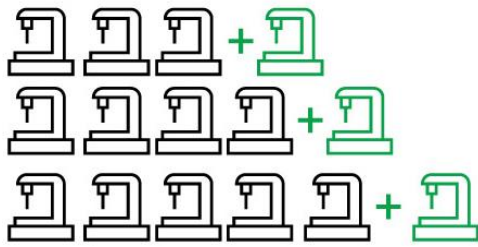
No existe dato estándar y no se propone límite de aceptabilidad ya que estos incrementos en energía, tiempo, etc. son datos muy peculiares del tipo de empresa y proceso que se esté midiendo y por ende van a variar de empresa a empresa. Pero se espera que incremente si el financiamiento solicitado va destinado a compra de maquinaria y equipo – a la vez se espera que disminuya (manteniendo la misma maquinaria y equipo) indicando que se han obtenido otros activos.

Tabla 105. Índice de grado de mecanización

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Grado de mecanización	
Objetivo :	Definir la importancia que tiene la maquinaria y equipo con respecto a los activos.	
Ratio:	$\frac{\text{Valor de maquinaria y equipo}}{\text{Activo Total}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros y decimales
	Periodicidad	Trimestral
	Límite de aceptabilidad	N/A
	Responsable	Área de contabilidad de la empresa

d. Grado de Expansión de la Capacidad de Producción

Indica en qué proporción incrementan los activos fijos con respecto a los activos que se tienen actualmente. Esto se ve afectado por elementos como: Créditos recibidos, Aportes sociales, Donaciones recibidas, Incremento de pasivos, Utilidad del ejercicio y Valorización de activos. Es un indicador de la eficiencia relativa con que una empresa emplea su inversión en activos fijos o bienes de capital, para generar ingresos.



No existe dato estándar pero **se espera que sea siempre superior a 0.00** ya que un mayor ratio indicaría el incremento de las ventas (para poder financiar estos incrementos de activo fijo) y a la vez un incremento en capacidad instalada. Además se espera que sea superior a 0 cuando se haya recibido financiamiento para compra de maquinaria – esto comprueba que los fondos se han utilizado para dicho fin.

Tabla 106. Índice de grado de expansión de la capacidad productora

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Grado de expansión productora	
Objetivo :	Medir la cantidad de unidades que se generan por cada unidad monetaria invertida	
Ratio:	$\frac{\text{Incremento del activo fijo}}{\text{Activo Fijo}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros y decimales
	Periodicidad	Trimestral
	Límite de aceptabilidad	> 0.00
	Responsable	Área de contabilidad de la empresa

FUERZA DE TRABAJO

a. Relación entre tipos de salarios

Proporción del conjunto de prestaciones sociales que reciben los trabajadores en forma de **escuela gratuita para sus hijos, facilidades hospitalarias, alquiler, de viviendas con rentas bajas, etc.**, y que de hecho equivalen a disfrutar de un nivel de vida muy superior al que les permitiría su mero salario directo. Generalmente las microempresas no tienen capacidad de darlo, igual que las pequeñas empresas – pero las empresas medianas pueden contribuir un a esto.

Si la empresa tiene ciertas contribuciones a esto se comprende el nivel de compromiso que tiene con sus trabajadores y la seriedad que esta empresa tenga en la elaboración de su trabajo.



Tabla 107. Índice de relación entre tipos de salario

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Relación entre tipos de salarios	
Objetivo :	Medir que tanto rinde la utilidad generada con los activos con los que cuenta la empresa	
Ratio:	$\frac{\text{Salarios indirectos}}{\text{Salarios directos}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Porcentaje
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	Mediana: >0.00
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

b. Horas de trabajo por trabajador

Cuando no hay jornadas de trabajo fijas, o cuando hay horas extras irregulares, conviene conocer la tendencia de este indicador, que muestra las horas promedio de trabajo por cada trabajador.

Para asegurar que una empresa cumpla con sus metas de productividad se asegurara que esta tenga por lo mínimo 8 horas laborales de trabajo.

Tabla 108. Índice de horas de trabajo por trabajador

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Horas de trabajo por trabajador	
Objetivo :	Establecer la relación que existe entre la utilidad y las ventas de la empresa.	
Ratio:	$\frac{\text{Total de horas hombre trabajadas}}{\text{Promedio del número de trabajadores}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Porcentaje
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	> 8
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

c. Promedio de salarios por hora

Este indicador tiene importancia en aquellas empresas en que se tienen **nominas irregulares**, ya sea porque se trabajan muchas horas extras, porque se ocupan muchos trabajadores eventuales o porque le tiempo de trabajo es irregular. En estos casos hay necesidad de tener información que ayude a regularizar la situación, en lo posible. No existe un dato estándar.

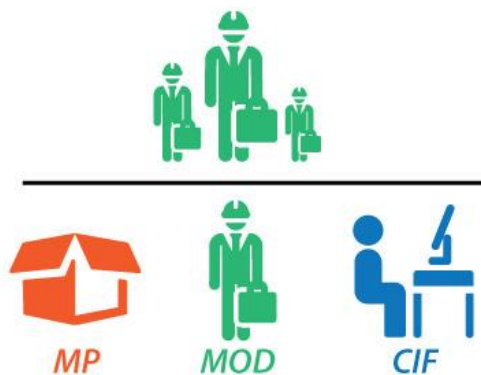


Tabla 109. Índice de promedio de salarios por hora

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Promedio de salarios por hora	
Objetivo :	Establecer la relación que existe entre la utilidad y las ventas de la empresa.	
Ratio:	$\frac{\text{Importe total de los salarios}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Porcentaje
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

d. Importancia de los salarios

Indica la cantidad de sueldo o salario pagado por una mano de obra, por cada peso gastado en el costo de producción. Es de interés para los directores, para los contadores y encargados de formular presupuestos, quienes deben conocer la proporción de los salarios pagados y el costo de fabricación (**Materia Prima, Mano de Obra, Costos Indirectos**) –



Si la MOD es mayoría tendrá más sentido financiar este rubro, lo mismo para Materias Primas – que generalmente son los dos rubros que más costos representan.

Aunque **no existe un dato estándar** en específico para este indicador puede dar una idea de cómo están distribuidos los costos de la empresa. Si este indicador es superior a 0.50 indicara que la empresa necesita financiar lo que es MOD



Tabla 110. Índice de importancia de los salarios

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Importancia de los salarios	
Objetivo :	Establecer la relación que existe entre la utilidad y las ventas de la empresa.	
Ratio:	$\frac{\text{Salarios}}{\text{Costo de fabricación}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Porcentaje
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	-
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

e. Proporción de trabajadores con prestaciones

Como argumentos en los convenios obrero patronal, o para regular el gasto por este concepto, cuando se presenta irregular, debe llevarse este indicador, que muestra la cantidad total pagada por trabajador dentro de un período determinado. **No existe número estándar.**

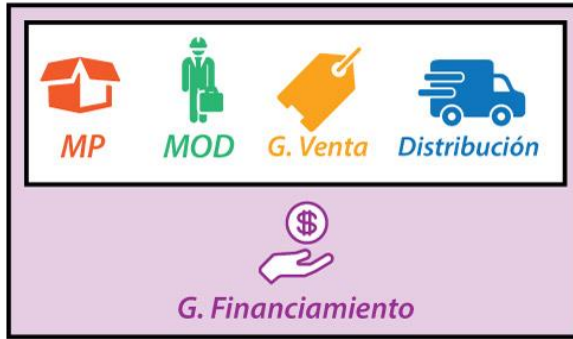
Tabla 111. Índice de proporción de trabajadores con prestaciones

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Costo de las prestaciones por trabajador	
Objetivo :	Establecer la relación que existe entre la utilidad y las ventas de la empresa.	
Ratio:	$\frac{\text{Total de trabajadores con prestaciones}}{\text{Número de trabajadores}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Porcentaje
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	NA
	Responsable	Área de contabilidad de la empresa

ACTIVIDAD PRODUCTORA

a. Importancia de los gastos de fabricación

Proporción de todos los costos necesarios para llevar a cabo la producción sin incluir costos financieros (por préstamos o emisión de acciones preferentes). Es decir, la proporción que desempeñan Insumos + Mano de Obra + Gastos de Venta + Gastos de Distribución



Se procura que estos gastos de financiamiento sean lo mínimo ya que representan la cuota que la empresa tiene que pagar. Aunque no existe un dato estándar para este indicador se recomienda que sea mayor a un 90% - esto es para que los costos de financiamiento no representen una cuota tan alta que sea relevante para la empresa.

Tabla 112. Índice de actividad productora

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Importancia de los gastos de fabricación	
Objetivo :	Conocer la proporción de gastos que tiene la empresa sin incurrir en costos financieros (producto del financiamiento)	
Ratio:	$\frac{\text{Costo de Producción}}{\text{Costo de Fabricación}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros y decimales
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	Depende
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

b. Proporción de materias primas

Relación entre los costos de producir y la materia prima y otros materiales auxiliares. No existe número estándar

Tabla 113. Índice de proporción de materias primas

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Proporción de materias primas	
Objetivo :	Medir la proporción de los costos de producción con respecto al de MP y M. Auxiliares	
Ratio:	$\frac{\text{Costo e M. P. y M. Auxiliares}}{\text{Costo de Producción}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros y decimales
	Periodicidad	Trimestral
	Límite de aceptabilidad	NA
	Responsable	área de contabilidad de la empresa



c. Grado de utilización de los materiales

Proporción de materias primas desperdiciadas o desechadas, es un indicador importante ya que se tiene un indicio de cuantos materiales se han perdido por procesos ineficientes, se procura que este indicador sea lo mínimo posible. Algunas empresas procuran mantenerlo menor a un 5% - dependiendo del tamaño de la empresa se sugieren distintos rangos.

Tabla 114. Índice de grado de utilización de los materiales

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Grado de utilización de los materiales	
Objetivo :	Medir la cantidad de devoluciones por cada lote comprado	
Ratio:	$\frac{\text{Desechos y Desperdicios}}{\text{Materias Primas}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Unidades de MP (lb., kg., etc.)
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	Mediana <5% Pequeña <8% Micro <10%
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

d. Eficiencia de la inspección

Mide la proporción de productos defectuosos del total producido, un indicador de calidad sumamente importante ya que menciona que tan eficiente (que tan bien se aprovechan los recursos) es el proceso a estudiar.

Tabla 115. Índice de eficiencia de la inspección

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Eficiencia de la inspección	
Objetivo :	Medir la cantidad de devoluciones por cada lote comprado	
Ratio:	$\frac{\text{Producción Defectuosa}}{\text{Producción Total}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Unidades de P.T.
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	Mediana <5% Pequeña <8% Micro <10%
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

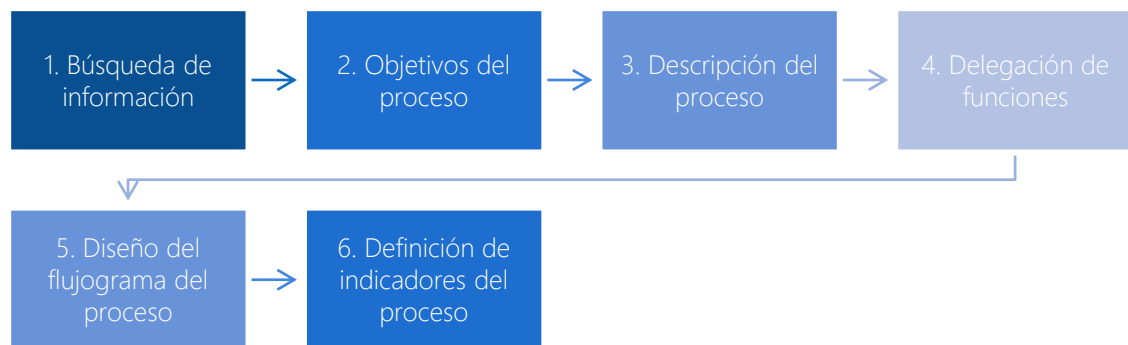


4.4.3 Propuesta de diseño del proceso de otorgamiento anticipado

Se diseñara este nuevo proceso debido a que se encontró en la etapa de diagnóstico, que muchas veces las MIPYMES del sector textil y confección que trabajan para el MINED no reciben el pago por sus servicios a tiempo y es por eso que se le quiere ofrecer un tipo de financiamiento parecido al factoraje donde la garantía es la constancia de entrega, para su diseño se siguió la siguiente metodología:

Metodología para el diseño de procesos nuevos

Como parte del valor agregado que este modelo ofrecerá a BANDESAL se diseña un nuevo proceso para mejorar el desembolso de créditos de parte del banco a las mipymes, los pasos para su diseño son los siguientes.



Esquema 23. Metodología para el diseño de procesos nuevos

1. Búsqueda de información

Fuente 1. Lic. Miguel Lopez- Gerente General de Fademype

Se realizó una entrevista con el Gerente General de Fademype el 11 de Octubre en el cuál se hicieron preguntas sobre como se da el desembolso a las empresas que confeccionan uniformes para el Ministerio de Educación, debido a que este tipo de empresas resultaron las más necesitadas en la etapa de diagnóstico. Los principales hallazgos fueron:

Fuente2. Lic. Marta Majano-Coordinadora de entrega de paquetes escolares

Se realizó la entrevista con la licenciada y se habló sobre las principales garantías que se ofrecen y sobre como el MINED paga a esas empresas, los principales hallazgos fueron:

- La principal garantía que se da es el contrato
- El tiempo para pagar a las empresas estipulado es de 6 meses pero siempre tardan más.



2. *Objetivos del proceso*

Objetivo General

Elaborar un proceso que permita destinar los fondos de BANDESAL a las MIPYMES en el cual se controle el no pago de los préstamos.

Objetivos Específicos

- Diseñar un proceso que garantice el pago inmediato a las Mipymes para invertir en sus principales necesidades.
- Permitir que BANDESAL obtenga un porcentaje de ganancia a través del factoraje.

3. *Descripción del proceso⁴⁶ de cobro anticipado y liquidación de constancia de entrega*

A través de este proceso la MIPYME cederá a BANDESAL, que actúa como entidad financiera, los derechos de su cuenta por cobrar (Constancia de Entrega, Quedan) a cambio de efectivo inmediato (Liquidez).

Importancia

Su finalidad será auxiliar a los fabricantes y comerciantes brindando financiamiento el cual es respaldado por sus cuentas por cobrar. El contrato de cobro anticipado ofrecerá la gestión y cobro del crédito cedidos por la MIPYME.

El proceso resulta conveniente y ventajoso porque permite convertir ventas al crédito como si fueran al contado, evitando que la empresa se enfrente a desbalances por falta de liquidez inmediata, permite además planificar con certeza los flujos financieros al convenir desde el inicio de su ciclo de operaciones el descuento de las deudas futuras; El proceso es apto sobre todo para aquellas MIPYMES (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) cuya situación no les permitiría soportar una línea de crédito.

Beneficios

- Convierte sus ventas al crédito en ventas al contado.
- Proporciona liquidez inmediata, ya que en menos de 5 horas serán aplicados sus desembolsos.
- Podrá obtener hasta un 80% de financiamiento, del valor nominal de las cuentas por cobrar.
- La capacidad de financiarse es proporcional a las ventas al crédito.
- Obtiene liquidez para aprovechar oportunidades de mercado (podrá solicitar descuentos del 5, 10, 15% a sus proveedores).
- La empresa de factoraje proporciona los servicios de cobranza de las cuentas por cobrar.
- No requiere garantías prendarias ni hipotecarias.

⁴⁶ Para definir el proceso se ha tomado como base el proceso actual de FADEMYPE que se nos planteó en la entrevista.



- La solidez de los pagadores es considerada una fortaleza.
- Podrá obtener información sobre historial de pagadores en forma inmediata.
- Con este proceso la MIPYME no pagará cuotas; el financiamiento se cancela cuando es pagado el quedan o factura.

Partes que intervienen

En este proceso intervendrán siempre tres partes:

- a. MIPYME: el cliente, al que se denomina cedente;
- b. MINED: el cliente del anterior, denominado deudor;
- c. BANDESAL: la entidad financiera, denominada factor.

Los Requisitos para Acceder a este proceso con BANDESAL

Para poder acceder al proceso las personas naturales y jurídicas deben de cumplir con ciertos requisitos que se detallan a continuación:

REQUISITOS PARA PERSONA NATURAL

- Formulario de solicitud para personal natural, con los datos del propietario del negocio.
- Autorización para compartir información crediticia persona natural, llena y firmada por parte del propietario del negocio y otra por parte del codeudor.
- Registro de IVA del negocio (ampliado al 150%).
- DUI y NIT del propietario del negocio y del codeudor (ampliado al 150%).
- Los extranjeros deberán entregar fotocopia del pasaporte o carnet de residente. (ampliado al 150%).
- Últimos seis meses de pago de IVA.
- Estados financieros de los últimos tres años, con sus respectivos anexos.
- Balance de comprobación reciente (con antigüedad no mayor a tres meses) con sus respectivos anexos.
- Declaración de la renta de los últimos 3 años.
- Comprobante de pago de último pago de ISSS.
- Comprobante de pago de último pago de AFP.
- Listado de clientes.
- Tres referencias de proveedores.
- Tres referencias crediticias financieras o bancarias, donde se mencione la calificación de riesgo de su empresa.
- Antigüedad de cuentas por cobrar.



REQUISITOS PARA PERSONA JURÍDICA

- Formulario de solicitud para persona jurídica, con los datos de la sociedad.
- Autorización para compartir información crediticia persona jurídica y natural, llena y firmada por el representante legal de la sociedad.
- Autorización para compartir información crediticia persona natural, llena y firmada por parte de cada uno de los accionistas.
- Escritura de constitución de la sociedad, con sus respectivas modificaciones al pacto social.
- Credencial de Junta Directiva o administrador único vigente.
- Registro de IVA y NIT de la sociedad (ampliado al 150%).
- Nómina de accionistas actualizada, detallando: nombre, NIT y porcentaje de participación accionario.
- Fotocopia de DUI y NIT del representante legal y accionistas de la sociedad (ampliado al 150%).
- Los extranjeros deberán entregar fotocopia del pasaporte o carnet de residente. (ampliado al 150%).
- Últimos seis meses de pago de IVA.
- Estados financieros de los últimos tres años, auditados y con sus respectivos anexos.
- Balance de comprobación reciente, con sus respectivos anexos (con antigüedad no mayor a tres meses).
- Declaración de la renta de los últimos 3 años.
- Comprobante de pago de último pago de ISSS.
- Comprobante de pago de último pago de AFP.
- Listado de clientes.
- Tres referencias de proveedores.
- Tres referencias crediticias financieras o bancarias, donde se mencione la calificación de riesgo de su empresa.
- Antigüedad de la cuenta por pagar



Esquema 24. Proceso de Cobro Anticipado y Liquidación de Constancia de Entrega

Tasas de interés

Actualmente en el factoraje se utilizan las siguientes tasas según la Superintendencia del Sistema Financiero⁴⁷:

Tabla 116. Tasa de interés utilizadas para factoraje

Banco	Tasa nominal	Tasa efectiva
Banco DAVIVIENDA SALVADOREÑO,S.A.	21.25%	66.25%
Banco G&T Continental	Hasta 21%	21.54


Caracterización del proceso y políticas

Este proceso tiene tanto variables de entrada como de salida, limitantes, actores principales y políticas que lo rigen, es por eso que se detallan a continuación:

⁴⁷ Tasas obtenidas en el sitio web de la Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador en <https://www.ssf.gob.sv/> y los pasos se tomaron en cuenta de empresa PENTAGONO en su sitio web en: <http://www.factorajepentagono.com/>



Tabla 117. Caracterización del proceso de cobro anticipado

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO		PROPUESTO	OTORGAMIENTO ANTICIPADO	
 VARIABLES DE ENTRADA	 VARIABLES DE SALIDA	 LIMITANTES DEL PROCESO	 ACTORES PRINCIPALES	
<p>Las principales variables de entrada de este proceso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uniformes confeccionados. • Constancia de entrega. • Solicitud hecha por empresa de confección. • Condiciones para llevar a cabo el cobro anticipado 	<p>Las principales variables de salida son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desembolso de dinero acelerando la transformación de la cuenta por cobrar en líquido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sola mente se puede llevar a cabo el proceso si se tiene constancia de entrega. • Solo aplica para empresas que tienen una cuenta por cobrar con una institución que tenga acuerdo con BANDESAL. 	<p>Las principales personas que ocuparan un papel importante en el proceso serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • BANDESAL • MIPYME • MINED o institución que tiene una cuenta por pagar. 	
 POLITICAS DEL PROCESO				
<p>Políticas generales</p> <ul style="list-style-type: none"> e. La cantidad de productos entregados a los Centros Escolares-MINED deberá ser igual a la cantidad ordenada para procedimientos de financiamiento de BANDESAL. No son admitidas las entregas parciales de pedidos a los Centros Escolares-MINED para procedimientos de financiamiento de BANDESAL. f. Cuando la empresa llegue a BANDESAL con su constancia de entrega se le puede entregar de manera inmediata el 80% de la cantidad a cobrar. g. Los intereses serán cobrados únicamente al MINED y no a la MIPYMES. h. Al ceder los derechos del documento se debe firmar una hoja donde conste que Bandesal es el nuevo acreedor 				



4. *Delegación de funciones*

Los principales actores involucrados en este proceso serán las siguientes:

MIPYMES:

- Realizan oferta de servicios, que es la confección de uniformes
- Realiza la fabricación de productos
- Solicita préstamos.

BANDESAL:

- Entidad encargada de la aceptación y otorgamiento del crédito
- Cobra los intereses del préstamo.

Todas las actividades que BANDESAL realizará en este proceso se llevarán a cabo por una persona que será contratada específicamente para llevar a cabo las funciones del modelo, entre estas se encuentran:

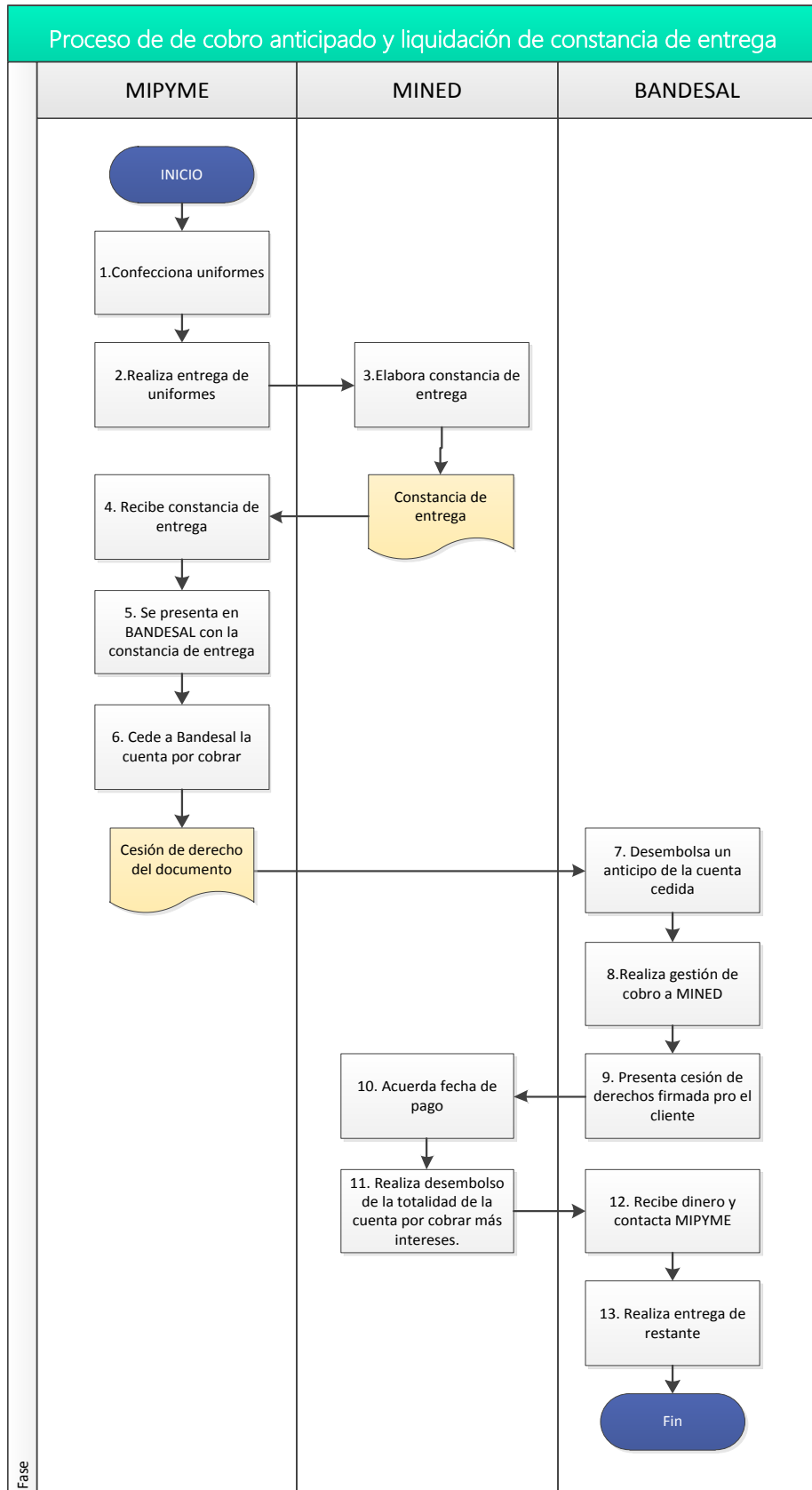
- Recibir e informar a los micro y pequeños empresarios sobre el proceso de cobro anticipado.
- Tramitar e informar al área legal y de apoyo empresarial para agilizar el desembolso del anticipo a los clientes.
- Comunicarse con los encargados de cobros para que realicen el proceso al MINED.
- Coordina la entrega de dinero a las MIPYMES.

MINED:

- Reporta contrato como financiado una vez se hayan entregado los productos.
- Realiza pago en tiempo estipulado


5. *Diseño del flujograma del proceso*

Se muestra a continuación el flujograma del proceso nuevo con cada uno de los recursos humanos que se requieren:





6. Establecimiento de indicadores para medir el proceso

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO		PROPUESTO	OTORGAMIENTO ANTICIPADO		
 INDICADORES DEL PROCESO					
Nombre	Indicador	Definición	Periodicidad	Estandar	
Medición de las garantías	$\frac{\text{Solicitudes con constancia de entrega}}{\text{Total de solicitudes}} \times$	Este indicador muestra que tanto porcentaje abarca las solicitudes que cuentan con constancia de entrega.	Mensual		
Medición de los desembolsos	$\frac{\text{Desembolsos de anticipos}}{\text{Total de desembolsos}} \times 100$	Mide que tanto del dinero desembolsado va para los anticipos.	Mensual		



4.4.4 *Propuesta de diseño del proceso de seguimiento a créditos rechazados*

1. *Búsqueda de información*

Para la realización de este proceso se utilizó la información recolectada de la etapa de diagnóstico y se utilizó investigación secundaria. Las principales necesidades por las cuales surgió fue:

- Existen muchas MIPYMES que han aplicado a créditos con BANDESAL y no han sido aprobados.
- Muchas MIPYMES no quieren solicitar créditos con BANDESAL por miedo a ser rechazados.
- Las empresa cuyos créditos han sido rechazados no ven como una opción volver a solicitar créditos con BANDESAL.

2. *Objetivos del proceso*

Objetivo general

Diseñar un proceso que permita el incorpora miento al proceso de crédito con BANDESAL a las MIPYMES dedicadas a la confección anteriormente rechazadas con el fin de no dejar ir a los clientes.

Objetivos específicos

- Elaborar un proceso que ayude a las empresas a volver a solicitar crédito garantizando que haya aumentado las posibilidades de recibirlo.
- Asignar una persona encargada de llevar a cabo el proceso de apadrinamiento durante el reintegro de las MIPYMES.

3. *Descripción del proceso*

Uno de los principales problemas que se muestran en el entorno de créditos de BANDESAL es que una vez que se haya dado respuesta a los créditos. Es por eso que ha surgido la necesidad de diseñar un proceso que ayude a estas MIPYMES durante un tiempo en el cual se pueda ir midiendo, para volver a aplicar al proceso de crédito en un tiempo estimado. Las principales razones por las cuales se les fue rechazado el crédito pueden ser muchas:

- No se cumplió con todos los requisitos del banco
- No se aplicó al préstamo correcto
- Mal registro en el buró de crédito
- No cumplir con el mínimo de ingresos
- Mala capacidad de pago o n acorde a la línea solicitada






Se pueden tomar algunas recomendaciones antes de aplicar al crédito, estas son:

- Revisar el reporte de análisis crediticio que dará BANDESAL
- Si existen otras deudas, se solicita que se solucionen o consoliden antes de aplicar a nuevo crédito.



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Tabla 118. Caracterización del proceso de seguimiento a créditos rechazados

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO		PROPUESTO	SEGUIMIENTO A CREDITOS RECHAZADOS	
 VARIABLES DE ENTRADA	 VARIABLES DE SALIDA	 LIMITANTES DEL PROCESO	 ACTORES PRINCIPALES	
<p>Las principales variables de entrada de este proceso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reporte de análisis crediticio • MIPYMES con crédito rechazado. • Necesidad de ayuda para aplicar a un crédito. 	<p>Las principales variables de salida son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas que apliquen nuevamente a proceso de crédito. • Mejoras en reportería por parte de las MIPYMES. • Mayor conocimiento financiero en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Este proceso se limita al primer filtro que es revisar su historial crediticio en DICOM, ya que se sale mal calificado se le recomienda saldar su deuda primero. • Depende de la capacidad de convencimiento del analista MIPYYME. 	<p>Las principales personas que ocuparan un papel importante en el proceso serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analista de apoyo a MIPYME • MIPYME a financiar 	
 POLITICAS DEL PROCESO				
<p>i. Si al revisión en el buró de crédito arroja que la empresa tiene muchas deudas ya existentes, se le recomienda que las consolide en un período de por lo menos un año.</p> <p>j. El analista de apoyo a MIPYME debe realizar recomendaciones sobre los créditos a aplicar en base a las necesidades de la empresa.</p> <p>k. La capacidad de pago aceptable debe ser por lo menos del 25%.</p> <p>l. El período para volver a aplicar al crédito puede variar entre 6 meses a 1 año dependiendo como se encuentra la MIPYME.</p> <p>m. Si als MIPYMES no envían sus informes durante el tiempo establecido, se descartan el proceso.</p>				



4. *Delegación de funciones*

Los principales actores involucrados en este proceso serán las siguientes:

Analista de apoyo a MIPYME

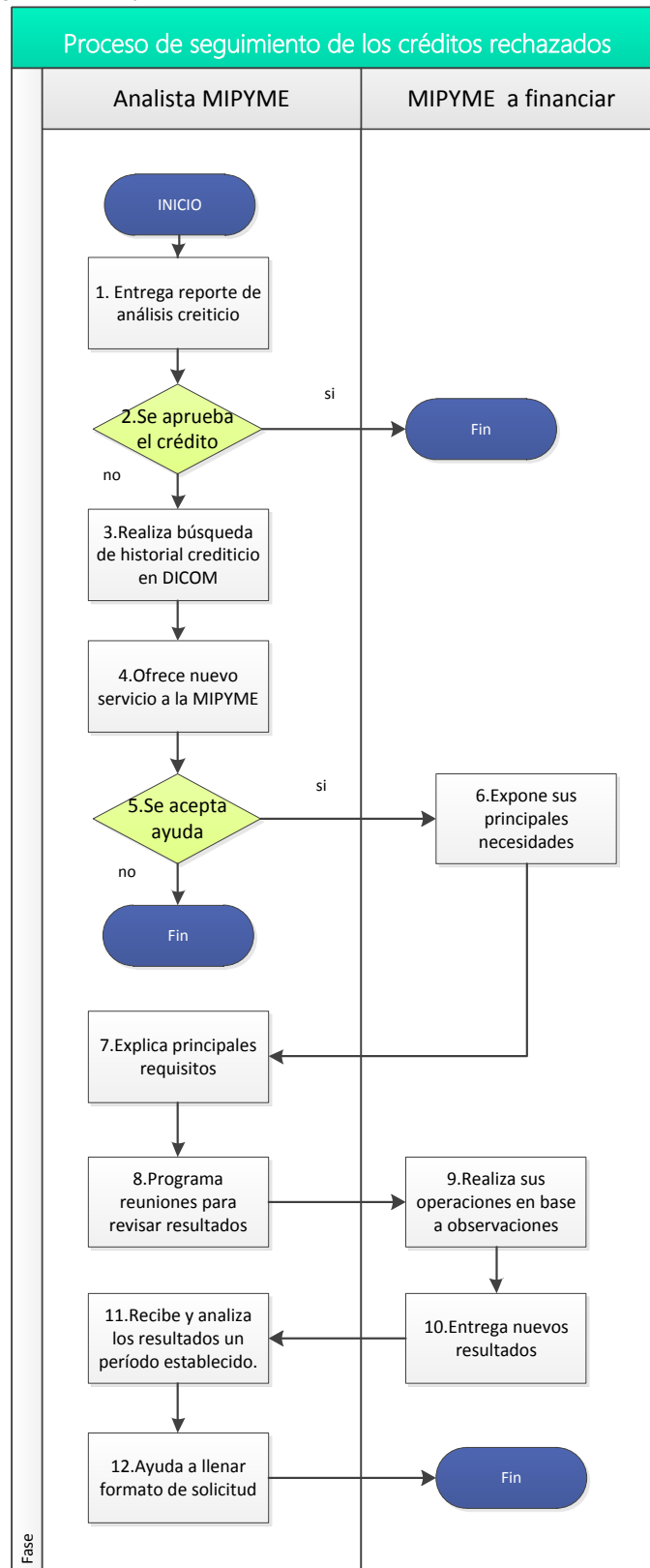
- Genera reporte de análisis crediticio
- Realiza la búsqueda del historial crediticio en DICOM
- Encargado de ofrecer nuevo servicio a MIPYME
- Revisa los formularios de las MIPYMES mes a mes durante período establecido.
- Ayuda a llenar nuevamente el formulario de solicitud.

MIPYME a financiar

- Recibe reporte de análisis crediticio
- Entrega mes a mes los formularios hasta recibir la aprobación y volver a aplicar a un crédito.
- Realiza mejoras en sus operaciones tanto operativas como financieras.



5. Diseño del flujograma del proceso





6. Establecimiento de indicadores para medir el proceso

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO		PROPUESTO		SEGUIMIENTO DE CREDITOS RECHAZADOS
 INDICADORES DEL PROCESO				
Nombre	Indicador	Definición	Periodicidad	Estándar
Comportamiento de los clientes	$\frac{\text{Empresas que terminan el proceso}}{\text{Total de empresas sometidas}} \times 100$	Sirve para medir que cuantas empresas están siendo satisfechas con este proceso	Mensual, anual	>0.5 ≤ 1
Eficiencia del acompañamiento	$\frac{\text{Créditos aceptados}}{\text{Total de Créditos evaluaos}} \times 100$	Mide que tan eficiente está siendo los procesos, que tantos créditos nuevos están siendo aceptados luego de seguir el proceso.	Mensual, anual	>0.5 ≤ 1

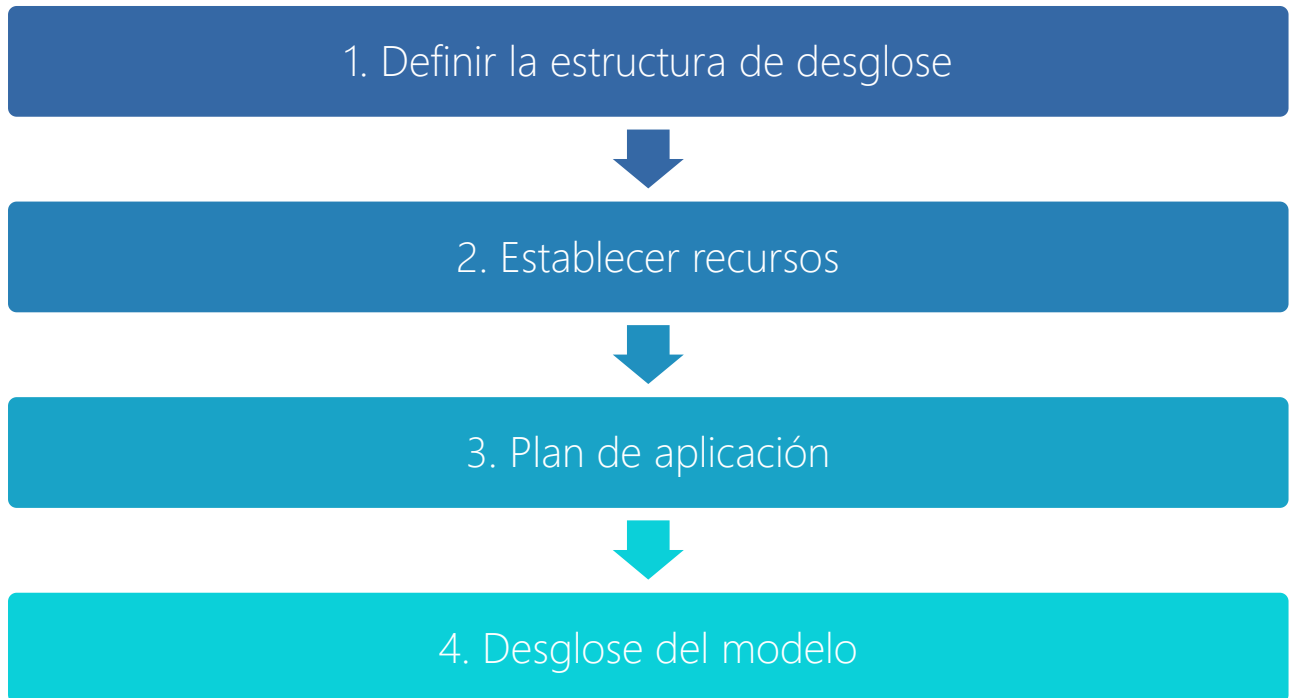


4.5. CONSTRUCCIÓN DEL SOFTWARE DE APOYO

4.5.1 Sistema de Información Gerencial

Metodología a emplear

Para la descripción de este software se llevará a cabo la metodología siguiente



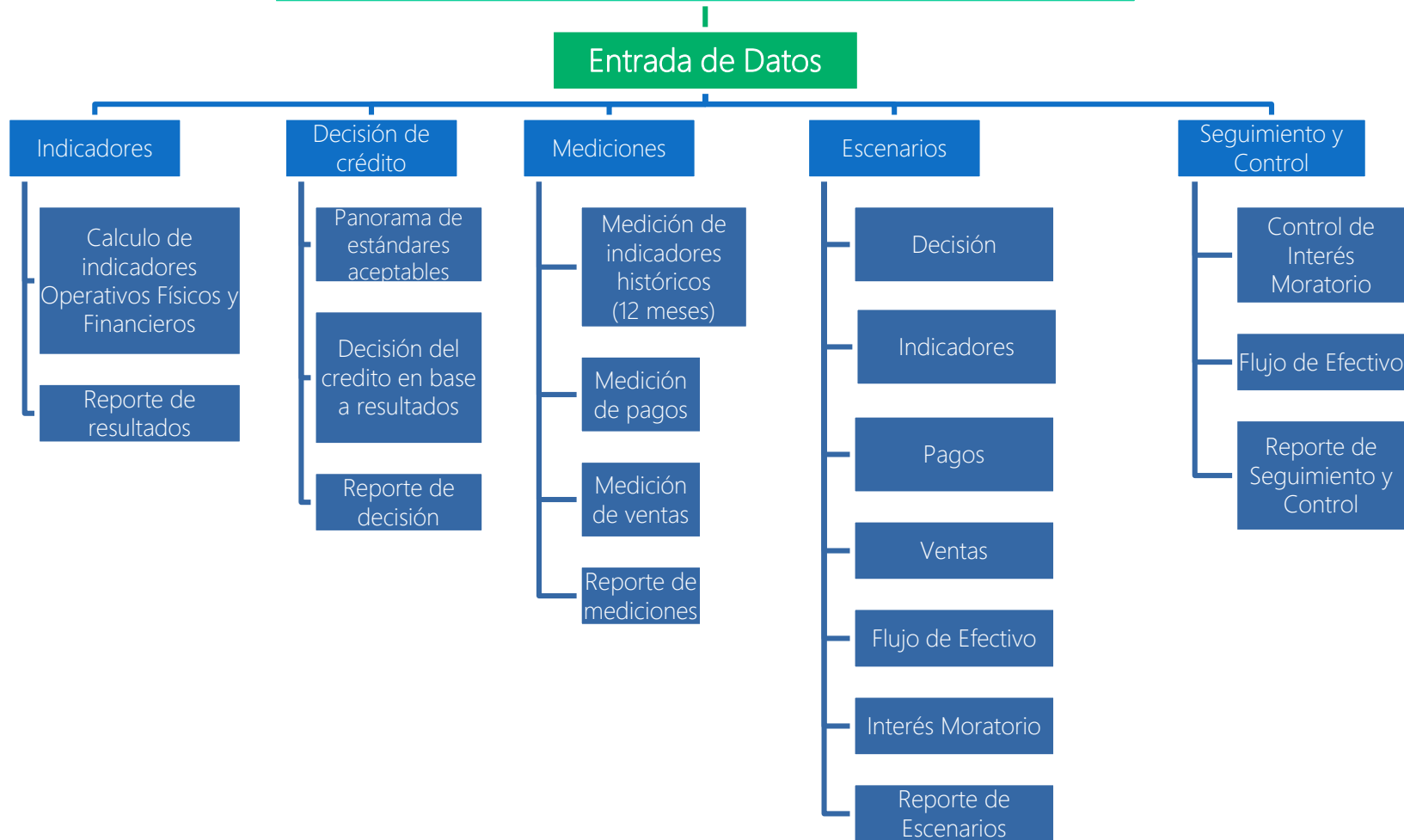
Esquema 25. Metodología a emplear para el desarrollo del Sistema de información gerencial

Estructura de desglose de información

El sistema de información gerencial se muestra de manera detallada a continuación en el cual se observa cada uno de los subsistemas que contiene para el manejo del modelo :



SIG PARA EL SOFTWARE DE APOYO DEL MDGCI



Esquema 26. Estructura de desglose de trabajo



Establecimiento de los recursos para el Software

Todo sistema de información gerencial debe tener diferentes recursos y en la siguiente tabla se muestra como se utilizan los recursos:

Tabla 119. Principales recursos para el software

Recursos	
Recursos humanos	Constituido por las personas que operaran el software que son los que lo manipularán que en este caso las diferentes entidades de BANDESAL y otras personas que brindarán mantenimiento a este.
Software	Elementos que incluyen las instrucciones de procesamiento de información.
Hardware	Son los dispositivos físicos y materiales que se usan en el procesamiento de la información, como por ejemplo las computadoras, discos de almacenamiento.
Procedimientos	Instrucciones operacionales para las personas que utilizarán un sistema de Información.
Datos	Es todo lo que será introducido al sistema para que genere la información deseada.
Comunicación	Sirven para obtener y transmitir información para controlar las actividades presente y futuras
Entrada de datos	Ingreso de los datos que realizarán las diferentes personas que manipularán el sistema como los proveedores que quiere buscar, para revisar las diferentes asignaciones de personal.
Almacenamiento de datos	Todos los datos que fueron introducidos por los operadores del sistema son almacenados para ser vistos pro otra área del proyecto.
Salida de información	Es la actividad de transmitir a los usuarios finales la información procesada en formatos apropiados.

Los miembros principales que participan actualmente en la aceptación y otorgamiento de créditos y que además serán los principales entes que utilizaran el modelo son los siguientes:

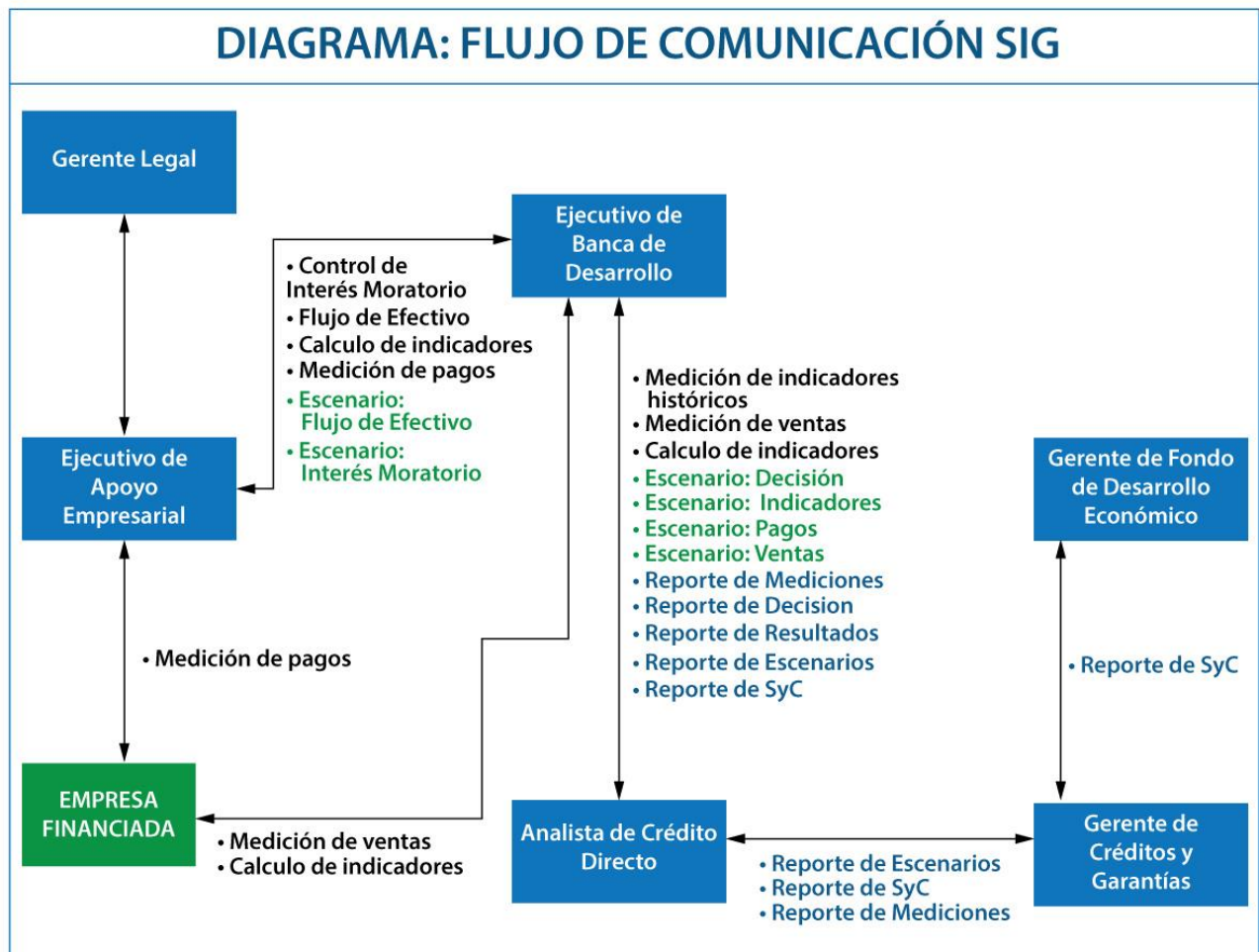
- Ejecutivo de Banca de desarrollo
- Ejecutivo de apoyo empresarial
- Ejecutivo de operaciones



Diagrama de bloques funcionales

Un diagrama de bloques funcional o diagrama de bloques de procesos es la representación gráfica de los diferentes procesos de un sistema y el flujo de señales estos tienen un bloque asignado y se unen por flechas que representan el flujo de señales que interaccionan entre los diferentes procesos.

Se muestra a continuación del diagrama de bloques del proyecto en el cual se muestran los diferentes flujos de información entre las personas claves:



Esquema 27. Flujo de comunicación de personas implicadas en el SIG

De acuerdo al diagrama de bloques las diferentes funciones que desarrollan los miembros de la organización son las siguientes:

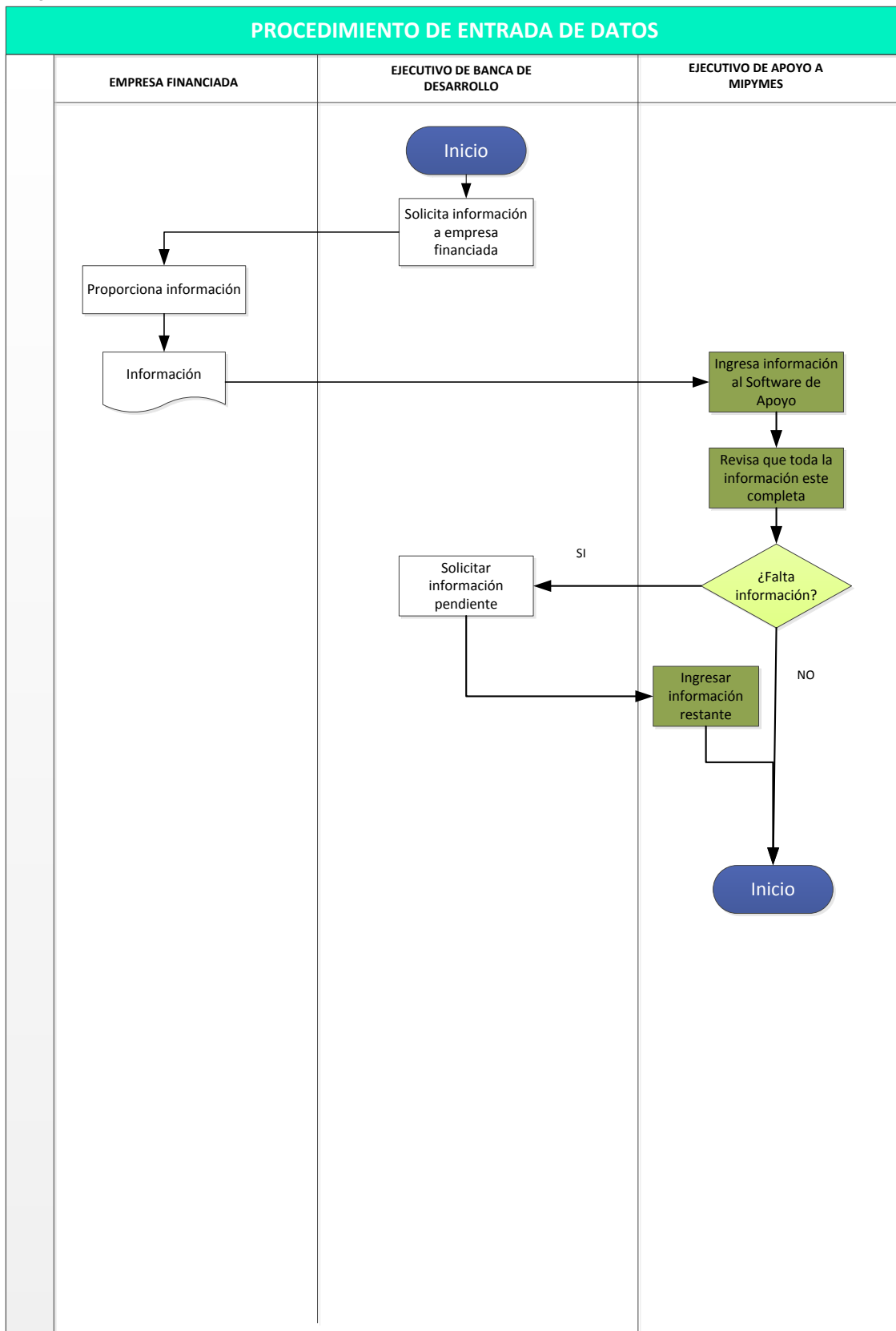


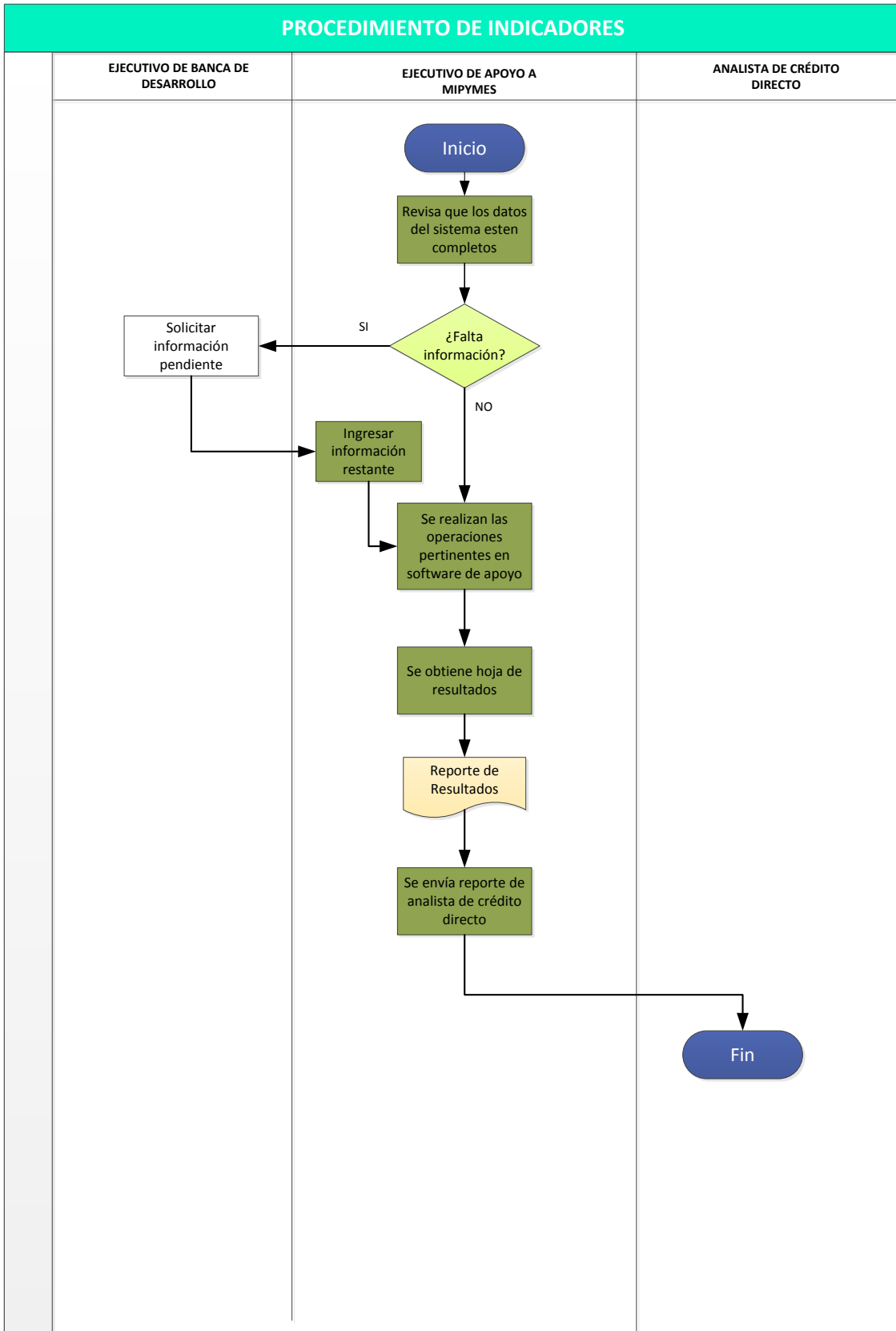
Tabla 120. Descripción de actividades de cada miembro

Responsable	Actividades
Ejecutivo de Banca de Desarrollo	<p>Introducción de datos al Modelo Dinámico de Gestión, calculando los indicadores pertinentes en el mismo y a la vez midiendo las ventas que son reportadas por la empresa financiada.</p> <p>Elabora los escenarios de decisión, indicadores, pagos y ventas, aglomerándolos en un reporte de escenarios respectivo. Además se encarga de realizar los reportes de resultados de indicadores, reportes de mediciones (cuya información recibe de la empresa financiada y ejecutivo de apoyo empresarial) y reportes de decisión que dio el modelo en cuestión.</p> <p>Recibe información de Seguimiento y control de interés moratorio, flujo de efectivo y medición de pagos de Ejecutivo de Apoyo empresarial y resultados de los escenarios realizados.</p>
Ejecutivo de Apoyo Empresarial	Se contacta con el cliente, recolecta y registra información pertinente al control de interés moratorio, flujo de efectivo y medición de pagos. Calculo de escenarios de flujo de efectivo e interés moratorio.
Analista de Crédito Directo	Recibe información de reportes de resultados, mediciones, decisión y escenarios y revisa. Comparte con Gerente de Créditos y Garantías para opiniones de los escenarios, seguimiento y control y mediciones realizadas.
Gerente de Créditos y Garantías	Comparte con Gerente de FDE el reporte de SyC, recibe y examina reportes de Escenarios, Seguimiento y Control y mediciones.
Gerente de FDE	Recibe reporte de SyC
Empresa Financiada	Provee información de pagos, ventas e información necesaria para el cálculo de indicadores.



Diagrama de funciones cruzadas





¿Falta información?

↓

SI

Solicitar información pendiente

↓

NO

Ingresar información restante

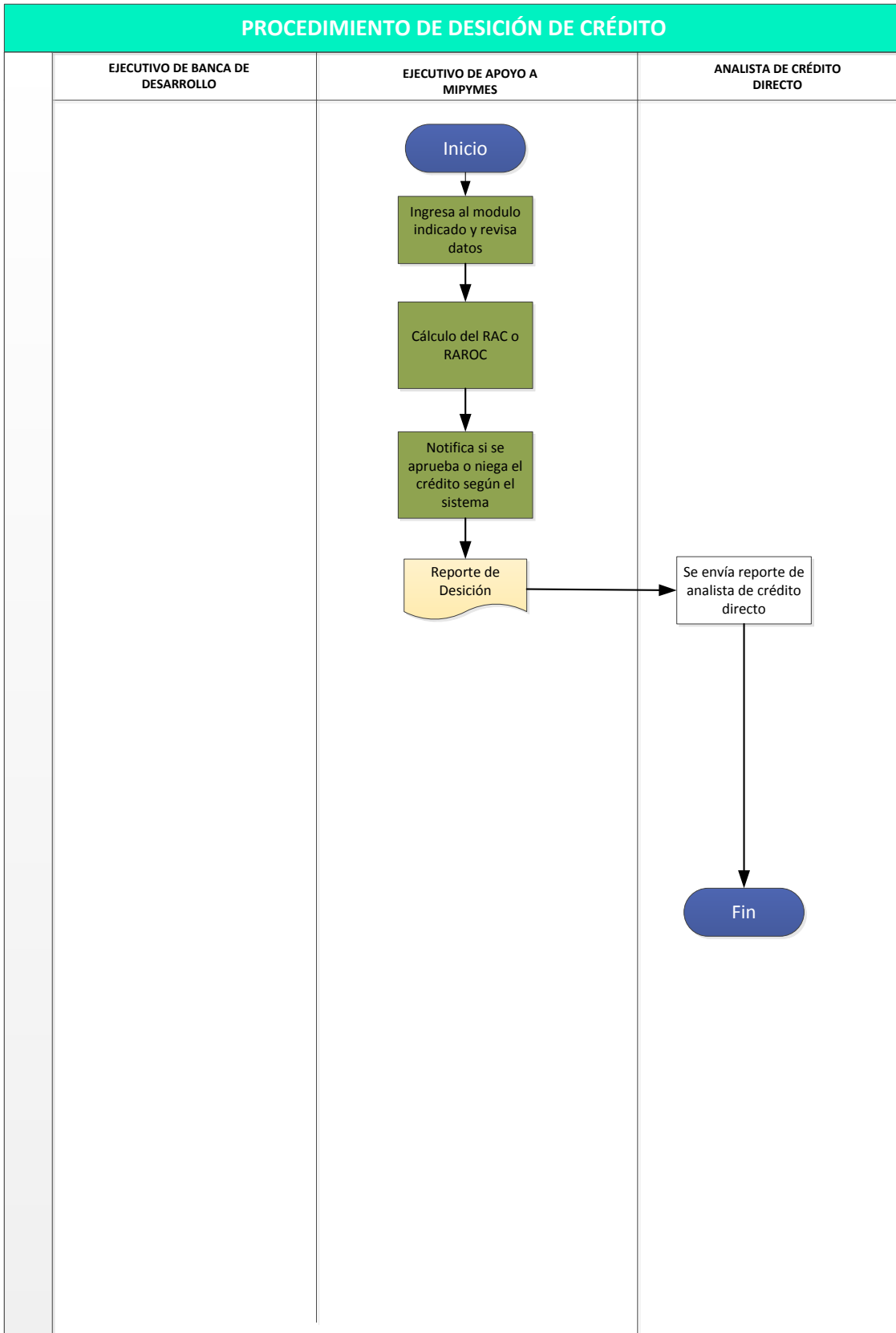
↓

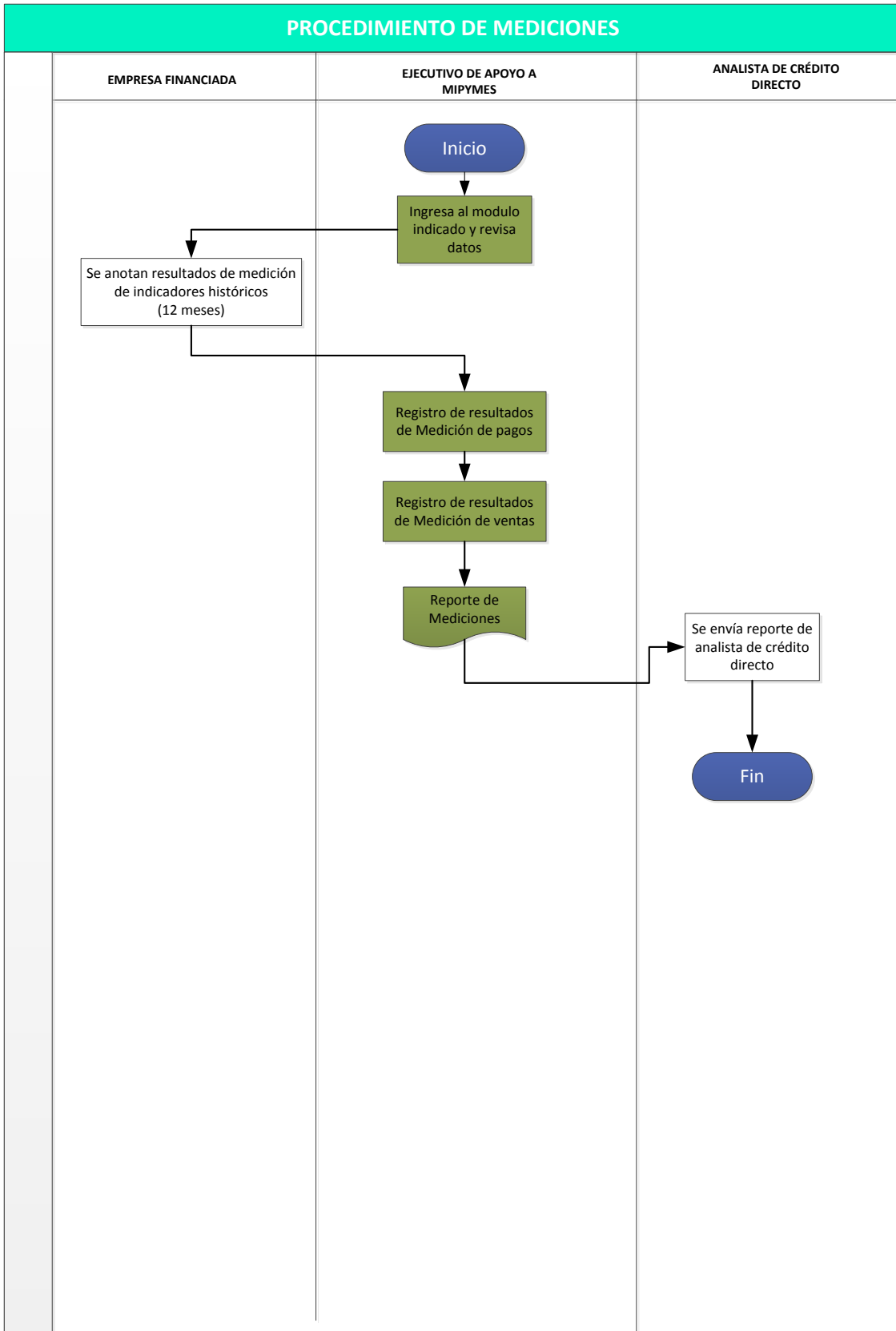
Se realizan las operaciones pertinentes en software de apoyo

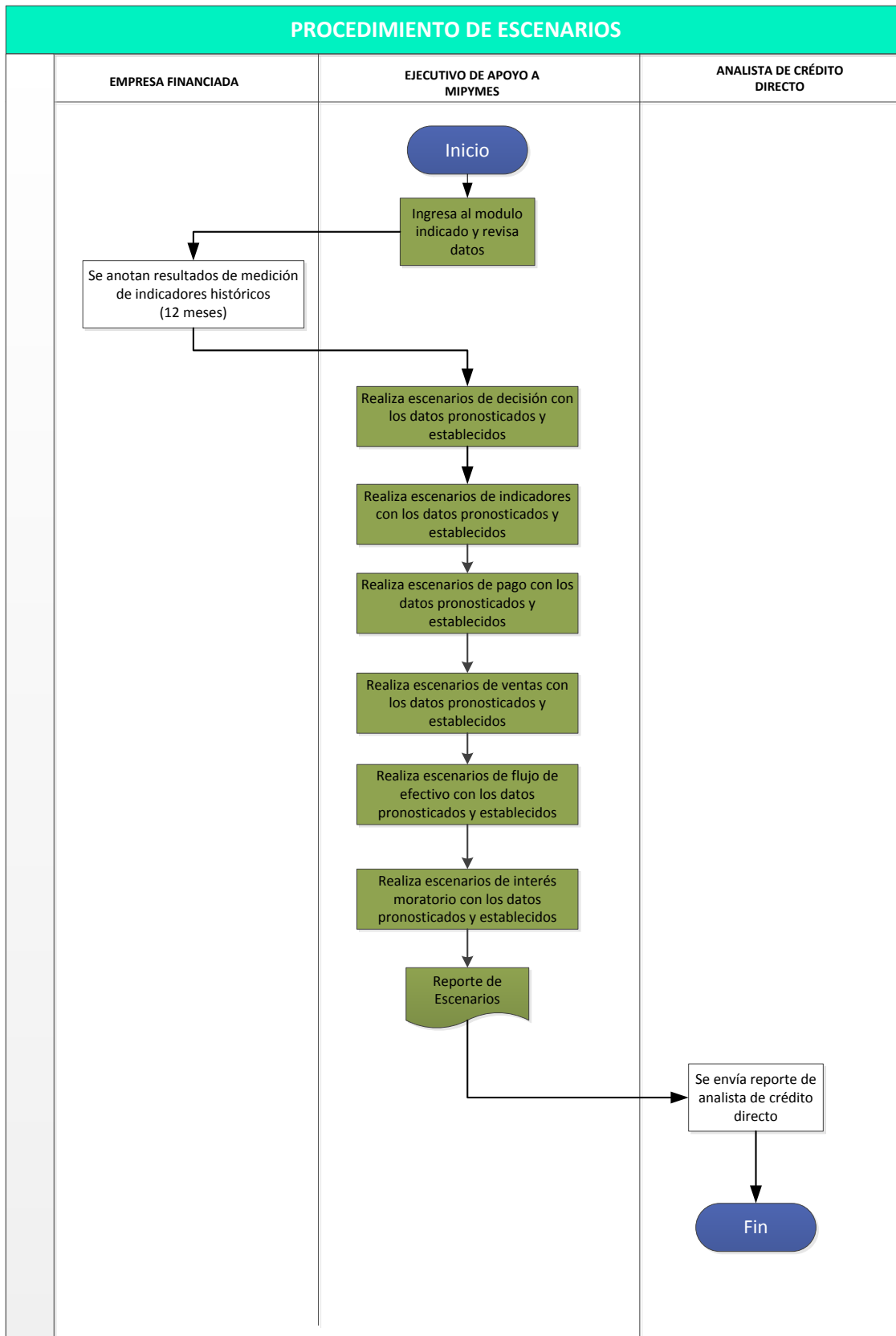
Se obtiene hoja de resultados

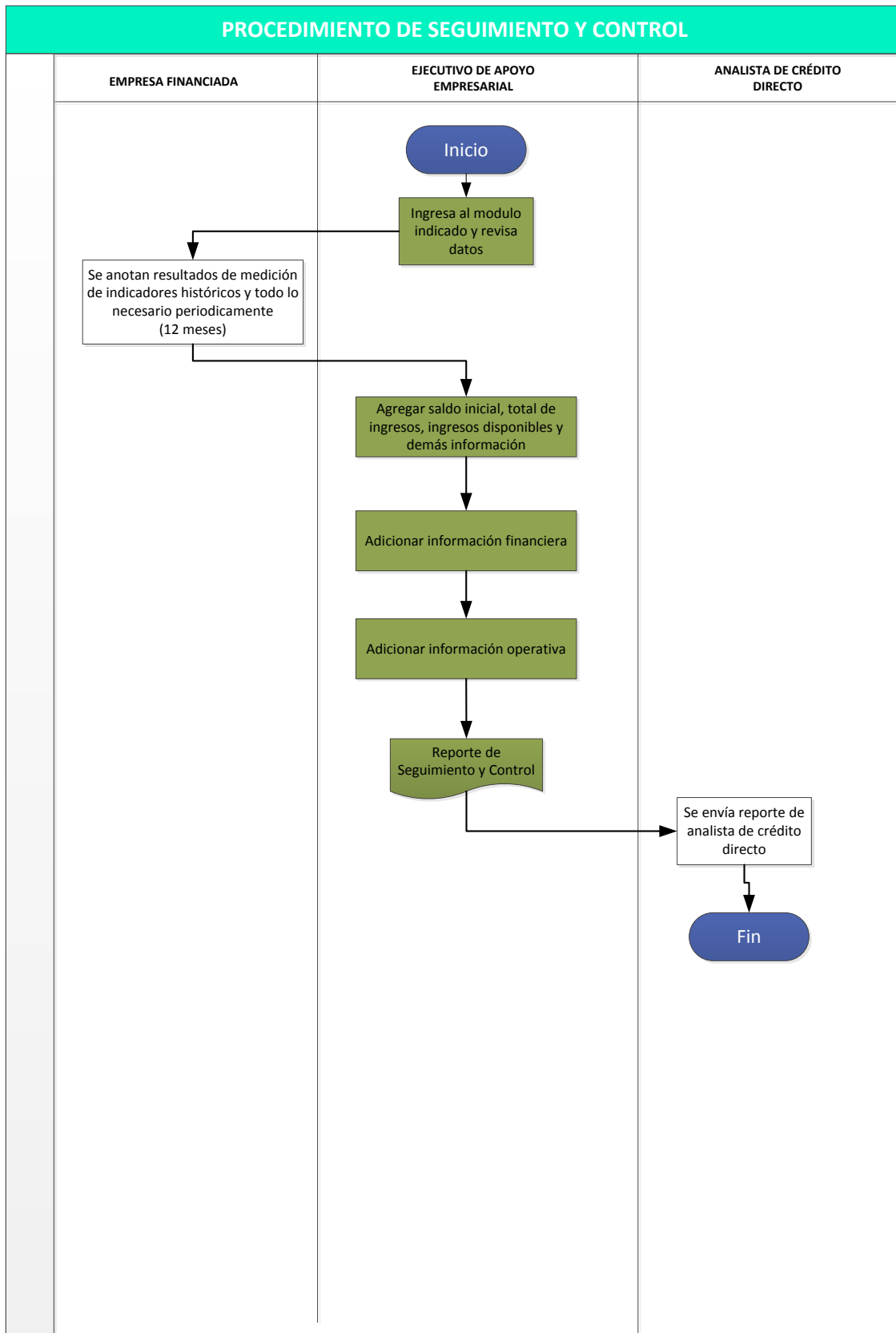
Reporte de Resultados

Se envía reporte de analista de crédito directo











SIG: ENTRADA DE DATOS



Ilustración 35. SIG: Entrada de datos

- Información Operativa Financiera por medio de un formulario que llena la empresa financiada
- Información de entrada debidamente completa y revisada en el modelo dinámico de gestión

En este subsistema se digita la información que será el insumo principal para el modelo dinámico de gestión y al mismo tiempo queda registrada para ser utilizada previamente. La persona encargada de esta función que es el EJECUTIVO DE BANCA DE DESARROLLO que registra la información

SIG: INDICADORES



Ilustración 36: SIG: Indicadores

Datos digitados debidamente en el módulo de la empresa a financiar. Indicadores operativos físicos y financieros calculados con sus respectivos valores

Con la información obtenida de la entrada de datos el software de apoyo calcula los indicadores pertinentes y muestra los resultados obtenidos. Estos le sirven al EJECUTIVO DE BANCA DE DESARROLLO para elaborar informes y hacer conclusiones sobre la información obtenida.



SIG: DECISIÓN DE CRÉDITO



Ilustración 37. SIG: Decisión del crédito

Indicadores con sus respectivos valores Respuesta si SE APRUEBA O NO SE debidamente calculados y listos para poder ser APRUEBA EL CREDITO otorgado. utilizados.

Con los indicadores debidamente calculados, estos entran al sistema y con el algoritmo del software de apoyo se calcula si se aprueba o no el crédito. Esta información con su debido reporte se traslada al Gerente de Créditos y Garantías.

SIG: MEDICIONES



Ilustración 38. SIG: Mediciones

- Datos de indicadores históricos, es decir los Registro histórico de indicadores indicadores del modelo (operativos físicos y operativos físicos y financieros, registro financieros) con su registro mensual. histórico de pagos de empresa (cuota) y
- Reporte de los pagos de la empresa registro histórico de las ventas de la financiadas a lo que el banco ha establecido empresa
- Reporte de las ventas de la empresa

Con el módulo de mediciones el EJECUTIVO DE APOYO EMPRESARIAL y el EJECUTIVO DE BANCA DE DESARROLLO reciben la información y por medio del EJECUTIVO DE BANCA DE DESARROLLO SE DOCUMENTA en el sistema del software de apoyo del modelo dinámico de gestión. Este módulo sirve meramente de registro histórico que servirá para el seguimiento y control y a la vez observar el desempeño de la empresa en base a los indicadores propuestos, estos varían según la empresa financiada y las variantes que se acuerden.



SIG: ESCENARIOS



Ilustración 39. SIG: Escenarios

- Información REAL según el módulo a simular en base a escenario.
- Escenarios que simulen las variables propuestas
- Valores de escenarios pre-establecidos para
 1. Decisión
 2. Indicadores
 3. Pagos
 4. Ventas
 5. Flujo de Efectivo
 6. Interés Moratorio

Para estimar el desempeño de la empresa en cuestión se realizan los escenarios en los seis módulos de interés (decisión, indicadores, pagos, ventas, flujo de efectivo e interés moratorio).

SIG: SEGUIMIENTO Y CONTROL



Ilustración 40. SIG: Seguimiento y control

- Datos de Control de interés moratorio
- Datos de Flujo de Efectivo
- Datos de MODULO: Mediciones
- Seguimiento y controla tanto del interés moratorio, flujo de efectivo e indicadores.

Gracias al módulo de SEGUIMIENTO Y CONTROL se puede observar el desempeño de la empresa tanto en sus moras, sus flujos de efectivo y mediciones de indicadores operativos y financieros. Esto cubre los aspectos más importantes que se desean saber de la empresa en cuestión. AL poder visualizar por medio del software de apoyo y sus tablas respectivas se podrán tomar medidas correctivas, preventivas o sugerencias. Obviamente, dada la naturaleza de cada empresa



no se pueden establecer metas estándar para todas en general, las metas dependen de cada empresa en particular y se establecen sobre la marcha de la gestión del crédito conforme se estudie a la empresa en cuestión.

4.5.2 Descripción y análisis del sistema operativo

El financiamiento es parte importante para el desarrollo y crecimiento de cualquier empresa, pero el otorgamiento de este tiene cierto riesgo y es por eso que se deben crear medidas para su disminución. A continuación se muestra de manera detallada un software de apoyo que mide el otorgamiento del crédito a las MIPYMES tomando en cuenta tanto la parte operativa como la financiera.

Todos los créditos deben pasar por una etapa de evaluación previa, con este análisis no se pretende acabar con el 100% de la incertidumbre del riesgo sino que disminuirlo lo más que se pueda.

Módulo 1-Entrada de datos

Estos datos serán proporcionados por la empresa junto con la solicitud de crédito y son entregados al banco tanto de manera física porque deben ir con sello del auditor externo y digital para facilitar el manejo de información, es por eso que la persona que digite todos estos datos debe contar con toda la información, los campos principales a llenar son:

Tabla 121. Módulo 1 Entrada de datos

Datos de entrada	
Nombre o razón social	Tiempos de entrega
Nombre del representante legal	Número de devoluciones
NIT	Número de pedidos
Tamaño de la empresa	Numero de rechazos
Tiempo de operar	Total de horas-hombre trabajadas
Monto	Consumo de KWH
Garantía	Desechos
Cantidad de deudas existentes	Desperdicios
Capacidad de pago	Número de trabajadores
Plazo	Salarios indirectos
Destino de la operación	Salarios indirectos
Tasa de interés	Salario promedio por horas
Costos de Administración	Total de trabajadores con prestaciones
Costos de Producción	Valor de maquinaria y equipo
Costos Financieros	Otros activos fijos
Costos de Comercialización	Efectivo
Costos fijos	
Costos proporcionales	Cuentas incobrables
Unidades vendidas	Inventario de P.T.



Ventas netas	Inventario de M.P
Utilidad neta	Inventario de productos auxiliares
Costo del plan de negocios	Cuentas por cobrar
Incremento del activo fijo	Capital
Costo de materia prima	Intereses pagados
Costo de productos auxiliares	Cuentas por pagar
Costos indirectos de fabricación	Otros pasivos circulantes
Costos de Mano de obra directa	Pagos de otros prestamos
Producción defectuosa	Otros pasivos fijos
Producción	

Todos estos datos redactados serán almacenados en Excel y luego utilizados en los módulos posteriores.

Módulo 2-Indicadores

Los indicadores son parámetros que sirven para medir diferentes comportamientos de las empresas, se han dividido en dos tipos que son financieros y operativos, el funcionamiento y descripción de cada uno se explicó en el apartado 3.2.2 Propuesta de Sistema de Indicadores. Estos indicadores se obtuvieron de un análisis de los indicadores propuestos por Alfred Klein y de información recolectada de fuentes secundarias.

Tabla 122. Módulo 2 Indicadores operativos y financieros

FINANCIEROS	OPERATIVOS
Importancia de los gastos de administración	Rotación de inventarios
Rotación de activos totales	Productividad de ventas por empleado
Inversión sobre activos	Grado de transformación
Rendimiento de activos fijos	Importancia de abastecimientos
Margen de utilidad	Rotación de materiales
Grado de independencia financiera	Calidad de materias primas
Grado de endeudamiento	Índice de productividad
Índice de prueba ácida	Punto de equilibrio
Liquidez Inmediata	Rotación de los inventarios
Rendimiento de activo total	Grado de mecanización
Rendimiento del capital contable	Grado de expansión de capacidad de producción
Rotación de cuentas por cobrar	Margen de utilidades
Intensidad de la inversión	Promedio de salarios por hora
Intensidad de los gastos fijos	Importancia de los salarios
Relación entre tipos de salarios	Proporción de trabajadores con prestación



Apalancamiento	Importancia de los costos de producción
	Proporción de materia prima y productos auxiliares
	Grado de utilización de los materiales
	Eficiencia de inspección

Para realizar el cálculo de cada uno de estos se muestra un ejemplo:

Importancia de los gastos de administración	Escribir fórmula
---	------------------

Se escribe el signo "=" y se referencian las fórmulas de cada uno según como se explicó anteriormente, en este caso quedaría así:

= 'MOD1A Entrada Datos'!C16/'MOD1A Entrada Datos'!C17

Y automáticamente se actualiza cada indicador dependiendo de los datos de entrada que se tengan.

Panorama

Con los indicadores obtenidos tanto del análisis factorial de Klein, investigación bibliográfica e investigación de internet se procede a asignar un peso a cada indicador en proporción con los demás. Antes de medir el impacto de cada indicador se evalúan los problemas en base a ciertos criterios que son los siguientes:

Nombre de indicador	Tipo	Nombre de indicador	Tipo
Tiempo de Operar (años)	General	Rotación de inventarios	Operativo Físico
Cantidad de Deudas Existentes	General	Productividad de ventas por empleado	Operativo Físico
Capacidad de pago	General	Grado de transformación	Operativo Físico
Plazo (meses)	General	Importancia de abastecimientos	Operativo Físico
Destino de la operación	General	Rotación de materiales	Operativo Físico
Importancia de los gastos de administración	Operativo Financiero	Calidad de materias primas	Operativo Físico
Rotación de activos totales	Operativo Financiero	Índice de productividad	Operativo Físico
Inversión sobre activos	Operativo Financiero	Rotación de los inventarios	Operativo Físico



Rendimiento de activos fijos	Operativo Financiero	Grado de mecanización	Operativo Físico
Margen de utilidad	Operativo Financiero	Grado de expansión de capacidad de producción	Operativo Físico
Grado de independencia financiera	Operativo Financiero	Margen de utilidades	Operativo Físico
Grado de endeudamiento	Operativo Financiero	Promedio de salarios por hora	Operativo Físico
Índice de prueba ácida	Operativo Financiero	Importancia de los salarios	Operativo Físico
Liquidez Inmediata	Operativo Financiero	Proporción de trabajadores con prestación	Operativo Físico
Rendimiento de activo total	Operativo Financiero	Importancia de los costos de producción	Operativo Físico
Rendimiento del capital contable	Operativo Financiero	Proporción de materia prima y productos auxiliares	Operativo Físico
Rotación de cuentas por cobrar	Operativo Financiero	Grado de utilización de los materiales	Operativo Físico
Intensidad de la inversión	Operativo Financiero	Eficiencia de inspección	Operativo Físico
Intensidad de los gastos fijos	Operativo Financiero	Apalancamiento	Operativo Financiero
Relación entre tipos de salarios	Operativo Financiero		

Los criterios que dan información de aspectos claves de análisis crediticio a utilizar son los siguientes, los indicadores evaluados en esta etapa deberán dar información con respecto a estos criterios:

Criterio	Peso	Descripción
Conocimiento del sujeto de crédito	2	Proporcionan alto detalle con su solvencia moral, reputación y disposición para cumplir sus compromisos con terceros y conocer su historial crediticio, por ejemplo el tiempo que se ha mantenido una empresa en el mercado afirma su reputación en materia de crédito.
Capacidad de pago	2	Utiliza información obtenida de análisis financieros del solicitante que reflejen volatilidad de las utilidades generadas históricamente. Así como también reflejen información de los flujos de ingresos y egresos, solvencia del deudor e incumplimiento actual y pasado.
Capital de la firma	2	Proporcione información de su estructura financiera a corto plazo y estructura de capital, capacidad de endeudamiento con índices que estimen la proporción de recursos propios en relación con los recursos de terceros.



Garantías (colateral)	2	En el peor de los escenarios, dado un incumplimiento del crédito, los valores dados en garantía deben ser suficientes para que el prestamista recupere la pérdida en la operación.
Capacidad instalada	3	De información sobre el desempeño productivo de la empresa, esto es si podrá operar en condiciones normales de trabajo con calidad y productividad aceptables que aseguren que el dinero invertido generará resultados con la menor cantidad de desperdicios posibles
Impacto en los clientes externos e internos	3	La mejora de este indicador tendrá un mayor impacto positivo tanto para la empresa financiada (ya que mejora su situación productiva y financiera) como para el banco (por que la empresa tendrá mayor seguridad de cumplir con sus responsabilidades financieras
Reducción del riesgo de no pago	1	Provee información específica de reducción de no pago como información general de la empresa, historial previo

Para esta se lleva cabo la técnica de cuadrícula de selección, tomando en cuenta la siguiente escala en relación a que tanto el indicador da información con respecto a ese criterio:

Nombre de escala	Puntuación	Descripción
Muy Alta	3	Es un parámetro principal en la toma
Alta	2	
Bajo	1	
Muy Bajo	0	No proporciona información útil

Después de los cálculos efectuados se tienen los siguientes indicadores con su peso ponderado:



	Conocimiento del sujeto de crédito	Capacidad de pago	Capital de la firma	Garantías (colateral)	Capacidad instalada	Impacto en los clientes externos internos	Reducción del riesgo de no pag		
	2	2	2	2	3	3	1	PUNTUACIÓN	
Tiempo de Operar (años)	3	3	3	3	3	3	3	45	6%
Inversión sobre activos	3	3	3	3	3	3	3	45	11%
Rendimiento de activos fijos	3	3	3	3	3	3	3	45	17%
Grado de endeudamiento	3	3	3	3	3	3	3	45	22%
Índice de productividad	3	3	3	3	3	3	3	45	28%
Grado de independencia financiera	3	3	2	3	3	3	3	43	33%
Liquidez Inmediata	3	3	2	3	3	3	3	43	38%
Grado de transformación	3	2	3	3	3	3	3	43	44%
Calidad de materias primas	3	2	3	3	3	3	3	43	49%
Cantidad de Deudas Existentes	3	3	3	3	2	3	3	42	54%
Capacidad de pago	3	3	3	3	2	3	3	42	59%
Plazo (meses)	3	3	3	3	2	3	3	42	64%
Margen de utilidad	3	3	3	3	2	3	3	42	70%
Índice de prueba ácida	3	3	3	3	2	3	2	41	75%
Apalancamiento	2	2	0	1	0	1	2	15	77%
Grado de mecanización	0	0	0	0	3	2	0	15	78%
Promedio de salarios por hora	0	0	0	0	3	2	0	15	80%
Importancia de los costos de producción	0	0	0	0	3	2	0	15	82%
Rendimiento de activo total	0	2	0	0	0	2	2	12	84%
Grado de expansión de capacidad de producción	0	0	0	0	2	2	0	12	85%
Importancia de los salarios	0	0	0	0	2	2	0	12	87%
Proporción de materia prima y productos auxiliares	0	0	0	0	2	2	0	12	88%
Grado de utilización de los materiales	0	0	0	0	2	2	0	12	90%
Rotación de activos totales	0	2	0	0	1	1	0	10	91%
Rotación de materiales	0	0	0	0	3	0	1	10	92%
Margen de utilidades	0	1	0	0	1	1	2	10	93%
Rendimiento del capital contable	0	0	2	0	0	1	2	9	94%
Rotación de inventarios	0	1	0	0	0	2	1	9	95%
Eficiencia de inspeccion	0	0	0	0	1	2	0	9	97%
Rotación de cuentas por cobrar	0	2	0	0	0	0	3	7	97%
Punto de equilibrio	0	0	0	0	0	2	0	6	98%
Proporción de trabajadores con prestacios	0	0	0	0	0	2	0	6	99%
Productividad de ventas por empleado	0	0	0	0	0	1	1	4	99%
Importancia de los gastos de administración	0	0	1	0	0	0	0	2	100%
Intensidad de los gastos fijos	0	1	0	0	0	0	0	2	100%
Importancia de abastecimientos	0	0	0	0	0	0	1	1	100%
Intensidad de la inversión	0	0	0	0	0	0	0	0	100%
Relación entre tipos de salarios	0	0	0	0	0	0	0	0	#!REF!



Tabla 123. Cuadrícula de selección de indicadores

	Conocimiento del sujeto de crédito	Capacidad de pago	Capital de la firma	Garantías (colateral)	Capacidad instalada	Impacto en los clientes externos internos	Reducción del riesgo de no pago		
	2	2	2	2	3	3	1	PUNTUACIÓN	
Tiempo de Operar (años)	3	3	3	3	3	3	3	45	7.4%
Inversión sobre activos	3	3	3	3	3	3	3	45	7.4%
Rendimiento de activos fijos	3	3	3	3	3	3	3	45	7.4%
Grado de endeudamiento	3	3	3	3	3	3	3	45	7.4%
Índice de productividad	3	3	3	3	3	3	3	45	7.4%
Grado de independencia financiera	3	3	2	3	3	3	3	43	7.1%
Liquidez Inmediata	3	3	2	3	3	3	3	43	7.1%
Grado de transformación	3	2	3	3	3	3	3	43	7.1%
Calidad de materias primas	3	2	3	3	3	3	3	43	7.1%
Cantidad de Deudas Existentes	3	3	3	3	2	3	3	42	6.9%
Capacidad de pago	3	3	3	3	2	3	3	42	6.9%
Plazo (meses)	3	3	3	3	2	3	3	42	6.9%
Margen de utilidad	3	3	3	3	2	3	3	42	6.9%
Índice de prueba ácida	3	3	3	3	2	3	2	41	6.8%
								606	100.0%



Una vez se tengan los porcentajes se procede a establecer los valores posibles de cada indicador seleccionado de la siguiente manera:

Calidad de Materias Primas	7.1%		0%	0.07
		0%	5%	0.053
		5%	100%	0.035

Se establecen rangos según los estándares de cada indicador tomando desde el valor más bajo posible hasta el más alto. La puntuación se calcula de la siguiente manera:

- Valor más alto: porcentaje del indicador*porcentaje total= $0.071*1=0.071$
- Segundo valor: valor más alto*0.75= 0.053
- Tercer valor: segundo valor*0.5= 0.035

Módulo 3- Decisión

Este módulo es de mucha importancia ya que es donde se toma la decisión de aceptar el crédito o no, para tales efectos se calculará primero una puntuación que es la pérdida esperada. El puntaje máximo será 1.00.

Luego se llenará el siguiente cuadro siguiente:

a. Parámetros	b. Datos	c. Puntaje	d. Ponderación por ítem

a. Parámetros

En esta parte se colocan los nombres de los indicadores que fueron seleccionados en la priorización.

b. Datos

En esta casilla se referencia la celda donde se calcularon los indicadores en el Modulo 2.

c. Puntaje

Este se calcula con la siguiente formula:

=BUSCARV(Dato de indicador, rango donde se encuentran las puntuaciones, columna, exactitud)

Con este se realiza una búsqueda en el módulo 3 (panorama) donde se han colocado rango de cada uno de los indicadores, se coloca también la columna donde se debe buscar los datos para que se compare. Se muestra un ejemplo a continuación:

Parámetros	Datos	Puntaje	Ponderación por ítem
Tiempo de Operar (años)	2	0.037	0.074



En la celda puntuación se escribe la fórmula siguiente

=BUSCARV(C9,'MOD3 Panorama'!D6:F10,3,1)

d. Ponderación por ítem

Se colocan los porcentajes que se calcularon anteriormente de cada uno de los ítems.

PROBABILIDAD DE FALLO

Al final se suman todos los parámetros y esto nos da una puntuación final que debe ser menor o igual a 1. Se calcula a continuación un cuadro resumen donde se determina la pérdida esperada.

Puntaje máximo	Puntaje obtenido	Relación de cobertura	Probabilidad de fallo
1.00	Suma de todos las puntuaciones de parámetros.		

La relación de cobertura se calcula dividiendo el puntaje obtenido entre el puntaje máximo, para este se escribe la siguiente ecuación:

$$=+SI(H9>0,H9/G9,0)$$

La probabilidad de fallo se calcula del restante de la relación de cobertura:

$$=1-Relación de cobertura.$$

SEVERIDAD DE LA PÉRDIDA POR GARANTÍAS

En el siguiente cuadro se muestra el porcentaje que cubren las garantías en caso de caer en mora, los porcentajes han sido propuestos por los integrantes del grupo y se interpretan de la siguiente manera:

Tipo de garantía	Porcentaje que cubre
Sin garantía, solo firma	50%
Hipotecaria	80%
Fiador	50%
Activos fijos	60%

En caso de caer en mora y tener de garantía hipotecaria, esta estará valorada para cancelar un 80% de la deuda.



CALCULO DE LA PERDIDA ESPERADA

Garantía	Porcentaje	Monto expuesto	Probabilidad de fallo	Pérdida esperada
Fiador	50%	\$ 25,000.00	0.23575	\$ 5,893.75

- El tipo de garantía esta referenciado con la hoja de entrada de datos y automáticamente se actualiza.
- El porcentaje depende del tipo de garantía y está amarrado al cuadro de porcentajes presentado anteriormente.
- El monto expuesto por la garantía se calcula multiplicando el monto del préstamos por el porcentaje:

$$= \text{Monto} * \% \text{ de cobertura}$$

- La probabilidad es la misma que se calculó anteriormente
- La pérdida esperada se calcula multiplicando la probabilidad de fallo por el monto expuesto.

CALCULO DEL RAC O RAROC

El **rendimiento ajustado al riesgo de capital** o **Método RAROC** es ampliamente usado en la gestión de aseguradoras y bancos, pues permite medir la rentabilidad de una cartera diversificada, al mismo tiempo que muestra los límites de exposición al riesgo ideales, tomando en cuenta la probabilidad de pérdida a causa de incumplimiento de cliente y acreedores. El RAROC⁴⁸ es un método que mide tanto la rentabilidad como la exposición al riesgo. La fórmula es la siguiente:

$$RAC = \frac{MF + C - PE + CC}{k_{riesgo}}$$

Donde:

MF= Margen financiero que se calcula multiplicando el monto del préstamo por la tasa de interés y así e obtienen los intereses totales.

C= La comisión que se cobra por la generación del préstamos, generalmente oscila entre 1% y 5%, como grupo proponemos un 2%.

PE= la pérdida esperada que se calculó anteriormente

CC= compensación de capital que es se lleva a cabo con la emisión de nuevas acciones de la compañía que son destinadas a los acreedores que han accedido a conmutar sus créditos por acciones de la empresa, se propone que se compense en un 50%.

⁴⁸ Rendimiento ajustado al riesgo de capital. (s.f.). Wikipedia. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Rendimiento_ajustado_al_riesgo_de_capital



Al final el formulario queda de la siguiente manera:

Puntaje máximo 1.00

Parametrar	Datar	Puntaje	Ponderación por ítem
Tiempo de Operar (años)	2	0.037	0.074
Cantidad de Deudas	1	0.052	0.063
Capacidad de pago	0.1	0.0516983	0.063
Plazo (meses)	50	0.0344655	0.069
Inversión sobre Activos	0.69	0.073926	0.074
Rendimiento de Activos Fijos	0.08	0.073926	0.074
Margen de Utilidad	0.40	0.068931	0.069
Grado de Independencia Financiera	0.49	0.070929	0.071
Grado de Endeudamiento	0.26	0.036963	0.074
Índice de Prueba Ácida	0.69	0.068931	0.069
Liquidaz	1.11	0.070929	0.071
Grado de Transformación	3.25	0.070929	0.071
Índice de Productividad	\$ 5.97	0	0.074
Calidad de Materiales Primarios	4%	0.0531968	0.071
TOTAL		0.76	1.00

Monto del crédito \$ 50,000.00

Probabilidad de falla

Puntaje máximo	Puntaje obtenido	Relación de valores	Probabilidad de falla
1.00	0.76	76.43%	0.23575

Severidad de la pérdida por garantizar

Tipo de	Porcentaje
Sin garantía, sola firma	50%
Hipotecario	80%
Fidatario	50%
Activos fijos	60%

Pérdida esperada

Garantía	Porcentaje	Monto	Probabilidad	Pérdida
Fidatario	50%	\$ 25,000.00	0.23575	*****

Cálculo del RAC = RAROC

Rentabilidad Ajustada al Capital:	MF + C - PE + C	Capital en Riesgo
Margen financiero	\$ 2,500.00	
Comisión	\$ 1,000.000	
Pérdida esperada	\$ 5,893.75	
Compensación de capital	\$ 25,000.00	
RAC		45%
RAC requerida		35%

Se aprueba el crédito SI



El RAC o RAROC requerido es establecido por el grupo de tesis y se ha definido un porcentaje de 35% debido a las páginas consultadas y a información obtenida de las entrevistas. Para la aceptación o denegación del crédito se escribe la siguiente fórmula:

$$=SI(I33 >= I34, "SI", "NO")$$

Donde se compara si el RAC calculado es igual o mayor al RAC requerido.

Módulo 4-Medición de indicadores

En este módulo se muestran todos los indicadores establecidos anteriormente y como estos se irán midiendo de ahora en adelante debido a la información que la empresa deberá enviar mensualmente. Es por eso que se debe hacer una matriz como la siguiente:

Indicador	Enero	Febrero	Marzo	...



Módulo 5. Medición de pagos

Una vez se haya otorgado el crédito se debe realizar una medición del pago y no pago, en este módulo se muestra una propuesta del consolidado de todos los clientes de la cartera de Bandedal, el cual se puede clasificar ya sea por montos, por líneas de crédito o por otros parámetros. La matriz consta de los siguientes campos:

Cuenta	Nombre	Monto	Capital	Interés	ene-17	
					Ingreso	Ingreso acumulado

- El número de cuenta que es el código con el cual se identifica al cliente, este número se genera cuando se acepta y otorga el crédito.
- El nombre del cliente y el monto del préstamo.
- El monto del préstamo se desglosa en capital e interés así como se muestra en las tablas de amortizaciones.
- El ingreso del mes, este es el pago del préstamo que hace la MIPYME que para BANDESAL es un ingreso, cada mes se irá actualizando el archivo y sumando con el acumulado.

Módulo 6 - Medición de ventas

Las ventas son importantes para toda empresa y sirven de indicador para poder predecir el pago de estas ante el pago de una deuda. En esta parte se medirán las variaciones de las ventas con respecto a:

- Ventas del mes con respecto al mes pasado
- Ventas del mes con respecto a las ventas del mismo mes hace un año.
- Ventas acumuladas del mes con respecto a las acumuladas de este mismo mes hace un año.

Esquemáticamente es así:

	Mes 1	Mes 2
Ventas del mes	Ventas del mes	Ventas del mes
Ventas acumuladas del mes		=venta del mes anterior+ventas del mes
Variación del mes		=ventas del mes/ventas del mes anterior
Variación con respecto al año pasado	Ventas del mes/ ventas del mismo mes el año pasado.	Ventas del mes/ ventas del mismo mes el año pasado.
Variación de acumulados	Ventas acumuladas del mes/ ventas acumuladas del mismo mes el año pasado.	Ventas acumuladas del mes/ ventas acumuladas del mismo mes el año pasado.



Módulo 7-Medición del cumplimiento

Debido a que las MIPYMES estarán pagando las cuotas establecidas desde el momento que se otorgó el crédito se debe llevar un control más exhaustivo donde se refleje cuanto está pagando de capital y cuanto de interés, para eso se llevará esta hoja que comprenderá los siguientes campos:

Numero de cuota	Capital	Interés	Cuota	Status	Fecha de pago	Saldo actual capital	Saldo actual Capital+Interés	Interes moratorio

Donde se especifica:

- El número de cuota establecida
- El desglose del saldo en capital e interés
- El monto de la cuota
- El status si está pagando o caerá en una de las categorías establecidas
- La fecha que pago para ver si coincide con el calendario
- Cuando tiene de capital en ese momento y de intereses
- El interés moratorio en caso que haya caído en mora.

Tanto el monto, como el plazo y la tasa de interés serna referenciados con el módulo de ingreso de datos. El pago o cuota se calculará con la fórmula siguiente:

$$=PAGO(\text{Interés mensual}, \text{Plazo}, -\text{Monto})$$

Módulo 8 – Flujo de efectivo

Generalmente los flujos de efectivo proyectados ayudan a evitar cambios arriesgados en la situación de efectivo que pueden poner en peligro el crédito de la empresa hacia sus acreedores o excesos de capital durmiente en efectivo. Entre más acertada sea la proyección, permite anticiparse de mejor manera hacia ciertas situaciones y en este caso muy particular permite de una manera dinámica conocer la capacidad de pago futura del cliente. Para eso se llevará esta hoja que comprenderá los siguientes campos:

		Mes 1	Mes 2
SALDO INICIAL	Proyectado	A1	X
	Real	A2	
TOTAL INGRESOS	Proyectado	B1	X
	Real	B2	



FONDOS DISPONIBLES	Proyectado	C1	X
	Real	C2	
TOTAL EGRESOS	Proyectado	D1	X
	Real	D2	
SALDO FINAL	Proyectado	E1	X
	Real	E2	

Módulo 9 – Categorización de Riesgo

PLANTEAMIENTO DEL NUEVO ESQUEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

En el desarrollo de esta etapa, se evalúa la información recibida hasta finalizar con la propuesta final del modelo, por medio de las siguientes fases.

1. Inicialmente se comienza con la Minería de los datos, donde se garantiza la calidad de los mismos para proyectar unos resultados más certeros y precisos. La minería de datos, que hoy en día es parte integral de muchas áreas de evaluación de cartera. En esta misma etapa se proponen los indicadores con los que contará el modelo.
2. Se continúa con la segmentación de los indicadores según los puntajes obtenidos, donde las categorías serán Bajo Riesgo, Riesgo Moderado, Riesgo Medio Alto y Alto Riesgo.
3. Cada categoría anteriormente descrita, está compuesta de un conjunto de señales de alertas que en suma, son quienes categorizan los indicadores. Estas señales de alerta deben tener un tratamiento según el impacto económico que puedan generar en la compañía así como una priorización.
4. Finalmente, se concluye con unas recomendaciones para continuar mejorando el modelo propuesto, con el fin de garantizar su funcionamiento en el transcurso del tiempo.

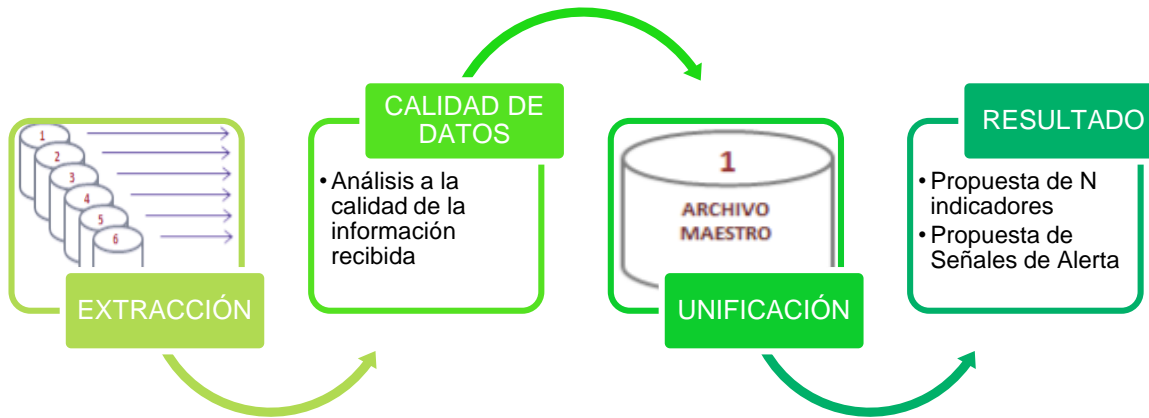


Ilustración 41. Procesamiento de Datos

Con la categorización de los clientes, lo que se pretende es darle un perfil de riesgo a cada uno donde sea tratado según el puntaje obtenido. Esta Segmentación corresponde a la primera y principal señal de alerta para el modelo y los indicadores propuestos conforman un plano secundario para indagar a detalle el motivo de dicha segmentación.

Propuesta de Indicadores

Con los indicadores obtenidos tanto del análisis factorial de Klein, investigación bibliográfica e investigación de internet se concretan los siguientes indicadores a desarrollar en el modelo:

1. *Porcentaje Amortizado*: Corresponde al porcentaje del desembolso que ya ha sido abonado a la entidad. Da una guía sobre la forma en que el cliente reembolsa gradualmente el capital prestado.

$$1 - \frac{\text{Saldo}}{\text{Desembolso}}$$

2. *Comportamiento de pago interno en el corto plazo (últimos tres meses)*: Consiste en identificar las veces que el cliente registró mora en los últimos tres meses dentro de la entidad. Permite percibir la buena fe que tiene el cliente para responder por sus compromisos.

Tabla 124. Comportamiento de pago interno en el corto plazo

Rango de días	clasificación
No presentó mora	Excelente
Mora menor o igual a 30 días	Aceptable
Mora mayor a 30 días en uno de los tres meses	Malo
Mora mayor a 30 días en los otros dos meses	Muy malo



3. *Comportamiento de pago interno en el largo plazo (últimos doce meses)*: Consiste en identificar el número de veces que el cliente registró mora en los últimos doce meses dentro de la entidad.

Tabla 125. Comportamiento de pago interno en el largo plazo

Rango de días	Frecuencia	Clasificación
15 -30 días	1-3	Excelente
	4-7	Aceptable
	8-12	Malo
31 – 60 días	0	Excelente
	1-2	Aceptable
	3 o más	Malo
61 – 90 días	0	Excelente
	1	Aceptable
	2 o más	Malo
Mayor de 90 días	0	Excelente
	1 o más	Malo

4. *Indicador de Cartera Vencida⁴⁹ (ICV)*: Corresponde al porcentaje del total de la cartera del cliente que se encuentra vencida.

$$\frac{\text{Total de la cartera vencida}}{\text{Total de la cartera}}$$

Es importante monitorear este indicador, porque muestra la realidad sobre la exposición que tiene la entidad ante el Riesgo de Crédito. Muestra el nivel de morosidad de su cartera en un periodo de tiempo definido.

5. *Variación en el Indicador de Cartera Vencida*: Corresponde a la variación porcentual que presenta el Indicador de Cartera Vencida de un periodo a otro.

$$\frac{ICV_2}{ICV_1} - 1$$

Muy de la mano con el anterior indicador, este permite controlar las buenas prácticas de la entidad para mejorar los niveles de vencimientos en la misma.

6. *Variación del tipo de cobranza*: Consiste en identificar si el cliente presenta alguna variación en el tipo de cobranza de un periodo a otro, es decir, si los sistemas de cobro con el cliente se han vuelto más estrictos, estos pueden ir variando de:

⁴⁹ Cartera Vencida: Hace referencia a la cartera que presenta mora superior a 30 días. Cartera con menos de 30 días de mora no se considera vencida



Tabla 126. Tipo de cobranza

Tipo de cobranza
Administrativa o preventiva
Pre Judicial
Judicial

7. *Variación en el nivel de ventas*: Indica el porcentaje de variación que la empresa reportó con respecto al periodo inmediatamente anterior al analizado.

$$\frac{Ventas_2}{Ventas_1} - 1$$

Para una entidad financiera es indispensable saber si el cliente mantiene una actividad económica constante y activa que asegure su permanencia en el mercado y así poder responder a sus compromisos.

8. *Variación en la utilidad neta*: Hace referencia a la variación que presenta la empresa en sus utilidades netas (después de impuestos) de un periodo a otro.

$$\frac{Utilidad\ Neta_2}{Utilidad\ Neta_1} - 1$$

9. *Margen Operativo*: Representa el porcentaje que obtiene una empresa de utilidad con respecto a las ventas antes de los descuentos correspondientes a intereses, gastos extraordinarios e impuestos. Mide la utilidad operativa obtenida, por cada unidad monetaria en ventas.

$$\frac{Utilidad\ Operativa}{Ventas}$$

10. *Utilidad Operativa/Activos*: Representa la rentabilidad de los activos antes de intereses e impuestos. Muestra el rendimiento real obtenido con los activos dedicados exclusivamente al desarrollo del objeto social de la compañía.

$$\frac{Utilidad\ Operativa}{Activos}$$

11. *Rentabilidad de los Activos (ROA)*: Muestra la relación que presenta la utilidad neta del periodo analizado, contra el total de activos de la empresa. Por cada peso invertido en activos, se espera que la empresa obtenga cierta utilidad neta en unidades monetarias.

$$\frac{Utilidad\ Neta}{Total\ Activos}$$



12. *Rentabilidad del patrimonio (ROE)*: Mide el desempeño que han presentado la inversión de los accionistas con relación a la utilidad neta que la empresa registró en el periodo. Por cada peso de capital invertido por los accionistas, se espera generar ciertas unidades monetarias de utilidad neta.

Utilidas Netas

Patrimonio

13. *Rotación de activos*: Por cada peso invertido en los activos de la compañía, se espera generar ciertas unidades monetarias en ventas.

Ventas

Total Activos

14. *Cambio en la Segmentación*: Es uno de los indicadores más importantes, ya que se refiere al cambio por riesgo que ha presentado el cliente de un periodo a otro, con el nivel de riesgo otorgado por el modelo propuesto. Es importante porque indica si el cliente constituye un mayor o menor riesgo para la compañía y permite indagar a profundidad los aspectos que lo evalúan.

Segmentación del Modelo

Luego de correr el modelo, el cliente es segmentado para el seguimiento de la cartera en una de las siguientes categorías, según el nivel de riesgo que arroja:

1. Alto Riesgo: Es un nivel de incertidumbre muy alta que potencializaría grandes pérdidas.
2. Riesgo Medio Alto: Si no es monitoreado a tiempo, puede generar grandes pérdidas.
3. Riesgo Moderado: Debe ser tratado para que en el mediano plazo no genere grandes pérdidas.
4. Bajo Riesgo: Es un nivel de incertidumbre baja que no potencializaría grandes pérdidas. Pero debe contar con monitoreo de rutina para evitar incrementos en el nivel de riesgo.

Los riesgos se refieren a la incertidumbre por una duda ante el posible efecto de que algo ocurra y genere pérdidas; al nivel de agresividad o prudencia que encierran en sí mismos y con el que se caracterice quien lo monitorea. Es por eso que según el nivel de impacto en provisiones que pueda generar un riesgo, se categorizan de mayor a menor.

Se trabaja con los riesgos intermedios debido a que tener una sola segmentación entre las puntas, conlleva a una brecha muy amplia entre las mismas, además de que se categorizan clientes muy cercanos a ellas en un solo segmento con un mismo tratamiento.

Ésta segmentación trabaja con una participación totalmente igual para cada indicador, es decir, son 13 indicadores con un puntaje máximo de 100 puntos, lo que arroja una participación lineal de 7.7 para cada uno.

En ese orden de ideas, el rango de puntaje con el que pondera el modelo, va de 0 a 100 puntos. Sin embargo, dentro del modelo propuesto, existen indicadores que cuentan con un cálculo del puntaje



numérico y otros indicadores que serán subjetivos al administrador del modelo, ya que son indicadores influyentes dentro de la etapa de Otorgamiento pero que dependerá del peso que la empresa considere trascendental para sus decisiones.

Tabla 127. Ponderación por Riesgo

Tipo de riesgo	Ponderación
Mínimo Riesgo	0
Intermedio	Dependerá de la ramificación de cada indicador según el interés de la entidad.
Máximo Riesgo	100

Una vez se tengan los indicadores se procede a establecer los valores posibles de cada indicador seleccionado de la siguiente manera:

Comportamiento de pago interno en el corto plazo (últimos 3 meses)		0	0.0%
	1	30	3.6%
	31		9.1%

Se establecen rangos según los estándares de cada indicador tomando desde el valor más bajo posible hasta el más alto. La puntuación se calcula de la siguiente manera:

- Valor más alto: porcentaje del indicador*porcentaje total= 9.1%*1=9.1%
- Segundo valor: valor más alto*0.4= 3.6%
- Tercer valor: segundo valor*0.0=0.0%

A continuación se detallan los puntajes que se le asigna a cada indicador según su riesgo y que finalmente, arroja el resultado del modelo:

1. Porcentaje Amortizado: Por sí sola no da mucho criterio decisivo, por lo tanto, requerirá de una evaluación en conjunto con otras variables para tener el racionamiento asertivo.
2. Comportamiento de pago interno en el corto plazo (últimos tres meses):

Rango de días	Clasificación
No presentó mora	0
Mora menor o igual a 30 días	4
Mora mayor a 30 días en uno de los tres meses	10

3. Comportamiento de pago interno en el largo plazo (últimos doce meses):

Rango de días	Frecuencia	Clasificación
15 -30 días	1-3	0



	4-7	3
	8-12	10
31 – 60 días	0	0
	1-2	5
	3 o más	10
61 – 90 días	0	0
	1	5
	2 o más	10
mayor de 90 días	0	0
	1 o más	10

4. Indicador de Cartera Vencida (ICV):

ICV	Puntaje
ICV Cliente = 0	0
> 0 ICV cliente < ICV empresa	4
ICV Cliente >= ICV empresa	10

5. Variación en el Indicador de Cartera Vencida:

Δ ICV	Puntaje
Δ ICV Cliente = 0 y el mes anterior era cero	0
>0 ICV cliente < 50%	4
Δ ICV Cliente >= 50%	10

6. Variación del tipo de cobranza: Consiste en identificar si el cliente presenta alguna variación en el tipo de cobranza de un periodo a otro, es decir, si los sistemas de cobro con el cliente se han vuelto más estrictos, estos pueden ir variando de:

Anterior	Actual	Puntaje
Administrativa o preventiva	Administrativa o preventiva	0
Administrativa o preventiva	Pre Judicial	4
Administrativa o preventiva	Jurídica	10
Pre Judicial	Administrativa	2
Pre Judicial	Pre Judicial	6
Pre Judicial	Jurídica	10
Judicial	Judicial	10
Judicial	Pre Judicial	7
Judicial	Administrativa	5



7. Variación en el nivel de ventas: Por sí sola no da mucho criterio decisivo, por lo tanto, requerirá de una evaluación en conjunto con otras variables para tener el racionamiento asertivo.
8. Rentabilidad de los Activos (ROA): Por sí sola no da mucho criterio decisivo, por lo tanto, requerirá de una evaluación en conjunto con otras variables para tener el racionamiento asertivo.
9. Rentabilidad del patrimonio (ROE): Por sí sola no da mucho criterio decisivo, por lo tanto, requerirá de una evaluación en conjunto con otras variables para tener el racionamiento asertivo.
10. Variación en el flujo de efectivo proyectado y con respecto al flujo de efectivo real reportado mensualmente por el empresario.
11. Cambio en la Segmentación

Anterior	Actual	Puntaje
Bajo Riesgo	Bajo Riesgo	0
Bajo Riesgo	Riesgo Moderado	5
Bajo Riesgo	Cambia en 2 y 3 escalas	10
Riesgo Moderado	Riesgo Moderado	4
Riesgo Moderado	Bajo Riesgo	2
Riesgo Moderado	Riesgo Medio Alto	7
Riesgo Moderado	Alto Riesgo	10
Riesgo Medio Alto	Riesgo Medio Alto	7
Riesgo Medio Alto	Bajo Riesgo	3
Riesgo Medio Alto	Riesgo Moderado	6
Riesgo Medio Alto	Alto Riesgo	10
Alto Riesgo	Alto Riesgo	10
Alto Riesgo	Riesgo Medio Alto	7
Alto Riesgo	Riesgo Moderado	4
Alto Riesgo	Bajo Riesgo	2

El puntaje final obtenido en cada indicador, es multiplicado por el peso de cada uno. La sumatoria de todos los resultados no puede ser menor a cero ni mayor a 100.

Decisión

Esta parte es de mucha importancia ya que es donde se determina la categoría de riesgo, para tales efectos se calculará primero una puntuación que es la pérdida esperada. El puntaje máximo será 100.

Luego se llenará el siguiente cuadro siguiente:

e. Parámetros	f. Datos	g. Puntaje



e. Parámetros

En esta parte se colocan los nombres de los indicadores que fueron seleccionados en la priorización.

f. Datos

En esta casilla se referencia la celda donde se calcularon los indicadores en el Modulo 2.

g. Puntaje

Este se calcula con la siguiente formula:

=BUSCARV(Dato de indicador, rango donde se encuentran las puntuaciones, columna, exactitud)

Con este se realiza una búsqueda en el mismo modulo donde se han colocado rango de cada uno de los indicadores, se coloca también la columna donde se debe buscar los datos para que se compare. Se muestra un ejemplo a continuación:

Parametros	Datos	Puntaje
Indicador de Cartera Vencida (ICV)	0.2	0.091

En la celda puntuación se escribe la formula siguiente

=BUSCARV(O15,J12:L14,3,1)

Señales de alerta

Una señal de alerta "Son los hechos, situaciones, eventos, cuantías, indicadores cuantitativos y cualitativos, razones financieras y demás información que la entidad determine como relevante, a partir de los cuales se puede inferir oportuna y/o prospectivamente la posible existencia de un hecho o situación que escapa a lo que la entidad, ha determinado como normal."

Los tipos de alerta que se sugieren para el presente modelo, según el impacto económico, son:

1. **Crítica:** Clientes que presentan comportamiento en sus indicadores de riesgo de crédito que pueden suponer graves insuficiencias para atender adecuadamente sus obligaciones. Esta alerta es de impacto inminente, porque afectarán directamente las provisiones de la compañía
2. **Alta:** El comportamiento de sus indicadores, permite inferir que en el corto plazo se puede ver comprometido el normal recaudo de las obligaciones, en los términos convenidos.
3. **Media:** El comportamiento de sus indicadores, si bien muestra que se encuentran atendidas las obligaciones de forma aceptable, deja evidenciar que existen dificultades que potencialmente puedan llegar a afectar el normal recaudo de los compromisos.



4. **Baja:** El comportamiento de sus indicadores reflejan una apropiada atención y capacidad de pago a sus obligaciones. Son alertas, que si bien requieren de supervisión, su impacto económico no es tan fuerte en la compañía.

Todas las señales de alerta requieren de monitoreo continuo y supervisión; son las que indican a qué clientes se les debe realizar un seguimiento más robusto y profundo. Estas son priorizadas con base en la materialidad del impacto económico que le impliquen a la compañía.

Se inicia con una señal de alerta principal que indique si el cliente ha mejorado o deteriorado su nivel de riesgo, para luego poder proceder con las señales de alerta secundarias. Según las necesidades y objetivo de la empresa, decidieron incluir las siguientes:

1. Variación en la Segmentación del cliente: Esta alerta identifica si el cliente presenta un deterioro o un aumento en el riesgo arrojado por el modelo, permitiendo predecir la capacidad de pago del mismo. Es importante porque indica si el cliente representa un mayor riesgo para la empresa.
2. Cambio en el hábito de pago natural: Con esta alerta se logra identificar un posible incumplimiento del cliente permitiendo tomar las medidas oportunas en pro de la compañía. Guía a la empresa sobre una deficiencia en el flujo de caja o una mala cultura de pago en el sector.
3. Recién desembolsados vencidos: Un cliente que está recién desembolsado y presenta mora, puede corresponder a:
 - a. El proceso de Otorgamiento no logra identificar las alertas que presenta el cliente al momento del estudio.
 - b. El cliente puede obrar de mala fe y no mostrar la realidad de la compañía.
 - c. La empresa buscó fuentes de financiación simultáneamente en varias entidades financieras pudiendo obtener los servicios con varias entidades y al momento de su pago, no tuvo la capacidad suficiente para responder.

En este sentido, este indicador retroalimenta al proceso de otorgamiento revisando cuáles son las falencias existentes en el mismo para no identificar las alertas.

4. Disminución de ventas atadas a un aumento de endeudamiento: Esta señal de alerta permite analizar la parte financiera del cliente retroalimentando al proceso de Otorgamiento, ya que muestra claramente una deficiencia en los estados financieros y en la actividad que desempeña la empresa, considerando conveniente un nuevo estudio de crédito.



5. Cambios en las instancias de cobro: Se inicia con la etapa Administrativa y cuando el cliente cambia su tipo de cobranza, indica que presenta deterioro en su negocio o en su voluntad de pago.
6. Variación en el indicador de cartera Vencida: Hace alusión directamente al Riesgo de Crédito al que están inmersas las entidades financieras al colocar recursos en el mercado. Es importante porque mantiene un control sobre los recursos de la compañía así como el conocimiento del cliente. Si no se hace un debido seguimiento a la misma, ésta puede crecer haciendo que la compañía presente pérdidas por los incumplimientos que se presentan en las obligaciones.

Priorización y cuantificación de las señales de alerta

Es importante tener presente que una señal de alerta es útil en el momento en que arroje un aviso oportuno y pertinente para lo que fueron diseñadas. Para ello, es necesario categorizarlas según la utilidad y el impacto en la materialización económica que puedan generar a la compañía, además del tipo de decisiones que se tomarán con base en ellas. Como bien se explicó anteriormente, si la alerta arrojada genera un impacto inminente en la provisión para la empresa, se toma como una alerta Crítica, de lo contrario va disminuyendo su acidez hasta considerarse una alerta de poco impacto, llamada Baja.

Tabla 128. Categorización por Señal de Alerta

Señal de alerta	Categorización
Recién desembolsados vencidos	CRITICA
Disminución de ventas atadas a un aumento de endeudamiento	CRITICA
Variación en la ventas proyectadas con respecto al valor real	CRITICA
Variación en el flujo de efectivo con respecto al valor real	CRITICA
Variación en la Segmentación del cliente	ALTA
Cambio en el hábito de pago natural	ALTA
Variación en el indicador de cartera Vencida	MEDIA
Cambios en las instancias de cobro	BAJA

Luego de identificar el tipo de alerta que está arrojando el modelo y categorizarlas según su materialización económica, es necesario cuantificar el impacto que éstas tienen sobre el Estado de Pérdidas y Ganancias de la entidad. BANDESAL deberá tomar las medidas necesarias a futuro para una administración del Riesgo de Crédito de forma proactiva que minimice el deterioro económico generado por la materialización de una provisión por cuenta de una señal de alerta que no tenga inmerso la predictibilidad dentro de sí.

El impacto en provisiones es un concepto que va atado al cambio en calificación, ya sea por la garantía ofrecida o los días de mora o vencimiento que presente al momento de la materialización. Para que la entidad esté un poco más preparada ante eventuales situaciones adversas, se sugiere probar escenarios



estrés y proyectar los cambios significativos que se presentarán dentro de BANDESAL si llegase a presentarse alguno de dichos casos.

Gestión a las señales de alerta

Todas las señales que arroje un modelo, deben tener un plan de acción para corregirse lo más pronto posible y darles el tratamiento más adecuado que minimice el impacto que puedan generar. Los tratamientos que se le pueden dar a las señales de alerta y acordes a su relevancia, se dejan a consideración del personal encargado de Seguimiento, quien con base en la segmentación por riesgo del cliente y la criticidad de las señales de alerta de riesgo evidenciadas, tome las medidas que considere necesarias, adoptando algunas de las acciones que se presentan a continuación:

- A. Solicitar estados financieros actualizados: Con esta alerta se puede precisar acerca del rumbo de la compañía en el momento actual, donde según las cifras numéricas, se observe la capacidad de respuesta ante las obligaciones anteriormente adquiridas o próximas a adquirir.
- B. Visita comercial: Se realizará una visita comercial por parte del Gerente de Cuenta cuando se considere necesario el hecho de que el área comercial certifique la actividad continua en el mercado, adicional, para tener un contacto más cercano y personalizado con el cliente donde se logre tener compromisos de pago, y en donde a criterio del Ejecutivo Comercial, pueda evidenciar señales de alerta.
- C. Visita del área de Crédito en compañía del área de Cobranzas: Esta se efectuará después de que el Ejecutivo Comercial hubiese visitado las instalaciones del cliente y se percatare de reales o potenciales señales de alerta en la actividad económica del mismo. La idea es que estas áreas busquen las mejores alternativas para disminuir el nivel de riesgo crediticio del deudor.
- D. Solicitar una garantía adicional o un codeudor a la obligación cuando no se tenga: Con este tratamiento, se intenta recuperar el límite de riesgo expuesto por el cliente, minimizando la posibilidad de pérdida ante un default.
- E. Posibilidades de Refinanciación: Cuando un cliente muestre señales de incapacidad de responder ante sus obligaciones pactadas, será necesario que el área de cobranzas, en compañía del área de crédito, diseñen mecanismos de recuperación, donde se pone a consideración una refinanciación.
- F. Restitución de activos o Daciones en pago: Se utilizará en los casos en que el cliente presente una situación totalmente incapaz de responder por sus compromisos y posea una garantía para reconocer el monto adeudado con la entidad.
- G. Bloqueo cupo: En el caso en que la fuente de pago o cliente presente moras y se identifiquen posibilidades de deterioros mayores sin garantías.



- H. Aumentar calificación por riesgo: Por norma, aumentará según la mora al momento del cierre mensual. Adicional, se aplicará en los casos en que se tenga conocimiento de que el cliente obtendrá una situación jurídica a futuro afectando las provisiones de la empresa.

Recomendaciones al nuevo esquema

El nuevo esquema debe ser un ciclo completo que encierre todo el proceso de Seguimiento y Control para las áreas involucradas. Es necesario que haya un hilo conductor en todo el desarrollo del mismo donde comience con el monitoreo continuo de la cartera, luego clasifique los clientes según el nivel de riesgo crediticio representado para la empresa, se generen unas señales de alerta que se evalúen y cuantifiquen el impacto económico para la entidad financiera objeto de estudio, se les pueda dar el tratamiento adecuado que replique sobre todas las áreas involucradas y, finalmente, retroalimente a la organización para que ajuste las políticas y procesos que sean necesarios en las diferentes fases de la línea misional de la entidad crediticia.

Propuesta del Proceso de Seguimiento y Control

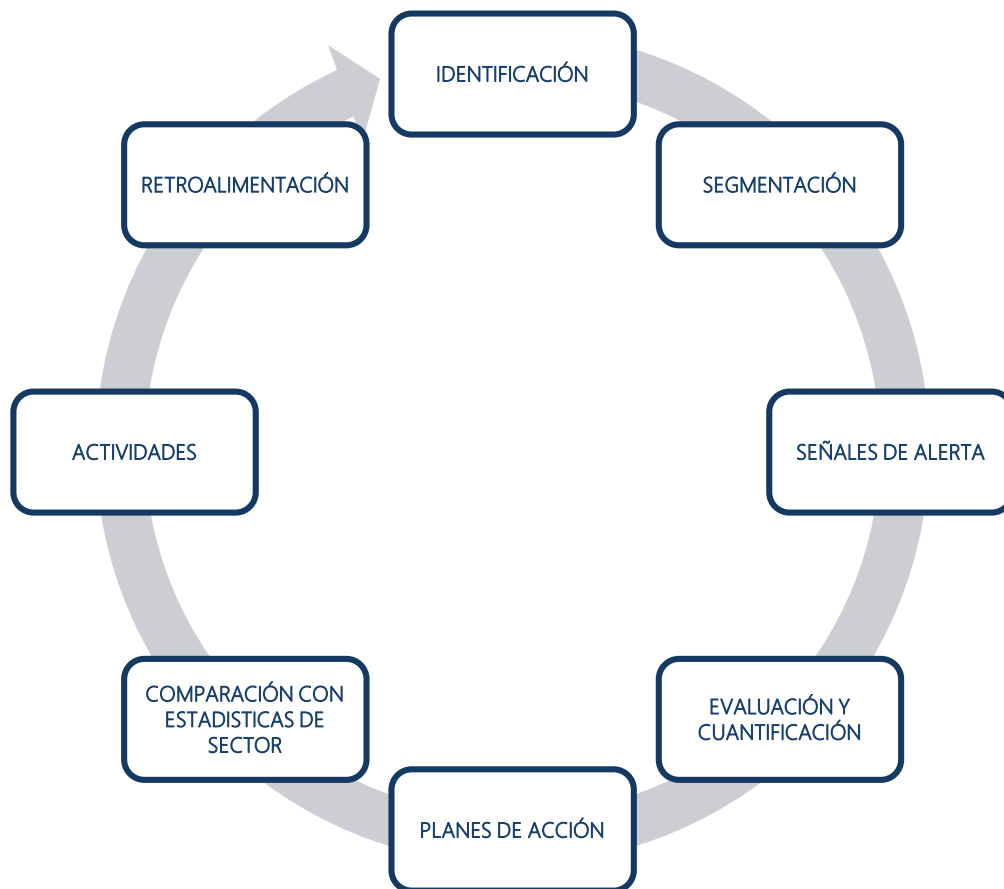


Ilustración 42. Propuesta de seguimiento y control



Módulo 10 – Escenarios

Como parte del carácter dinámico del modelo de gestión propuesto se han incorporado la capacidad de realizar escenarios para ver futuros comportamientos en base al cambio de algunas variables previamente establecidas cuya variación establezca un “escenario” probable que es el que se presenta en el módulo correspondiente del software de apoyo. Se presentan escenarios en los siguientes casos:

MOD 10A DECISIÓN: Se modifican distintas variables del módulo **MOD2 Indicadores**. Los indicadores a modificar son los que resultaron prioritarios. Estos datos cambian y se reflejan en un cambio de resultados en el módulo **MOD3: Decisión**. Estos cambios se pueden observar a la par de los datos actuales por lo tanto se tiene la información actual de la empresa en cuestión y un escenario de posible resultados. Los datos utilizados en este módulo están enlazados con los datos reales.

MOD 10B INDICADORES S&C: Con el registro histórico del módulo **MOD4 MEDICIÓN DE INDICADORES** se puede especificar un incremento/decremento porcentual para compararlo con los resultados actuales de dichos indicadores. El incremento porcentual es a criterio de cada caso en particular, los datos utilizados en este módulo están enlazados con los datos reales. La fórmula a seguir es:

$$=CeldaAnterior*(1+IncrementoPorcentual)$$

MOD 10C MEDICIÓN DE PAGOS: Con la información de los pagos realizados se especifican estimados de pagos y depósitos para contrastar con lo real, los datos utilizados en este módulo están enlazados con los datos reales.

MOD 10D VENTAS: Junto con las ventas reales se realiza un pronóstico en base a incrementos porcentuales, mínimos cuadrados (en caso de ser posible con registros históricos previos) o bien específicos. Estos se contrastan con lo actual para estimar un ingreso de efectivo y contrastarlo con la realidad, los datos utilizados en este módulo están enlazados con los datos reales.

MOD 10E CUMPLIMIENTO: Se revisa cumplimiento de capital, interés y cuota con valores cambiantes contrastándolo con lo real.

MOD 10F FLUJO EFECTIVO: Con los saldos, fondos, egresos e ingresos se realizan escenarios posibles para comparar datos proyectados y reales

4.5.3 Principales reportes que arrojará el software de apoyo

Estos reportes serán analizados y archivados por la persona encargada de los nuevos procesos, continuación los reportes que se generarán:



A. Reporte de análisis crediticio

REPORTE DE ANÁLISIS CREDITICIO

APROBADO/REPORBADO

Detalle del crédito	
Fecha de otorgamiento:	Fecha de vencimiento:
Razón social:	Años de existir:
Monto aprobado	Total a pagar de capital:
Garantía:	Total a pagar de intereses:
Tasa de interés:	Destino:
N° de cuotas:	Monto de cuota:

Detalle de saldos

Distribución de pagos				
N° de cuota	Capital	Interés	Saldo total	Cuota
1				
2				
3				
4				
5				

Resumen de indicadores

Indicador	Valor	Calificación obtenida	Calificación mayor	Análisis
Tiempo de operar	2.00	3.70%	7.40%	REGULAR
Cantidad de deudas existentes	1.00	5.17%	6.90%	BIEN
Capacidad de pago	0.10	5.17%	6.90%	BIEN
Plazo	36.00	5.17%	6.90%	BIEN
Inversión sobre activos	0.69	7.39%	7.40%	BIEN
Rendimiento de activos fijos	0.08	7.39%	7.40%	BIEN
Margen de utilidad	0.33	6.89%	6.90%	BIEN
Grado de independencia financiera	0.49	7.09%	7.10%	BIEN
Grado de endeudamiento	0.26	3.70%	7.40%	MAL
Índice de prueba ácida	0.69	6.89%	6.90%	BIEN
Liquidez	1.11	7.09%	7.10%	BIEN
Grado de transformación	3.75	1.00%	7.10%	MAL
Índice de productividad	5.86	1.00%	7.40%	MAL
Calidad de materia prima	0.04	5.32%	7.10%	BIEN



Detalle de indicadores

Se muestra un detalle de los indicadores para tomar en cuenta

	Descripción	BUENO	REGULAR	MAL
Tiempo de operar	Entre mayor sea el tiempo de operar, mayor es la calificación.	Tiene un tiempo de operar excelente por lo que es una empresa estable.	Puede que no aplique para este programa por el tiempo pero no es un factor determinante.	Si ha sido rechazado su crédito, puede volver a solicitar financiamiento el próximo año.
Cantidad de deudas existentes	Lo ideal es que no tenga otras deudas, pero entre más deudas tiene, más baja es la clasificación.	Significa que tiene más posibilidades de responder a la deuda.	Tiene otras deudas pero aun así tiene capacidad de cumplir con la cuota.	Tiene muchas deudas con otras entidades por lo tanto es muy probable que no pague.
Capacidad de pago	Lo máximo que una entidad puede pagar de sus ingresos es el 30%, por lo tanto este valor tiene la mejor calificación.	Puede cumplir con la cuota ya que tiene libre un porcentaje aceptable.	No es un porcentaje tan alto pero se encuentra dentro de los límites aceptables.	Su capacidad de pago es muy baja por lo tanto no está apto para este préstamo.
Plazo	Es más conveniente un préstamo a corto plazo ya que así se puede aplicar a nuevos financiamientos.	El plazo solicitado es acorde al monto solicitado y a la necesidad del cliente.	El plazo no es el óptimo pero es aceptable.	En esta línea de financiamiento no es aceptable ese plazo.
Inversión sobre activos	Muestra cuanto se varía la inversión de los accionistas con los activos fijos que se tiene	Tiene un nivel adecuado de activos, la empresa está invirtiendo adecuadamente.	Nivel de activos aceptable pero se puede revisar donde es mejor invertir.	No se tiene un nivel adecuado de activos, los accionistas o dueños no están invirtiendo correctamente para incrementar sus activos.
Rendimiento de activos fijos	Mide que tanto rinde la utilidad generada con los activos con los que cuenta la empresa	Las utilidades generadas por la empresa son adecuadas para sus activos.	Las utilidades se encuentran en el límite, se debe intentar aumentarlas.	Las utilidades con las que cuenta la empresa son muy bajas y no rinden para los activos que se tiene, es urgente que se busquen mecanismos para generar más utilidades.



Margen de utilidad	Establece la relación que existe entre la utilidad y las ventas de la empresa.	La utilidad es adecuada para las ventas que a la empresa factura y mayor al 20%.	Todavía se encuentra dentro de un rango aceptable pero se puede mejorar.	Se deben incrementar las utilidades de las ventas de la empresa para poder llegar al 20%.
Grado de independencia financiera	Representa en que cuantía está siendo financiado el Activo Total con fondos propios de la empresa	Se encuentra dentro de los límites adecuados, se está haciendo uso correcto de los fondos	Se debe mejorar los controles del capital propio para financiar los activos.	No se encuentra entre el 40% y el 60% que son los adecuados, se debe regular el uso de fondos propios.
Grado de endeudamiento	Muestra la magnitud en la que los acreedores afectan al financiamiento de la empresa a través de la proporción de los activos que se financian, con pasivos.	La empresa tiene alta capacidad para devolver el financiamiento ajeno.	Su grado de endeudamiento se encuentra entre bueno y regular, se debe balancear mejor el activo.	Se tiene demasiados pasivos los cuales no se asegura que se paguen a tiempo y muy pocos activos.
Índice de prueba ácida	Determina la disponibilidad de recursos que posee la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo	La empresa cuenta con suficientes recursos para cubrir con los pasivos.	Los activos y los pasivos no pueden tener el mismo valor o estar cerca de 1 debido a que corren riesgo.	Con los activos actuales no se puede cubrir las cuentas por pagar futuras que tenga la empresa.
Grado de transformación	Mide como la materia prima es transformada en producto terminado.	La empresa tiene un grado de transformación adecuado y son pocos los gastos no retornables que tiene.	La empresa se encuentra en peligro de que los gastos no retornables sean mayor a los que agregan valor.	El grado de transformación es menor que 1 y eso no es adecuado
Índice de productividad	Indica como la empresa administra sus recursos para producir más con la misma o menos cantidad de recursos	La productividad de la empresa muestra niveles muy aceptables por lo que se espera siga funcionando mucho tiempo más.	La productividad es buena pero se encuentra en el límite y puede mejorarse para no bajar su índice.	Se cuenta con un índice de productividad muy pobre lo cual no garantiza que la empresa vaya a sobrevivir, se necesita hacer mejoras para elevar la producción.



Calidad de materia prima	Mide la cantidad de devoluciones que maneja la empresa en un tiempo determinado.	Las devoluciones no muestran un valor muy significativo para el total de materia prima de la empresa.	Las devoluciones superan el límite pero todavía se encuentra rescatable un mejoramiento en la calidad de las m.p.	Se tiene un número muy alto de devoluciones por lo que se necesita mejorar los controles de calidad.
---------------------------------	--	---	---	--

b. Reporte anual de indicadores

REPORTE ANUAL DE INDICADORES

Ciente:

A continuación se muestra un promedio de cada uno de los indicadores del año 2016

Indicador	Promedio
Importancia de los gastos de administración	0.60
Rotación de activos totales	0.25
Inversión sobre activos	0.80
Rendimiento de activos fijos	0.05
Margen de utilidad	0.33
Grado de independencia financiera	0.50
Grado de endeudamiento	0.30
Índice de prueba ácida	0.66
Liquidez Inmediata	1.00
Rendimiento de activo total	0.05
Rendimiento del capital contable	0.10
Rotación de cuentas por cobrar	2.73
Intensidad de la inversión	0.70
Intensidad de los gastos fijos	0.41
Relación entre tipos de salarios	0.30
Apalancamiento	2.00
Rotación de inventarios	3.50
Productividad de ventas por empleado	10.00
Grado de transformación de la materia prima	3.00
Importancia de abastecimientos	0.43
Rotación de materiales	6.70
Calidad de materias primas	0.04
Índice de productividad	5.86
Punto de equilibrio	600.00
Rotación de los inventarios	0.23



Grado de mecanización	0.68
Margen de utilidades	0.33
Promedio de salarios por hora	2.13
Importancia de los salarios	3.57
Proporción de trabajadores con prestación	1.00
Importancia de los costos de producción	0.43
Proporción de materia prima y productos auxiliares	0.32
Grado de utilización de los materiales	0.20
Eficiencia de inspección	0.03

c. Reporte de pagos

Reporte de pagos

Cliente:

Período desde: ENERO16 hasta: JULIO16

	Monto del pago	Capital	Intereses normales	Intereses moratorios	Saldo
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					



Reporte de ventas

Cliente:

Ventas promedio del año: 275

Variación mensual promedio: 1.056

Variación global con respecto al año anterior: 1.14

	AÑO-2016											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas mes	300	500	250	150	150	200	350	300	350	300	250	200
Acumulado	300	800	1050	1200	1350	1550	1900	2200	2550	2850	3100	3300
Variación mensual		1.67	0.50	0.60	1.00	1.33	1.75	0.86	1.17	0.86	0.83	0.80
Variación con respecto al año pasado	1.50	3.33	1.00	0.60	0.60	0.67	1.17	1.00	1.00	1.00	1.00	0.80
Variación de acumulados	1.50	2.29	1.75	1.41	1.23	1.11	1.12	1.10	1.09	1.08	1.07	1.05

Reporte de variación de flujo de efectivo

Cliente:

Se muestra la variación entre el real y el proyectado de cada una de las partes del flujo de efectivo. (Proyectado/real)

Variación real-proyectado	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16
SALDO INICIAL												
TOTAL INGRESOS												
FONDOS DISPONIBLES												
TOTAL EGRESOS												
SALDO FINAL												



REPORTE ANUAL DE INDICADORES DE S&C

Cliente:

Indicadores de Seguimiento y control	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16
Comportamiento de pago interno largo plazo											
Comportamiento de pago interno corto plazo											
Indicador de Cartera Vencida (ICV)											
Variación en el Indicador de Cartera Vencida cliente											
Variación del tipo de cobranza											
Variación en el nivel de ventas											
Variación en el flujo de efectivo											
Rendimiento de Activos											
Rendimiento del Capital											
Cambio en la Segmentación											
Porcentaje amortizado											

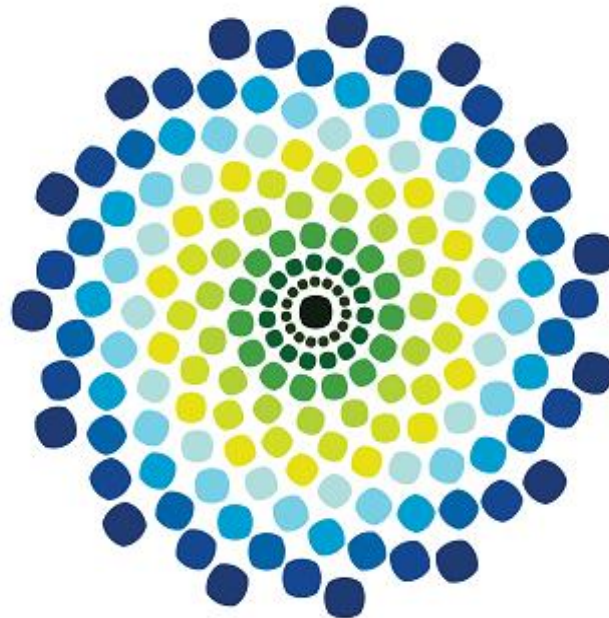


4.6 DOCUMENTACION

4.6.1 *Manual de puestos de trabajo y funciones*

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO Y FUNCIONES



BANDESAL

BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR

ELABORADO POR:

AGUIRRE MAYORGA, SERGIO PAÚL
CASTRO VAQUERANO, NORMA CAROLINA
MEDRANO RIVAS, GABRIELA GUADALUPE



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO Y FUNCIONES

Página 1 / 10

ÍNDICE

INTRODUCCION	2
ORGANIGRAMA	3
EJECUTIVO DE BANCA DE DESARROLLO	4
EJECUTIVO DE APOYO EMPRESARIAL	5
GERENTE DE FONDO DE DESARROLLO ECONÓMICO	6
GERENTE LEGAL	7
ANALISTA DE CRÉDITO DIRECTO	8
GERENTE DE CRÉDITOS Y GARANTÍAS	9
ANALISTA DE APOYO A MIPYME	10

ELABORADO POR:

AGUIRRE MAYORGA, SERGIO PAÚL
CASTRO VAQUERANO, NORMA CAROLINA
MEDRANO RIVAS, GABRIELA GUADALUPE



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO Y FUNCIONES

Página 2 / 10

INTRODUCCIÓN

El presente manual de Puestos y Funciones del Banco de Desarrollo de El Salvador BANDESAL, tiene como propósito ser una herramienta de consulta y control para el personal de cada una de las áreas, ya que se especifican las funciones y habilidades requeridas para cada uno de los puestos.

Este manual constituye un medio para familiarizarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos que conforman esta entidad. Su consulta permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y evitar la duplicidad de funciones, así como también conocer las líneas de comunicación y de mando.

Debido a que el presente documento es de consulta frecuente, este manual deberá ser actualizado periódicamente, o en caso de que exista algún cambio orgánico funcional al interior del centro, por lo que cada una de las unidades que la integran, deberán aportar la información necesaria para este propósito.

OBJETIVO

Dar a conocer nuestra estructura organizativa y sus niveles jerárquicos velando por el cumplimiento de las atribuciones de cada puesto y la ejecución de las funciones asignadas según la estructura organizativa de BANDESAL, sirviendo a su vez como una guía para la toma de decisiones en cuanto a la administración de personal en reclutamiento, selección y contratación de personal; identificación de necesidades de capacitación, políticas salariales y distribución de la carga laboral.

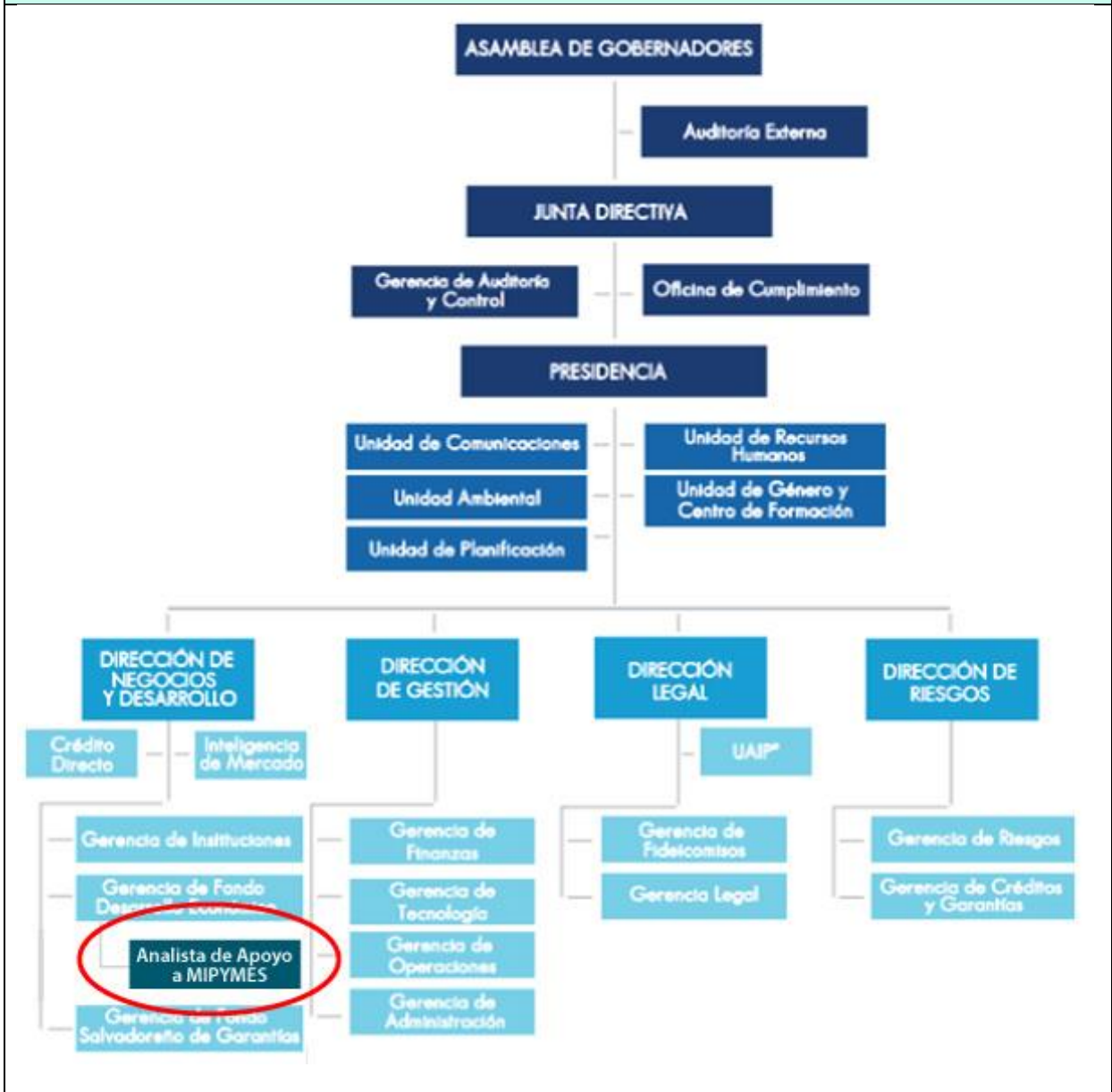


MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

Página 3 / 10

ORGANIGRAMA





MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
Nombre del puesto	Página 4 / 10
Ejecutivo de Banca de Desarrollo	Fecha: 1/12/2016
Dependencia Jerárquica	Unidades subordinadas
Gerente de Fondo de Desarrollo Económico	
Objetivo	
Generar y administrar la cartera de créditos del BDES y/o FDE y promover las líneas y programas de crédito al usuario final, a través de instituciones aliadas y/o directamente con los clientes potenciales	
Descripción de funciones o tareas	
<ol style="list-style-type: none">1. Ser el contacto primario y directo entre el BDES y/o FDE, Instituciones aliadas las IFI y los clientes de la cartera de créditos directos, brindando un servicio personalizado, completo y eficaz.2. Desarrollar una cartera de créditos sana y rentable para el BDES y/o FDE en operaciones con sujetos elegibles que cumplan con los lineamientos vigentes relacionados a monto, sector, sujeto elegible y otros, establecidos en la Ley del SFFD, en la Política de Créditos del Banco y en la Metodología de Evaluación de Créditos aprobada.3. Proporcionar información completa a clientes potenciales sobre las líneas de financiamiento y programas de crédito del BDES y/o FDE, comunicando sus características y beneficios, así como los requisitos para obtener dichos financiamientos.4. Efectuar reuniones o llamadas con clientes potenciales, que requieran atención especializada, ya sea por monto de crédito o por complejidad de la operación.5. Asistir directamente a clientes potenciales, en la recolección de los documentos necesarios para iniciar el proceso de aprobación crediticia en la IFI correspondiente.6. Dar seguimiento a las solicitudes de crédito ingresadas en las IFI, documentando su estado en el Sistema de Información para los usuarios finales (CRM), y comunicando oportunamente a las IFI las resoluciones.7. Apoyar a personal de la Gerencia de Créditos y Garantías, en la elaboración del Informe de Análisis Crediticio, desarrollando cualquier información pertinente del cliente que sea requerida por dicha Área.8. Elaborar presentaciones de cada solicitud, basado en los Informes de Análisis Crediticio desarrollados en conjunto con la Gerencia de Créditos y Garantías, para que sean presentados a las instancias de aprobación correspondientes.9. Realizar la logística de comunicación sobre las resoluciones de casos a las IFI.10. Efectuar un seguimiento activo de la cartera de créditos del Banco, elaborando reportes periódicos, según lo requerido por su jefe inmediato, verificando el cumplimiento de convenios, realizando las visitas de inspección anuales y actualizando la información del cliente, en cumplimiento con la Política de Créditos interna.11. Dar seguimiento a la mora generada por los clientes, realizando las gestiones correspondientes que deberán ser documentadas de la manera establecida Participar en eventos comerciales, cuando sea requerido.	



CONDICIONES ESPECIALES			
REQUISITOS PARA OPTAR A ESTE PUESTO		CONOCIMIENTOS, DESTREZAS Y OTRAS COMPETENCIAS DE SELECCIÓN	
Nivel académico:	3° año de universidad en cualquiera de las carreras de las Ciencias Económicas, Ingeniería Industrial u otras afines.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de productos crediticios, operatividad y documentación que es requerida por el sistema financiero, así como experiencia en asesoría crediticia. 2. Organizado, con iniciativa. 3. Excelente capacidad de aprendizaje. 4. Orientación de Servicio al Cliente. 5. Conocimientos avanzados en el manejo de equipos informáticos (internet, correo electrónico y Microsoft Office). 6. Facilidad de hablar en público. 7. Capacidad de comunicación oral y escrita. 8. Capacidad de negociación. 	
Maestría:	Deseable en Ciencias Económicas.0g		
Experiencia:	Con experiencia mínima de 2 años como ejecutivo de negocios o cargos similares en la Banca Comercial.		
Idiomas:	Inglés deseable.		
Elaborado por:	Gerencia General	Aprobado por:	



MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
Nombre del puesto	Página 5 / 10
Ejecutivo de Apoyo Empresarial	Fecha: 1/12/2016
Dependencia Jerárquica	Area
Administrador Fondo de Desarrollo Económico	Gerencia de Fondo de Desarrollo Económico
Objetivo	
Ejecutar acciones para lograr efectividad en el proceso de formalización, desembolso y creación de reportes de cartera crediticia a los clientes actuales y los potenciales, relacionada a ejecutar actividades de apoyo y gestión operativa crediticia cumpliendo la Legislación y normativa vigente aplicable al banco y los fondos que administra.	
Descripción de funciones o tareas	
<ol style="list-style-type: none">1. Coordinar con ejecutivos de negocios (posterior a la aprobación de las operaciones crediticias), para completar información requerida en la etapa de formalización (Condiciones especiales, documentación legal, entre otros).2. Ser el enlace entre el ejecutivo de negocios, cliente y Gerencia Legal, para coordinar la formalización.3. Administrar la cartera de clientes MINED, que implica la recepción de cheque endosado y trámite para el abono de las operaciones con el FDE, y la posterior entrega de cheques (devolución dinero) a clientes por excedentes.4. Diseñar e implementar los controles de información previa a la formalización (ej. Compilación adecuada de los expedientes, totalidad de condiciones especiales y condicionadas cumplidas, etc.) y desembolso del dinero a los clientes.5. Controlar y revisar la información que el ejecutivo de negocios presenta para documentar o proceder al desembolso. Advertir irregularidades y suspender los desembolsos (si se amerita), mientras se resuelven los temas advertidos.6. Tramitar autorizaciones de desembolso con las áreas y puestos definidos.7. Tramitar la emisión de cheques o ejecución del desembolso, según aplique.8. Ejecutar todas las actividades encomendadas por su superior.9. Administración y actualización del sistema informático respectivo, para el control de información, garantías inscritas, casos formalizados, entre otros.10. Generación de reportes de mora, próximos pagos y otra que es requerida para el manejo de la cartera. Distribución de esta reportería al interior del área de negocios.11. Generación de reportes de estadística y de gestión del área de negocios, en la forma y frecuencia definidos.12. Coordinación con Unidad de Planificación y otras del banco que requieran validación de información relacionada a negocios.13. Interrelación con la Gerencia de Finanzas y Tesorería, en la proyección de desembolsos y el seguimiento de la cartera de créditos.14. Ejecutar todas las actividades encomendadas por su superior.	
CONDICIONES ESPECIALES	



REQUISITOS PARA OPTAR A ESTE PUESTO		CONOCIMIENTOS, DESTREZAS Y OTRAS COMPETENCIAS DE SELECCIÓN	
Nivel académico:	De preferencia estudiante de tercer año de Administración de Empresas, Economía, Contaduría o carreras técnicas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre la normativa del sistema financiero de El Salvador y de preferencia del BDES; • Conocimiento de productos crediticios, operatividad y documentación que es requerida por el sistema financiero, así como experiencia en asesoría crediticia. • Organizado, con iniciativa. • Excelente capacidad de aprendizaje. • Orientación de Servicio al Cliente. • Conocimientos avanzados en el manejo de equipos informáticos (internet, correo electrónico y Microsoft Office). • Capacidad de comunicación oral y escrita. • Capacidad de negociación. • Discrecionalidad en el manejo de información. 	
Maestría:	No requerido		
Experiencia:	Mínimo un año de experiencia en Instituciones Financieras, en área relacionadas.		
Idiomas:	Inglés, deseable.		
Elaborado por:	Gerencia General	Aprobado por:	



MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
Nombre del puesto	Página 6 / 10
Gerente de Fondo de Desarrollo Económico	Fecha: 1/12/2016
Dependencia Jerárquica	Área
Director de Negocios y Desarrollo	Dirección de Negocios y Desarrollo
Objetivo	
Planificar, coordinar y supervisar las actividades que permitan lograr el crecimiento y la sostenibilidad de la cartera de préstamos otorgados, de manera rentable, a sujetos e instituciones elegibles.	
Descripción de funciones o tareas	
<ol style="list-style-type: none">1. Elaborar el Plan Anual de Trabajo del área, con el presupuesto financiero correspondiente de la gerencia.2. Desarrollar las actividades necesarias para mantener una cartera de créditos sana, rentable y que cumpla la normativa en cuanto a monto, sector, elegibilidad y otros, establecidos en la Ley del SFFD y en la Política de Créditos y la Metodología correspondiente, para instituciones elegibles en el Banco de Desarrollo de El Salvador y para instituciones y sujetos elegibles en el Fondo de Desarrollo Económico.3. Servir como vínculo con las Instituciones Elegibles del Banco.4. Identificar oportunidades de negocio a través de un contacto cercano con los clientes, una actualización continua en temas relacionados al desarrollo de la economía del país, regulaciones y tendencias, eventos informativos, investigaciones de documentos y los insumos proveídos por la unidad de Administración de Programas de Crédito.5. Definir el contenido del material comercial en los diferentes canales de atención (Ejecutivos y puntos de atención en las agencias de las instituciones intermediarias, entre otros).6. Verificar que los canales de distribución cuenten con: a) el material comercial adecuado y disponible; b) el personal adecuado y capacitado en cuanto a las líneas y programas de crédito del Banco; c) una definición clara de responsabilidades; y, d) una comunicación fluida con los Ejecutivos del Área.7. Responsable de generar las operaciones con clientes elegibles para el FDE a través de diversas actividades.8. Conocer ampliamente la Política de Créditos y asegurar su difusión y conocimiento por todo el personal del Área, promoviendo una cultura de riesgos dentro de la institución.9. Establecer un mercado objetivo y metas de colocación que permitan un crecimiento de la cartera de una manera sana y rentable.10. Coordinar el flujo de información entre las instituciones administradoras de crédito, el Área Comercial y el Área de Riesgo de Crédito Directo para lograr los tiempos de respuesta adecuados.11. Coordinar con la institución intermediaria administradora todo lo relacionado a la comunicación, formalización y el desembolso de los créditos, otorgados a sujetos elegibles.12. Coordinar con los Ejecutivos de la Gerencia, la presentación integral, ante las instancias de aprobación correspondientes, de nuevas propuestas de crédito y/o cualquier modificación a las condiciones de préstamos existentes.	



13. Establecer un mercado objetivo y metas de colocación que permitan un crecimiento de la cartera de una manera sana y rentable.
14. Monitorear el desempeño de las instituciones intermediarias administradoras en el manejo de los productos que el ofrece el Banco.
15. Evaluar continuamente los procesos operativos relacionados a su Área y presentar modificaciones a las normas operativas cuando se requieran.
16. Monitorear el seguimiento a la mora generada por los clientes y a las gestiones de cobranza realizadas.
17. Establecer metas medibles y específicas de manera anual para los Ejecutivos del Área, verificando su cumplimiento de manera continua y principalmente al final de cada uno de los meses.
18. Coordinar mensualmente las necesidades de recursos con la Gerencia de Finanzas en base a las colocaciones programadas y efectuadas.
19. Elaborar reportes para las instancias correspondientes que permitan evaluar el comportamiento de la cartera, haciendo uso de los aplicativos disponibles.
20. Asegurar que el Sistema de Información para los usuarios finales (CRM) sea actualizado de manera constante y que sirva como una herramienta para monitorear los tiempos de respuesta, las gestiones realizadas para solicitudes enviadas por las instituciones intermediarias, ratios de aprobación/denegación de solicitudes, quejas, entre otros.
21. Colaborar con Auditoría y entes reguladores.
22. Ejecutar otras actividades que sean asignadas por su Jefe Inmediato.

CONDICIONES ESPECIALES

REQUISITOS PARA OPTAR A ESTE PUESTO		CONOCIMIENTOS, DESTREZAS Y OTRAS COMPETENCIAS DE SELECCIÓN	
Nivel académico:	Graduado de universidad en cualquiera de las carreras de las Ciencias Económicas, Ingeniería Industrial u otras afines.	<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos sólidos en las áreas financieras, económicas y contables Conocimiento sobre el sistema financiero de El Salvador y sus prácticas. Orientación de servicio al cliente. Capacidad de análisis y negociación. Destreza avanzada en el manejo de Excel y PowerPoint. Buenas relaciones interpersonales. Capacidad de dirección y coordinación de personal. Capacidad de comunicación oral y escrita. Tener y mantener buenas referencias personales, laborales y financieras 	
Maestría:	Deseable Maestría en Administración de Empresas, Finanzas o Mercadeo, deseable.		
Experiencia :	Cinco años de experiencia en la Banca o en áreas relacionadas, principalmente en el otorgamiento de créditos de primer piso.		
Idiomas:	Inglés deseable		
Elaborado por:	Gerencia General	Aprobado por:	



MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
Nombre del puesto	Página 7 / 10
Gerente Legal	Fecha: 1/12/2016
Dependencia Jerárquica	Área
Director Legal	Gerencia Legal
Objetivo	
Velar que los negocios y prácticas del BDES, FDE y FSG sean efectuados en estricto cumplimiento de la legislación vigente, así como la asesoría legal de todos los actos jurídicos que realice la institución, su Junta Directiva, su Presidente y todos los empleados de la Institución.	
Descripción de funciones o tareas	
<ol style="list-style-type: none">1. Planifica, dirige, organiza y controla las actividades que se realizan en la Gerencia.2. Estudia los códigos, leyes, jurisprudencia y reglamentos pertinentes para determinar la legislación aplicable, relaciona los datos y prepara los casos.3. Emite opiniones orales o escritas sobre aplicación de leyes, reglamentos u otras disposiciones legales.4. Revisa los lineamientos de cada caso y/o diligencias que deberán llevar a cabo los abogados que llevarán en los juicios, procesos, actos entre otros de interés del Banco.5. Elaboración y control del presupuesto anual asignado a la Gerencia.6. Revisión de la elaboración y control de garantías y documentos de obligación a favor del Banco.7. Estructuración de valores mercantiles y bursátiles.8. En caso se le otorgue Poder Judicial, se muestra parte y da seguimiento a los procesos administrativos, mercantiles judiciales y extrajudiciales del Banco.9. Revisión de documentos notariales, laborales, finiquitos, demandas, escritos varios, etc.10. Revisión de certificaciones, auténticas y actas notariales.11. Elaboración en todo tipo de fideicomisos que administra o crea el Banco o el FDE.12. Participar activamente en todos las comitivas de elaboración de leyes que le sean requeridas.13. Mantener una comunicación con las gerencias legales o departamentos jurídicos de bancos y otras instituciones para el buen desarrollo de las actividades del Banco.14. Asesorar a todos los comités fiduciarios en los que esté involucrado el banco.15. Otorgar su visto bueno y autorizar la firma de toda documentación que requiera de firma del Presidente o de cualquiera de los apoderados del banco.16. Autorizar la firma de todo contrato, convenio, carta o memorando a firmarse por el Presidente o por cualquiera de los apoderados del banco.17. Prestar al Banco todo servicio de índole notarial que le sea requerido sin costo alguno.18. Coordinar al personal que dependa de él, para que lleven a cabo las visitas a Instituciones Elegibles, Sujetos Elegibles o Beneficiarios de Garantías que considere necesarias para poder desarrollar el cumplimiento de los intereses del Banco, FDE o FSG.19. Ejecuta todas las funciones asignadas por Presidencia o por la Dirección Legal y de Asuntos Institucionales.	
CONDICIONES ESPECIALES	



REQUISITOS PARA OPTAR A ESTE PUESTO		CONOCIMIENTOS, DESTREZAS Y OTRAS COMPETENCIAS DE SELECCIÓN	
Nivel académico:	Abogado y notario	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos y experiencia en Derecho Mercantil; • Conocimientos y experiencia en Derecho Bancario; • Conocimientos y experiencia en Registros de Comercio de la Propiedad e Hipotecas y del Centro Nacional de Registros en general; • Conocimiento del Derecho Administrativo, Civil, Laboral y Judicial; • Habilidad para estructurar informes y reportes de ejecutoria; • Comunicación oral y escrita; • Manejo de Office; • Responsabilidad; • Buena Presentación; • Confianza; • Discrecionalidad en el manejo de información. • Tener y Mantener buenas referencias personales, laborales y financieras. 	
Maestría:	No requerida		
Experiencia:	Mínimo tres años en la banca, en área relacionada.		
Idiomas:	Inglés indispensable		
Elaborado por:	Gerencia General	Aprobado por:	



MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
Nombre del puesto	Página 8 / 10
Analista de Crédito Directo	Fecha: 1/12/2016
Dependencia Jerárquica	Área
Gerencia de Créditos y Garantías	Gerencia de Créditos y Garantías
Objetivo	
Elaborar evaluaciones crediticias de sujetos elegibles para operaciones de primer piso que presenten una visión adecuada, comprensiva e integral de los riesgos que presenta el cliente, tomando en consideración parámetros cualitativos y cuantitativos, apegándose siempre a la Política de Créditos y otras normativas establecidas por el Banco.	
Descripción de funciones o tareas	
<ol style="list-style-type: none">1. Evaluar aspectos cualitativos y cuantitativos de sujetos elegibles para operaciones de primer piso con recursos del BDES y del FDE, tales como: la calidad de la gerencia, la participación de mercado e industria, los estados financieros, la capacidad de pago, entre otros; para elaborar los Informes de Análisis Crediticio, asegurándose que los insumos recibidos de parte de las áreas de negocio estén completos y que sean adecuados para el crédito a evaluar.2. Hacer uso de fuentes internas o externas para validar proyecciones de industria, sector o país que son presentadas por un cliente, haciendo una verificación de que las mismas son alcanzables.3. Verificar en cada solicitud de crédito (incluyendo modificaciones), el cumplimiento de límites, incluyendo pero no limitado a: límites legales de endeudamiento, cliente, sector, industria, personas relacionadas, etc., recomendando mitigantes o soluciones si aplican en caso de incumplimiento. Y advertir de cualquier propuesta, condición u otros que se consideren inadecuados y/o en detrimento de los intereses del banco.4. Mantener una estrecha relación con los ejecutivos de las áreas de negocios, a través de la elaboración de los informes de Análisis Crediticio, solicitando clarificaciones o ampliaciones de manera oportuna.5. Conocer ampliamente el Modelo de Operación del BDES, FDE y el FSG y cumplir con los tiempos de respuesta establecidos para la elaboración del análisis crediticio.6. Conocer ampliamente la Políticas de Crédito del Banco cualquier otra política, proceso, procedimiento o normativa que sea importante en el proceso de evaluación, aprobación y mantenimiento de la cartera.7. Contribuir al desarrollo o mejoramiento de las metodologías internas de evaluación del riesgo de crédito.8. Una vez al año, hacer una programación de las revisiones anuales para las operaciones con sujetos elegibles del BDES en coordinación con el Ejecutivo de Proyectos responsable, asegurándose que la carga de trabajo esté adecuadamente distribuida a lo largo del año, utilizando al máximo la capacidad del área.9. Realizar el seguimiento necesario a los convenios financieros y otros establecidos para Créditos Sindicados, de acuerdo a los parámetros establecidos dentro del contrato legal pero que usualmente se realizan de manera trimestral.10. Asignar los casos remitidos por los Ejecutivos de las áreas de negocios a los Analistas de Riesgo de Crédito Directo Jr., según la complejidad de cada caso y la experiencia de cada analista.	



11. Revisar y remitir el detalle de la muestra sugerida para las auditorías a las instituciones administradoras, realizadas por Riesgo Institucional.
12. Coordinar la calidad del control de procesos del Operador de Créditos, verificando que los procesos clave estén desarrollados y adecuadamente documentados.
13. Participar activamente del proceso de auto-evaluación del área.
14. Realizar visitas a los proyectos analizados, cuando sea necesario.
15. Realizar visitas y evaluaciones a instituciones intermediarias cuando le sea solicitado por su jefe inmediato.
16. Ejecutar todas las actividades encomendadas por su superior

CONDICIONES ESPECIALES

REQUISITOS PARA OPTAR A ESTE PUESTO		CONOCIMIENTOS, DESTREZAS Y OTRAS COMPETENCIAS DE SELECCIÓN	
Nivel académico:	Graduado de universidad en cualquiera de las carreras de las ciencias económicas o ingeniería industrial.	<ul style="list-style-type: none"> Combinación fuerte de análisis, toma de decisiones, y habilidades interpersonales. Capacidad para presentar la información técnica de manera precisa y clara. Capacidad de resolución de problemas y habilidades de organización. Fuerte cálculo analítico y de investigación. Altamente orientado hacia el análisis numérico y cualitativo de las empresas. Excelente capacidad de aprendizaje. Capacidad de trabajar en equipo y colaboración. Capacidad de trabajar bajo presión. Moralidad, honestidad e integridad (Informe de la SSF). Conocimientos avanzados de Excel (computación, internet y office). 	
Maestría:	Deseable en cualquiera de las carreras de las ciencias económicas		
Experiencia:	Con experiencia de 2 años en análisis de riesgo de crédito o cargos similares en el sistema financiero.		
Idiomas:	Inglés deseable		
Elaborado por:	Gerencia General		
		Aprobado por:	



MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
Nombre del puesto	Página 9 / 10
Gerente de Créditos y Garantías	Fecha: 1/12/2016
Dependencia Jerárquica	Área
Director de Riesgos y Planificación	Gerencia de Créditos y Garantías
Objetivo	
Velar por un crecimiento sano y rentable de la cartera del Banco, a través de la evaluación, revisión y recomendación de créditos a sujetos elegibles, así mismo realizar las evaluaciones de riesgo de las instituciones financieras bancarias y no bancarias; el cumplimiento de las políticas de crédito; el constante entrenamiento de las áreas responsables del otorgamiento de créditos; y, la revisión e implementación de los procesos establecidos.	
Descripción de funciones o tareas	
<ol style="list-style-type: none">1. Elaborar el Plan Anual de Trabajo del área, con el presupuesto financiero correspondiente de la gerencia.2. Mantener una continua actualización en temas relacionados al desarrollo de la economía del país, las regulaciones y tendencias, y cualquier otro insumo proveído por fuentes internas o externas que sean necesarios para poder evaluar un crédito de manera integral.3. Evaluar y validar, las solicitudes de sujetos con necesidades de financiamiento directo.4. Participar en el desarrollo y definición de las políticas relacionadas al proceso crediticio del Banco, proponiendo cambios cuando se estimen necesarios.5. Participar en el desarrollo y definición de todos los procesos relacionados con el Área de Créditos, tales como: actualización de expedientes, avalúos, etc.6. Establecer los controles previos necesarios para asegurar el cumplimiento con los diferentes límites establecidos en la Ley del SFFD, así como también con los requerimientos establecidos por los entes reguladores.7. Trabajar en conjunto con las áreas de negocios a través de visitas a clientes o pre-comités de crédito para que las propuestas de créditos sean sólidas y técnicamente viables.8. Supervisar la calidad y validar los Informes de Análisis Crediticio (instituciones y sujetos), elaborados por los analistas del Área9. Participar en los Comités de Crédito (instituciones y sujetos), y en caso de no poder participar, coordinar previamente con el Director de Riesgos para que éste asista en su representación.10. Asegurar que los créditos con tendencias negativas o con problemas de recuperación tengan un seguimiento proactivo de las partes involucradas y se tomen las medidas necesarias, siguiendo las Metodologías o políticas aplicables.11. Definir y supervisar las responsabilidades del Operador de Créditos, asegurándose que esté llevando métricas adecuadas de seguimiento, control y cobranza.12. Coordinar con el Gerente de Riesgos, las auditorías a las instituciones administradoras de cartera.13. Colaborar con la Gerencia Riesgos en requerimientos específicos, relacionados a las actividades de evaluación, calificación, mantenimiento y otras; relacionadas al manejo de las carteras del BDES (sujetos e instituciones).	
CONDICIONES ESPECIALES	



REQUISITOS PARA OPTAR A ESTE PUESTO		CONOCIMIENTOS, DESTREZAS Y OTRAS COMPETENCIAS DE SELECCIÓN	
Nivel académico:	Graduado de universidad en cualquiera de las carreras de las Ciencias Económicas, Ingeniería Industrial u otras afines.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos sólidos financieros, económicos y contables. • Conocimiento sobre el sistema financiero de El Salvador y sus prácticas. • Experiencia en evaluación y análisis de créditos dirigidos al sector empresarial y evaluación a instituciones financieras. • Buenas relaciones interpersonales. • Destreza avanzada en el manejo de Excel y Power Point. • Capacidad de dirección y coordinación de personal. • Capacidad de comunicación oral y escrita. • Tener y mantener buenas referencias personales, laborales y financieras. 	
Maestría:	Deseable Maestría en Administración de Empresas, Finanzas o áreas afines.		
Experiencia:	Cinco años de experiencia en bancos o instituciones financieras, en áreas relacionadas con otorgamiento de créditos directos.		
Idiomas:	No requerido		
Elaborado por:	Gerencia General	Aprobado por:	



MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES			
Nombre del puesto	Página 10 / 10		
Analista de Apoyo a MIPYME	Fecha: 1/12/2016		
Dependencia Jerárquica	Área		
Administrador Fondo de Desarrollo Económico	Gerencia de Fondo de Desarrollo Económico		
Objetivo			
Elaborar evaluaciones de la administración de las empresas clientes que permitan una visión integral del nivel de riesgos que presenta el cliente para el cumplimiento de sus responsabilidades crediticias, tomando en consideración parámetros cualitativos y cuantitativos del modelo de seguimiento y control.			
Descripción de funciones o tareas			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar aspectos cualitativos y cuantitativos relacionados al cumplimiento de las obligaciones del cliente con la entidad financiera, asegurándose que el cliente presente el menor nivel de riesgo. 2. Analizar la situación económica de la empresa, a través de las proyecciones de ventas y estados de flujo de efectivo de los informes periódicos brindados por las MIPYMES, y entregar una conclusión respecto a si los problemas detectados son temporales o son consecuencia de alguna situación extraña arrastrada en el tiempo y que se mantendrá. 3. Hacer uso de fuentes internas o externas para validar proyecciones de industria, sector o país que son presentadas por un cliente, haciendo una verificación de que las mismas son alcanzables. 4. Conocer ampliamente la Políticas de Crédito del Banco cualquier otra política, proceso, procedimiento o normativa que sea importante en el proceso de evaluación, aprobación y mantenimiento de la cartera. 5. Contribuir al desarrollo o mejoramiento de las metodologías internas de seguimiento y control del crédito y evaluación del riesgo de crédito. 6. Revisar y remitir el detalle de la muestra sugerida para las auditorías a las instituciones administradoras, realizadas por Riesgo Institucional. 7. Generación de reportes de apoyo a MIPYME relacionados al nivel de riesgo y plan de acción para mejoramiento de la situación actual que representa. Distribución de esta reportería al interior del área de negocios. 8. Generación de reportes de estadística, en la forma y frecuencia definidos. 9. Ejecutar todas las actividades encomendadas por su superior. 			
CONDICIONES ESPECIALES			
REQUISITOS PARA OPTAR A ESTE PUESTO	CONOCIMIENTOS, DESTREZAS Y OTRAS COMPETENCIAS DE SELECCIÓN		
<table border="1"> <tr> <td>Nivel académico:</td> <td>De preferencia estudiante de tercer año de Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Contaduría o carreras técnicas relacionadas</td> </tr> </table>	Nivel académico:	De preferencia estudiante de tercer año de Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Contaduría o carreras técnicas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre la normativa del sistema financiero de El Salvador y de preferencia del BDES; • Conocimiento de productos crediticios, operatividad y documentación que es requerida por el sistema financiero, así
Nivel académico:	De preferencia estudiante de tercer año de Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Contaduría o carreras técnicas relacionadas		



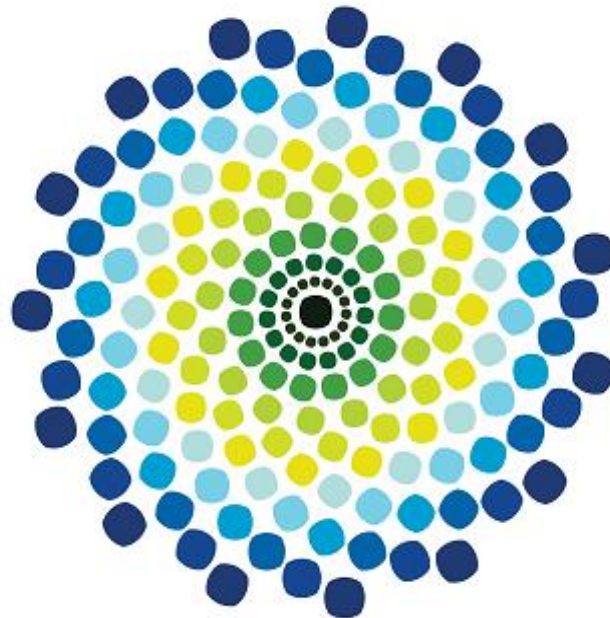
Maestría:	No requerido	<p>como experiencia en asesoría crediticia y administrativa.</p> <ul style="list-style-type: none">• Organizado, con iniciativa.• Excelente capacidad de aprendizaje.• Orientación de Servicio al Cliente.• Conocimientos avanzados en el manejo de equipos informáticos (internet, correo electrónico y Microsoft Office).• Capacidad de comunicación oral y escrita.• Capacidad de negociación.• Discrecionalidad en el manejo de información.	
Experiencia:	Mínimo un año de experiencia en Instituciones Financieras, en área relacionadas.		
Idiomas:	Inglés, deseable.		
Elaborado por:	Gerencia General	Aprobado por:	



4.6.2 Manual de políticas y procedimientos

**MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE
CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN
INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA
INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR**

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS



BANDESAL

BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR

ELABORADO POR:

AGUIRRE MAYORGA, SERGIO PAÚL
CASTRO VAQUERANO, NORMA CAROLINA
MEDRANO RIVAS, GABRIELA GUADALUPE



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	1 / 10
ÍNDICE	
INTRODUCCIÓN	2
ALCANCE DEL MANUAL	3
PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE CRÉDITO	4
PROCEDIMIENTO DE ACEPTACIÓN DE CRÉDITO	6
PROCEDIMIENTO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	7
PROCESO NUEVO- COBRO ANTICIPADO	9
PROCESO NUEVO-SEGUIMIENTO A CREDITOS RECHAZADOS	10
ELABORADO POR: AGUIRRE MAYORGA, SERGIO PAÚL CASTRO VAQUERANO, NORMA CAROLINA MEDRANO RIVAS, GABRIELA GUADALUPE	



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

Página 2 / 10

INTRODUCCIÓN

Las empresas tienen diferentes necesidades, y es por eso que solicitan créditos constantemente y para esto deben presentar cierta información necesaria para ser evaluados, en este manual se presentan los procesos del Modelo Sistemático sobre cómo analizar las empresas clientes de Badesal desde que solicitan préstamos, así como su aceptación y posterior desembolso, de manera que se asegure la correcta selección de empresas que califiquen a préstamos. Además de asegurar que estas tengan el dinero inmediatamente debido a sus cuentas por cobrar que se tiene con el MINED, el cual las ha contratado para la confección de uniformes para paquetes escolares.

Se muestra también las diferentes políticas pertenecientes a cada uno de los procedimientos implicados y la descripción más desglosada de cada proceso. Debido a lo dinámico que son los procesos de Badesal, estos deben actualizarse cada cierto tiempo para asegurar siempre el correcto cumplimiento por parte de las entidades participantes.

OBJETIVO

Objetivo General

Presentar una guía con todos los procesos y especificaciones generales acerca de la solicitud, aprobación y desembolso de los créditos así como la parte del pago del MINED a las MIPYMES.

Objetivos Específicos

- Definir las políticas principales de cada uno de los procedimientos para su correcta ejecución.
- Describir los procesos óptimos que permitan ejecutar las operaciones financieras de todos los entes implicados.
- Proveer a las entidades implicadas en cada procedimiento los pasos para que puedan realizar sus procesos potenciando un aumento en la productividad.



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

Página 3 / 10

ALCANCE DEL MANUAL

El manual facilitará la comprensión de los procesos para financiar a las MIPYMES para que inviertan en sus principales necesidades para entregar los productos para los que fueron contratados, además que se establecerán las políticas y funciones principales de estos.

ÁMBITO DEL MANUAL

Todos los involucrados en los procesos de gestión de crédito por medio de BANDESAL para empresarios del proyecto de útiles escolares.

GLOSARIO

- **Cheque:** documento que extiende y entrega una persona a otra para que esta pueda retirar una cantidad de dinero de los fondos que aquélla tiene en el banco.
- **Conciliación bancaria:** es la comparación que las empresas realizan entre los apuntes contables que la empresa tiene contabilizado en libros de los extractos de sus cuentas corrientes y los ajustes que la propia entidad bancaria realiza sobre la misma cuenta
- **Contrato:** Acuerdo, generalmente escrito, por el que dos o más partes se comprometen recíprocamente a respetar y cumplir una serie de condiciones
- **Desembolso:** Acción de pagar o entregar una cantidad de dinero, generalmente en efectivo y al contado.
- **Liquidación:** es la acción y el resultado de liquidar, que significa, entre otras cosas, concretar el pago total de una cuenta, ajustar un cálculo o finalizar un cierto estado de algo.
- **Quedan:** documentos facilitadores en las actividades civiles y mercantiles donde una persona o entidad se compromete a pagar cierta cantidad en un tiempo determinado.



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

Página 4 / 10

PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE CRÉDITO

- a. El formulario de toma de datos que debe ser llenado por las empresas clientes tiene la siguiente estructura:

Formulario de toma de datos

Nombre de la empresa: _____
Monto solicitado: _____
Plazo solicitado: _____
Destino de los fondos _____

Costos	\$
Costos de Administración	
Costos de Producción	
Costos de Comercialización	
Costos Financieros	
Costos fijos	
Costos proporcionales	
Unidades vendidas	
Ventas netas	
Utilidad neta	
Costo del Plan de Negocios	
Incremento del activo fijo	
Costos de Materia Prima	
Costos de Productos auxiliares	
CIF	
Costos de MOD	

Activos	\$
Valor de Maquinaria y Equipo	
Otros Activos Fijos	
Efectivo	
Cuentas incobrables	
Inventarios de P.T	
Inventarios de M.P.	
Inventario de productos auxiliares	
Cuentas por cobrar	

CAPITAL _____

Pasivos	\$
Intereses Pagados	
Cuentas por pagar	
Otros Pasivos	

Salarios	\$
Salarios directos	
Salarios indirectos	
Salario promedio por hora	

Unidades	
Producción defectuosa	
Producción	
Tiempos de entrega	
Numero de devoluciones	
Numero de pedidos rechazados	
Total de horas-hombre trabajadas	
Consumo K.W.H.	
Desechos	
Desperdicios	
Número de trabajadores	

- b. Para la evaluación del record crediticio del cliente se tienen las siguientes clasificaciones establecidas por la Superintendencia del Sistema Financiero, en las cuales si un cliente o empresa cliente ya debe en otra entidad financiera con una mora superior a 90 días automáticamente queda descartado.

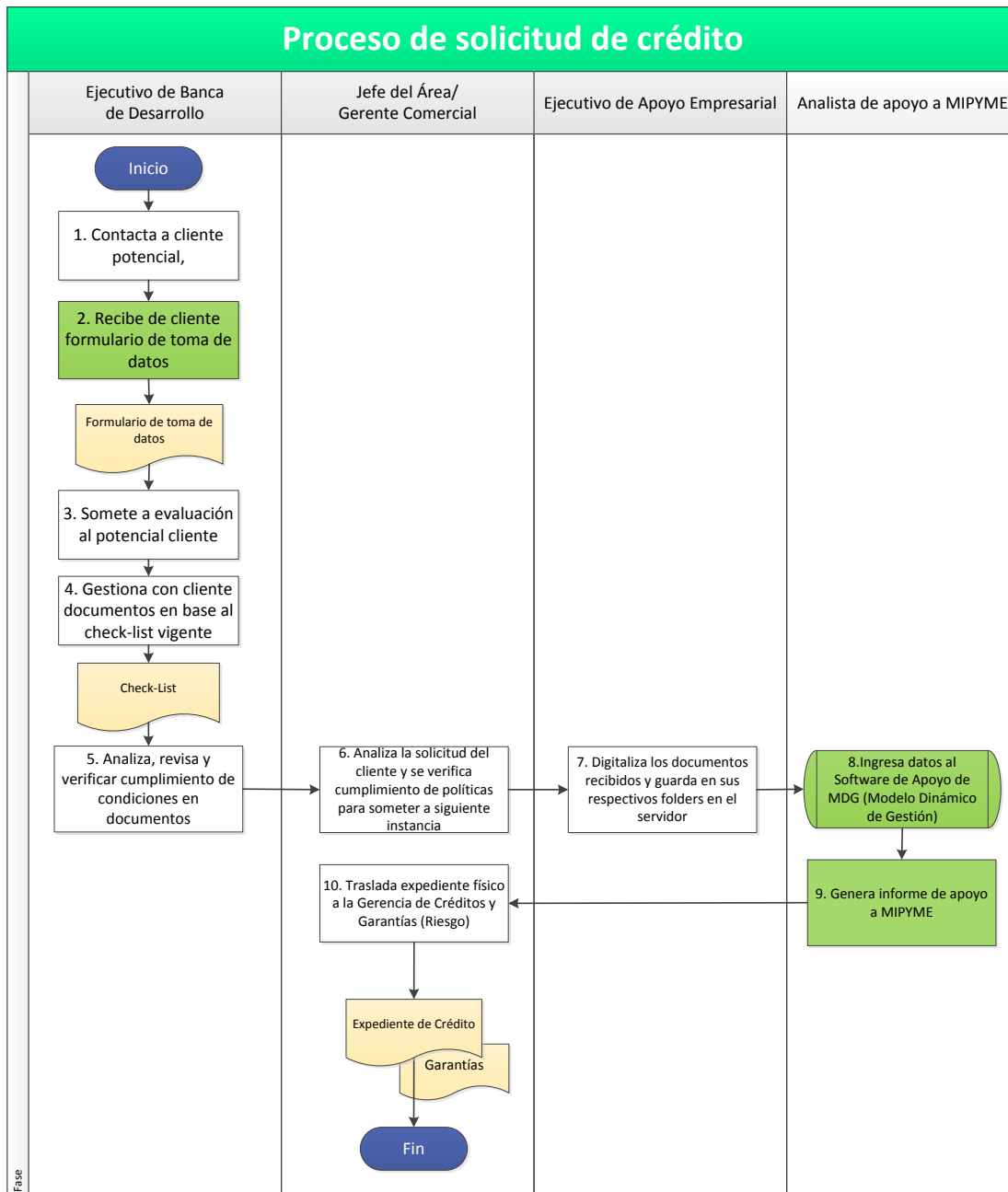


MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR


MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

Página 5 / 10

PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE CRÉDITO





		Código: 002		
		Fecha de elaboración: 20/10/2016		
		Versión: 1.0		
Paso	Responsable	Actividad	Comentario	Documento
1	Ejecutivo de Banca de Desarrollo	Contacta a cliente potencial	Contacta a cliente potencial, a fin de promover créditos de primer piso, detallándose los beneficios y ventajas que ofrecen los recursos del FDE.	Formulario de toma de datos
2	Ejecutivo de Banca de Desarrollo	Recibe de cliente formulario de toma de datos	Este puede ser llenado en físico, pero de preferencia se pedirá en Excel a los clientes.	
3	Ejecutivo de Banca de Desarrollo	Somete a evaluación potencial al cliente	Somete a evaluación al potencial cliente, en base a los siguientes filtros antes de gestionar documentos: 1) Por tipo de Sujeto, 2) Por tipo de actividad 3) Por tipo de operación de crédito.	
4	Ejecutivo de Banca de Desarrollo	Gestiona con cliente interesado los documentos en base al check-list vigente	Gestiona con cliente interesado los documentos en base al check-list vigente	Check-List
5	Ejecutivo de Banca de Desarrollo	Analiza y revisa los documentos recibidos, para verificar cumplimiento de condiciones de acuerdo a la política vigente	Analiza la solicitud del cliente y se verifica cumplimiento de políticas para someter a siguiente instancia	
6	Gerente Comercial	Analiza la solicitud del cliente y se verifica cumplimiento de políticas para someter a siguiente instancia	Analiza la solicitud del cliente y se verifica cumplimiento de políticas para someter a siguiente instancia. En este momento se investiga record crediticio.	
7	Ejecutivo de apoyo empresarial	Digitaliza los documentos recibidos y guarda en sus respectivos folders en el servidor	Se escanean los documentos por cliente y luego se almacenan.	
8	Ejecutivo de apoyo empresarial	Ingresa datos al Software de Apoyo de MDG (Modelo Dinámico de Gestión)	Se deben ingresar todos los datos necesarios para su posterior análisis.	
9	Ejecutivo de apoyo empresarial	Traslada expediente físico a la Gerencia de Créditos y Garantías (Riesgo)	Esta documentación se envía a esta área porque son ellos los que participaran en el procedimiento de aceptación de crédito.	Expediente de crédito y garantías



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

Página 6 / 10

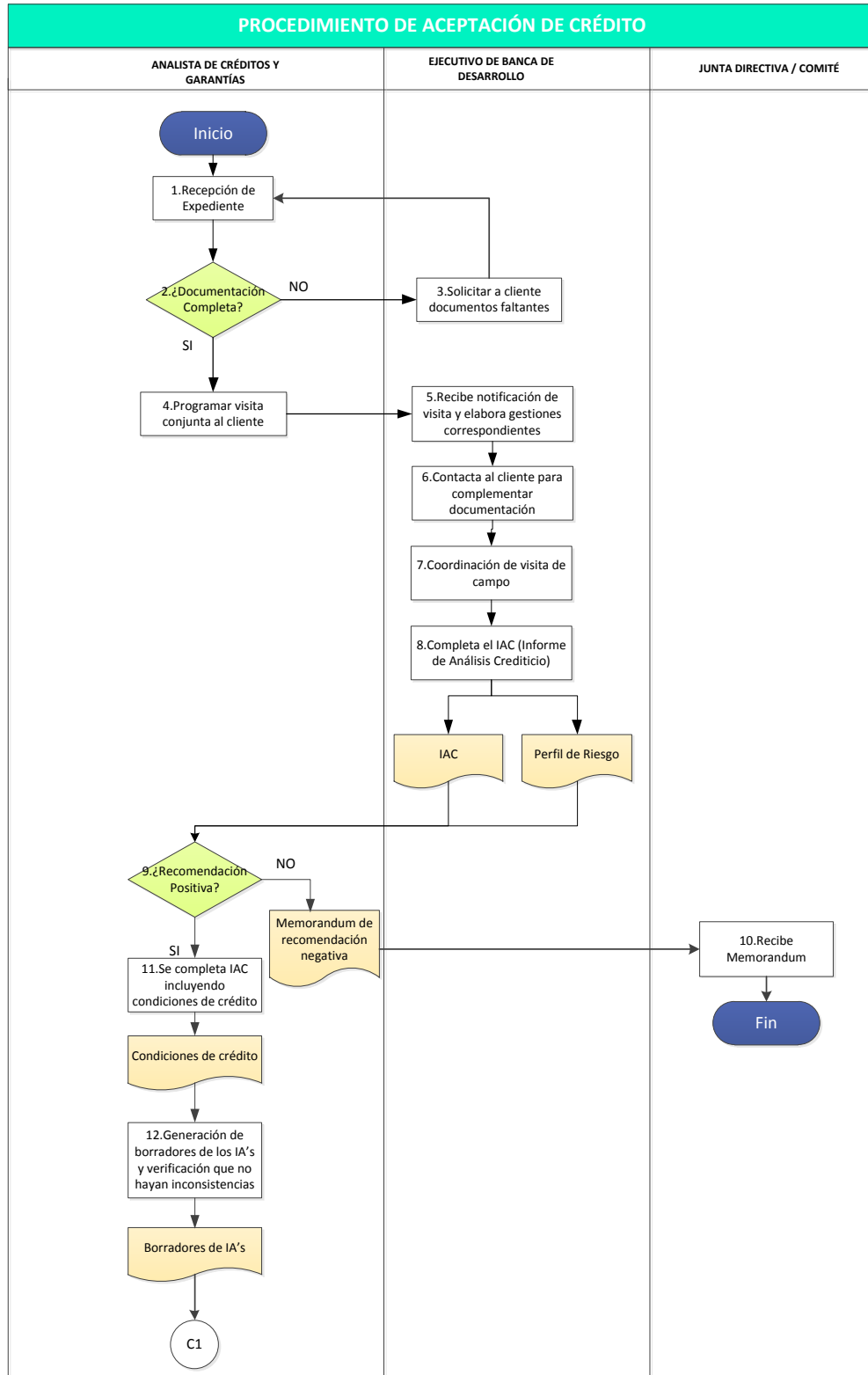
PROCEDIMIENTO DE ACEPTACIÓN DE CRÉDITO

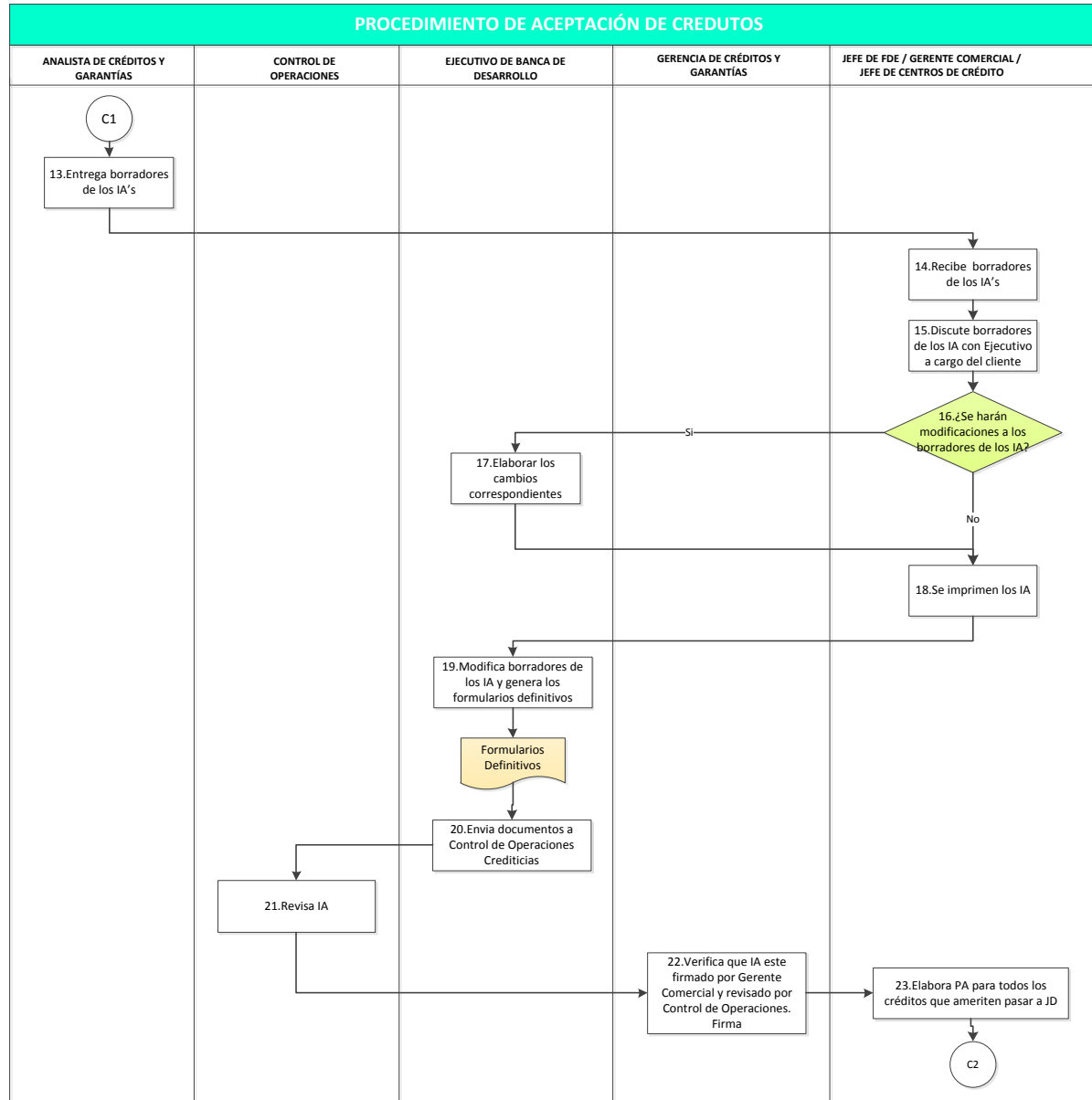
Políticas generales

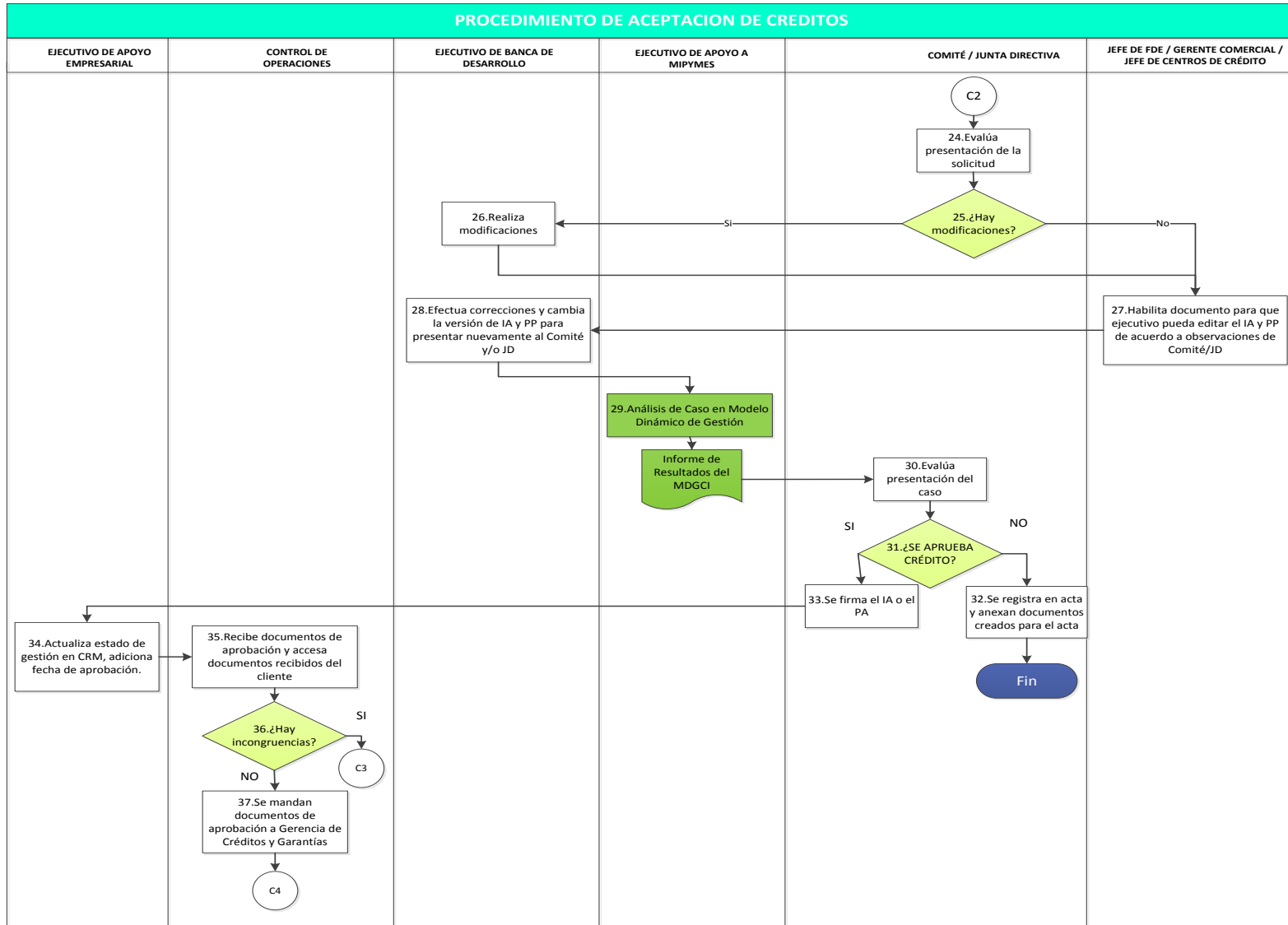
- a. Se debe realizar la primera visita de campo a la empresa cliente donde se debe evaluar las condiciones de la empresa para saber si cumplirá o no con los pagos del préstamo.
- b. El memorándum de recomendación negativa debe llevar de manera justificada por qué el cliente no tiene potencial y por lo tanto no se recomienda.
- c. Se debe realizar una revisión de los resultados que arrojó el Modelo Sistemico

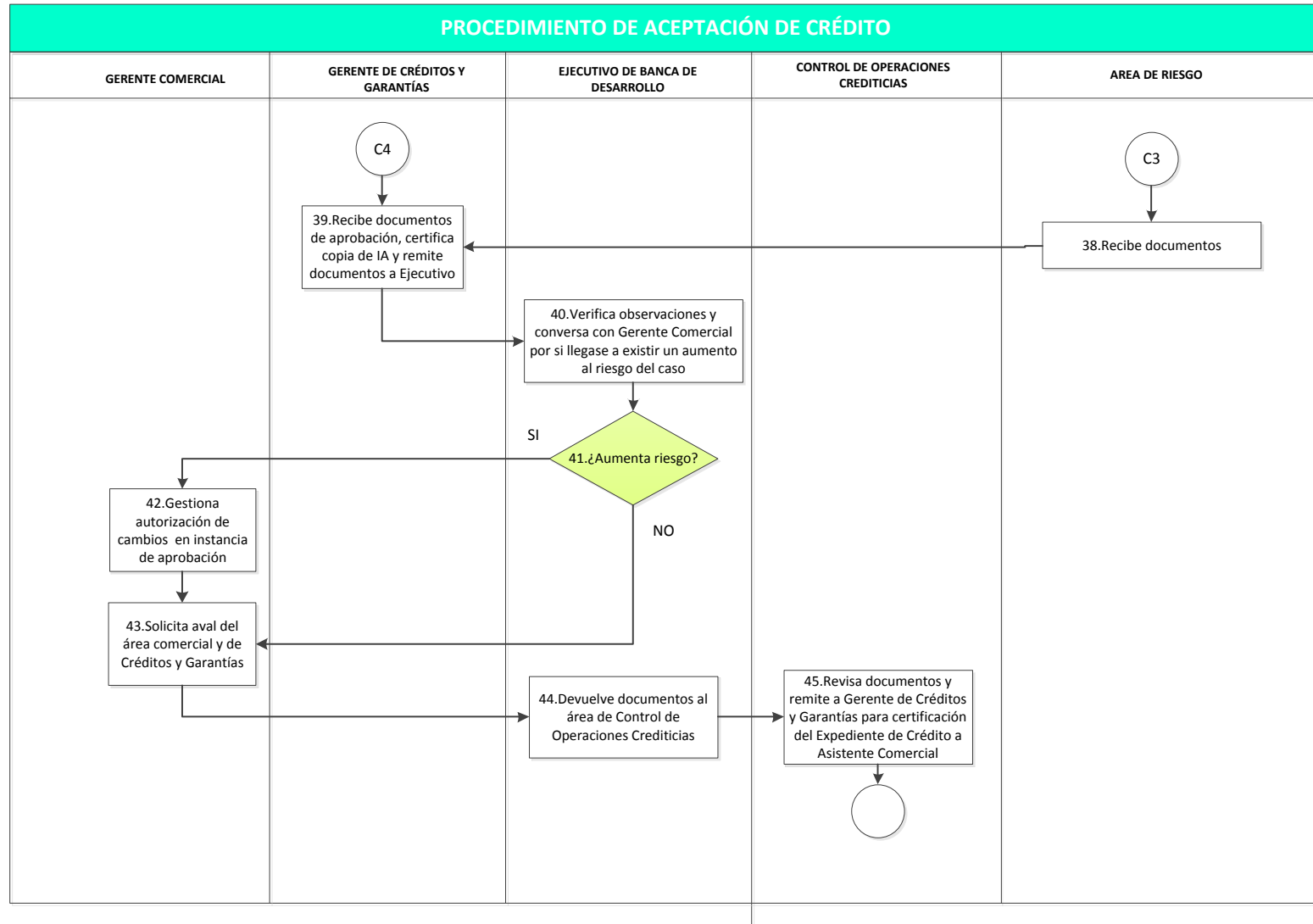


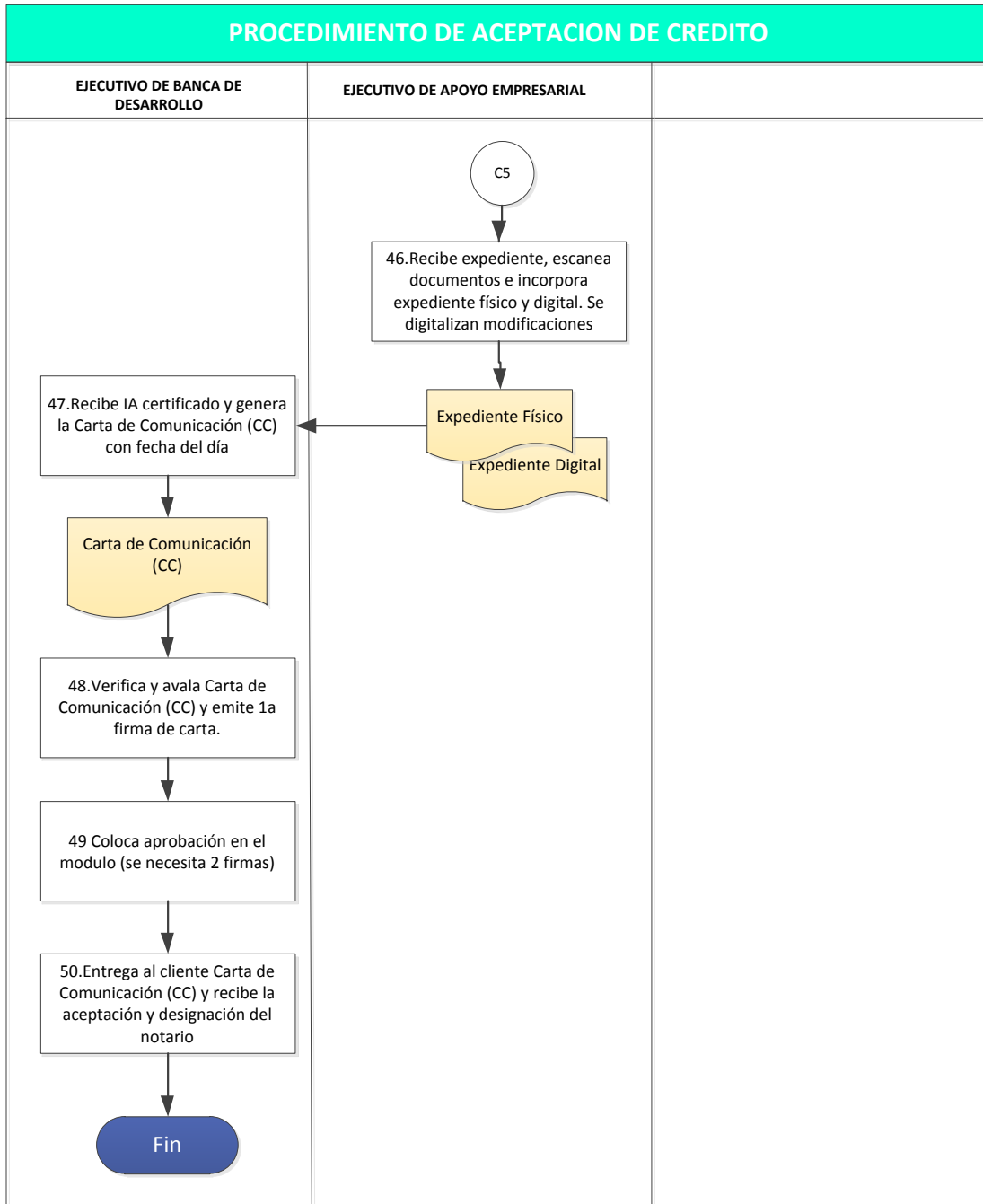
Diagrama de flujo













		Código: 002		
		Fecha de elaboración: 20/10/2016		
		Versión: 1.0		
Paso	Responsable	Actividad	Comentario	Documento
1	Analista de créditos y garantías	Recepción de Expediente	Recibe del Gerente de Área, la asignación de cliente potencial y Expediente de Crédito en físico	
Documentación completa				
No				
3	Ejecutivo de banca de desarrollo	Solicitar a cliente documentos faltantes	En el caso que no lo esté, notifica al Ejecutivo a cargo del cliente a quien le solicita los documentos faltantes	
Si				
4	Analista de créditos y garantías	Programar visita conjunta al cliente	Si no falta nada, se procede con el análisis financiero.	
5	Ejecutivo de banca de desarrollo	Recibe notificación de visita y elabora gestiones correspondientes	: Se programa una visita conjunta con el área comercial al solicitante, para lo cual notifica al Ejecutivo encargado para que éste realice las gestiones correspondientes.	
6	Ejecutivo de banca de desarrollo	Contacta al cliente para complementar documentación	Contacta al cliente, según el caso, para que complemente documentación, realice correcciones.	
7	Ejecutivo de banca de desarrollo	Coordinación de visita de campo		
8	Ejecutivo de banca de desarrollo	Completa el IAC (Informe de Análisis Crediticio)	Completa IAC con recomendación a Comité o Junta Directiva y determinación del perfil de riesgo	IAC Y Perfil de riesgo
Recomendación positiva				
No				
10	Junta directiva	Recibe memorandum	Si la recomendación es negativa, se elabora un Memorándum o Documento para Comité o JD estableciendo el porqué de la decisión	Memorandum de recomendación negativa
Si				
11	Analista de créditos y garantías	Se completa IAC incluyendo condiciones de crédito	Si la recomendación es positiva, completa informe incluyendo las condiciones del crédito.	Condiciones de crédito
12	Analista de créditos y garantías	Generación de borradores de los IA's y verificación que no hayan inconsistencias	Genera borradores de los IA's y verifica que no hay inconsistencias y los entrega.	Borradores de IA'S.



13	Analista de créditos y garantías	Entrega borradores de los IA's		
14	Jefe de FDE/ Gerente comercial/ Jefe de centros de crédito	Recibe borradores de los IA's		
15	Jefe de FDE/ Gerente comercial/ Jefe de centros de crédito	Discute borradores de los IA con Ejecutivo a cargo del cliente	Discute borradores de los IA con Ejecutivo a cargo del cliente, las especificaciones y/o características detalladas en los mismos	
¿Se harán modificaciones a los borradores de los IA?				
Si				
17	Ejecutivo de banca de desarrollo	Elabora cambios correspondientes	De necesitar cambios, se rechaza en el FDE Gestor de trámite y se solicita al ejecutivo realice los cambios necesarios y espera los formularios nuevamente	
No				
18	Jefe de FDE/ Gerente comercial/ Jefe de centros de crédito	Se imprimen los IA	De ser avalados, se bloquea la edición y se imprimen	
19	Ejecutivo de banca de desarrollo	Modifica borradores de los IA y genera los formularios definitivos	Modifica borradores de los IA y genera los formularios definitivos para envío al Gerente Comercial	Formularios definitivos
20	Ejecutivo de banca de desarrollo	Envía documentos a Control de Operaciones Crediticias		
21	Control de operaciones	Revisa IA	Revisa IA antes de que el Gerente de Créditos y Garantías firme y se presente en Comité y envía a Gerencia de C y G	
22	Gerencia de créditos y garantías	Verifica que IA esté firmado por Gerente Comercial y revisado por Control de Operaciones. Firma	Verifica que IA esté firmado por Gerente Comercial y revisado por Control de Operaciones Crediticias; firma IA para presentarlo en Comité y/o JD	
23	Jefe de FDE/ Gerente comercial/ Jefe de centros de crédito	Elabora PA para todos los créditos que ameriten pasar a JD	Elabora PA para todos los créditos arriba de 150,000 USD o cualquier crédito que amerite pasar a Junta Directiva (JD)	
24	Junta directiva	Evalúa presentación de la solicitud	Evalúa presentación de la solicitud y solicita o no modificaciones a las condiciones del crédito	



¿Hay modificaciones?				
Si				
26	Ejecutivo de banca de desarrollo	Realiza modificaciones	De ser solicitadas las modificaciones, el caso se envía nuevamente al ejecutivo encargado.	
No				
27	Jefe de FDE/ Gerente comercial/ Jefe de centros de crédito	Habilita documento para que ejecutivo pueda editar el IA y PP de acuerdo a observaciones de Comité/JD		
28	Ejecutivo de banca de desarrollo	Efectúa correcciones	Efectúa correcciones y cambia la versión de IA y PP para presentar nuevamente al Comité y/o JD	
29	Analista de apoyo MIPYME	Análisis de Caso en Modelo Dinámico de Gestión		Informe de resultados del MDGI
30	Junta directiva	Evalúa presentación del caso		
¿Se aprueba crédito?				
No				
32	Junta directiva	Se registra en acta y anexan documentos creados para el acta.		
Si				
33	Junta directiva	Se registra en acta y anexan documentos creados para el acta	De ser aprobado, en el siguiente Comité de Créditos se firma el IA o el Punto de Acta (PA)	
34	Ejecutivo de apoyo empresarial	Actualiza estado de gestión en CRM, adiciona fecha de aprobación, IFI Administradora		
35	Control de operaciones	Recibe documentos de aprobación y accesa documentos recibidos del cliente	Recibe documentos de aprobación y accesa documentos recibidos del cliente para verificar la calidad de los mismos contra los que contiene el sistema (verifica que los datos del informe coincidan contra IA, Vigencias	
¿Hay incongruencias?				
No				



37	Control de operaciones	Documentos de aprobación a Gerencia de Créditos y Garantías		
	Control de operaciones	Ir a paso 39		
Si				
38	Área de riesgo	Recibe documentos	Si existen inconsistencias, se notifica y envía al ejecutivo y al área de Riesgo	
39	Gerente de créditos y garantías	Recibe documentos de aprobación, certifica copia de IA y remite documentos a Ejecutivo		
40	Gerente de créditos y garantías	Verifica observaciones y conversa con Gerente Comercial por si llegase a existir un aumento al riesgo del caso		
¿Aumenta riesgo?				
Si				
42	Gerente comercial	Gestiona autorización de cambios en instancia de aprobación	Gestiona autorización de cambios en instancia de aprobación en el caso de que aumente el riesgo.	
43	Gerente comercial	Solicita aval del área comercial y de Créditos y Garantías		
No				
		Ir a paso 43		
44	Ejecutivo de banca de desarrollo	Devuelve documentos al área de control de operaciones crediticias	Devuelve documentos al área de Control de Operaciones Crediticias, en donde se volverán a verificar si hay inconsistencias	
45	Control de operaciones	Revisa documentos y remite a Gerente de Créditos y Garantías para certificación del Expediente de Crédito a Asistente Comercial	Se deben incluir documentos adicionados en etapa de análisis.	
46	Ejecutivo de apoyo empresarial	Recibe expediente, escanea documentos e incorpora expediente físico y digital. Se digitalizan modificaciones	Si hubo una modificación al documento de aprobación, se digitaliza y se adiciona al expediente.	Expediente físico y expediente digital
47	Ejecutivo de banca de desarrollo	Recibe IA certificado y genera la Carta de		Carta de comunicación



		Comunicación (CC) con fecha del día		
48	Ejecutivo de banca de desarrollo	de de	Verifica y avala Carta de Comunicación (CC) y emite 1a firma de carta.	
49	Ejecutivo de banca de desarrollo	de de	Coloca aprobación en el módulo (se necesita 2 firmas)	coloca la aprobación en el módulo (La CC deberá llevar dos firmas ya sea de cualquier de las siguientes personas: Director Comercial, Gerente Comercial, Jefe del FDE, Jefe de Centros de Crédito o Ejecutivo de Banca de Desarrollo)
50	Ejecutivo de banca de desarrollo	de de	Entrega al cliente Carta de Comunicación (CC) y recibe la aceptación y designación del notario	Entrega al cliente CC y recibe la aceptación y designación de notario y especifica que el Notario seleccionado por el cliente debe obtener los proyectos de escritura.



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

Página 7 / 10

PROCEDIMIENTO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

Políticas Generales

- a. Para poder generar el informe de resultados debe haberse digitado toda la información necesaria en el MDGCI y haber realizado el posterior análisis.
- b. La documentación que debe recibir del cliente es la siguiente:
 - Fotocopia de escritura de constitución
 - Fotocopia de IVA y NIT de la empresa
 - Fotocopia de credencial vigente del representante legal
 - Estados financieros auditados (últimos dos años)
 - Balance de comprobación reciente (máximo 3 meses)
 - Fotocopias de declaraciones de IVA (Últimos 6 meses)
 - Fotocopia de declaraciones del impuesto sobre la renta de los últimos 3 años

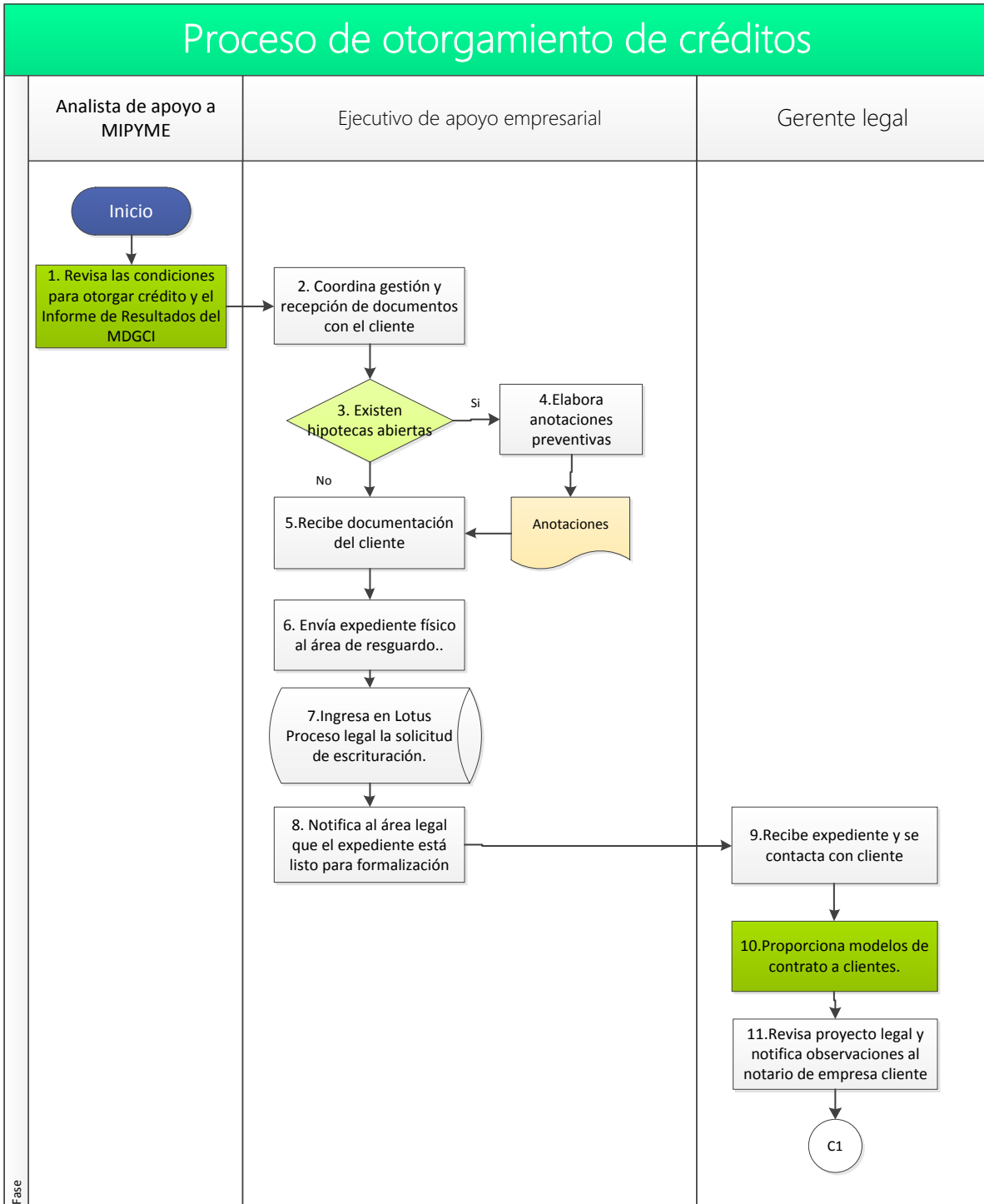
Además puede presentar:

- Copia de recibo de agua y luz
- c. Los documentos escaneados deben almacenarse estrictamente por cliente.
 - d. El porcentaje de desembolso dependerá de lo establecido por el banco, pero se recomienda un rango entre 60% y 80% debido al alto riesgo.
 - e. Cuando se otorga un crédito se le da un formato al cliente donde se desglosa la cuota que esta tendrá que cancelar y se le desglosa cuanto va a intereses y cuanto a capital, esta es la siguiente:

Distribución de pagos			
N° de cuota	Capital	Interés	Cuota
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

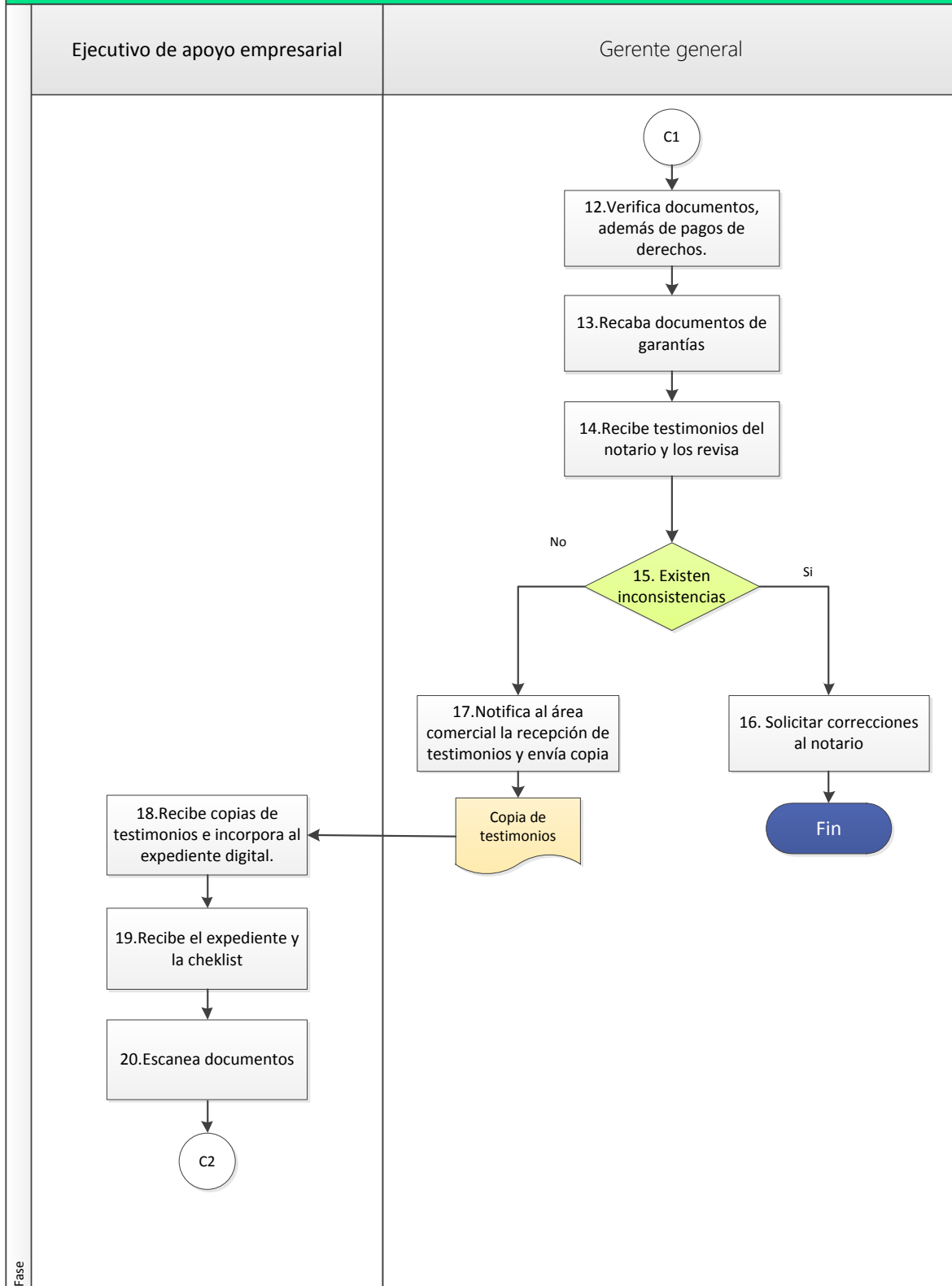


Diagrama de flujo



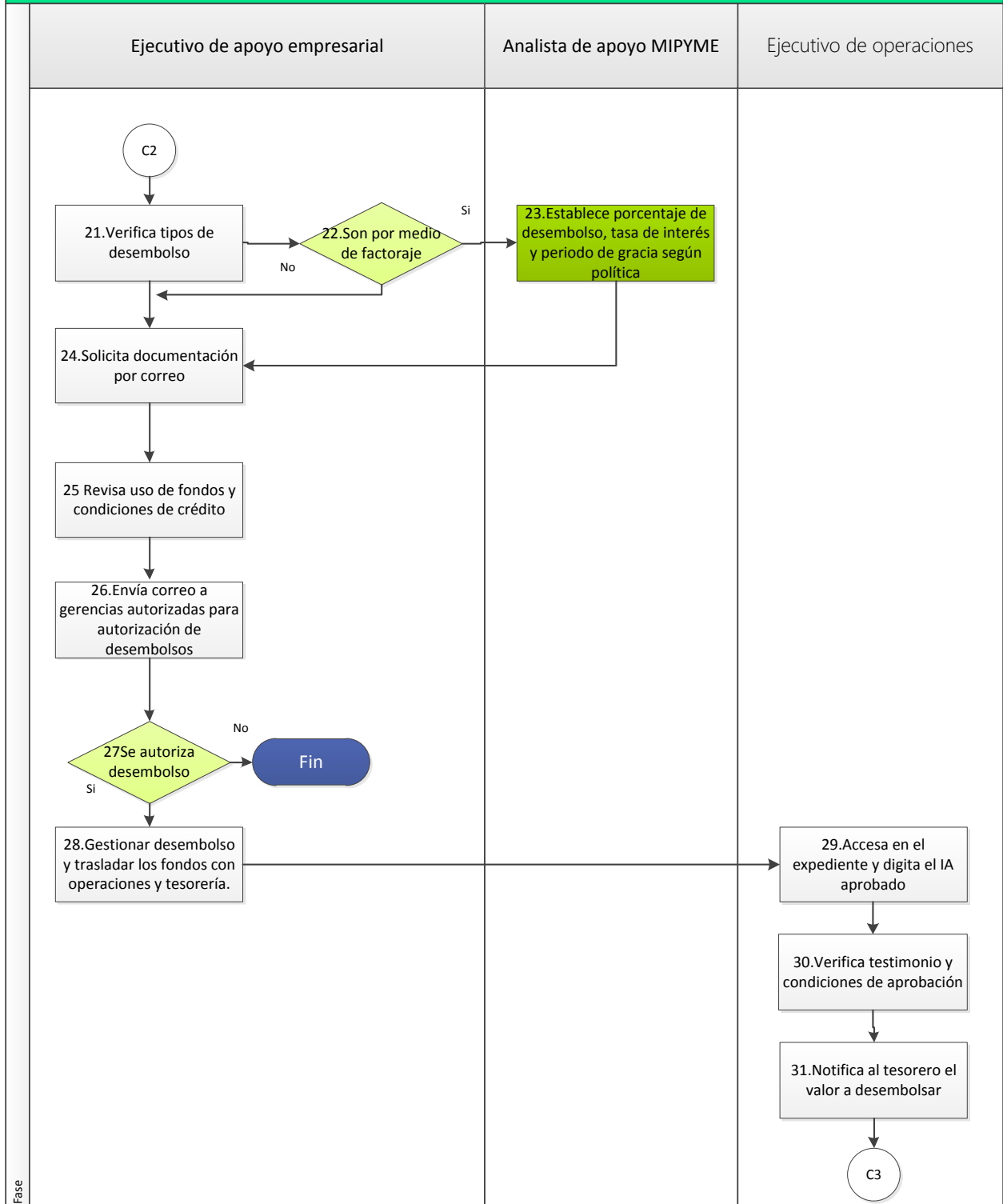


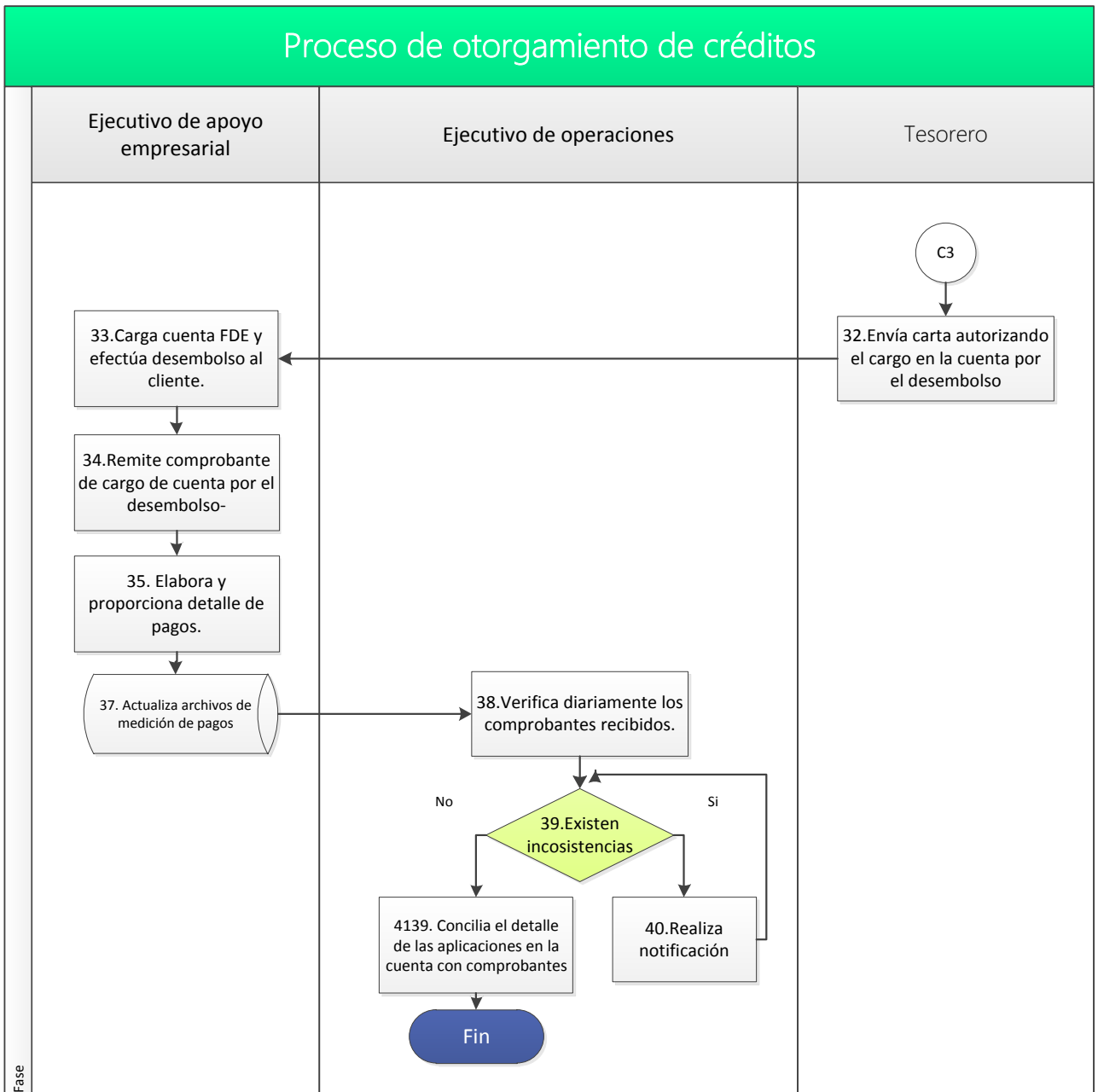
Proceso de otorgamiento de créditos






Proceso de otorgamiento de créditos





Fase



		Código: 003		
		Fecha de elaboración: 20/10/2016		
		Versión: 1.0		
Paso	Responsable	Actividad	Comentario	Documento
1	Analista de apoyo a MIPYME	Revisa las condiciones para otorgar crédito y el Informe de Resultados del MDGCI	Revisa las condiciones autorizadas para contratar el crédito y las revisa con el Ejecutivo de Banca de Desarrollo y Jefe de FDE y/o Jefe de Centros de Crédito. Además aplica el modelo y revisa su informe de resultados.	
2	Ejecutivo de apoyo empresarial	Coordina gestión y recepción de documentos con el cliente	Se comunica con el cliente y coordina la gestión y recepción de documentos necesarios para formalizar el crédito y elabora Anotaciones Preventivas en los casos que existen Hipotecas Abiertas.	
Existen hipotecas abiertas				
Si				
4	Ejecutivo de apoyo empresarial	Elabora anotaciones preventivas		Anotaciones preventivas
		Ir a paso 5		
No				
5	Ejecutivo de apoyo empresarial	Recibe documentación del cliente	Esta documentación la recibe de la gerencia de garantías.	
6	Ejecutivo de apoyo empresarial	Envía expediente físico a las IFIS.	Este envía el expediente físico a la IFI a través de una carta y un check-list adjunto.	
7	Ejecutivo de apoyo empresarial	Ingresa en Lotus Proceso legal la solicitud de escrituración.	Ingresa en Lotus Proceso Legal solicitud de escrituración primer piso.	
8	Ejecutivo de apoyo empresarial	Notifica al área legal que el expediente está listo para formalización	Se informa para que ellos procedan con su parte de desembolso.	
9	Gerente General	Recibe expediente y se contacta con cliente	Recibe expediente y se contacta con el abogado del cliente para indicarle como obtener los modelos de los contratos o se los proporciona electrónicamente en ese momento	
10	Gerente General	Proporciona modelos de contrato a clientes.	Así se garantiza que se le ha entregado al cliente.	
11	Gerente General	Revisa proyecto legal y notifica observaciones al notario de empresa cliente	Revisa proyecto legal y notifica sus observaciones al Notario del cliente para que estas sean corregidas	
12	Gerente General	.Verifica documentos, además de pagos de derechos.	Debe revisar si está completa y es verídica la documentación del cliente.	



13	Gerente General	Recaba documentos de garantías	Estos documentos son importante y por eso deben de guardarse, ya que si el cliente llega a caer en mora, se tienen las garantías para cobrar.	
14	Gerente General	Recibe testimonios del notario y los revisa	Luego de recibirlos debe revisar si existen inconsistencias.	
Existen inconsistencias				
Si				
16	Gerente General	Solicitar correcciones al notario	El puede revisarlos y elaborara las correcciones.	Anotaciones preventivas
		Ir a paso 5		
No				
17	Gerente General	Notifica al área comercial la recepción de testimonios y envía copia	Distribuye los documentos según a las Gerencias correspondientes	Copia de testimonios
18	Ejecutivo de apoyo empresarial	Recibe copias de testimonios e incorpora al expediente digital.	Para tenerlo mas completo.	
19	Ejecutivo de apoyo empresarial	Recibe de las IFIS el expediente y la checklist	Recibe de IFI acuse de recibo de expediente y del check-list, firmado de recibido y procede a escanear dichos documentos.	
20	Ejecutivo de apoyo empresarial	Escanea documentos		
21	Ejecutivo de apoyo empresarial	Verifica tipos de desembolso	Verifica si la contratación es un solo desembolso o desembolsos parciales	
Son por medio de factoraje				
No				
		Ir a paso 22		
Si				
23	Analista de apoyo a MIPYME	Establece porcentaje de desembolso, tasa de interés y periodo de gracia según política	Este porcentaje será proporcionado por le MDGCI y también dependerá de las políticas de Bandedal.	
24	Ejecutivo de apoyo empresarial	Solicita documentación por correo	Solicita cartas de desembolsos, pagarés por correo electrónico y revisa los documentos recibidos	
25	Ejecutivo de apoyo empresarial	Revisa uso de fondos y condiciones de crédito	Revisa el Uso de Fondos y condiciones especiales del crédito requeridas para desembolsa	



26	Ejecutivo de apoyo empresarial	Envía correo a gerencias autorizadas para autorización de desembolsos	Se envía como correo al Jefe del FDE, Jefe de Centros de Crédito y/o Gerente Comercial área solicitando autorización de desembolsos.	
Se autoriza desembolso				
No				
		Fin		
Si				
28	Ejecutivo de apoyo empresarial	Gestionar desembolso y trasladar los fondos con operaciones y tesorería.	Si se autoriza el desembolso, procede a gestionar desembolso y traslado de fondos con Operaciones y el Área de Tesorería.	
29	Ejecutivo de operaciones	Accesa en el expediente y digita el IA aprobado		
30	Ejecutivo de operaciones	Verifica testimonio y condiciones de aprobación		
31	Ejecutivo de operaciones	Notifica al tesorero el valor a desembolsar	Una vez se ha dado la orden ya se procede a desembolsar.	
32	Tesorero	Envía carta autorizando el cargo en la cuenta por el desembolso	Esta autorización debe ser elaborada solamente por el tesorero de la empresa,	
33	Ejecutivo de apoyo empresarial	Carga cuenta FDE y efectúa desembolso al cliente.	Debido a que esta línea de financiamiento es quien dará el desembolso.	
34	Ejecutivo de apoyo empresarial	Remite comprobante de cargo de cuenta por el desembolso-	Se debe hacer comprobante para respaldar el desembolso posterior.	
35	Ejecutivo de apoyo empresarial	Elabora y proporciona detalle de pagos	En este se detalla el desglose de la cuota en intereses y capitak.	
36	Ejecutivo de apoyo empresarial	Actualiza archivos de pagos	Este detalle de pagos se va actualizando mes a mes y sacando su acumulado.	
37	Ejecutivo de operaciones	Verifica diariamente los comprobantes enviados por el IFI.	Esta actividad se hace siempre que haya un desembolso por un nuevo crédito.	
Existen inconsistencias				
Si				
39	Ejecutivo de operaciones	Realiza notificación		
No				
40	Ejecutivo de operaciones	Concilia el detalle de las aplicaciones en la cuenta con comprobantes	Concilia el detalle de las aplicaciones en la cuenta con comprobantes y efectúa la conciliación del banco versus contabilidad.	



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

Página 8 / 10

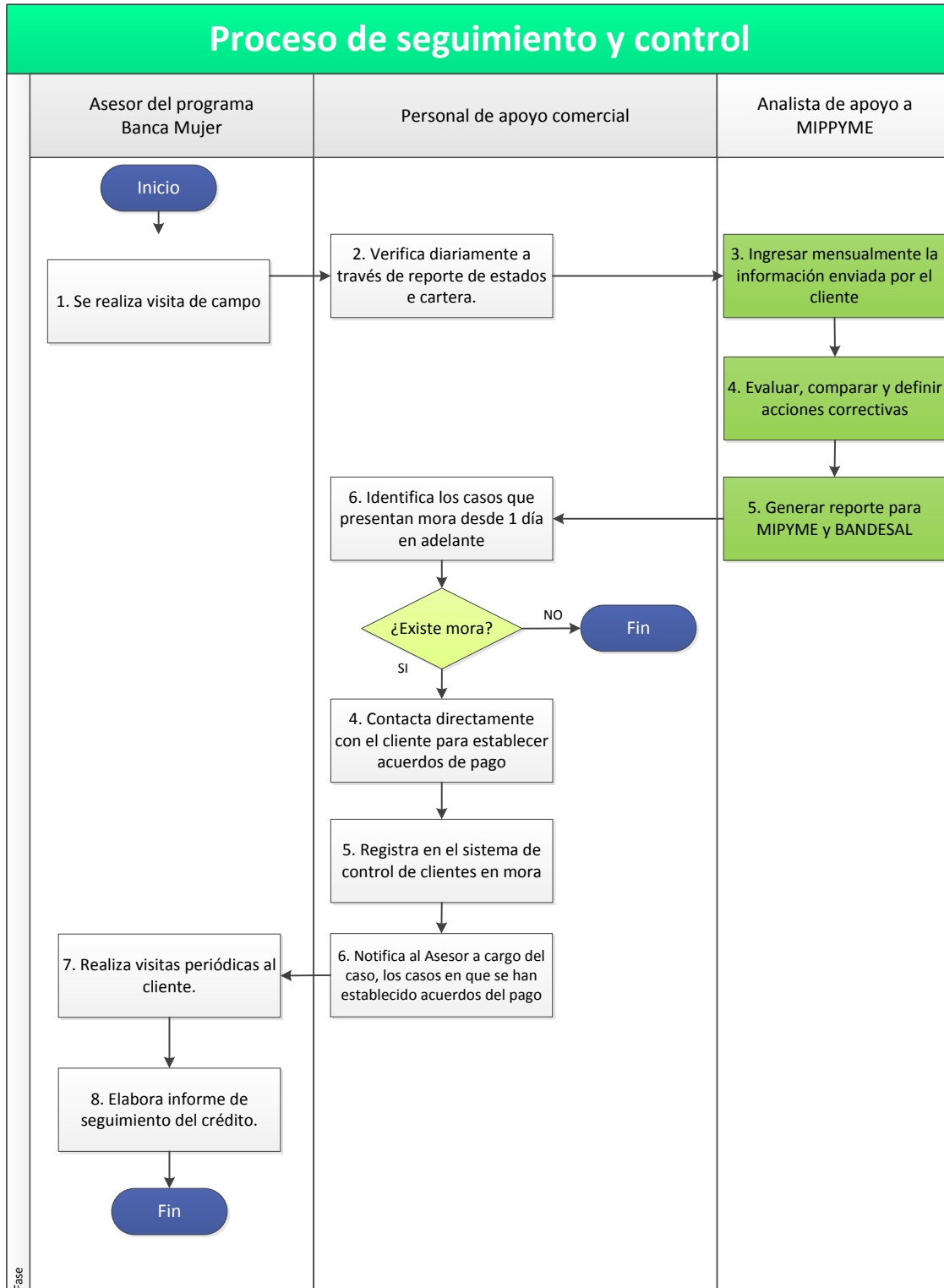
PROCEDIMIENTO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

Políticas Generales


- e. Se debe llevar un calendario donde se definan las fechas en las cuales se deben realizar las visitas para validaciones.
- f. Los principales parámetros que se deben evaluar en una validación de campo son:
 - Inventario
 - Instalaciones
 - Tamaño de la empresa
 - Cantidad de materia prima
- g. Se debe evaluar si existe mora para ejercer una actividad de cobro antes que estas lleguen a los 90 días de mora y se consideren vencidas.
- h. Si el cliente ha caído en mora se debe gestionar para que firme un acuerdo de pago donde le permita la cancelación de esas cuotas. Los acuerdos de pago pueden firmarse para realizar un solo pago y en algunas ocasiones planes de pago dependiendo de la situación del cliente.



Diagrama de flujo





		Código: 004		
		Fecha de elaboración: 20/10/2016		
		Versión: 1.0		
Paso	Responsable	Actividad	Comentario	Documento
1	Asesor del programa Banca Mujer	Se realiza visita de campo	Verifica en el período de 30 días después de efectuado el desembolso, que los recursos otorgados, se hayan invertido de acuerdo al destino acordado en las condiciones del crédito. Esta verificación se comprueba a través de una visita de campo, en la cual se completa FORMULARIO CONSTATACIÓN DE INVERSIÓN, el cual es firmado por el Asesor a cargo del caso y por el cliente. Entrega formulario al Personal de Apoyo Comercial, para ser incorporado en el expediente físico y digital.	
2	Personal de apoyo empresarial	Verifica diariamente reporte de estados de cartera	Verifica diariamente a través de reporte de estados e cartera, la situación crediticia de cada caso, identificando aspectos como: días de mora, saldos del crédito, fecha de vencimiento, entre otros	
3	Personal de apoyo empresarial	Identifica los casos que presentan mora desde 1 día en adelante	Se deben almacenar todos esos casos para realizar la posterior gestión de cobro donde se le ofrecerán a los clientes las opciones para mejorar su record crediticio.	
¿Existe mora?				
No				
	Fin			
Si				
4	Personal de apoyo empresarial	Contacta directamente con el cliente para establecer acuerdos de pago	Este acuerdo se registra en el sistema de control de clientes en mora	Acuerdo de pago.
5	Personal de apoyo empresarial	Registra en el sistema de control de clientes en mora	Se debe calcular las cuotas y los intereses que debe hasta ese punto, además de los intereses que se han generado por haber caído en mora.	
6	Personal de apoyo empresarial	Notifica al Asesor a cargo del caso, los casos en que se han establecido acuerdos del pago	Se debe llevar el control de los acuerdos de pago especificando montos y deben estar debidamente firmados.	
7	Asesor del programa Banca Mujer	Realiza visitas periódicas al cliente.	Se deben estar realizando validaciones cada cierto tiempo para monitorear el uso de los fondos y si el cliente mantiene su capacidad de pago,	
8	Asesor del programa Banca Mujer	Elabora informe de seguimiento del crédito.		Informe de seguimiento del crédito



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

Página 9 / 10

PROCESO NUEVO- COBRO ANTICIPADO

Políticas generales

- n. La cantidad de productos entregados a los Centros Escolares-MINED deberá ser igual a la cantidad ordenada para procedimientos de financiamiento de BANDESAL. No son admitidas las entregas parciales de pedidos a los Centros Escolares-MINED para procedimientos de financiamiento de BANDESAL.
- o. Cuando la empresa llegue a BANDESAL con su constancia de entrega se le puede entregar de manera inmediata el 80% de la cantidad a cobrar.
- p. Los intereses serán cobrados únicamente al MINED y no a la MIPYMES.
- q. Al ceder los derechos del documento se debe firmar una hoja donde conste que Bandedal es el nuevo acreedor.

San Salvador, 5 de Noviembre de 2016

Señores de Ministerio de Educación,

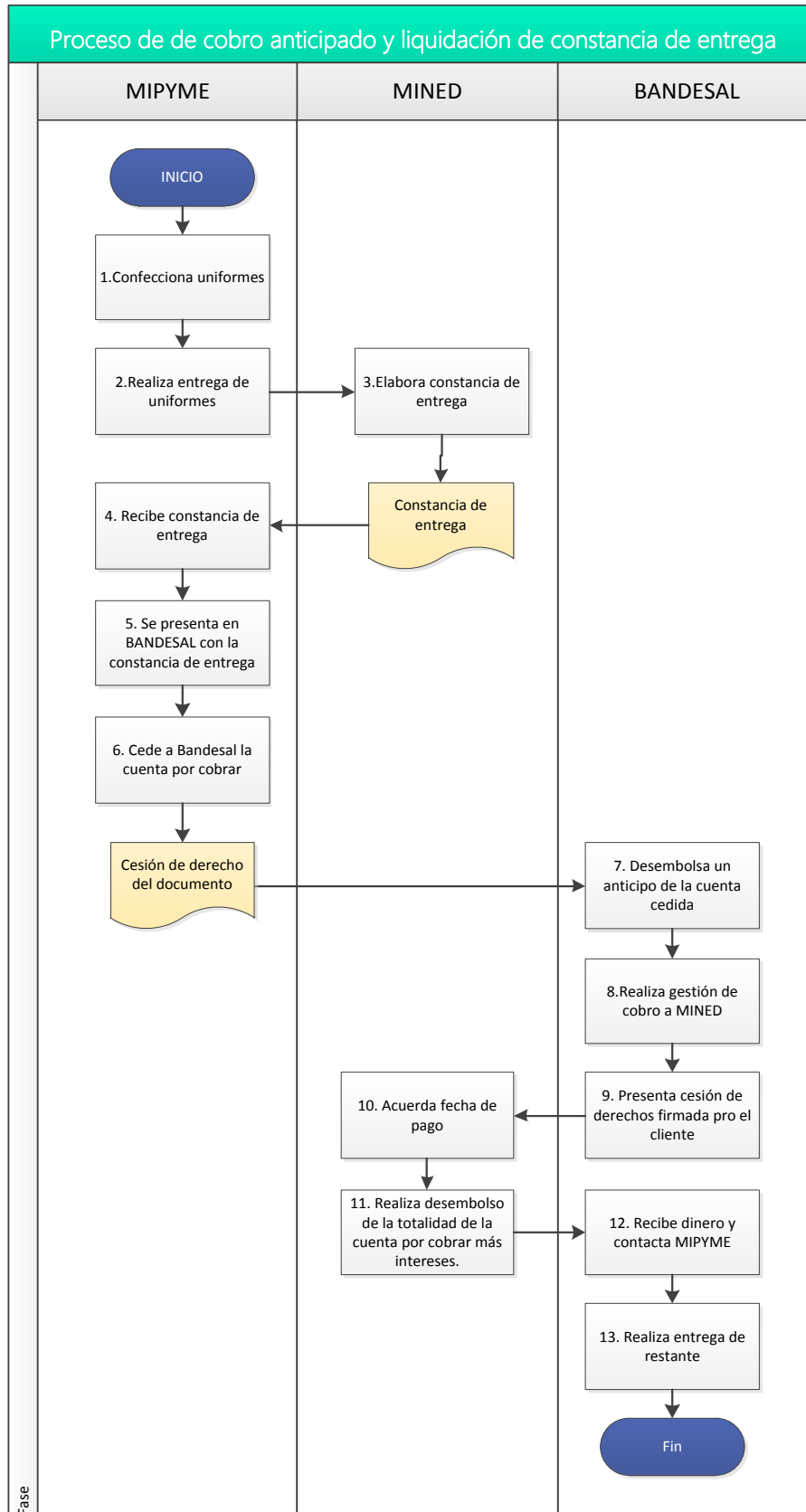
Por este medio hago constar que cedo los derechos de mi cuenta por cobrar equivalente a la cantidad de \$1,000 a BANDESAL, siendo este el nuevo acreedor. Por lo tanto el pago deberá ser efectuado a dicha institución.

Atentamente


Nombre y firma de Representante de Persona Jurídica.



Diagrama de flujo





		Código: 005		
		Fecha de elaboración: 1/11/2016		
		Verisón: 1.0		
Paso	Responsable	Actividad	Comentario	Documento
1	MIPYME	Confecciona uniformes	Debe fabricar la cantidad que acordó en el tiempo estipulado.	
2	MIPYME	Realiza entrega de uniformes	En la fecha acordada la MIPYME realiza entrega de la totalidad de uniformes, no se pueden entregas parciales	
3	MINED	Elabora constancia de entrega	Esta solo se emite cuando se haya cuadrado lo acordado con lo recibido	Constancia de entrega
4	MIPYME	Recibe constancia de entrega	Este documento sirve como quedan	
5	MIPYME	Se presenta en BANDESAL con la constancia de entrega	Se presenta debido a que quiere convertir en líquido su cuenta pro cobrar de manera rápida.	
6	MIPYME	Cede a BANDESAL la cuenta por cobrar	Debe firmar un documento donde ceda la constancia y ahora BANDESAL es el acreedor de este documento	Cesión de derecho de documento
7	BANDESAL	Desembolsa un anticipo de la cuenta cedida	El mismo día BANDESAL desembolsa un anticipo, es razonable una cantidad de 80%.	
8	BANDESAL	Realiza gestión de cobro a MINED	Personal de BANDESAL se comunica con MINED para realizar el cobro del documento y se realiza la negociación.	
9	BANDESAL	Presenta cesión de derechos firmada por el cliente	Debe enviar o presentar a MINED el documento firmado que ampara que se ha cedido a BANDESAL.	
10	MINED	Acuerda fecha de pago	Se realiza un acuerdo donde se estipula la fecha tentativa donde se realizará la entrega.	
11	MINED	Realiza desembolso de la totalidad de la cuenta por cobrar más intereses.	BANDESAL cobra la totalidad ed la cuenta más un porcentaje de comisión por haber adelantado el pago.	
12	BANDESAL	Recibe dinero y contacta MIPYME		
13	BANDESAL	Realiza entrega de restante	El 20% del dinero es entregado a MIPYME y con eso queda saldada la deuda.	



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

Página 9 / 10

PROCESO NUEVO- SEGUIMIENTO A CREDITOS RECHAZADOS

Políticas generales

- a. Si al revisión en el buró de crédito arroja que la empresa tiene muchas deudas ya existentes, se le recomienda que las consolide en un período de por lo menos un año.
- b. El analista de apoyo a MIPYME debe realizar recomendaciones sobre los créditos a aplicar en base a las necesidades de la empresa.
- c. La capacidad de pago aceptable debe ser por lo menos del 25%.
- d. El período para volver a aplicar al crédito puede variar entre 6 meses a 1 año dependiendo como se encuentra la MIPYME.
Si als MIPYMES no envían sus informes durante el tiempo establecido, se descartan el proceso.

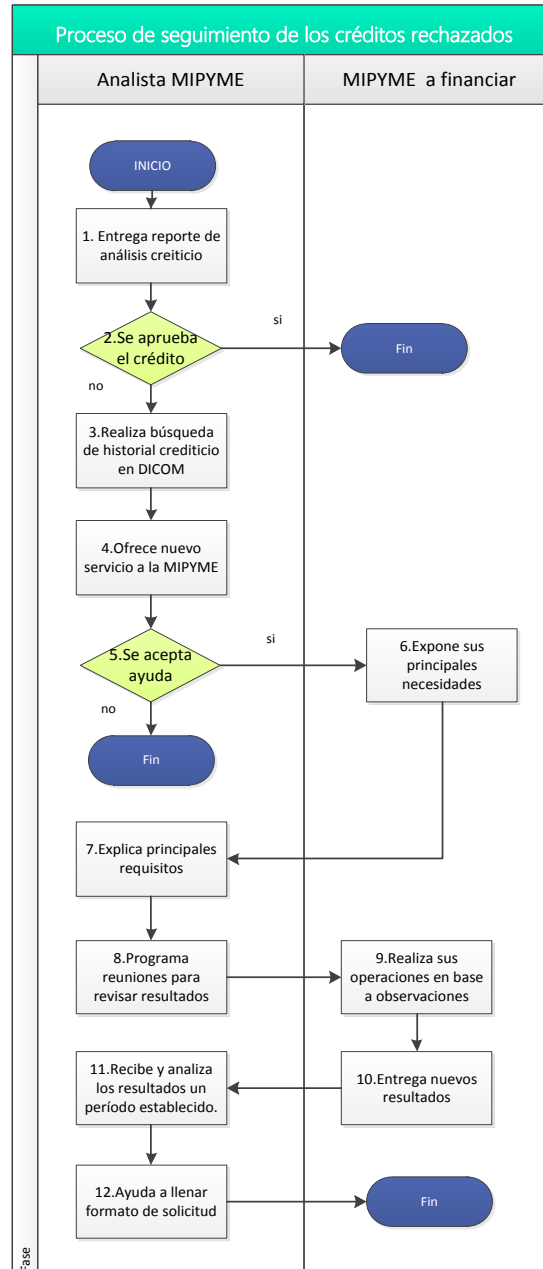


MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

Página 10 / 10

PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO DE LOS CREDITOS RECHAZADOS





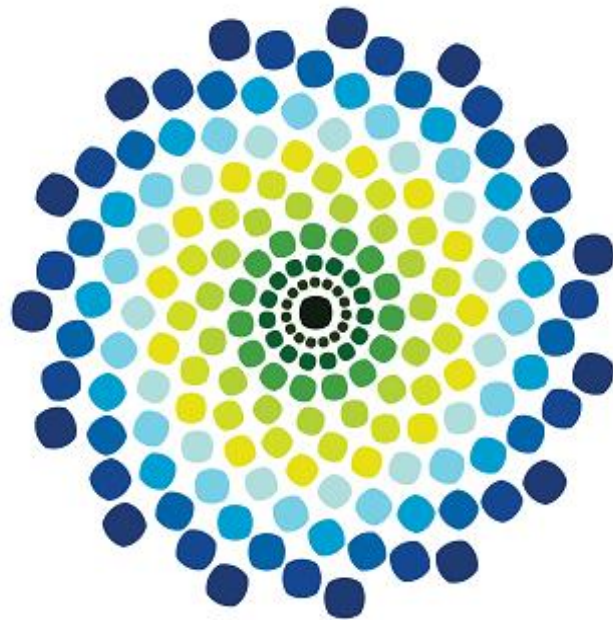
		Código: 004		
		Fecha de elaboración: 20/10/2016		
		Versión: 1.0		
Paso	Responsable	Actividad	Comentario	Documento
1	Analista de apoyo MIPYME	Entrega reporte de análisis crediticio.	En este reporte de análisis crediticio se muestran las principales deficiencias, los indicadores en los que se tuvo menor puntuación y como mejorar. También se muestran las partes en las que salió bien para que se mantenga o mejore.	
¿Se aprueba el crédito?				
Si				
	Fin			
No				
3	Analista de apoyo MIPYME	Realiza búsqueda de historial crediticio en DICOM	Esta actividad se realiza con fin de determinar otras deudas que pueda tener el cliente o revisar si ha aplicado a otras instituciones bancarias a la vez.	
4	Analista de apoyo MIPYME	Ofrece nuevo servicio a la MIPYME	Se debe hablar a la empresa sobre los beneficios de contar con este proceso.	
¿Se acepta ayuda				
No				
	Fin			
Si				
6	MIPYME financiar	Expone sus principales necesidades	Explica al Analista de apoyo cuáles son sus necesidades de financiamiento, además de que garantías le ofrece y cuál es su capacidad de pago para que se adecue al préstamo más adecuado.	
7	Analista de apoyo MIPYME	Explica principales requisitos	Se analiza la MIPYME y se explica a que línea de crédito puede aplicar, además que requisitos se necesitan.	
8	Analista de apoyo MIPYME	Programa reuniones para revisar los resultados.	Estas reuniones se deben realizar cada mes para ir midiendo los avances que muestre la MIPYME.	
9	MIPYME financiar	Realiza sus operaciones en base a observaciones.	De acuerdo a las indicaciones que se le han dado, la MIPYME debe acatarlas y trabajar en base a estas.	
10	MIPYME financiar	Entrega nuevos resultados.	Cada cierto tiempo según la calendarización establecida, esta debe entregar sus reportes para que el Analista de apoyo los analice.	
11	Analista de apoyo MIPYME	Recibe y analiza los resultados en un período establecido.	El analista debe evaluar el rendimiento de las MIPYMES durante todo el proceso.	
12	Analista de apoyo MIPYME	Ayuda a llenar formato de solicitud	Se le ayuda al momento de la solicitud, ya teniendo fe que las empresas han mejorado.	



4.6.3 Guías apoyo operativa-financiera para MIPYMES de confección

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

GUÍAS APOYO OPERATIVA-FINANCIERA PARA MIPYMES DE CONFECCIÓN



BANDESAL

BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR

ELABORADO POR:

AGUIRRE MAYORGA, SERGIO PAÚL
CASTRO VAQUERANO, NORMA CAROLINA
MEDRANO RIVAS, GABRIELA GUADALUPE



**MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE
CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN
INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA
INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR**

GUÍAS APOYO OPERATIVA-FINANCIERA PARA MIPYMES DE
CONFECCIÓN

Página 1 / 13

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
MERCADEO	3
COSTOS Y FINANZAS	7
PRODUCCION	13

ELABORADO POR:

AGUIRRE MAYORGA, SERGIO PAÚL
CASTRO VAQUERANO, NORMA CAROLINA
MEDRANO RIVAS, GABRIELA GUADALUPE



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

GUÍAS APOYO OPERATIVA-FINANCIERA PARA MIPYMES DE CONFECCIÓN

Página 2 / 13

INTRODUCCIÓN

El propósito de esta Guía es proporcionar a las MIPYMES del Sector Industrial Textil y Confección una serie de sistemas y recomendaciones para el manejo, registro y control de sus empresas.

La Guía ha sido diseñada con el objeto de que sirva como material de apoyo para la labor de asistencia técnica sectorial a las empresas de confección. Dicha asistencia sectorial estará dirigida prioritariamente a las empresas de confección sujetas de crédito del Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL).

La Guía está diseñada en forma tal que las recomendaciones y sistemas se puedan adaptar e implementar de acuerdo a las necesidades de cada empresa. Las áreas y temas desarrollados son los que, según los resultados del diagnóstico, requieren mayor atención en las empresas.

Se espera que las recomendaciones planteadas en esta Guía, contribuyan a impulsar y mejorar la labor de los empresarios del sector confección.

OBJETIVO

Mostrar una Guía a las MIPYMES del Sector Industrial Textil y Confección a través de una serie de recomendaciones y sistema adaptable a sus necesidades para el manejo de sus empresas en el área operativa y financiera.



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

GUÍAS APOYO OPERATIVA-FINANCIERA PARA MIPYMES DE CONFECCIÓN

Página 3 / 13

MERCADEO

Estimación de ventas

Muchas empresas medianas, pequeñas y micros, productoras de artículos de vestuarios, cuentan con uno o varios artículos que son los de mayor venta para la empresa, y que no sufren mayores modificaciones durante el año, respecto al diseño. Como muchas veces sucede que estos productos representan alto porcentaje de las ventas, se hace necesaria, una estimación anual de las ventas de estos, a fin de poder fijar las cuotas de ventas a los vendedores y exigirles con una base más objetiva el cumplimiento de las cuotas de ventas, además que se hace necesario para poder programar la producción durante el año, indicándole al taller que cantidades se requerirán de estos artículos.

Se puede afirmar, que las ventas de los artículos de vestuario son de tipo estacionario, esto quiere decir, que existen ciertos meses en el año, en los cuales las ventas son altas existe otros meses durante los cuales las ventas bajan de una manera considerable, lo que afecta los costos de los productos.

Estimados de ventas para un año

Cuando las empresas cuenten con estadísticas de ventas (en cantidades y/o dólares) mensuales, de un año por lo menos, se puede hacer lo siguiente:

Las estadísticas de ventas del año anterior (si existen más se suman, el resultado se divide entre los 12 meses del año y se saca el promedio mensual de ventas en cantidades y/o dólares)

$$\frac{\textit{Suma de las ventas mensuales}}{\textit{12 meses del año}} = \textit{Promedio mensual de ventas}$$

El promedio mensual dividido entre las ventas de cada mes, nos dará un porcentaje mensual, que nos servirá de base para conocer el comportamiento de las ventas de la empresa durante el año. Se utilizará una gráfica como la adjunta, en la que se anotarán los porcentajes correspondientes a cada mes. Esto nos dará una idea gráfica de la situación durante ese año.

El Propietario-Gerente podrá fijar dentro de los objetivos de ventas un aumento que el considere factible en las ventas para el próximo año, entonces con los porcentajes obtenidos de cada mes, sabrá como deberá vender mensualmente y distribuir ese aumento de acuerdo a las temporadas de ventas.

En la gráfica, el promedio de ventas mensual, se pondrá como base, es decir 100% y el porcentaje obtenido por cada mes se anotará de acuerdo a lo que le corresponde.

Ejemplo:

Una fábrica de vestuario, cuyo artículo principal son las camisas, vende sus productos en San Salvador, La Libertad y Cabañas.



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

GUÍAS APOYO OPERATIVA-FINANCIERA PARA MIPYMES DE CONFECCIÓN

Página 4 / 13

MERCADEO

El Propietario-Gerente, fija como objetivo de ventas un aumento del 50% para el año próximo. Para saber cuánto deberá vender cada mes de acuerdo al comportamiento de sus ventas, tomará las estadísticas mensuales de ventas del año anterior (en cantidades y/o dólares).

Estadísticas de ventas 2016

Mes	Ventas en unidades		Índice de tendencia
Enero	1559	Dividido entre 1939 =	80%
Febrero	2050	Dividido entre 1939 =	106%
Marzo	2496	Dividido entre 1939 =	129%
Abril	1521	Dividido entre 1939 =	78%
Mayo	917	Dividido entre 1939 =	47%
Junio	2099	Dividido entre 1939 =	108%
Julio	1802	Dividido entre 1939 =	93%
Agosto	1372	Dividido entre 1939 =	71%
Septiembre	1983	Dividido entre 1939 =	102%
Octubre	1930	Dividido entre 1939 =	100%
Noviembre	3094	Dividido entre 1939 =	160%
Diciembre	2444	Dividido entre 1939 =	126%

Total de ventas 23267 camisas entre 12 meses = 1939

Promedio mensual de ventas = 1939, lo que significa que es la media de ventas mensuales durante el año, o sea el 100% mensual.

Como se puede observar, existen meses en los que se alcanza la media y se sobrepasa, y hay otros meses en que se alcanza.

Si 1939 = 100% (media)
En Enero 1559 = X%

$$X\% = \frac{1559 \times 1000}{1939} = 80.40\%$$

Teniendo las ventas del año anterior = 23,267 camisas, y esperando obtener un incremento del 50% para el año próximo, el Propietario-Gerente multiplicará las ventas totales del año anterior por 50% y el resultado serán las camisas que espera vender de más durante el siguiente año.

23,267 por 50% (incremento) = 11,633 camisas

23,267 + 11,633 = 34,900 camisas que se esperan vender durante todo el siguiente año

Estas 34,900 camisas que se espera vender durante el año, se dividen entre los 12 meses para obtener el promedio mensual de ventas a alcanzar.

34,900 entre 12 meses = 2,908.3 (promedio mensual)



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

GUÍAS APOYO OPERATIVA-FINANCIERA PARA MIPYMES DE CONFECCIÓN

Página 5 / 13

MERCADEO

Mes	Índice de tendencia	x	Promedio mensual	=	Ventas mensuales estimadas
Enero	80%		2,908.3		2,327 camisas
Febrero	106%		2,908.3		3,083 camisas
Marzo	129%		2,908.3		3,752 camisas
Abril	78%		2,908.3		2,268 camisas
Mayo	47%		2,908.3		1,367 camisas
Junio	108%		2,908.3		3,141 camisas
Julio	93%		2,908.3		2,705 camisas
Agosto	71%		2,908.3		2,065 camisas
Septiembre	102%		2,908.3		2,966 camisas
Octubre	100%		2,908.3		2,908 camisas
Noviembre	160%		2,908.3		4,653 camisas
Diciembre	126%		2,908.3		3,664 camisas
TOTAL					34,900 camisas

Con esta información el Propietario-Gerente sabrá cuanto deberá exigir a los vendedores cada es, a fin de cumplir con el objetivo de ventas.

Deberá fijar las cuotas de cada vendedor, y podrá indicar a producción cuanto necesita mensualmente de este producto, para que se pueda programar la producción anual.

Trimestralmente se deberán hacer los ajustes necesarios, ya que la fijación de los objetivos de ventas, los hace el propietario Propietario-Gerente, en base a su conocimiento del mercado, y como este incremento esperado está basado en su experiencia, deberá irse ajustando cada trimestre de acuerdo a las ventas realizadas en el trimestre anterior, ya que puede calcular que incremento en las ventas ha tenido, y en caso de haber sido menores a los que esperaba, deberá considerar la posibilidad de ajustar los estimados de ventas mensuales, en base a un incremento menor

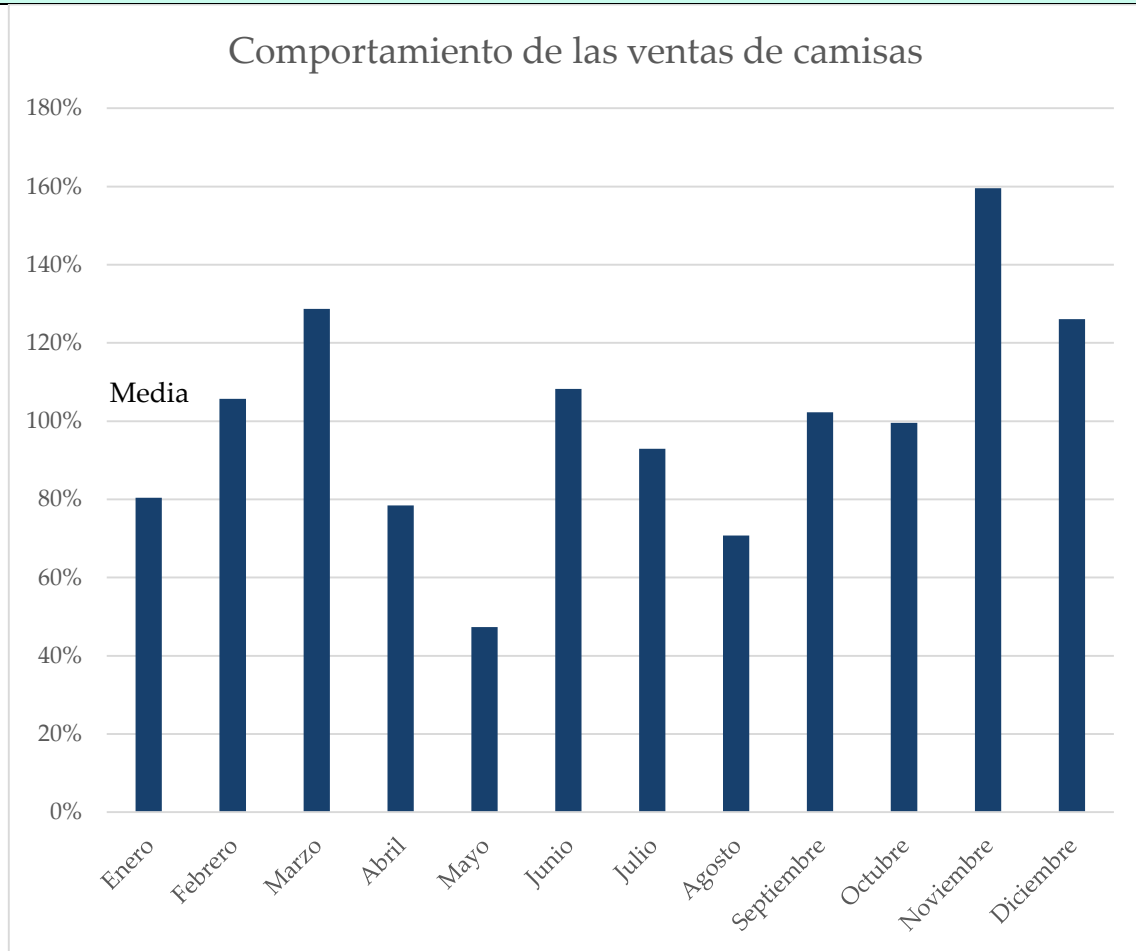


MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

GUÍAS APOYO OPERATIVA-FINANCIERA PARA MIPYMES DE CONFECCIÓN

Página 6 / 13

MERCADEO



Gráfica 21. Comportamiento de las ventas de camisas



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

GUÍAS APOYO OPERATIVA-FINANCIERA PARA MIPYMES DE CONFECCIÓN

Página 10 /
13

COSTOS Y FINANZAS

Punto de equilibrio

El análisis de punto de equilibrio, es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los beneficios de una empresa. El Punto de Equilibrio de una empresa representa el volumen de producción y ventas que equilibran los costos y gastos necesarios para la producción y distribución de dicho volumen, es donde no se obtienen pérdidas ni ganancia.

Los datos requeridos para determinar el punto de equilibrio y el margen de seguridad son:

- **Costos Fijos y Proporcionales:** entendiéndose por Costos Proporcionales aquellos que varían en su totalidad en proporción directa a los cambios en el volumen de producción; y por Costos Fijos aquellos que no cambian en proporción directa a los volúmenes de producción y que permanecen constantes para un rango relevante de actividad productiva.
- **Precio de Venta;** valor fijado para la venta de los productos a los distribuidores.
- **Ventas Esperadas;** unidades de cada producto que se espera vender en un período determinado. Dichas unidades varían de acuerdo al producto.

La fórmula para poder calcular el punto de equilibrio es la siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{(\text{Ganancias sobre ventas})}$$

$$\text{Margen de contribución} = \text{precio de venta} - \text{costos proporcionales}$$

Pasos principales

- Clasificar los costos en fijos y proporcionales
- Determinar el margen de contribución

Estado de resultados (Estados Financieros Gráficos – Documentación bien intuitivo: Dos columnas)

El estado de resultados, es el medio financiero por medio del cual se presenta la situación de toda empresa, con respecto a las utilidades obtenidas y los flujos de efectivo netos durante un período de tiempo, un formulario que las empresas pueden utilizar es el siguiente:



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

GUÍAS APOYO OPERATIVA-FINANCIERA PARA MIPYMES DE CONFECCIÓN

Página 11 /
13

COSTOS Y FINANZAS

Estado de resultados	
	Período
Ventas	
(-)Costos de producción	
(=) Utilidad Bruta	
(-) Costos de comercialización	
(-) Costos de administración	
(=) Utilidad de Operaciones	
(-) Costos financieros	
(=) Utilidad antes de ISR y RL	
(-) rl 7%	
(-) ISR 30%	
Utilidad Neta del Período	

Balance General

Otro documento importante que las MIPYMES pueden elaborar es un Balance General, donde se desglosan los activos, pasivos y capital que corresponden a la empresa, se muestra un formato con algunos de esos rubros que se consideraron importantes tener en cuenta:

Activos (Recursos)	Pasivo (Deuda)
Efectivo	Cuentas por pagar
Inventario de m.p	Proveedores
Inventario de PT	Capital
Maquinaria y equipo	Capital contable
Cuentas por cobrar	Reserva legal
TOTAL RECURSOS	TOTAL DEUDA Y PATIRMONIO



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

GUÍAS APOYO OPERATIVA-FINANCIERA PARA MIPYMES DE CONFECCIÓN

Página 12 / 13

COSTOS Y FINANZAS

Flujos de efectivo

Se muestra un formulario sencillo que ayudará a las micros, pequeñas y grandes empresas a manejar su flujo de efectivo y además realizar proyecciones de los años siguientes, acá se necesitan tener un conocimientos de las utilidades, de las cuentas por cobrar (CXC) y las Cuentas por pagar (CXP), además de inventarios y depreciación de activos fijos.

Flujo de efectivo por actividades operacionales	Período
Utilidad a la fecha (Antes de impuestos y Reserva Legal)	
(+)	
Depreciaciones	
Amortización	
Reserva Legal	
Total	
(+) Entradas	
CXC	
Inventarios	
(-)	
CXP	
(=)	
Entradas netas de efectivo	



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

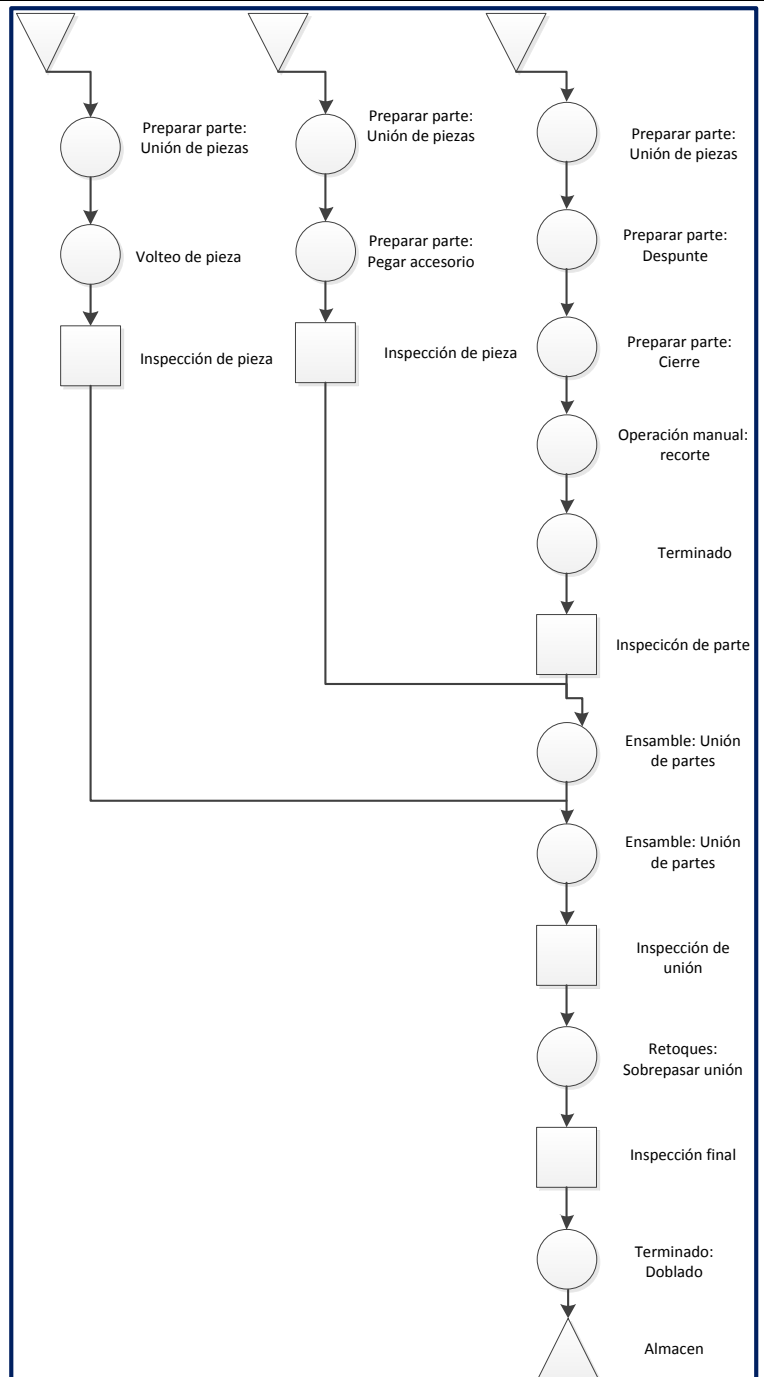
GUÍAS APOYO OPERATIVA-FINANCIERA PARA MIPYMES DE CONFECCIÓN

Página 13 / 13

PRODUCCION

Diagrama de operaciones

Para realizar una carta de operaciones o un diagrama de operaciones que permita ordenar los procesos se puede utilizar el siguiente formato que muestra las principales operaciones de confección general que muchas empresas pueden tomar de base.

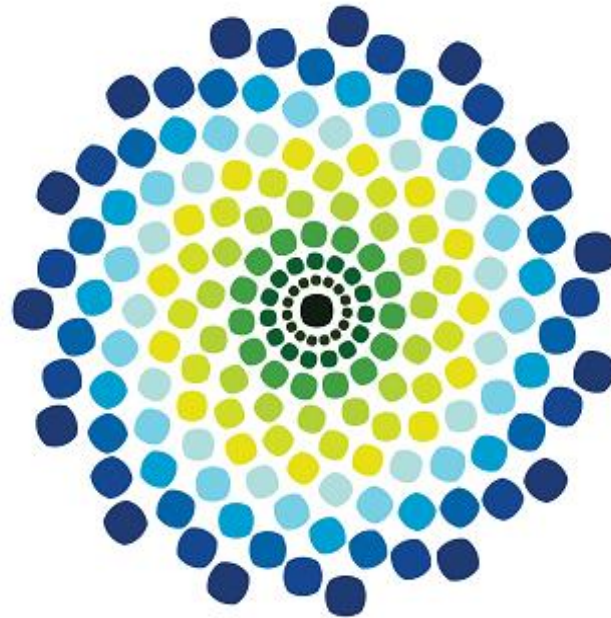




4.6.4 Manual de gestión de indicadores operativos y financieros

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE GESTIÓN DE INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS



BANDESAL

BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR

ELABORADO POR:

AGUIRRE MAYORGA, SERGIO PAÚL
CASTRO VAQUERANO, NORMA CAROLINA
MEDRANO RIVAS, GABRIELA GUADALUPE



**MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE
CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN
INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA
INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR**

MANUAL DE GESTIÓN DE INDICADORES OPERATIVOS Y
FINANCIEROS

Página 1/26

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
POLITICA Y DIRECCIÓN	3
CONTABILIDAD Y ESTADISTICA	6
SUMINISTROS	7
PRODUCTOS Y PROCESOS	9
FINANCIAMIENTO	11
MERCADEO	14
MEDIOS DE PRODUCCIÓN	17
FUERZA DE TRABAJO	21
ACTIVIDAD PRODUCTORA	24

ELABORADO POR:
AGUIRRE MAYORGA, SERGIO PAÚL
CASTRO VAQUERANO, NORMA CAROLINA
MEDRANO RIVAS, GABRIELA GUADALUPE



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE GESTIÓN DE INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS

Página 2/26

INTRODUCCIÓN

El presente manual de Gestión de Indicadores Operativos y Financieros del Banco de Desarrollo de El Salvador BANDESAL, tiene como propósito ser una herramienta de consulta, información y apoyo para el personal encargado de manejar el modelo dinámico de gestión propuesto.

Este manual constituye un medio para conocer y familiarizarse con los indicadores operativos físicos y financieros a utilizar en el análisis de empresas para la definición del indicador, su objetivo, como calcularlo (ratio), sus unidades, periodicidad, rangos de aceptabilidad (para los que apliquen) y el responsable de otorgar los datos para su cálculo.

Debido a que el presente documento es de consulta frecuente, ya que los indicadores son un pilar fundamental de este modelo, este manual deberá ser actualizado conforme se tengan más datos de empresas que hayan sido evaluadas ya que representarán información histórica que puede ser un buen parámetro de comparación.

OBJETIVO

Dar a conocer información de los indicadores operativos físicos y financieros como la definición del indicador, su objetivo, como calcularlo (ratio), sus unidades, periodicidad, rangos de aceptabilidad (para los que apliquen) y el responsable de otorgar los datos para su cálculo, comprensión e información de cómo utilizar dichos indicadores.



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE GESTIÓN DE INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS

Página 3/26

POLITICA Y DIRECCIÓN

Importancia de los gastos de administración

El índice debe ser <1 debido a que los gastos de administración no son retornable sy no pueden ser mayor que los costos de ventas.

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Importancia de los gastos de administración	
Objetivo :	Mostrar la relación entre los gastos administrativos de la empresa, y los costos que se generan para las ventas.	
Ratio:	$\frac{\text{Gastos de administración}}{\text{Costo de producción}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros y decimales
	Periodicidad	Trimestral
	Límite de aceptabilidad	<1
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

Rotación de inventarios

Indica el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado. Permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar (se ha vendido), no existe un dato estándar. Se mide en dólares para agrupar todos los productos en una sola unidad (\$) en el caso que la empresa fabrique 2 o mas productos.

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Rotación de los inventarios	
Objetivo :	Identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar	
Ratio:	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Inventario de PT}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Dolares
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	-
	Responsable	área de contabilidad de la empresa



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE GESTIÓN DE INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS

Página 4/26

POLITICA Y DIRECCIÓN

Productividad de ventas por empleado

No existe un número estándar pero con esta se mide constantemente cuantas ventas va generando cada empleado.

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Productividad de ventas por empleado	
Objetivo :	Medir la productividad total de todos los empleados con los activos totales que se tienen	
Ratio:	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Número total de trabajadores}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	\$ / trabajador
	Periodicidad	Trimestral
	Límite de aceptabilidad	-
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

Rotación de activos fijos

Por cada unidad monetaria invertida en el total de activos, se generan X unidades monetarias en ventas. No existe un dato estándar ya que varía dependiendo las ventas.

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Rotación de activos fijos	
Objetivo :	Medir la cantidad de unidades que se generan por cada unidad monetaria invertida	
Ratio:	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos Fijos}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros (\$/\$)
	Periodicidad	Trimestral
	Límite de aceptabilidad	-
	Responsable	área de contabilidad de la empresa



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE GESTIÓN DE INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS

Página 5/26

POLITICA Y DIRECCIÓN

Inversión sobre activos fijos '

Cuanto está siendo financiado el activo fijo con los fondos de la empresa, es decir cuánto dinero invierte la empresa para aumentar sus activos y por ende la producción, si el indicador Si es > 0 significa que se tienen un nivel adecuado de activos circulantes (líquidos), y si es < 0 se tiene un nivel no adecuado de activos circulantes.

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Inversión sobre activos	
Objetivo :	Mostrar cuanto se varía la inversión de los accionistas con los activos fijos que se tiene	
Ratio:	$\frac{\textit{Capital contable}}{\textit{Activo fijo}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros (\$/\$)
	Periodicidad	Trimestral
	Límite de aceptabilidad	>0
	Responsable	área de contabilidad de la empresa



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE GESTIÓN DE INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS

Página 6/26

CONTABILIDAD Y ESTADISTICA

ROA: Por cada unidad monetaria invertida en activos, la empresa obtiene de utilidad neta X unidades monetarias, es recomendable que sea superior al 5%.

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	ROA	
Objetivo :	Medir que tanto rinde la utilidad generada con los activos con los que cuenta la empresa	
Ratio:	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}} \times 100\%$	
Expresión conceptual:	Unidad	Porcentaje
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	>5%
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

Margen de utilidad

Por cada unidad monetaria de venta, se generan X unidades monetarias de utilidad. Un X % de utilidad por sobre las ventas. De un pequeño negocio generalmente debe ser >20%, el porcentaje óptimo.

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Margen de utilidad	
Objetivo :	Establecer la relación que existe entre la utilidad y las ventas de la empresa.	
Ratio:	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	
Expresión conceptual:	Unidad	Porcentaje
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	>20%
	Responsable	área de contabilidad de la empresa



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE GESTIÓN DE INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS

Página 7/26

SUMINISTROS

Grado de transformación

Es recomendable que sea >1 debido a que los costos de producción deben ser mayores a los de administración, porque los costos administrativos son gastos no retornables y los de producción agregan valor a los productos.

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Grado de transformación	
Objetivo :	Medir como la materia prima es transformada en producto terminado	
Ratio:	$\frac{\text{Costo de producción}}{\text{Costo de materias primas}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros y decimales
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	>1
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

Importancia de abastecimientos

Debido a que los costos indirectos de fabricación deben ser menores a los de materia prima, es recomendable que el valor sea >1.

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Importancia de abastecimientos	
Objetivo :	Mostrar que parte del costo total comprende la materia prima y los productos auxiliares	
Ratio:	$\frac{\text{materia prima} + \text{product. auxiliares}}{\text{Costos de Producción}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros y decimales (\$/\$)
	Periodicidad	Trimestral
	Límite de aceptabilidad	>1
	Responsable	área de contabilidad de la empresa



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE GESTIÓN DE INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS

Página 8/26

SUMINISTROS

Rotación de materiales: Mide los costos que se están generando por tener el inventario tanto de m.p. como de materiales auxiliares, se debe medir constantemente para evaluar si hay aumentos o disminuciones para evaluar la empresa. Es recomendable que sea lo más bajo posible.

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Rotación de materiales	
Objetivo :	Medir los costos que se están generando por tener el inventario	
Ratio:	$\frac{\text{costo de m. p. y materiales auxiliares}}{\text{Inventario de m. p y materiales auxiliares}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros y decimales
	Periodicidad	Trimestral
	Límite de aceptabilidad	Lo más bajo posible
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

Tiempo de entrega: Este depende de la periodicidad con la que se produce y cada cuanto se pide a proveedores para medir los tiempos de entrega en diferentes meses.

Calidad de materias primas: Evalúa los pedidos en base a las devoluciones y rechazos, este índice no debe exceder el 5%.

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Calidad de materias primas	
Objetivo :	Medir la cantidad de devoluciones por cada lote comprado	
Ratio:	$\frac{\text{Número total de devoluciones}}{\text{Número de pedidos} - \text{Pedidos rechazados y vencidos}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Porcentaje
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	<5%
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

Volumen de producción: Se debe medir cada cierto tiempo para evaluar si la producción ha aumentado, se ha mantenido o a disminuido



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE GESTIÓN DE INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS

Página 9/26

PRODUCTOS Y PROCESOS

Índice de productividad

Si el índice de productividad crece, indica que la empresa es más productiva, es decir, administra mejor sus recursos para producir más con la misma cantidad de recursos. Debe ser >1 debido a que la producción debe ser mayor a los gastos que puedan haber.

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Índice de productividad	
Objetivo :	Medir como la empresa administra sus recursos para producir más con la misma o menos cantidad de recursos	
Ratio:	$\frac{\text{Producción en términos físicos}}{\text{Total de horas hombre} + \frac{\text{Costo total de la producción}}{\text{promedio de salario pro hora}}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros y decimales
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	>1
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

Punto de equilibrio en términos de producción

Con este indicador se obtiene la cantidad que debe producir para cubrir con los costos, varía dependiendo de las ventas y los costos variables.

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Punto de equilibrio en términos de producción	
Objetivo :	Mostrar la cantidad que se debe producir para cubrir los costos	
Ratio:	$.1 - \frac{\text{Costos fijos}}{\text{costos variables} / \text{ventas}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros y decimales
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	-
	Responsable	área de contabilidad de la empresa



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE GESTIÓN DE INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS

Página 10/26

PRODUCTOS Y PROCESOS

Grado de independencia financiera

Su valor debe estar entre 0,4 y 0,6, así los Fondos Propios financiarán entre el 40% y el 60% de las inversiones totales de la empresa, será mejor si además es mayor al 0,5.

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Grado de independencia financiera	
Objetivo :	Representar en que cuantía está siendo financiado el Activo Total con fondos propios de la empresa	
Ratio:	$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Decimal
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	De 0.4 a 0.6
	Responsable	Área financiera de la empresa

Grado de endeudamiento

El endeudamiento bancario es otra de las razones que se toman en cuenta para diagnosticar la citación real del cliente, la misma muestra el por ciento que muestra los préstamos a corto plazo del total del pasivo circulante, el cual no debe ser superior a 0.50. Tener alto riesgo, es decir superior 0.60, no es bueno, ni malo, depende de la capacidad que tenga la empresa para poder devolver el financiamiento ajeno. Si embargo es conveniente saber el grado de endeudamiento que tiene una empresa y establecer un sistema de clasificación.

- Si el endeudamiento general y bancario es menor que 0.6 y 0.5 respectivamente e inferior al período precedente (Muy bueno).
- Si el endeudamiento general y bancario es menor que 0.6 y 0.5 respectivamente e igual o superior al período precedente (Bueno).
- Si el endeudamiento general y bancario es mayor que 0.6 y 0.5 respectivamente e inferior al período precedente (Regular).
- Si el endeudamiento general y bancario es mayor que 0.6 y 0.5 respectivamente y superior al período precedente (insatisfactorio).



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE GESTIÓN DE INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS

Página 11/26

FINANCIAMIENTO

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Grado de endeudamiento	
Objetivo :	Mostrar la magnitud en la que los acreedores afectan al financiamiento de la empresa a través de la proporción de los activos que se financian, con pasivos.	
Ratio:	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros y decimales
	Periodicidad	Trimestral
	Límite de aceptabilidad	Menor a 0.5
	Responsable	Área financiera de la empresa

Índice de la prueba acida o liquidez inmediata

La proporción normal es de 0,5 a 1 en la industria. Aun cuando, en principio, no debe ser inferior a la unidad, puede darse el caso de que en un determinado momento lo sea e incluso se aproxime a cero, sin que ello signifique que la empresa esté próxima a declararse en suspensión de pagos, ya que tal situación puede ser momentánea y fácilmente superable mediante alternativas para la búsqueda de efectivo con la venta al contado.

Para esta razón financiera la clasificación que se propone es la siguiente:

- Mayor que 1.0 e igual o inferior al período precedente (Muy Buena).
- Menor que 1.0 y mayor que 0.5 y superior al período precedente (Buena).
- Menor que 1.0 y mayor que 0.5 e inferior al período precedente (Regular).
- Menor que 0.5 (Insatisfactoria).



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE GESTIÓN DE INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS

Página 12/26

FINANCIAMIENTO

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Índice de la prueba acida o liquidez inmediata	
Objetivo :	Determinar la disponibilidad de recursos que posee la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo	
Ratio:	$\frac{\textit{Activo circulante}}{\textit{Pasivo a corto plazo}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros y decimales
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	De 0.5 a 1
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

Rotación de los inventarios: La rotación resultante es significativa solamente cuando se compara con la de otras empresas o cuando la comparamos con los parámetros establecidos para cada entidad, no puede darse un estimado general, una rotación de inventario en una fábrica no es igual a una empresa de servicios o de la agricultura. En cada empresa hay un rango a la rotación del inventario que puede considerarse conveniente. Los valores por debajo de este rango pueden indicar liquidez o inventarios inactivos, en tanto los valores superiores a este límite pueden indicar inventarios insuficientes y faltas frecuentes de estos.

Por tal motivo para la clasificación de razón financiera, la misma debe corresponderse con el nivel de exigencia indispensable para garantizar el nivel de actividad.

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Rotación de los inventarios	
Objetivo :	Medir el número de veces que rota el inventario en el almacén	
Ratio:	$\frac{\textit{Inventarios}}{\textit{Capital contable}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	-
	Responsable	área de contabilidad de la empresa



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE GESTIÓN DE INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS

Página 13/26

FINANCIAMIENTO

Rendimiento del capital contable

Se tiene la ficha del capital contable desglosada en el siguiente cuadro, no se cuenta con un estándar.

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Rendimiento del capital contable	
Objetivo :	Conocer el rendimiento de la inversión del accionistas o propietario del negocio	
Ratio:	$\frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Capital Contable}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Entero y decimal
	Periodicidad	Anual
	Límite de aceptabilidad	
	Responsable	Área financiera de la empresa



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE GESTIÓN DE INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS

Página 14/26

MERCADEO

Participación de mercado: La participación de mercado (market share, en inglés), es el porcentaje que tenemos del mercado (expresado en unidades del mismo tipo o en volumen de ventas explicado en valores monetarios) de un producto o servicio específico. Por esta razón, no existe un dato estándar para este índice.

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Participación de mercado	
Objetivo :	Mostrar la competitividad y que tan bien la empresa se está desempeñando en el mercado con relación a sus competidores.	
Ratio:	$\frac{\text{Total de unidades vendidas por la empresa}}{\text{Total de unidades vendidas por el mercado}} \times 100$	
Expresión conceptual:	Unidad	Porcentaje
	Periodicidad	Anual
	Límite de aceptabilidad	-
	Responsable	Área de mercadeo de la empresa

Ventas por vendedor: Para la evaluación de los vendedores es posible tomar en cuenta el reporte o informe de ventas de cada vendedor, el desempeño de las ventas (en donde se compare las ventas obtenidas con las esperadas), no existe un dato estándar.

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Ventas por vendedor	
Objetivo :	Indicar el importe total de ventas realizadas por cada vendedor	
Ratio:	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Numero de vendedores}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	-
	Responsable	Área de mercadeo de la empresa



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE GESTIÓN DE INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS

Página 15/26

MERCADEO

Rotación de las cuentas por cobrar

Este indicador muestra el número de días medio que transcurre desde que se efectúa una venta a crédito, hasta que se cobra. El valor más adecuado estará en dependencia de la política de créditos que lleve la entidad y su relación con el flujo de caja, pues constituye un elemento importante en la entrada de efectivo a la organización.

Mientras más alta sea la rotación de las cuentas por cobrar de la empresa, es más favorable. Una empresa puede aumentar la rotación de sus cuentas por cobrar con una política de crédito muy restrictiva. El gestor de negocio debe prestar especial atención a las rotaciones muy altas de cuentas por cobrar, porque esto puede ser indicativo de una política de crédito deficiente.

Indica la velocidad con la que un negocio recolecta sus cuentas por cobrar y no existe estándar para medirlo porque depende de datos variables. Significa que se pagaron las cuentas por pagar cada XX días.

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Rotación de CXC	
Objetivo :	Medir cuántas veces al año se cobran las cuentas pendientes por cobrar y se vuelve a prestar dinero.	
Ratio:	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros
	Periodicidad	Trimestral
	Límite de aceptabilidad	-
	Responsable	área de contabilidad de la empresa



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE GESTIÓN DE INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS

Página 16/26

MERCADEO

Proporción de devoluciones

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Proporción de devoluciones	
Objetivo :	Evaluar la calidad y la capacidad del sistema de control de calidad para detectar defectos.	
Ratio:	$\frac{\text{Valor de la mercancía devuelta}}{\text{Ventas netas}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Entero y decimal
	Periodicidad	Trimestral o semestral
	Límite de aceptabilidad	2%
	Responsable	Área de mercadeo de la empresa



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

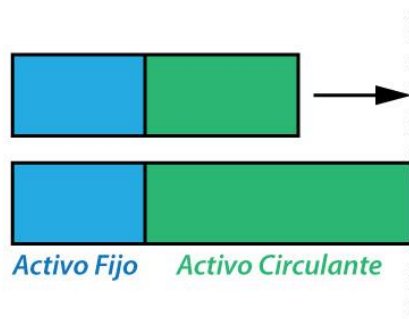
MANUAL DE GESTIÓN DE INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS

Página 17/26

MEDIOS DE PRODUCCIÓN

Intensidad de la inversión

No existe un número estándar ya que se mide la relación de activos fijos con respecto al activo total, este indicador incrementa entre más maquinaria y equipo (activos fijos) se adquieran como resultado de la inversión financiera realizada. Sin embargo se espera que este indicador disminuya conforme los activos circulantes incrementen.



Si la intensidad de la inversión disminuye los activos circulantes aumentan, y si estos activos circulantes aumentan quiere decir que las cuentas de clientes y deudores, existencias, bancos y cajas incrementan lo que se traduce en utilidades a la empresa que pueden liquidarse con mayor facilidad y así pagar las cuotas del financiamiento.

Se sugiere un decremento trimestral de 1% con respecto al período anterior para que signifique un incremento de activo corriente – en caso de incrementar este indicador se analizara el motivo.

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Intensidad de la inversión	
Objetivo :	Indica que tanto representan los activos fijos como maquinaria, equipo, herramientas, etc. En relación a los activos totales que tiene una empresa.	
Ratio:	$\frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Activo Total}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros y decimales
	Periodicidad	Trimestral
	Límite de aceptabilidad	Decremento: de 0.01 con respecto al período anterior
	Responsable	Área de contabilidad de la empresa



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

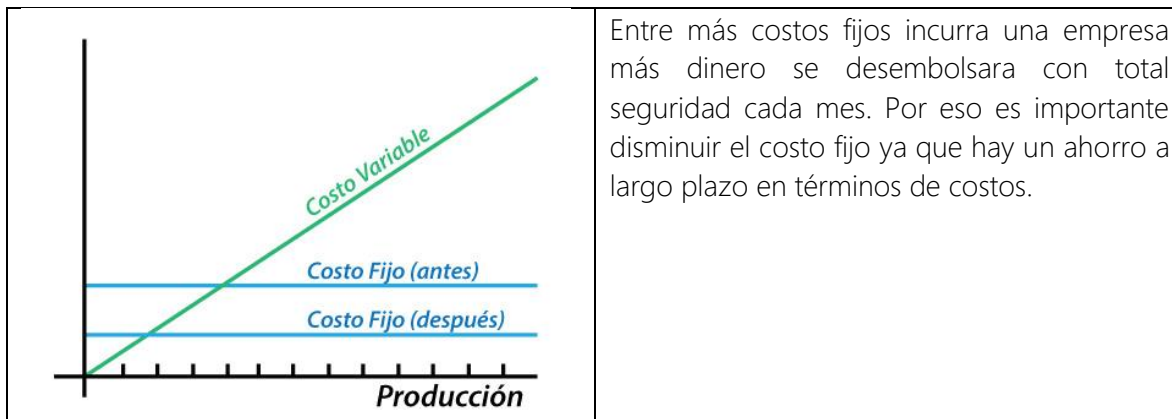
MANUAL DE GESTIÓN DE INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS

Página 18/26

MEDIOS DE PRODUCCIÓN

Intensidad de los gastos fijos

Proporción de costos fijos con respecto al total de costos de fabricación. Los costos fijos son aquellos costos que la empresa debe pagar independientemente de su nivel de operación, es decir, produzca o no produzca debe pagarlos.



No existe un número estándar. Se sugiere un decremento trimestral de 1% con respecto al período anterior – en caso de incrementar este indicador se analizara el motivo.

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Intensidad de los gastos fijos	
Objetivo :	Identificar qué proporción de costos fijos se incurren mensualmente	
Ratio:	$\frac{\text{Gastos Fijos de fabricación}}{\text{Costo de fabricación}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros y decimales
	Periodicidad	Trimestral
	Límite de aceptabilidad	Decremento: de 0.01 con respecto al período anterior
	Responsable	Área de contabilidad de la empresa



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

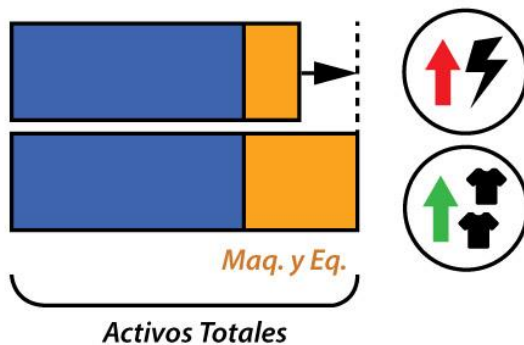
MANUAL DE GESTIÓN DE INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS

Página 19/26

MEDIOS DE PRODUCCIÓN

Grado de mecanización

Indica que tanta proporción e importancia tiene la maquinaria y equipo en relación con los activos totales de las empresas. Entre más alto el índice mayor mecanización tiene la empresa y puede afectar directamente otros costos como consumo de energía eléctrica y mantenimiento.



Por ejemplo, si este índice incrementa se podrá justificar un incremento en el consumo de energía eléctrica. (costo variable)

Por otro lado, si este indicador incrementa se podrá esperar un incremento en la cantidad de producto terminado o bien se puede esperar un incremento en productos/tiempo

No existe dato estándar y no se propone límite de aceptabilidad ya que estos incrementos en energía, tiempo, etc. son datos muy peculiares del tipo de empresa y proceso que se esté midiendo y por ende van a variar de empresa a empresa. Pero se espera que incremente si el financiamiento solicitado va destinado a compra de maquinaria y equipo – a la vez se espera que disminuya (manteniendo la misma maquinaria y equipo) indicando que se han obtenido otros activos.

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Grado de mecanización	
Objetivo :	Definir la importancia que tiene la maquinaria y equipo con respecto a los activos.	
Ratio:	$\frac{\text{Valor de maquinaria y equipo}}{\text{Activo Total}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros y decimales
	Periodicidad	Trimestral
	Límite de aceptabilidad	N/A
	Responsable	Área de contabilidad de la empresa



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE GESTIÓN DE INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS

Página 20/26

MEDIOS DE PRODUCCIÓN

Grado de Expansión de la Capacidad de Producción

Indica en qué proporción incrementan los activos fijos con respecto a los activos que se tienen actualmente. Esto se ve afectado por elementos como: Créditos recibidos, Aportes sociales, Donaciones recibidas, Incremento de pasivos, Utilidad del ejercicio y Valorización de activos. Es un indicador de la eficiencia relativa con que una empresa emplea su inversión en activos fijos o bienes de capital, para generar ingresos.

	<p>No existe dato estándar pero se espera que sea siempre superior a 0.00 ya que un mayor ratio indicaría el incremento de las ventas (para poder financiar estos incrementos de activo fijo) y a la vez un incremento en capacidad instalada. Además se espera que sea superior a 0 cuando se haya recibido financiamiento para compra de maquinaria – esto comprueba que los fondos se han utilizado para dicho fin.</p>
--	--

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Grado de expansión productora	
Objetivo :	Medir la cantidad de unidades que se generan por cada unidad monetaria invertida	
Ratio:	$\frac{\text{Incremento del activo fijo}}{\text{Activo Fijo}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros y decimales
	Periodicidad	Trimestral
	Límite de aceptabilidad	> 0.00
	Responsable	Área de contabilidad de la empresa



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE GESTIÓN DE INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS

Página 21/26

FUERZA DE TRABAJO

. Si la empresa tiene ciertas contribuciones a esto se comprende el nivel de compromiso que tiene con sus trabajadores y la seriedad que esta empresa tenga en la elaboración de su trabajo.

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Relación entre tipos de salarios	
Objetivo :	Medir que tanto rinde la utilidad generada con los activos con los que cuenta la empresa	
Ratio:	$\frac{\text{Salarios indirectos}}{\text{Salarios directos}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Porcentaje
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	Mediana: >0.00
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

Horas de trabajo por trabajador: Cuando no hay jornadas de trabajo fijas, o cuando hay horas extras irregulares, conviene conocer la tendencia de este indicador, que muestra las horas promedio de trabajo por cada trabajador. Para asegurar que una empresa cumpla con sus metas de productividad se asegurara que esta tenga por lo mínimo 8 horas laborales de trabajo.

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Horas de trabajo por trabajador	
Objetivo :	Establecer la relación que existe entre la utilidad y las ventas de la empresa.	
Ratio:	$\frac{\text{Total de horas hombre trabajadas}}{\text{Promedio del número de trabajadores}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Porcentaje
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	> 8
	Responsable	área de contabilidad de la empresa



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE GESTIÓN DE INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS

Página 22/26

FUERZA DE TRABAJO

Promedio de salarios por hora: Este indicador tiene importancia en aquellas empresas en que se tienen **nominas irregulares**, ya sea porque se trabajan muchas horas extras, porque se ocupan muchos trabajadores eventuales o porque el tiempo de trabajo es irregular. En estos casos hay necesidad de tener información que ayude a regularizar la situación, en lo posible. No existe un dato estándar.

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Promedio de salarios por hora	
Objetivo :	Establecer la relación que existe entre la utilidad y las ventas de la empresa.	
Ratio:	$\frac{\text{Importe total de los salarios}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Porcentaje
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

Importancia de los salarios: Indica la cantidad de sueldo o salario pagado por una mano de obra, por cada peso gastado en el costo de producción. Es de interés para los directores, para los contadores y encargados de formular presupuestos, quienes deben conocer la proporción de los salarios pagados y el costo de fabricación (**Materia Prima, Mano de Obra, Costos Indirectos**) –

	<p>Si la MOD es mayoría tendrá más sentido financiar este rubro, lo mismo para Materias Primas – que generalmente son los dos rubros que más costos representan.</p>



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE GESTIÓN DE INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS

Página 23/26

FUERZA DE TRABAJO

Aunque **no existe un dato estándar** en específico para este indicador puede dar una idea de cómo están distribuidos los costos de la empresa. Si este indicador es superior a 0.50 indicara que la empresa necesita financiar lo que es MOD

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Importancia de los salarios	
Objetivo :	Establecer la relación que existe entre la utilidad y las ventas de la empresa.	
Ratio:	$\frac{\text{Salarios}}{\text{Costo de fabricación}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Porcentaje
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	-
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

Proporción de trabajadores con prestaciones

Como argumentos en los convenios obrero patronal, o para regular el gasto por este concepto, cuando se presenta irregular, debe llevarse este indicador, que muestra la cantidad total pagada por trabajador dentro de un período determinado. **No existe número estándar.**

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Costo de las prestaciones por trabajador	
Objetivo :	Establecer la relación que existe entre la utilidad y las ventas de la empresa.	
Ratio:	$\frac{\text{Total de trabajadores con prestaciones}}{\text{Número de trabajadores}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Porcentaje
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	NA
	Responsable	Área de contabilidad de la empresa



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE GESTIÓN DE INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS

Página 24/26

ACTIVIDAD PRODUCTORA

Importancia de los gastos de fabricación

Proporción de todos los costos necesarios para llevar a cabo la producción sin incluir costos financieros (por préstamos o emisión de acciones preferentes). Es decir, la proporción que desempeñan Insumos + Mano de Obra + Gastos de Venta + Gastos de Distribución

<p>The diagram consists of a purple-bordered box. Inside, there are four icons in a row: a red house icon labeled 'MP', a green person icon labeled 'MOD', an orange tag icon labeled 'G. Venta', and a blue truck icon labeled 'Distribución'. Below these is a purple hand icon holding a dollar sign, labeled 'G. Financiamiento'.</p>	<p>Se procurara que estos gastos de financiamiento sean lo mínimo ya que representan la cuota que la empresa tiene que pagar.</p>
---	---

Aunque no existe un dato estándar para este indicador se recomienda que sea mayor a un 90% - esto es para que los costos de financiamiento no representen una cuota tan alta que sea relevante para la empresa.

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Importancia de los gastos de fabricación	
Objetivo :	Conocer la proporción de gastos que tiene la empresa sin incurrir en costos financieros (producto del financiamiento)	
Ratio:	$\frac{\text{Costo de Producción}}{\text{Costo de Fabricación}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros y decimales
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	Depende
	Responsable	área de contabilidad de la empresa



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE GESTIÓN DE INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS

Página 25/26

ACTIVIDAD PRODUCTORA

Proporción de materias primas

Relación entre los costos de producir y la materia prima y otros materiales auxiliares. No existe número estándar

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Proporción de materias primas	
Objetivo :	Medir la proporción de los costos de producción con respecto al de MP y M. Auxiliares	
Ratio:	$\frac{\text{Costo de M.P. y M. Auxiliares}}{\text{Costo de Produccion}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Enteros y decimales
	Periodicidad	Trimestral
	Límite de aceptabilidad	NA
	Responsable	área de contabilidad de la empresa

Grado de utilización de los materiales

Proporción de materias primas desperdiciadas o desechadas, es un indicador importante ya que se tiene un indicio de cuantos materiales se han perdido por procesos ineficientes, se procura que este indicador sea lo mínimo posible. Algunas empresas procuran mantenerlo menor a un 5% - dependiendo del tamaño de la empresa se sugieren distintos rangos.

FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Grado de utilización de los materiales	
Objetivo :	Medir la cantidad de devoluciones por cada lote comprado	
Ratio:	$\frac{\text{Desechos y Desperdicios}}{\text{Materias Primas}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Unidades de MP (lb., kg., etc.)
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	Mediana <5% Pequeña <8% Micro <10%
	Responsable	área de contabilidad de la empresa



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE GESTIÓN DE INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS

Página 26/26

ACTIVIDAD PRODUCTORA

Eficiencia de la inspección

Mide la proporción de productos defectuosos del total producido, un indicador de calidad sumamente importante ya que menciona que tan eficiente (que tan bien se aprovechan los recursos) es el proceso a estudiar.

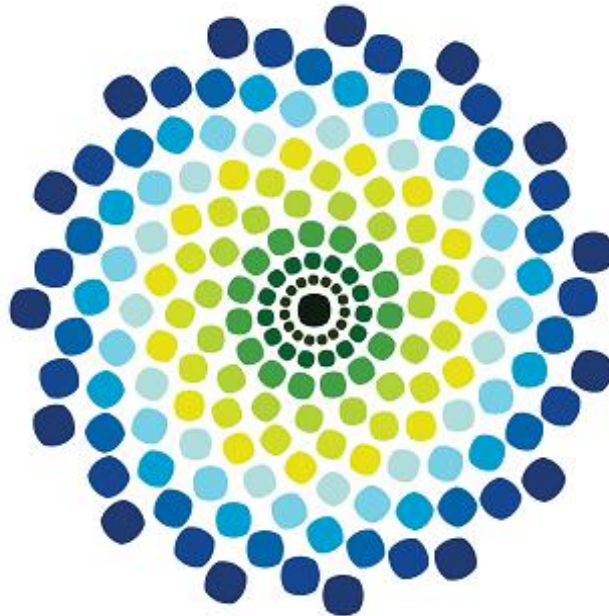
FICHA DE INDICADOR		
Definición:	Eficiencia de la inspección	
Objetivo :	Medir la cantidad de devoluciones por cada lote comprado	
Ratio:	$\frac{\textit{Producción Defectuosa}}{\textit{Producción Total}}$	
Expresión conceptual:	Unidad	Unidades de P.T.
	Periodicidad	Mensual
	Límite de aceptabilidad	Mediana <5% Pequeña <8% Micro <10%
	Responsable	área de contabilidad de la empresa



4.6.5 Manual de usuario: software de apoyo

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE USUARIO: SOFTWARE DE APOYO



BANDESAL

BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR

ELABORADO POR:

AGUIRRE MAYORGA, SERGIO PAÚL
CASTRO VAQUERANO, NORMA CAROLINA
MEDRANO RIVAS, GABRIELA GUADALUPE



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE USUARIO: SOFTWARE DE APOYO

Página 1

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
MÓDULO 1-ENTRADA DE DATOS	3
MÓDULO 2-INDICADORES	4
MÓDULO 3-DECISIÓN	5
MÓDULO 4- MEDICIÓN DE INDICADORES	6
MÓDULO 5-MEDICIÓN DE PAGOS	6
MÓDULO 6-MEDICIÓN DE LAS VENTAS	7
MÓDULO 7- MEDICIÓN DEL CUMPLIMIENTO	7
MÓDULO 8- FLUJOS DE EFECTIVO	8
MÓDULO 9-MEDICIÓN DE INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y CONTROL Y CATEGORÍA DE RIESGO	8
MÓDULO 10 - ESCENARIOS	9
MÓDULO 10A – DECISIÓN	9
MÓDULO 10B – INDICADORES S&C	10
MÓDULO 10C – PAGOS	10
MÓDULO 10E – CUMPLIMIENTO	11
MOD 10F FLUJO EFECTIVO	11

ELABORADO POR:

AGUIRRE MAYORGA, SERGIO PAÚL
CASTRO VAQUERANO, NORMA CAROLINA
MEDRANO RIVAS, GABRIELA GUADALUPE



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE USUARIO: SOFTWARE DE APOYO

Página 2

INTRODUCCIÓN

El presente manual de Software de apoyo tiene la finalidad de explicar COMO utilizar el modelo y detallar el funcionamiento de este para que la persona encargada de operar este software no encuentre ambigüedades

OBJETIVO

Dar a conocer como se utiliza, funciona y maneja el software de apoyo propuesto

DESCRIPCION DEL SOFTWARE DE APOYO

MENU PRINCIPAL

El menú principal del software es el que se muestra en la siguiente imagen y está formado por 9 módulos principales:





MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE USUARIO: SOFTWARE DE APOYO

Página 3

MÓDULO 1-ENTRADA DE DATOS

El funcionamiento del software inicia al dar clic en Ingreso de datos y automáticamente se muestra el siguiente formulario:

MENU PRINCIPAL	MOD1 ENTRADA DE DATOS	MOD2 INDICADORES	MOD3 DECISIÓN DEL CREDITO	MOD4 MEDICIÓN DE INDICADORES	MOD5 MEDICIÓN DE PAGOS	MOD6 MEDICIÓN DE VENTAS	MOD7 MEDICIÓN DEL CUMPLIMIENTO	MOD8 FLUJO DE EFECTIVO
----------------	-----------------------	------------------	---------------------------	------------------------------	------------------------	-------------------------	--------------------------------	------------------------

DATOS PERSONALES

Nombre o Razón Social	Viva Espresso	Tiempo de Operar (años)	2	Capacidad de pago	10%
Nombre de Representante Legal	Jeremias Cabrera	Monto	\$ 50,000.00	Plazo (meses)	50
NIT	12345789-0	Garantía	Fiador	Destino de la operación	Instalaciones
Tamaño de la Empresa	Micro	Cantidad de Deudas Existentes	1	Tasa de interés	5%

ENTRADA DE DATOS

COSTOS	DATOS PROPIOS DE LA EMPRESA	DATOS FINANCIEROS																																																																																																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #0070C0; color: white;">COSTOS</th> <th style="background-color: #0070C0; color: white;">\$</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Costos de Administración</td><td>\$ 20.00</td></tr> <tr><td>Costos de Producción</td><td>\$ 39.00</td></tr> <tr><td>Costos de Comercialización</td><td>\$ 10.00</td></tr> <tr><td>Costos Financieros</td><td>\$ 20.00</td></tr> <tr style="background-color: #FFD700;"><td>TOTAL COSTOS</td><td>\$ 89.00</td></tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Costos fijos</td><td style="text-align: right;">44</td></tr> <tr><td>Costos proporcionales</td><td style="text-align: right;">45</td></tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Unidades vendidas</td><td></td></tr> <tr><td>Ventas netas</td><td style="text-align: right;">50</td></tr> <tr><td>Utilidad neta</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td>Costo del Plan de Negocios</td><td style="text-align: right;">\$ 100.00</td></tr> <tr><td>Incremento del activo fijo</td><td></td></tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Costos de Materia Prima</td><td style="text-align: right;">\$ 12.00</td></tr> <tr><td>Costos de Productos auxiliares</td><td style="text-align: right;">\$ 5.00</td></tr> <tr><td>CIF</td><td style="text-align: right;">\$ 2.00</td></tr> <tr><td>Costos de MOD</td><td style="text-align: right;">\$ 20.00</td></tr> <tr style="background-color: #FFD700;"><td>Costos de Producción</td><td>\$ 39.00</td></tr> </table>	COSTOS	\$	Costos de Administración	\$ 20.00	Costos de Producción	\$ 39.00	Costos de Comercialización	\$ 10.00	Costos Financieros	\$ 20.00	TOTAL COSTOS	\$ 89.00	Costos fijos	44	Costos proporcionales	45	Unidades vendidas		Ventas netas	50	Utilidad neta	20	Costo del Plan de Negocios	\$ 100.00	Incremento del activo fijo		Costos de Materia Prima	\$ 12.00	Costos de Productos auxiliares	\$ 5.00	CIF	\$ 2.00	Costos de MOD	\$ 20.00	Costos de Producción	\$ 39.00	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #0070C0; color: white;"></th> <th style="background-color: #0070C0; color: white;">unid.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Producción defectuosa</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td>Producción</td><td style="text-align: right;">1200</td></tr> <tr><td>Tiempos de entrega</td><td></td></tr> <tr><td>Numero de devoluciones</td><td style="text-align: right;">2</td></tr> <tr><td>Numero de pedidos</td><td style="text-align: right;">50</td></tr> <tr><td>Numero de pedidos rechazados</td><td style="text-align: right;">3</td></tr> <tr><td>Total de horas-hombre trabajadas</td><td style="text-align: right;">176</td></tr> <tr><td>Consumo K.W.H.</td><td></td></tr> <tr><td>Desechos</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>Desperdicios</td><td style="text-align: right;">2</td></tr> <tr><td>Número de trabajadores</td><td style="text-align: right;">3</td></tr> <tr><td>Salarios directos</td><td style="text-align: right;">275</td></tr> <tr><td>Salarios indirectos</td><td style="text-align: right;">100</td></tr> <tr><td>Salario promedio por hora</td><td style="text-align: right;">15625</td></tr> <tr><td>Total de trabajadores con presta</td><td style="text-align: right;">3</td></tr> </tbody> </table>		unid.	Producción defectuosa	20	Producción	1200	Tiempos de entrega		Numero de devoluciones	2	Numero de pedidos	50	Numero de pedidos rechazados	3	Total de horas-hombre trabajadas	176	Consumo K.W.H.		Desechos	1	Desperdicios	2	Número de trabajadores	3	Salarios directos	275	Salarios indirectos	100	Salario promedio por hora	15625	Total de trabajadores con presta	3	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #0070C0; color: white;">Activos fijos</th> <th style="background-color: #0070C0; color: white;">\$</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Valor de Maquinaria y Equipo</td><td style="text-align: right;">\$ 250.00</td></tr> <tr><td>Otros Activos Fijos</td><td style="text-align: right;">\$ 10.00</td></tr> <tr style="background-color: #FFD700;"><td>TOTAL ACTIVOS FIJOS</td><td>\$ 260.00</td></tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #0070C0; color: white;">Activos Circulantes</th> <th style="background-color: #0070C0; color: white;">\$</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Efectivo</td><td style="text-align: right;">\$ 20.00</td></tr> <tr><td>Cuentas incobrables</td><td style="text-align: right;">\$ 25.00</td></tr> <tr><td>Inventarios de P.T</td><td style="text-align: right;">\$ 15.00</td></tr> <tr><td>Inventarios de M.P.</td><td style="text-align: right;">\$ 20.00</td></tr> <tr><td>Inventario de productos auxiliares</td><td style="text-align: right;">\$ 6.00</td></tr> <tr><td>Cuentas por cobrar</td><td style="text-align: right;">\$ 22.00</td></tr> <tr style="background-color: #FFD700;"><td>TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES</td><td>\$ 108.00</td></tr> <tr style="background-color: #FFD700;"><td>ACTIVOS TOTALES</td><td>368</td></tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #FFD700;"><td>CAPITAL</td><td style="text-align: right;">180</td></tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #0070C0; color: white;">PASIVOS CIRCULANTES</th> <th style="background-color: #0070C0; color: white;">\$</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Intereses Pagados</td><td style="text-align: right;">2</td></tr> <tr><td>Cuentas por pagar</td><td style="text-align: right;">80</td></tr> <tr><td>Otros Pasivos Circulantes</td><td style="text-align: right;">15</td></tr> <tr style="background-color: #FFD700;"><td>TOTAL PASIVOS CIRCULANTES</td><td>97</td></tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #0070C0; color: white;">PASIVOS FIJOS</th> <th style="background-color: #0070C0; color: white;">\$</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Pagos de otros prestamos</td><td style="text-align: right;">12</td></tr> <tr><td>Otros pasivos fijos</td><td style="text-align: right;">0</td></tr> <tr style="background-color: #FFD700;"><td>TOTAL PASIVOS CIRCULANTES</td><td>12</td></tr> <tr style="background-color: #FFD700;"><td>PASIVOS TOTALES</td><td>208</td></tr> </tbody> </table>	Activos fijos	\$	Valor de Maquinaria y Equipo	\$ 250.00	Otros Activos Fijos	\$ 10.00	TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 260.00	Activos Circulantes	\$	Efectivo	\$ 20.00	Cuentas incobrables	\$ 25.00	Inventarios de P.T	\$ 15.00	Inventarios de M.P.	\$ 20.00	Inventario de productos auxiliares	\$ 6.00	Cuentas por cobrar	\$ 22.00	TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES	\$ 108.00	ACTIVOS TOTALES	368	CAPITAL	180	PASIVOS CIRCULANTES	\$	Intereses Pagados	2	Cuentas por pagar	80	Otros Pasivos Circulantes	15	TOTAL PASIVOS CIRCULANTES	97	PASIVOS FIJOS	\$	Pagos de otros prestamos	12	Otros pasivos fijos	0	TOTAL PASIVOS CIRCULANTES	12	PASIVOS TOTALES	208
COSTOS	\$																																																																																																																					
Costos de Administración	\$ 20.00																																																																																																																					
Costos de Producción	\$ 39.00																																																																																																																					
Costos de Comercialización	\$ 10.00																																																																																																																					
Costos Financieros	\$ 20.00																																																																																																																					
TOTAL COSTOS	\$ 89.00																																																																																																																					
Costos fijos	44																																																																																																																					
Costos proporcionales	45																																																																																																																					
Unidades vendidas																																																																																																																						
Ventas netas	50																																																																																																																					
Utilidad neta	20																																																																																																																					
Costo del Plan de Negocios	\$ 100.00																																																																																																																					
Incremento del activo fijo																																																																																																																						
Costos de Materia Prima	\$ 12.00																																																																																																																					
Costos de Productos auxiliares	\$ 5.00																																																																																																																					
CIF	\$ 2.00																																																																																																																					
Costos de MOD	\$ 20.00																																																																																																																					
Costos de Producción	\$ 39.00																																																																																																																					
	unid.																																																																																																																					
Producción defectuosa	20																																																																																																																					
Producción	1200																																																																																																																					
Tiempos de entrega																																																																																																																						
Numero de devoluciones	2																																																																																																																					
Numero de pedidos	50																																																																																																																					
Numero de pedidos rechazados	3																																																																																																																					
Total de horas-hombre trabajadas	176																																																																																																																					
Consumo K.W.H.																																																																																																																						
Desechos	1																																																																																																																					
Desperdicios	2																																																																																																																					
Número de trabajadores	3																																																																																																																					
Salarios directos	275																																																																																																																					
Salarios indirectos	100																																																																																																																					
Salario promedio por hora	15625																																																																																																																					
Total de trabajadores con presta	3																																																																																																																					
Activos fijos	\$																																																																																																																					
Valor de Maquinaria y Equipo	\$ 250.00																																																																																																																					
Otros Activos Fijos	\$ 10.00																																																																																																																					
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 260.00																																																																																																																					
Activos Circulantes	\$																																																																																																																					
Efectivo	\$ 20.00																																																																																																																					
Cuentas incobrables	\$ 25.00																																																																																																																					
Inventarios de P.T	\$ 15.00																																																																																																																					
Inventarios de M.P.	\$ 20.00																																																																																																																					
Inventario de productos auxiliares	\$ 6.00																																																																																																																					
Cuentas por cobrar	\$ 22.00																																																																																																																					
TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES	\$ 108.00																																																																																																																					
ACTIVOS TOTALES	368																																																																																																																					
CAPITAL	180																																																																																																																					
PASIVOS CIRCULANTES	\$																																																																																																																					
Intereses Pagados	2																																																																																																																					
Cuentas por pagar	80																																																																																																																					
Otros Pasivos Circulantes	15																																																																																																																					
TOTAL PASIVOS CIRCULANTES	97																																																																																																																					
PASIVOS FIJOS	\$																																																																																																																					
Pagos de otros prestamos	12																																																																																																																					
Otros pasivos fijos	0																																																																																																																					
TOTAL PASIVOS CIRCULANTES	12																																																																																																																					
PASIVOS TOTALES	208																																																																																																																					

Esta información se llena con la información proporcionada por las empresas que se saca del balance general, de los flujos de efectivo y demás formatos que se han enseñado a las MIPYMES en la guía de apoyo. Esta información se ha clasificado en datos personales y datos cuantitativos, dentro de los cuales están los costos, los datos financieros de la empresa y demás datos.



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE USUARIO: SOFTWARE DE APOYO

Página 4

MÓDULO 2-INDICADORES

Para poder ver los resultados de los indicadores se da clic en el módulo 2 y se despliega la siguiente pantalla donde se han aplicado las fórmulas de cada uno para mostrar cómo está ese indicador y poder almacenarlos para en un futuro revisar cómo ha cambiado.

FINANCIEROS			OPERATIVOS	
Importancia de los gastos de administración	0.51		Rotación de inventarios	3.3333
Rotación de activos totales	0.19		Productividad de ventas por empleado	\$ 16.67
Inversión sobre activos	0.69		Grado de transformación	3.25
Rendimiento de activos fijos	0.08		Importancia de abastecimientos	\$ 0.44
Margen de utilidad	0.40		Rotación de materiales	6.85
Grado de independencia financiera	0.49		Calidad de materias primas	4%
Grado de endeudamiento	0.26		Índice de productividad	\$ 5.97
Índice de prueba ácida	0.69		Punto de equilibrio	440
Liquidez Inmediata	1.11		Rotación de los inventarios	0.2278
Rendimiento de activo total	0.06		Grado de mecanización	0.6793
Rendimiento del capital contable	0.11		Margen de utilidades	58.667
Rotación de cuentas por cobrar	2.27		Promedio de salarios por hora	2.1307
Intensidad de la inversión	0.71		Importancia de los salarios	4.2135
Intensidad de los gastos fijos	0.49		Proporción de trabajadores con prestaciones	1
Relación entre tipos de salarios	0.36		Importancia de los costos de producción	0.4382
Apalancamiento	2.04		Proporción de materia prima y productos auxiliares	0.4359
			Grado de utilización de los materiales	0.15
			Eficiencia de inspección	0.0167



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE USUARIO: SOFTWARE DE APOYO

Página 5

MÓDULO 3-DECISIÓN

Este módulo es el que indica si se aprueba o no el crédito, este módulo automáticamente recoge la información de la entrada de datos y determina la decisión en base a fórmulas, la pantalla es la que se muestra a continuación:

MENU PRINCIPAL	MOD1 ENTRADA DE DATOS	MOD2 INDICADORES	MOD3 DECISIÓN DEL CREDITO	MOD4 MEDICIÓN DE INDICADORES	MOD5 MEDICIÓN DE PAGOS	MOD6 MEDICIÓN DE VENTAS	MOD7 MEDICIÓN DEL CUMPLIMIENTO	MOD 8 FLUJOS DE EFECTIVO	MOD 9 MEDICIÓN DE INDICADORES DE
----------------	-----------------------	------------------	---------------------------	------------------------------	------------------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------	----------------------------------

Puntaje máximo 1.00

Parámetros	Datos	Puntaje	Ponderación por ítem
Tiempo de Operar (años)	2	0.037	0.074
Cantidad de Deudas Eistentes	1	0.052	0.069
Capacidad de pago	0.1	0.0516983	0.069
Plazo (meses)	50	0.0344655	0.069
Inversión sobre Activos	0.69	0.073926	0.074
Rendimiento de Activos Fijos	0.08	0.073926	0.074
Margen de Utilidad	0.33	0.068931	0.069
Grado de Independencia Financiera	0.49	0.070929	0.071
Grado de Endeudamiento	0.26	0.036963	0.074
Índice de Prueba Ácida	0.69	0.068931	0.069
Liquidez	1.11	0.070929	0.071
Grado de Transformación	3.75	0	0.071
Índice de Productividad	\$ 5.86	0	0.074

Calidad de Materias Primas	4%	0.0531968	0.071
TOTAL		0.69	1.00

PANORAMA

Monto del crédito \$ 50,000.00

Probabilidad de fallo

Puntaje máximo	Puntaje obtenido	Relación de cobertura	Probabilidad de fallo
1.00	0.69	69.33%	0.30675

Severidad de la pérdida por garantías

Tipo de garantía	Porcentaje que
Sin garantía, solo firma	50%
Hipotecaria	80%
Fiador	50%
Activos fijos	60%

Pérdida esperada

Garantía	Porcentaje	Monto expuesto	Probabilidad	Pérdida
Fiador	50%	\$ 25,000.00	0.30675	\$ 7,668.75

Cálculo del RAC o RAROC

Rentabilidad Ajustada al Capital:	MF + C - PE + CC	Capital en Riesgo
Margen financiero	\$ 2,500.00	
Comisión	\$ 1,000.000	
Pérdida esperada	\$ 7,668.75	
Compensación de capital	\$ 25,000.00	
RAC		42%
RAC requerido		35%

Se aprueba el crédito SI

Como se observa el botón llamado panorama, cuando se ingresa a él despliega las diferentes ponderaciones que se dan a los indicadores:



PARAMETRO	%	RANGO		PUNTAJE
Tiempo de Operar (años)	7.4%	1	1	0.02
		2	5	0.036363
		6	10	0.055
		10		0.07
Cantidad de Deudas Existentes	6.3%		0	0.07
		0	2	0.051638
		3	5	0.034466
		5		0.017233
Capacidad de pago	6.3%		10%	0.034466
		10%	20%	0.051638
		20%	30%	0.07
Plazo (meses)	6.3%		12	0.07
			36	0.052
		37	60	0.034466
		60	120	0.017
Inversión sobre Activos	7.4%		0	0.04
		0	0.5	0.055445
		0.5	1.5	0.073926
Rendimiento de Activos Fijos	7.4%		1%	0.04
		1%	5%	0.06
		5%	10%	0.07
Margen de Utilidad	6.3%		10%	0.03
		10%	30%	0.05
		30%	70%	0.07

PARAMETRO	%	RANGO		PUNTAJE
Grado de Independencia Financiera	7.1%		0.4	0.000
		0.4	0.6	0.07
		0.6	1	0.00
Grado de Endeudamiento	7.4%		0.01	0.07
		0.01	0.05	0.05544
		0.05	0.1	0.03636
Indice de Prueba Ácida	6.3%		0.5	0
		0.5	0.8	0.07
		0.8	1	0
Liquidez	7.1%		0	0.04
		0	0.5	0.0532
		0.5	2	0.07033
Grado de Transformación	7.1%		0	0.04
		0.8	1.5	0.0532
		1.5	3.5	0.07033
Indice de Productividad	7.4%		0	0.04
		0.8	1.5	0.05544
		1.5	3.5	0.07393
Calidad de Materias Primas	7.1%		0%	0.07
		0%	5%	0.0532
		5%	100%	0.03546

TOTAL 100%

Al final esas puntuaciones deben sumar 100% ya que ese comportamiento siguen todos los métodos para otorgar créditos.



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE USUARIO: SOFTWARE DE APOYO

Página 6

MÓDULO 4- MEDICIÓN DE INDICADORES

Todos los indicadores que se han mostrado en las imágenes anteriores se irán generando y almacenando mes a mes tal como se muestra en la imagen siguiente:

MENU PRINCIPAL	MOD1 ENTRADA DEDATOS	MOD2 INDICADORES	MOD3 DECISIÓN DEL CREDITO	MOD4 MEDICIÓN DE INDICADORES	MOD5 MEDICIÓN DE PAGOS	MOD6 MEDICIÓN DE VENTAS	MOD7 MEDICIÓN DEL CUMPLIMIENTO	MOD 8 FLUJOS DE EFECTIVO	MOD 9 MEDICIÓN DE INDICADORES DE SEG. Y CONTROL
----------------	----------------------	------------------	---------------------------	------------------------------	------------------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------	---

MEDICIÓN DE INDICADORES

Indicador	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Importancia de los gastos de administración	0.44											
Rotación de activos totales	0.23											
Inversión sobre activos	0.69											
Rendimiento de activos fijos	0.08											
Margen de utilidad	0.33											
Grado de independencia financiera	0.49											
Grado de endeudamiento	0.26											
Índice de prueba ácida	0.69											
Liquidez Inmediata	1.11											
Rendimiento de activo total	0.06											
Rendimiento del capital contable	0.11											
Rotación de cuentas por cobrar	2.73											
Intensidad de la inversión	0.71											
Intensidad de los gastos fijos	0.48											
Relación entre tipos de salarios	0.36											
Analfabetismo	7.04											

MÓDULO 5-MEDICIÓN DE PAGOS

Como parte del control del crédito se van almacenando los pagos de las cuotas para determinar el pago y no pago y poder calificar al cliente según lo establecido anteriormente y poder determinar señales de alerta cuando estos se atrasen ya sea 30, 60, 90 días o más. Este formulario se irá llenando cada cierre de mes también al igual que la medición de los indicadores, el formulario es el siguiente:

MENU PRINCIPAL	MOD1 ENTRADA DEDATOS	MOD2 INDICADORES	MOD3 DECISIÓN DEL CREDITO	MOD4 MEDICIÓN DE INDICADORES	MOD5 MEDICIÓN DE PAGOS	MOD6 MEDICIÓN DE VENTAS	MOD7 MEDICIÓN DEL CUMPLIMIENTO	MOD 8 FLUJOS DE EFECTIVO	MOD 9 MEDICIÓN DE INDICADORES DE SEG. Y CONTROL
----------------	----------------------	------------------	---------------------------	------------------------------	------------------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------	---

Cuenta	Nombre	Monto	Capital	Interes	ene-17		feb-16		mar-16		abr-16		may-16	
					Ingreso	Ingreso acumulado	Ingreso	Ingreso acumulado	Ingreso	Ingreso acumulado	Ingreso	Ingreso acumulado	Ingreso	Ingreso acumulado
1234	Aguirre Mayorga Sergio Paul	620	600	20	50	50								
5678	Castro Vaquerano Norma Carolina	1230	1000	230	100	100	100	200	100	300	100	400	100	100
9010	Medrano Rivas Gabriela Guadalupe	925	900	25	25	25	25	50	25	75	50	125	100	100



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE USUARIO: SOFTWARE DE APOYO

Página 7

MÓDULO 6-MEDICIÓN DE LAS VENTAS

Las ventas también serán medidas en base a diferentes criterios tal como se explica en la construcción del software, solo se llenaran las celdas de ventas del mes y automáticamente se calcularan las variaciones, en la siguiente pantalla se muestra este módulo:

MENU PRINCIPAL	MOD1 ENTRADA DEDATOS	MOD2 INDICADORES	MOD3 DECISIÓN DEL CREDITO	MOD4 MEDICIÓN DE INDICADORES	MOD5 MEDICIÓN DE PAGOS	MOD6 MEDICIÓN DE VENTAS	MOD7 MEDICIÓN DEL CUMPLIMIENTO	MOD 8 FLUJOS DE EFECTIVO
----------------	----------------------	------------------	---------------------------	------------------------------	------------------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------

	AÑO-2016											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas mes	200	150	250	250	250	300	300	300	350	300	250	250
Acumulado	200	350	600	850	1100	1400	1700	2000	2350	2650	2900	3150
Variación mensual		0.8	1.7	1.0	1.0	1.2	1.0	1.0	1.2	0.9	0.8	1.0

	AÑO-2017											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas mes	300	500	250	150	150	200	350	300	350	300	250	200
Acumulado	300	800	1050	1200	1350	1550	1900	2200	2550	2850	3100	3300
Variación mensual		1.67	0.50	0.60	1.00	1.33	1.75	0.86	1.17	0.86	0.83	0.80
Variación con respecto al año pasado	1.50	3.33	1.00	0.60	0.60	0.67	1.17	1.00	1.00	1.00	1.00	0.80
Variación de acumulados	1.50	2.29	1.75	1.41	1.23	1.11	1.12	1.10	1.09	1.08	1.07	1.05

Tal como se observa, se irá realizando un cuadro cada año para poder realizar las mediciones

MÓDULO 7- MEDICIÓN DEL CUMPLIMIENTO

Para el control del crédito se llevará un registro-cronograma y de la mora generada en caso de incumplimiento de pago. El formulario es el siguiente:

MENU PRINCIPAL	MOD1 ENTRADA DEDATOS	MOD2 INDICADORES	MOD3 DECISIÓN DEL CREDITO	MOD4 MEDICIÓN DE INDICADORES	MOD5 MEDICIÓN DE PAGOS	MOD6 MEDICIÓN DE VENTAS
----------------	----------------------	------------------	---------------------------	------------------------------	------------------------	-------------------------

ESTADO DE CUENTA Y CONTROL DE INTERES MORATORIO				
Monto	\$	50,000.00	Cuota	\$3,021.72
Interés anual		60%	Total a cancelar en interés	\$ 58,782.02
Interés fijo mensual		5%	Total a cancelar en Capital	\$ 50,000.00
Interés por mora anual		1.5%	Total a cancelar	\$ 108,782.02
Interés por mora mensual		18%		
Plazo		36		

Distribución de pagos				Control de pagos				
N° de cuota	Capital	Interés	Cuota	Status	Fecha de pago	Saldo actual Capital	Saldo actual Capital+Interés	Interes Moratorio
32	\$2,367.60	\$ 654.12	\$3,021.72	ok	17/12/2016	\$ 10,714.88	\$ 12,086.89	
33	\$2,485.98	\$ 535.74	\$3,021.72	ok	17/01/2017	\$ 8,228.90	\$ 9,065.17	
34	\$2,610.28	\$ 411.45	\$3,021.72	ok	17/02/2017	\$ 5,618.62	\$ 6,043.45	
35	\$2,740.79	\$ 280.93	\$3,021.72	ok	17/03/2017	\$ 2,877.83	\$ 3,021.72	
36	\$2,877.83	\$ 143.89	\$3,021.72	ok	17/04/2017	\$ 0.00	\$ (0.00)	



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE USUARIO: SOFTWARE DE APOYO

Página 10

Valores del escenario ? x

Introduzca un valor para cada celda cambiante.

1:	SDS9	<input type="text" value="2"/>
2:	SDS10	<input type="text" value="1"/>
3:	SDS11	<input type="text" value="0.1"/>
4:	SDS12	<input type="text" value="48"/>
5:	SDS13	<input type="text" value="0.69"/>

De igual forma pueden utilizarse valores por medio del administrador de escenarios y los resultados se verán en la tabla de APRUEBA EL CREDITO

Capacidad de pago	10%	10%
Plazo (meses)	36	36
Destino de la operación	Instalaciones	Instalaciones
Tasa de interés	5%	5%
Tiempo de Operar (años)	2	2
Monto	\$ 50,000.00	\$ 100,000.00
Garantía	Activos fijos	Activos fijos
Cantidad de Deudas Existentes	1	1
Se aprueba el crédito	SI	SI



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE USUARIO: SOFTWARE DE APOYO

Página 11

MÓDULO 10B – INDICADORES S&C

L Con la finalidad de dar un seguimiento mejorado se pueden especificar una razón para incremento porcentual de los indicadores e ir comparando con los datos actuales que se vayan registrando.

TIPO DE MENÚ	TIPO DE MENÚ PRINCIPAL	MÓDULO	INDICADORES													
PRINCIPAL	"ESCENARIOS"	10B	S&C	DECISIÓN												
MEDICIÓN DE INDICADORES																
Indicador	RAZÓN	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17			
Importancia de los gastos de administración	1.00%	0.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Rotación de activos totales	0.50%	0.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inversión sobre activos	0.25%	0.69	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Rendimiento de activos fijos	1.00%	0.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Margen de utilidad	2.00%	0.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Grado de independencia financiera	1.00%	0.49	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Grado de endeudamiento	0.50%	0.26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Índice de prueba ácida	0.25%	0.69	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Liquidez Inmediata	1.00%	1.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Rendimiento de activo total	2.00%	0.06	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Rendimiento del capital contable	1.00%	0.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Rotación de cuentas por cobrar	0.50%	2.73	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Intensidad de la inversión	0.25%	0.71	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Intensidad de los gastos fijos	1.00%	0.48	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

MÓDULO 10C – PAGOS

Junto con las ventas reales se realiza un pronóstico en base a incrementos porcentuales, mínimos cuadrados (en caso de ser posible con registros históricos previos) o bien específicos. Estos se contrastan con lo actual para estimar un ingreso de efectivo y contrastarlo con la realidad, los datos utilizados en este módulo están enlazados con los datos reales.

	AÑO-2016											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas mes	200	150	250	250	250	300	300	300	350	300	250	250
Acumulado	200	350	600	850	1100	1400	1700	2000	2350	2650	2900	3150
Variación mensual	0.8	1.7	1.0	1.0	1.0	1.2	1.0	1.0	1.2	0.9	0.8	1.0
	AÑO-2017											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas mes	300	500	250	150	150	200	350	300	350	300	250	200
Acumulado	300	800	1050	1200	1350	1550	1900	2200	2550	2850	3100	3300
Variación mensual	1.67	0.50	0.60	1.00	1.33	1.75	0.86	1.17	0.86	0.83	0.83	0.80
Variación con respecto al año pasado	1.50	3.33	1.00	0.60	0.60	0.67	1.17	1.00	1.00	1.00	1.00	0.80
Variación de acumulados	1.50	2.25	1.75	1.41	1.23	1.11	1.12	1.10	1.09	1.08	1.07	1.05
Ventas esperadas												
variacion												



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LAS MIPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR

MANUAL DE USUARIO: SOFTWARE DE APOYO

Página 12

MÓDULO 10E – CUMPLIMIENTO

Se revisa cumplimiento de capital, interés y cuota con valores cambiantes contrastándolo con lo real.

ESTADO DE CUENTA Y CONTROL DE INTERES MORATORIO									
Monto	\$	50,000.00	Cuota		\$3,021.72				
Interés anual		60%	Total a cancelar en Interés		\$	58,782.02			
Interés fijo mensual		5%	Total a cancelar en Capital		\$	50,000.00			
Interés por mora anual		1.5%	Total a cancelar		\$	108,782.02			
Interés por mora mensual		18%							
Plazo		36							

N° de cuota	Distribución de pagos			Status	Fecha de pago	Control de pagos		Interes Moratorio	
	Capital	Interés	Cuota			Saldo actual Capital	Saldo actual Capital+Interés		
						\$	50,000.00	\$	108,782.02
1	\$521.72	\$ 2,500.00	\$3,021.72			\$	49,478.28	\$	105,760.30
2	\$547.81	\$ 2,473.91	\$3,021.72			\$	48,930.47	\$	102,738.58
3	\$575.20	\$ 2,446.52	\$3,021.72			\$	48,355.27	\$	99,716.85
4	\$603.96	\$ 2,417.76	\$3,021.72			\$	47,751.31	\$	96,695.13
5	\$634.16	\$ 2,387.57	\$3,021.72			\$	47,117.15	\$	93,673.41
6	\$665.87	\$ 2,355.86	\$3,021.72			\$	46,451.29	\$	90,651.69
7	\$699.16	\$ 2,322.56	\$3,021.72			\$	45,752.13	\$	87,629.96
8	\$734.12	\$ 2,287.61	\$3,021.72			\$	45,018.01	\$	84,608.24
9	\$770.82	\$ 2,250.90	\$3,021.72			\$	44,247.19	\$	81,586.52
10	\$809.36	\$ 2,212.36	\$3,021.72			\$	43,437.83	\$	78,564.79
11	\$849.83	\$ 2,171.89	\$3,021.72			\$	42,587.99	\$	75,543.07
12	\$892.32	\$ 2,129.40	\$3,021.72			\$	41,695.67	\$	72,521.35
13	\$936.94	\$ 2,084.78	\$3,021.72			\$	40,758.73	\$	69,499.63
14	\$983.79	\$ 2,037.94	\$3,021.72			\$	39,774.95	\$	66,477.90
15	\$1,032.98	\$ 1,988.75	\$3,021.72			\$	38,741.97	\$	63,456.18
16	\$1,084.62	\$ 1,937.10	\$3,021.72			\$	37,657.35	\$	60,434.46
17	\$1,138.86	\$ 1,882.87	\$3,021.72			\$	36,518.49	\$	57,412.73
18	\$1,195.80	\$ 1,825.92	\$3,021.72			\$	35,322.69	\$	54,391.01
19	\$1,255.59	\$ 1,766.13	\$3,021.72			\$	34,067.10	\$	51,369.29
20	\$1,318.37	\$ 1,703.36	\$3,021.72			\$	32,748.74	\$	48,347.57

MOD 10F FLUJO EFECTIVO

Con los saldos, fondos, egresos e ingresos se realizan escenarios posibles para comparar datos proyectados y reales.

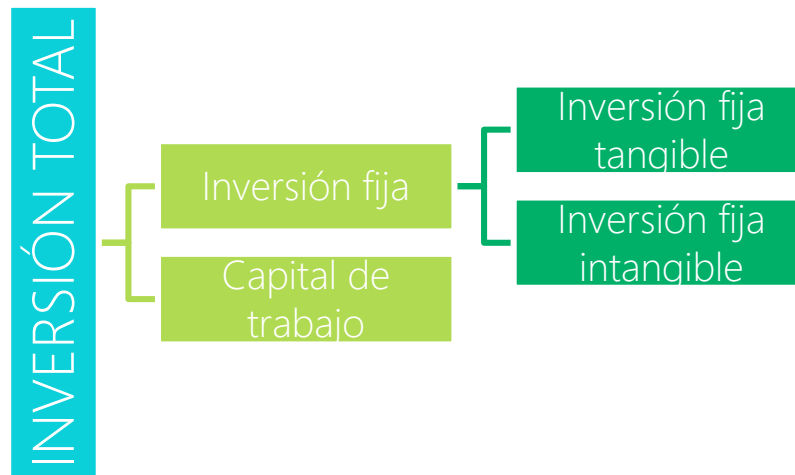
		ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	Jun-17	Jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	Jun-18	Jul-18	ago-18	sep-18	
SALDO INICIAL	Proyectado	2000	5100	2150	2355	2101	2318	2365	2271	2024	2225	1983	2975	4462									
	Real	1790	49100	8890	10140	10039	9938	9839	9740	9643	9547	9451											
TOTAL INGRESOS	Proyectado	15300	8900	9790	8722	9594	8548	9402	8377	9214	8209	12314	18470	18100									
	Real	16100	8890	10140	10039	9938	9839	9740	9643	9547	9451	14177	21265										
FONDOS DISPONIBLES	Proyectado	17300	14000	11940	11087	11701	10865	11467	10540	11238	10435	14297	21445	22362									
	Real	17890	24990	19390	20798	19975	19777	19576	19383	19180	18988	23628	21265										
TOTAL EGRESOS	Proyectado	10200	6750	7425	6615	7277	6483	7131	6353	6988	6226	9339	14008	9850									
	Real																						
SALDO FINAL	Proyectado	5100	2150	2365	2107	2318	2065	2271	2024	2226	1983	2975	4462	8290									
	Real	16100	8890	10140	10039	9938	9839	9740	9643	9547	9451	14177	21265										



5. ETAPA ECONÓMICA FINANCIERA Y EVALUACIONES

5.1 INVERSIÓN DEL PROYECTO

Con esta parte económica financiera del trabajo de graduación se determinará los recursos que BANDESAL deberá emplear para poder llevar a cabo el proyecto planteado a lo largo del estudio. La asignación de recursos será realizada de dos tipos que se desglosan en el siguiente esquema:



Esquema 28. Detalle de la inversión del proyecto

5.1.1 Inversión fija

Esta inversión está relacionada con todos los recursos que se requieren en la fase inicial del proyecto y que comprende la adquisición de todos los activos fijos tangibles y los intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa. Los activos fijos se pueden denominar como los bienes de la empresa o proyecto que no son motivo de transacción corriente por parte de la empresa, se adquieren de una vez durante la etapa de implementación cuando se echará a andar.

Inversión fija tangible

Son todos los rubros materiales que están sujetos a depreciación, y obsolescencia, para este nuevo proyecto no se tiene una inversión tangible debido a que todos los utensilios que se dará a la persona ya se tiene por parte de la empresa.

Inversión fija intangible

Esta está compuesta por todos los gastos en los que se incurre la realización del proyecto y se desglosa de la siguiente manera:

- Investigación y estudios previos
- Administración del proyecto
- Imprevistos



Investigación y estudios previos

Este rubro comprende los costos de realizar el estudio del proyecto y que se consideran necesario conocer tales como transporte, alimentación, papelería y el recurso humano que incluye los costos para la elaboración de este estudio. Se muestran los costos referentes al servicio profesional que se brindará con cada recurso requerido que son los siguientes:

A. Recursos humanos

Los recursos humanos son de mucha importancia ya que son ellos quienes se encargan del desarrollo de este trabajo de graduación desarrollando las actividades necesarias. Este contará con un costo por mano de obra de \$5.25 por hora ya que se considera que todas las horas trabajadas son productivas, se muestra el desglose de los recursos humanos que han participado en cada una de las etapas:

Tabla 129. Recursos humanos utilizados en el trabajo de graduación

RECURSOS HUMANOS				
Perfil				
Actividades	Número de personas	Horas requeridas	Costo por hora	Total
Asesorías (2 asesorías)	3	2	\$5.25	\$32
Revisión y clasificación de la información	3	10	\$5.25	\$158
Elaboración de informes	3	22	\$5.25	\$347
Total de RRHH en el perfil				\$536
Anteproyecto				
Actividades	Número de personas	Horas requeridas	Costo por hora	Total
Visitas a Bandedal (1 visitas)	3	1	\$5.25	\$16
Asesorías (5 asesorías)	3	5	\$5.25	\$79
Revisión y clasificación de la información	3	50	\$5.25	\$788
Elaboración de informes	3	70	\$5.25	\$1,103
Sub total 1				\$1,985
Diagnóstico				
Actividades	Número de personas	Horas requeridas	Costo por hora	Total
Visitas a Bandedal (2 visitas)	3	2	\$5.25	\$32
Asesorías (8 asesorías)	3	8	\$5.25	\$126
Revisión y clasificación de la información	3	40	\$5.25	\$630
Elaboración de informes	3	130	\$5.25	\$2,048
Sub total 1				\$2,835
Diseño				



Actividades	Número de personas	Horas requeridas	Costo por hora	Total
Visitas a Bandedal (1 visitas)	3	1	\$5.25	\$16
Asesorías (7 asesorías)	3	7	\$5.25	\$110
Revisión y clasificación de la información	3	25	\$5.25	\$394
Elaboración de informes	3	150	\$5.25	\$2,363
Sub total 1				\$2,882
evaluaciones				
Actividades	Número de personas	Horas requeridas	Costo por hora	Total
Asesorías (4 asesorías)	3	4	\$5.25	\$63
Revisión y clasificación de la información	3	20	\$5.25	\$315
Elaboración de informes	3	120	\$5.25	\$1,890
Sub total 1				\$2,268
TOTAL DE RRHH				\$10,505

B. Recursos materiales

Los recursos materiales son de mucha importancia, en el siguiente cuadro se presenta cada uno de los pertenecientes a papelería utilizados para la elaboración del documento, detallándose su cantidad y su costo unitario para obtener un total de estos.

Tabla 130. Recursos materiales utilizados en el trabajo de graduación

RECURSOS MATERIALES				
Perfil				
Rubro	Unidades	Cantidad	Costo unitario	Valor
Impresión junto con hojas de papel			\$4	\$4
Fotocopias	Hojas de papel	200	\$0.03	\$6.00
Marcadores	Unidad	3	\$1.00	\$3
Anillados	Documentos anillados.	1	\$3	\$3
Sub-total 1				\$16
Anteproyecto				
Rubro	Unidades	Cantidad	Costo unitario	Valor
Bolígrafos	Caja de 12 bolígrafos	1	\$1.50	\$1.50
Resma de papel	Resma de papel bond	1	\$5	\$5
Fotocopias	Hojas de papel	100	\$0.03	\$3.00
Marcadores	Unidad	6	\$1.00	\$6.00



Anillados	Documentos anillados.	3	\$3	\$9
Cartucho de tinta negra	Cartucho	2	\$14	\$28
Cartucho de tinta de color.	Cartucho	2	\$17	\$34
Sub-total 2				\$87
Diagnóstico				
Rubro	Unidades	Cantidad	Costo unitario	Valor
Resma de papel	Resma de papel bond	2	\$5	\$10
Fotocopias	Hojas de papel	400	\$0.03	\$6.00
Anillados	Documentos anillados.	3	\$4	\$12
Cartucho de tinta negra	Cartucho	2	\$15	\$30
Cartucho de tinta de color.	Cartucho	2	\$17	\$34
Sub-total 3				\$92
Diseño				
Rubro	Unidades	Cantidad	Costo unitario	Valor
Resma de papel	Resma de papel bond	2	\$5	\$10
Anillados	Documentos anillados.	3	\$4	\$12
Cartucho de tinta negra	Cartucho	1	\$15	\$15
Cartucho de tinta de color.	Cartucho	1	\$17	\$17
Sub-total 4				\$44
Evaluaciones				
Rubro	Unidades	Cantidad	Costo unitario	Valor
Resma de papel	Resma de papel bond	2	\$5	\$10
Fotocopias	Hojas de papel	100	\$0.03	\$3.00
Anillados	Documentos anillados.	3	\$6	\$18
Empastado	Documentos empastados	3	\$10	\$30
Cartucho de tinta negra	Cartucho	4	\$15	\$60
Cartucho de tinta de color.	Cartucho	4	\$17	\$68
Sub-total 2				\$189



TOTAL DE RECURSOS MATERIALES	\$428
-------------------------------------	--------------

C. Otros costos

En esta parte se incluyen otro tipo de costos no menos importante y que influyen mucho en el estudio, todos los costos indirectos:

Tabla 131. Otros recursos utilizados en el trabajo de graduación

OTROS RECURSOS				
PERFIL				
Rubro	Unidades	Cantidad	Costo unitario	Valor
Transporte	Pasaje por 3 personas	6	\$0.75	\$4.50
Alimentación				\$12
Agua	Botellas con agua	3	\$0.50	\$2
Telefonía	Tarjetas de saldo	1	\$1	\$1
Internet	Pago mensual por servicio.	1	\$20	\$20
Depreciación de equipo.				\$5
Sub-total 1				\$44.00
ANTEPROYECTO				
Rubro	Unidades	Cantidad	Costo unitario	Valor
Transporte	Pasaje por 3 personas	9	\$0.75	\$6.75
Alimentación				\$20
Agua	Botellas con agua	12	\$0.50	\$6
Telefonía	Tarjetas de saldo	3	\$1	\$3
Internet	Pago mensual por servicio.	2	\$20	\$40
Depreciación de equipo.				\$30
Sub-total 2				\$105.75
DIAGNÓSTICO				
Rubro	Unidades	Cantidad	Costo unitario	Valor
Transporte	Pasaje por 3 personas	50	\$0.75	\$37.50
Alimentación				\$45
Agua	Botellas con agua	8	\$0.50	\$4
Telefonía	Tarjetas de saldo	10	\$1	\$10
Internet	Pago mensual por servicio.	3	\$20	\$60
Depreciación de equipo.				\$30
Sub-total 3				\$186.50



DISEÑO				
Rubro	Unidades	Cantidad	Costo unitario	Valor
Transporte	Pasaje por 3 personas	21	\$0.75	\$15.75
Alimentación				\$45
Agua	Botellas con agua	10	\$0.50	\$5
Telefonía	Tarjetas de saldo	5	\$1	\$5
Internet	Pago mensual por servicio.	2	\$20	\$40
Depreciación de equipo.				\$30
Sub-total 4				\$140.75
Evaluaciones				
Rubro	Unidades	Cantidad	Costo unitario	Valor
Transporte	Pasaje por 3 personas	10	\$0.75	\$7.50
Alimentación				\$40
Agua	Botellas con agua	10	\$0.50	\$5
Telefonía	Tarjetas de saldo	3	\$1	\$3
Internet	Pago mensual por servicio.	2	\$20	\$40
Depreciación de equipo.				\$30
Sub-total 5				\$125.50
TOTAL DE OTROS RECURSOS				\$602.50

El resumen de los recursos utilizados es el siguiente:

Tabla 132. Resumen de costos utilizados en el estudio

RECURSOS	Monto
Recursos humanos	\$ 10,505
Recursos materiales	\$ 428
Otros recursos	\$ 602.5
Total	11,536

Administración del proyecto

El costo de la Administración del proyecto está asociado con todas las actividades que se llevan a cabo para la ejecución del proyecto y su implantación. Este se divide en dos partes principales:

- Pago de salarios

Las personas contratadas para el desarrollo del proyecto tendrán el salario siguiente:



Tabla 133. Descripción del salario pagado al coordinador del proyecto

Descripción	Salario	Salario total
Gerente del proyecto.	\$600	\$1,200
Asistente	\$300	\$300
Total de salarios	\$1900	\$1,800

- Imprevistos de la administración del proyecto

Se tomará el 10% de imprevistos para saldar cualquier contratiempo.

Tabla 134. Costos de la administración del proyecto

Resumen de costos de la administración del proyecto	
Coordinador del proyecto	\$1,800
Imprevistos (10%)	\$180
Total	\$1,980

Imprevistos de la inversión fija

Aunque se espera dar cobertura con la inversión que se tiene siempre se debe contar con una parte que cubra cualquier contratiempo y con esto se estará preparado para responder ante cualquier necesidad que se presente. En este caso, para el tipo de empresa que se está analizando se considerará un 5%⁵⁰ de imprevistos, teniendo un monto de **\$1,241.6**

Resumen de la inversión fija

Se muestra el resumen de la inversión fija con su respectivo desglose:

Tabla 135. Inversión fija

Rubro	Monto
Investigación y estudios previos	\$ 11,536
Administración del proyecto	\$ 1,980
Imprevistos de la inversión fija intangible	\$ 1,241.6
Total de la inversión fija intangible	\$14,758.6
TOTAL DE INVERSIÓN FIJA	\$14,758 .6

5.1.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo son todos los recursos económicos y activos que necesita una empresa, establecimiento o bien, en el caso de este estudio, una sucursal para que pueda funcionar adecuadamente durante un ciclo de tiempo para garantizar el buen y continuo funcionamiento logrando una sostenibilidad en el tiempo.

⁵⁰ Porcentaje establecido por el grupo



Pago de salarios

El pago de salarios es uno de los principales costos que la empresa debe cubrir con el efectivo; por lo que es necesario definir el monto que se requiere para dichos pagos en el primer mes de operaciones. El pago de salarios se hará mensualmente y el empleado gozará de todas las prestaciones que la Ley exige (vacaciones, aguinaldo, ISSS, AFP e Insaforp). El cálculo del salario para cada uno de los empleados de la empresa para el primer mes de operaciones se hará de la siguiente manera:

$$\text{Salario Diario} = \text{Salario Mensual} / 30 \text{ días Cuota Patronal}$$

$$\text{ISSS} = \text{Salario Mensual} * 7.5\%$$

$$\text{AFP} = \text{Salario Mensual} * 6.75\%$$

$$\text{Insaforp}^{51} = \text{Salario Mensual} * 1.0\%$$

$$\text{Pago Mensual de Salario} = \text{Salario Mensual} + \text{ISSS Patronal} + \text{AFP Patronal} + \text{Insaforp}$$

Mano de obra directa

Este monto comprende el salario de la persona que será contratada para llevar a cabo el modelo, se muestra el detalle en el cuadro siguiente:

Tabla 136. Pago de salario de personal nuevo

Nombre del puesto	# de empleados	Salario mensual	Carga patronal		Impuesto sobre la renta	Insaforp 1%	Costo de MOD
			ISSS 3%	AFP 6.25%			
Analista de apoyo a MIPYME	1	\$807.5	\$30.00	\$62.50	\$100.00	\$10.00	\$1,000.00

Suministros

Energía Eléctrica

El consumo de energía eléctrica es uno de los servicios que demandará el uso de la computadora por la persona nueva y un foco que se encuentra sobre su puesto de trabajo. Se calcula la potencia nominal requerida y se determina el consumo de energía eléctrica.

⁵¹ Art. 26 literal c). El patrimonio del INSAFORP estará constituido por: "Cotizaciones obligatorias hasta el 1%, pagadas por los patronos del sector privado y por las Instituciones Oficiales Autónomas, que empleen diez o más trabajadores, calculadas sobre el monto total de las planillas mensuales de sueldos y salarios"



Tabla 137. Cálculo de suministros de energía Eléctrica

	Potencia (KW)	Cantidad	Horas/mes	Potencia total
Computadora	0.2	1	160	32
Telefonía	0.01	1	30	0.3
Impresora	0.3	1	30	9
Foco	0.08	1	160	
Requerimiento De Energía Eléctrica (kwh/mes)				54.1

MEDIANAS DEMANDAS (10-50 kW)	TARIFA EN US\$/kWh
SUMINISTRO EN BAJA TENSIÓN CON MEDICIÓN DE POTENCIA Cargo de Energía	0.136012
SUMINISTRO EN MEDIA TENSIÓN CON MEDICIÓN DE POTENCIA Cargo de Energía	0.124494
SUMINISTRO EN BAJA TENSIÓN CON MEDICIÓN HORARIA Cargo de Energía Punta Resto Valle	0.138533 0.137050 0.127872
SUMINISTRO EN MEDIA TENSIÓN CON MEDICIÓN HORARIA Cargo de Energía Punta Resto Valle	0.126813 0.125456 0.117054

Para el cálculo se utilizará el tarifario⁵² de mediana demanda debido al tipo de maquinaria que esta emplea, además se selecciona suministro de baja tensión con medición horaria, de este se selecciona el "resto" ya que incluye desde 5 am hasta 6 pm, y dentro de este se encuentra el horario laboral de BANDESAL el pago es el siguiente.

Pago por energía Eléctrica= 54.1 kwh/mes*137050=\$7.42 al mes

Agua potable

El consumo de agua potable es un suministro muy importante pero considerando que solo es una persona dentro del personal total de toda la empresa por lo que el consumo será insignificante y no se tomará en cuenta.

Telefonía fija

Para el cálculo de la telefonía fija se tiene el siguiente detalle:

Tabla 138. Cálculo de la telefonía fija

Costo de llamada	Límite de tiempo	Límite de llamadas al mes	Costo
\$0.05	10 min	100	\$30

El costo mensual por el consumo de telefonía fija es de **\$30**

⁵² DELSUR. (s.f.). Pliego tarifario vigente. Recuperado de: <http://www.delsur.com.sv/index.php/pliego-tarifario-vigente>



Insumos para el área de trabajo

Lo insumos para el puesto de trabajo están constituidos por el mobiliario y equipo necesario, por el tipo de proyecto y por la empresa interesada (BANDESAL), solamente se tendrá mobiliario y equipo de oficina que será empelado por una persona, el detalle se muestra a continuación:

Tabla 139. Mobiliario y equipo de oficina

Equipo	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Computadora ⁵³	1	\$ 400.00	\$ 400.00
Escritorio	1	\$ 100.00	\$ 100.00
Archivero	1	\$ 50.00	\$ 50.00
Teléfono fijo		\$ 10.00	\$ 10.00
Basurero	1	\$ 5.00	\$ 5.00
Silla ejecutiva	1	\$ 45.00	\$ 45.00
Utensilios de papelería	1 juego	\$ 20.00	\$ 20.00
Impresora	1	\$ 40.00	\$ 40.00
Total de equipo y mobiliario de oficina		\$ 670.00	\$ 670.00

El detalle de los utensilios de papelería es el siguiente:

Tabla 140. Desglose de los utensilios de papelería

Utensilios de papelería	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Hojas de papel bond	4 resmas al mes		
Clips y demás utensilios		\$ 5.00	\$ 5.00
Lapiceros y lápices		\$ 5.00	\$ 5.00
Tijera	1	\$ 2.00	\$ 2.00
Sacabocados	1	\$ 5.00	\$ 5.00
Engrapadora y sacagrapas		\$ 3.00	\$ 3.00
Total de utensilios de papelería		\$ 20.00	\$ 20.00

El total de los insumos es \$670

Publicidad y promoción

Este rubro constituye uno de los costos más importantes para la empresa; ya que es a través de la publicidad y promoción que se dará a conocer a los empleados sobre las mejoras que se harán, además de estar promocionando las mejoras o los cambios que se harán. Por lo que el monto requerido para cubrir dicho rubro en el primer mes de operaciones se detalla a continuación:

⁵³ La computadora generalmente se tiene en el inventario de activo fijo de la empresa pero para efectos de estudio se ha colocado el valor de comprar este aparato



Recurso	Cantidad	Costo unitario	Monto total
Fliers	200	0.05	\$10
Charlas informativas	1	\$20	\$20
TOTAL			\$30

El total de publicidad y promoción es de **\$30**.

Resumen del capital de trabajo

El resumen se muestra a continuación:

Tabla 141. Resumen del capital de trabajo

RUBRO	MONTO
Pago de salarios	\$1,000.00
Suministros	\$ 37.42
Insumos para el área de trabajo	\$670.00
Publicidad y promoción	\$ 30.00
Total	\$1,737.42

En resumen se muestra la inversión total del proyecto y es la siguiente:

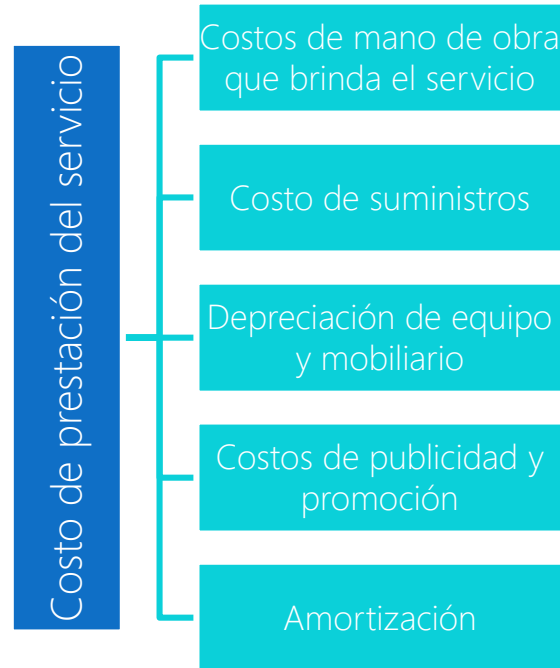
Tabla 142. Inversión total

Inversión		Rubro	Monto	Total
INVERSIÓN FIJA	Inversión fija tangible	-	0	\$14,758.6
	Inversión fija intangible	Investigación y estudios previos	\$ 11,536	
		Administración del proyecto	\$ 880	
		Imprevistos de la inversión fija	\$ 1,241.6	
CAPITAL DE TRABAJO	Pago de salarios	Mano de obra directa	\$983.81	\$1,737.4
	Suministros	Energía eléctrica	\$37.42	
		Agua potable	0	
		Telefonía	\$30	
	Insumos para el área de trabajo	Mobiliario y equipo de oficina	\$670	
Publicidad y promoción	Publicidad y promoción	\$30		
TOTAL DE INVERSIÓN DEL PROYECTO				\$16,495.0



5.2 COSTO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

En este apartado se definirán los respectivos costos que se asignaran para la prestación del servicio que en este caso es ofrecer diferentes créditos a las MIPYMES. Las principales partes son:



Esquema 29. Costo de prestación del servicio

5.2.1 Costos de mano de obra que brinda el servicio

Para el costo de mano de obra se tomará el salario de la persona que será contratada para el desarrollo de las funciones principales se tomó el cálculo de su salario obtenido de la inversión:

Tabla 143. Costos de mano de obra que brindan el servicio

Nombre del puesto	Salario mensual	Carga patronal		Impuesto sobre la renta	Insaforp 1%	Costo de MOD mensual		Costo de MOD anual
		ISSS 3%	AFP 6.25%					
Analista de apoyo a MIPYME	\$807.5	\$30.00	\$62.50	\$100.00	\$10.00	\$1,000.00		\$12,000

Para tener un dato más global se tomará en cuenta el aguinaldo y las vacaciones para el cálculo del costo anual que se estará pagando por esta persona, estos se calculan así:

- Las vacaciones se pagan multiplicando el 30% del salario mensual, en este caso sería:

$$\$1000 \times 0.3 = \$300$$



- El aguinaldo se calcula con el pago de 15 días del salario mensual, este cálculo sería de la siguiente manera:

Tabla 144. Cálculo del aguinaldo

Salario mensual	Salario diario	Aguinaldo
\$1000	\$33.33	\$500

El total de dinero utilizado para pagar salarios es el que se muestra en el cuadro siguiente:

Tabla 145. Costo empleado para pago de salarios

Rubro	Monto
Costo de mano de obra anual	\$12,000
Vacaciones	\$300
Aguinaldo	\$500
Total de costos de mano de obra que brinda el servicio al año	\$12,800 (anual)
Total de costos de mano de obra promedio	\$1,066.67 (mensual)

5.2.2 Costo de suministros

Dentro de los suministros que se tomarán en cuenta se tienen los datos calculados en la inversión que son los que se muestran a continuación:

Tabla 146. Costos de suministros

Rubro	Costo de suministros al mes	Costo de suministro al año
Energía eléctrica	\$ 7.42	\$89.04
Telefonía	\$30	\$360
Total	\$37.42	\$449.04

5.2.3 Depreciación de equipo y mobiliario

Como parte de la información requerida por una empresa formalmente constituida, está el cálculo de las depreciaciones de cada uno de los mobiliarios e inmobiliarios que posee dicha entidad; es de ésta forma que se calcula para cada área de la empresa, los valores equivalente a dichas depreciaciones incurridas por el pasar del tiempo. La fórmula para depreciación es la siguiente:

$$\text{Depreciación} = (\text{Valor de compra} - \text{Valor de Salvamento}) / \text{Vida fiscal}$$

Para cada uno de los inmobiliarios de oficina, se ha calculado su valor de depreciación con respecto al paso del tiempo, el desglose se muestra a continuación:



Tabla 147. Cálculo de depreciaciones

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Vida útil	Valor de salvamento	Depreciación anual	Depreciación mensual
54 Computadora	1	\$ 400.00	5	\$ 40.00	\$ 72.00	\$6.00
Escritorio	1	\$ 100.00	7	\$ 10.00	\$ 12.86	\$1.07
Archivero	1	\$ 50.00	7	\$ 5.00	\$ 6.43	\$0.54
Teléfono fijo	1	\$ 10.00	3	\$ 1.00	\$ 3.00	\$0.25
Silla ejecutiva	1	\$ 45.00	2	\$ 4.50	\$ 20.25	\$1.69
Impresora	1	\$ 40.00	5	\$ 4.00	\$ 7.20	\$0.6
TOTAL					\$121.74	\$10.15

5.2.4 Costos de publicidad y promoción

Para esta se ha hecho un cálculo de los costos totales al mes y de los costos al año de la publicidad y promoción ya sea para promover dentro de la empresa como fuera de esta, los costos son el siguiente:

Tabla 148. Total de costos de publicidad y promoción

Recurso	Cantidad	Costo unitario	Costo al mes	Costo al año
Fliers	200	0.05	\$10	\$120
Charlas informativas	1	\$20	\$20	\$240
TOTAL			\$30	\$360

5.2.5 Amortización

Se obtiene el valor de la amortización, en base al resumen elaborado para los costos incurridos tanto en la formulación como en la administración del proyecto, además considerando su vida útil:

Tabla 149. Costos empelados para amortización

Amortización acumulada								
Descripción	Costo	Vida útil (años)	Factor	1	2	3	4	5
Formulación del proyecto	\$11,536	15	\$769.07	\$769.07	\$1,538.13	\$2,307.20	\$3,076.27	\$3,845.33
Administración del proyecto	\$1,980	15	\$132	\$132	\$264.00	\$396.00	\$528.00	\$660.00
Total anual	\$13,516			\$901	\$1,802	\$2,703	\$3,604	\$4,505
Total mensual	\$1126.3			\$75.08				



5.2.6 Resumen de costos de prestación del servicio

Para los costos de la prestación del servicio se muestra el siguiente cuadro con el resumen de cada uno de estos:

Tabla 150. Total de costos utilizados para la prestación del servicio

Rubro	Monto anual	Monto mensual
Costos de MO de prestación de servicio	\$12,800	\$1,066.67
Costos de suministros	\$ 449.04	\$37.42
Depreciación de equipo y mobiliario	\$ 121.74	\$10.15
Costos de publicidad y promoción	\$ 360	\$30
Amortización	\$901	\$75.08
Total	\$14,631.78	\$1,219.32

5.2.7 Costeo por actividad de los procesos

Se tienen los siguientes procesos en los cuales influye/incide el modelo sistémico propuesto con la intención de determinar el costo unitario por actividad:

1. Solicitud del Crédito
2. Aceptación del Crédito
3. Otorgamiento del Crédito
4. Seguimiento y Control del Crédito
5. Otorgamiento Anticipado para la MIPYMES

Tabla 151. Descripción de actividades a costear

IMAGEN ILUSTRATIVA	DESCRIPCIÓN
	<p>ACTIVIDADES CUANTIFICABLES: Son los propuestos por el modelo sistémico propuesto, se cuantifican en costos y tiempos estimados para obtener datos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costo Directo • Costo Indirecto • Costo de Mano de Obra <p>Esto es con la intención de medir el costo de lo adicional</p> <p>ACTIVIDADES NO CUANTIFICABLES: Son las que ya existen en el BANCO DE DESARROLLO y no serán cuantificables en costos.</p>



La finalidad de tener los costos de los procesos/servicios utilizando con los recursos que ya se costearon previamente es de determinar:

- ¿Cuánto cuesta a la Banca de Desarrollo cada proceso?
- Determinar con la proyección de créditos a otorgar, cuantas personas se necesitan a largo plazo para el manejo de este modelo

Consideraciones especiales:

- La duración de varias actividades en términos de horas es muy pequeña, esto es porque el **Analista de Apoyo a MIPYMES cuenta con un SOFTWARE DE APOYO** (Desarrollado en este trabajo de graduación) que facilita, agiliza y hace más practico la ejecución de varios procesos como la generación de reportes, ingreso de datos, etc.

Costo de mano de obra directa

Referenciando la *Tabla - Costo empleado para pago de salarios* se tiene que el costo de mano de obra promedio del Analista de Apoyo a MIPYMES mensual es de \$1,066.67, por lo tanto se calcula es costo unitario por hora en la siguiente tabla, es de tener en cuenta que en los cálculos que ya se han realizado se mantiene el salario de esta persona como un costo fijo:

Tabla 152. Costo de MOD por Hora

ANALISTA DE APOYO A MIPYMES	Monto
Costo de mano de obra mensual	\$1,066.67
Días laborales	21
Salario por día	50.79
Horas laborales	8
TOTAL POR HORA	\$6.35

Costo directo

Se la sección 5.2.2 Costo de suministros se tiene que el

Tabla 153. Costo Directo por Hora

Denominación	Costo
Costos de suministros (mensual)	\$37.42
Depreciación de equipo y mobiliario (mensual)	\$10.15
TOTAL MENSUAL	\$47.57
TOTAL POR DIA	\$2.16
TOTAL POR HORA	\$0.27



Costo indirecto

Se la sección 5.2.2 Costo de suministros se tiene que el

Tabla 154. Costo Indirecto por Hora

Denominación	Costo Mensual
Costos de publicidad y promoción	\$30
Amortización	\$75.08
TOTAL	\$105.08
TOTAL POR DIA	\$4.78
TOTAL POR HORA	\$0.60

SOLICITUD DEL CRÉDITO

Se calcula el costo unitario del trabajo adicional realizado en el proceso de solicitud de crédito

Tabla 155. Costo Unitario Solicitud del Crédito

COSTO ABC PARA PROCESO: SOLICITUD DE CREDITO					
ACTIVIDAD	HORAS	COSTO DE MOD	COSTO DIRECTO	COSTO INDIRECTO	COSTO / UNIDAD
		6.35	0.27	0.6	C.MOD + CD + CI
Ingreso de datos al Software de Apoyo	0.1	\$0.64	0.027	0.06	\$0.72
Generación de Informe de Apoyo a MIPYMES	0.1	\$0.64	0.027	0.06	\$0.72
TOTAL	0.2	\$1.27	\$0.05	\$0.12	\$1.44

ACEPTACIÓN DEL CRÉDITO

Se calcula el costo unitario del trabajo adicional realizado en el proceso de aceptación del crédito

Tabla 156. Costo Unitario Aceptación del Crédito

COSTO ABC PARA PROCESO: ACEPTACION					
ACTIVIDAD	HORAS	COSTO DE MOD	COSTO DIRECTO	COSTO INDIRECTO	COSTO / UNIDAD
		6.35	0.27	0.6	C.MOD + CD + CI
Análisis de Caso en Modelo Sistémico	0.1	\$0.64	0.027	0.06	\$0.72
Generación de informes de Módulos	0.1	\$0.64	0.027	0.06	\$0.72
TOTAL	0.2	\$1.27	\$0.05	\$0.12	\$1.44



OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO

Se calcula el costo unitario del trabajo adicional realizado en el proceso de otorgamiento

Tabla 157. Costo Unitario Otorgamiento del Crédito

COSTO ABC PARA PROCESO: OTORGAMIENTO					
ACTIVIDAD	HORAS	COSTO DE MOD	COSTO DIRECTO	COSTO INDIRECTO	COSTO / UNIDAD
		6.35	0.27	0.6	<i>C.MOD + CD + CI</i>
Revisión de condiciones para otorgamiento de crédito e Informe de resultados	0.15	\$0.95	0.0405	0.09	\$1.08
Proporción de modelo de contrato a clientes	0.1	\$0.64	0.027	0.06	\$0.72
Establecimiento de Porcentaje de desembolso, tasas de interés y período de gracia	0.1	\$0.64	0.027	0.06	\$0.72
TOTAL	0.35	\$1.59	\$0.07	\$0.15	\$1.81

SEGUIMIENTO Y CONTROL

Tabla 158 - Costo Unitario Seguimiento y Control

COSTO ABC PARA PROCESO: SEGUIMIENTO Y CONTROL					
ACTIVIDAD	HORAS	COSTO DE MOD	COSTO DIRECTO	COSTO INDIRECTO	COSTO / UNIDAD
		6.35	0.27	0.6	<i>C.MOD + CD + CI</i>
Ingresar mensualmente la información proporcionada por el cliente	0.1	\$0.64	0.027	0.06	\$0.72
Evaluar comparar y definir acciones correctivas	0.25	\$1.59	0.0675	0.15	\$1.81
Generar reporte para MIPYME y BANDESAL	0.1	\$0.64	0.027	0.06	\$0.72
TOTAL	0.45	\$2.22	\$0.09	\$0.21	\$3.25



OTORGAMIENTO ANTICIPADO PARA MIPYMES

Tabla 159 - Costo Unitario Otorgamiento Anticipado para MIPYMES

COSTO ABC PARA PROCESO: OTORGAMIENTO ANTICIPADO PARA MIPYMES					
ACTIVIDAD	HORAS	COSTO DE MOD	COSTO DIRECTO	COSTO INDIRECTO	COSTO / UNIDAD
		6.35	0.27	0.6	<i>C.MOD + CD + CI</i>
Revisión de Documentos	0.1	\$0.64	0.027	0.06	\$0.72
Gestión y Desembolsos de Anticipo	0.25	\$1.59	0.0675	0.15	\$1.81
Gestión de cobro a MINED	0.25	\$1.59	0.0675	0.15	\$1.81
Recepción de dinero y contacto a MIPYMES	0.15	\$0.95	0.0405	0.09	\$1.08
Gestión de entrega de restante	0.1	\$0.64	0.027	0.06	\$0.72
TOTAL	0.85	\$2.22	\$0.09	\$0.21	\$6.14

OTORGAMIENTO ANTICIPADO PARA MIPYMES

Tabla 160. Seguimiento a créditos rechazados

COSTO ABC PARA PROCESO: SEGUIMIENTO A CREDITOS RECHAZADOS					
ACTIVIDAD	HORAS	COSTO DE MOD	COSTO DIRECTO	COSTO INDIRECTO	COSTO / UNIDAD
		6.35	0.27	0.6	<i>C.MOD + CD + CI</i>
Entrega reporte de análisis crediticio	0.1	\$0.64	0.027	0.06	\$0.72
Realiza búsqueda de historial crediticio en DICOM	0.25	\$1.59	0.0675	0.15	\$1.81
Oferta de servicio nuevo	0.25	\$1.59	0.0675	0.15	\$1.81
Explica principales requisitos	0.5	\$3.18	0.135	0.3	\$3.61
Programa reuniones para revisar resultados	0.1	\$0.64	0.027	0.06	\$0.72
Recibe y analiza los resultados un periodo establecido, ayuda a llenar formato de solicitud	0.25	\$1.59	0.0675	0.15	\$1.81
TOTAL	1.45	9.2075	0.3915	0.87	\$10.47

Se tiene el siguiente conglomerado de los costos unitarios de cada proceso:



Tabla 161. Costo Unitario de Procesos

PROCESO	COSTO UNITARIO	PROCESO	COSTO UNITARIO	PROCESO	COSTO UNITARIO
SOLICITUD DE CREDITO	\$1.44	OTORGAMIENTO ANTICIPADO PARA MIPYMES	\$6.14	SEGUIMIENTO A CRÉDITOS RECHAZADOS	\$10.47
ACEPTACION DE CREDITO	\$1.44				
OTORGAMIENTO DEL CREDITO	\$1.81				
SEGUIMIENTO Y CONTROL	\$3.25				
TOTAL PROCESO MODELO	\$7.94	TOTAL PROCESO + OTORGAMIENTO ANTICIPADO	\$14.08	TOTAL PROCESO SOLICITUD + SEGUIMIENTO	\$11.91

5.2.8 Detalle de personal a contratar en base a costos

Por lo tanto se tiene que el tiempo total que el Analista de Apoyo a MIPYMES invierte en el desarrollo completo del Modelo es de 1.2 horas – este tiempo incrementa a 2.05 Horas cuando se incorpora el trabajo del proceso **OTORGAMIENTO ANTICIPADO PARA MIPYMES**

Se tienen disponibles 168 horas laborales al mes (21 días por 8 horas/día) y al dividir esta cantidad entre el tiempo total de cada proceso se tiene la capacidad mensual, esta capacidad mensual responde la pregunta ¿Cuántos casos se pueden atender al mes? – considerando una eficiencia de 70% se obtiene la capacidad mensual de 57 casos utilizando el modelo propuesto incluyendo Otorgamiento Anticipado y 98 casos excluyendo el proceso nuevo.

Tabla 162. Capacidad Instalada Requerida

	Tiempo Total	Horas disponibles	Capacidad Mensual	Eficiencia	Capacidad Mensual	Capacidad Anual
Modelo y Otorgamiento	2.05	168	82	70%	57	688
Modelo	1.2	168	140	70%	98	1176
Solicitud + Seguimiento por rechazo	1.65	168	102	70%	71	855

Por lo tanto una persona en este puesto de ANALISTA DE APOYO A MIPYMES a un 70% de eficiencia es capaz de atender 688 casos anuales y 1,176 casos anuales excluyendo el proceso de Otorgamiento anticipado. Considerando que en el 2015-2016 se otorgaron 282 créditos y se proyectan por el método de mínimos cuadrados (se tiene información histórica de los informes de memorias de labores) los créditos otorgados del 2017 al 2021 1 concluyéndose que 1 sola persona es suficiente para llevar a cabo este puesto.



Y en el caso que todos los financiamientos requieran el uso del proceso de OTORGAMIENTO ANTICIPADO PARA MIPYMES se cuenta con suficiente capacidad hasta el 2019. Se han proyectado

Tabla 163. Proyección por Mínimos Cuadrados de Créditos Otorgados FDE

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2017	2018	2019	2020	2021
Créditos FDE	90	120	376	282	365.2	448.4	531.6	614.8	698

Tabla 164. % Utilización de Capacidad Instalada del Modelo Sistémico Propuesto

Año	2017	2018	2019	2020	2021
Demanda	365	448	532	615	698
% Utilización (Ambos)	53%	65%	77%	89%	101%
% Utilización (Excluyendo Otorgamiento Anticipado)	31%	38%	45%	52%	59%
% Utilización (Excluyendo Otorgamiento Anticipado)	43%	52%	62%	72%	82%

Por lo tanto es necesario contratar **solamente 1 persona** para el puesto de ANALISTA DE APOYO A MIPYMES ya que se garantiza que será suficiente para la carga laboral impuesta para el plazo de 5 años. El % de utilización llega a 101% hasta el año 2021 llegando a su punto máximo al considerar la aplicación del modelo + Otorgamiento anticipado a MIPYMES (Solicitud + Seguimiento por rechazo es un proceso ocasional) pero existen otros servicios que no alcanzan un alto porcentaje hasta este año. El salario de este trabajador es un COSTO FIJO para la Banca de Desarrollo durante todo este tiempo.



5.3 EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA PROPUESTA

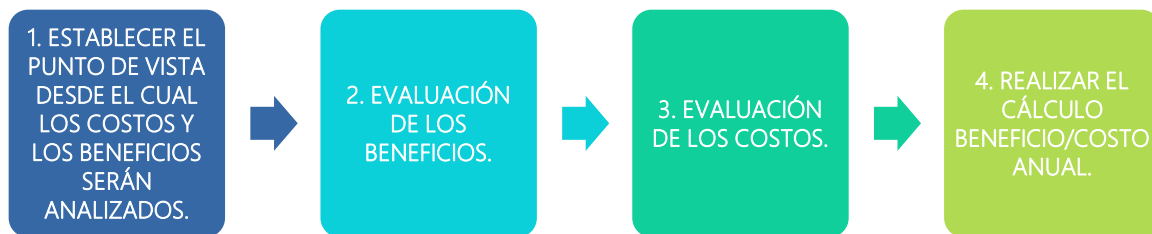
Una evaluación económica en un proyecto de esta naturaleza no deja de ser hasta cierto punto compleja, ya que existen muchos factores cualitativos que no pueden ser medidos como se desearía, entre estas el impacto directo e indirecto en las vidas de las MIPYMES de confección que se beneficien de las actividades que se realizarán en el marco de los nuevos y mejorados procesos de crédito, seguimiento y control.

No obstante existen metodologías que pueden utilizarse para realizar una evaluación que cuantifique de buena forma los resultados que se obtienen de echar a andar actividades contempladas como el deber ser del Modelo propuesto.

5.3.1 Tipo de evaluación a utilizar: *Beneficio/Costo*

¿Por qué utilizar este tipo de evaluación? Porque es la más adecuada para poder cuantificar los beneficios y costos de un proyecto que nace en una banca de desarrollo como es la BANDESAL, que si bien es cierto persigue el desarrollo y crecimiento de las MIPYMES, también busca generar un impacto social en el corto, mediano y largo plazo. Muchos de estos impactos, serán beneficios cuantificables, sin embargo buena parte de estos beneficios serán conocimientos adquiridos del proceso de apoyo a la MIPYME. Los beneficios podrán ser de tres tipos: directos, indirectos y cualitativos, la diferencia se explicará a más adelante.

El procedimiento para realizar la evaluación será el siguiente:



Esquema 30. Metodología para la evaluación económica

5.3.2 Punto de vista de la evaluación

Es importante definir la forma en que se evaluarán los beneficios y costos, para lograr una claridad de los aspectos que posteriormente se cuantificarán y se les asignará un valor monetario.

También es importante destacar que la evaluación se realizará con base a los resultados del informe de rendición de cuentas más reciente. Continuación se explica el punto de vista de las evaluaciones:

Beneficios

Beneficios directos: los beneficios directos serán calculados bajo las siguientes consideraciones:



1. Tasas de interés de BANDESAL menores a las que brinda el sistema financiero. Los beneficios serán el ahorro en pago de intereses por parte de los beneficiarios del modelo, al ser aceptados sus solicitudes de préstamos con una menor tasa de interés brindada por BANDESAL mucho menor que las que ofrecen las bancas privadas. La guía de apoyo a MIPYME en conjunto con el apoyo en forma de asesoría que se les brindara con reportes de retroalimentación, en los casos que su solicitud de crédito sea rechazada, servirá a la MIPYME en el mejoramiento de sus cualidades para poder ser un perfil positivo al momento de solicitar un crédito y acceder a los beneficios de obtenerlo con BANDESAL. De esta manera será necesario cuantificar este beneficio a través del aumento en préstamos que se proyecta al implementarse el modelo propuesto y el ahorro en intereses al comparar las tasas de interés de la banca privada con la banda de desarrollo de ES.
2. Mayores plazos. El beneficio a la MIPYME de confección serán cuotas más bajas que le permitirán disponer de más dinero para la compra de materiales, mejorar la calidad de sus productos, etc.
3. Periodo de gracia más largos. Un periodo de gracia más largo es un beneficio significativo para el empresario que comienza a invertir e inyectar el capital prestado y cuyos resultados y utilidades aún no se ven afectadas por esta inversión.

Beneficios indirectos: Los aportes proyectados a la sociedad salvadoreña y a la economía del país, como producto del crecimiento y desarrollo del sector que pudiera darse a consecuencia de la concreción del modelo propuesto.

Beneficios cualitativos: Aspectos positivos que no se pueden medir pero si tendrán un alto impacto en la lasa MIPYMES involucradas.

Costos

Inversión del proyecto. Los recursos que BANDESAL deberá emplear para poder llevar a cabo el proyecto planteado a lo largo del estudio.

5.3.3 Evaluación de los beneficios

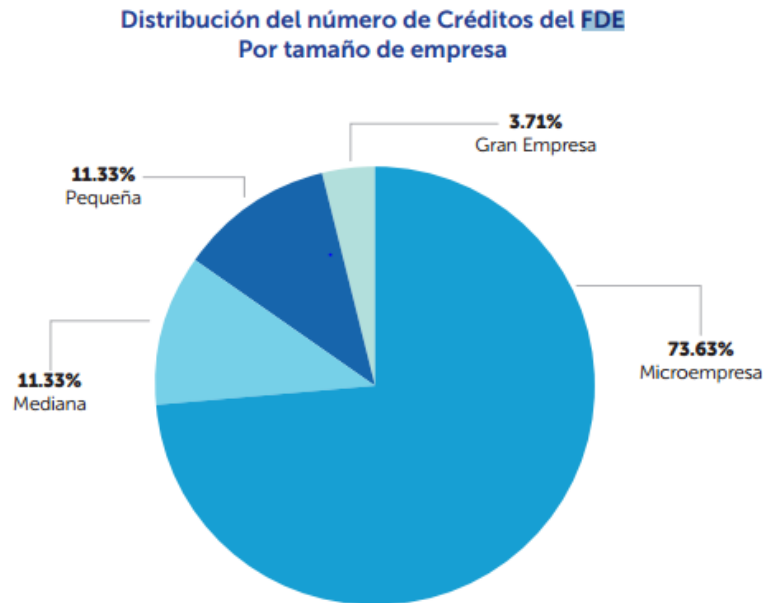
Para poder calcular beneficios indirectos e indirectos se debe de tomar en cuenta otros aspectos, por ejemplo el porcentaje de MIPYMES de confección que gracias al éxito del apoyo que les será brindado podrán acceder a préstamos a través de BANDESAL a una tasa menor que la banca privada accediendo a cuotas más accesibles, mejores opciones de plazos. Esta cuantificación no deja de ser compleja ya que conlleva a una serie de consideraciones, y análisis de datos que permitan una inferencia válida.

Créditos otorgados. En base al Informe de Rendición de Cuentas junio 2014 a mayo 2015 de BANDESAL se registran **229 créditos contratados por un monto de US\$ 23.8 MM** y un saldo de US\$ 48.90 MM, distribuido en 353 créditos. Y al comparar con el más reciente Informe de Rendición de Cuentas junio 2015 a mayo 2016 de BANDESAL, se puede observar que de junio 2015 a mayo 2016 se registran **282 créditos contratados por un monto de US\$18,716,084.45** con recursos del Fondo de Desarrollo Económico (FDE). Asimismo se observa que el sector económico



número uno es el sector Industria, con un incremento del 2% en relación con el periodo anterior. Con lo anterior se observa que una decremento de aproximadamente **US\$ 5.08 MM**.

La distribución de los créditos por tamaño de empresa muestra que el **96.29%** de los créditos a través del fondo de desarrollo han sido distribuidos a las MIPYMES. El siguiente grafico ilustra esta situación:



Gráfica 22. Distribución del número de Créditos del FDE por tamaño de empresa

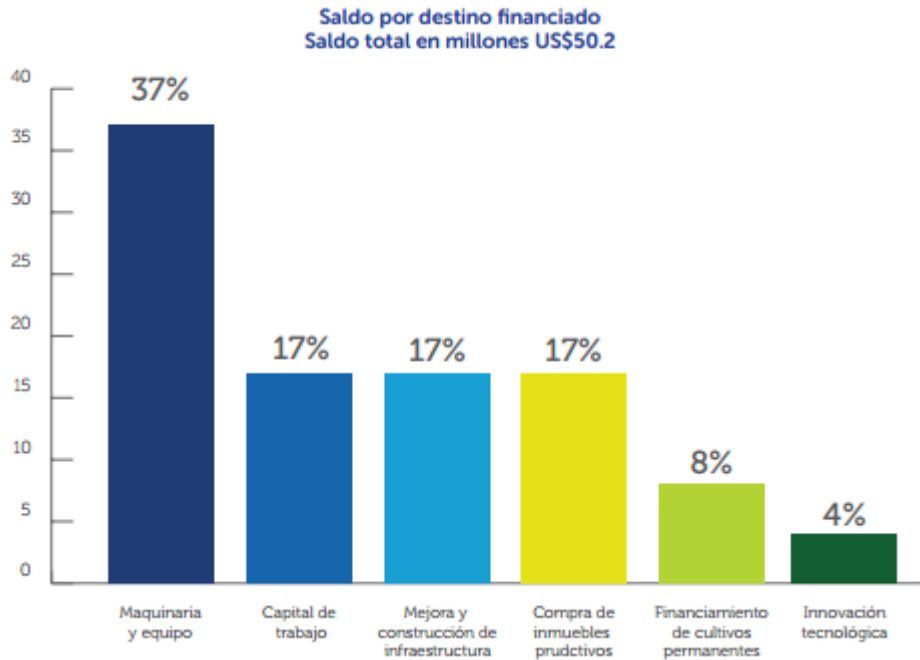
Con la información de los informes de rendición de cuentas

Tabla 165. Distribución de saldo de cartera BANDESAL-FDE (2013-2016)

Sector Económico	Distribución del Saldo de Cartera		
	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Industria	27%	30%	31.42%
Servicios	14%	30%	25.97%
Agropecuario	27%	18%	19.00%
Construcción	10%	8%	13.57%
Comercio	19%	6%	4.27%
Transporte	2%	8%	4.20%
Electricidad	1%	-	1.53%

Fuente: Elaboración propia con base a estadísticas BANDESAL

Así mismo en los informes se observa como se ha distribuido los créditos por destino financiero:



Gráfica 23. Distribución del número de Créditos del FDE por destino financiado

En su último Informe de Rendición de Cuentas junio 2015 a mayo 2016, BANDESAL, destaca los principales apoyos brindados durante el período, entre los cuales se encuentra su apoyo a los productores de uniformes escolares y calzado, mostrando un gran interés por parte de BANDESAL hacia el sector MIPYME de confección. Asimismo, en sus proyecciones se encuentra un “Crecimiento y ampliación de la cartera de créditos en 2016: En sectores productivos agricultura, silvicultura y pesca, industria manufacturera, electricidad, gas y agua, construcción, comercio y servicios”

SECTORES PRIORITARIOS

La Política Nacional de Fomento, Diversificación y Transformación Productiva de El Salvador (PDTP) establece cuales son los sectores que deben priorizarse en el quehacer de la administración pública, dichos sectores son: agricultura, silvicultura y pesca, industria manufacturera, electricidad, gas y agua, construcción, comercio y servicios; si bien el 97% de la cartera crediticia de BANDESAL está distribuida en estos sectores, a continuación se destacan los principales apoyos brindados durante el período:

- a. **Apoyo al subsector café:** BANDESAL ha apoyado a la reactivación del sector café, a través de la ratificación del pacto de la caficultura, poniendo a disposición 16 líneas de crédito, que tienen como objeto apoyar el sector cafetalero que ha sido impactado fuertemente por enfermedades. En este sentido, se ha otorgado un total de US\$33.5 millones a través de Instituciones Financieras Intermediarias.
- b. **Apoyo a los proveedores del MINED:** El Fondo de Desarrollo Económico otorgó **US\$1.67 millones en 28 créditos** directos, a través de las “Líneas de Crédito Directo, apoyo a productores de calzado” y “Línea de Crédito para Empresarias Productoras de Uniformes, Calzado y Paquete Escolar”.
- c. **Fortalecimiento y consolidación del Sistema Financiero Integrado para el Desarrollo:** se han llevado a cabo reuniones de Alta Dirección con Banco de Fomento Agropecuario y el Banco Hipotecario para iniciar el proceso de consolidación del Sistema de colecturías.



Por otra parte a través del análisis de la información proveniente de los informes de la *Superintendencia del Sistema Financiero El Salvador*, el monto total en créditos otorgados al sector Textil y Confección, a través de la banca privada, con respecto a total de montos otorgados a la industria manufacturera (clasificación de la SSF) ha presentado un incremento significativo. El informe de la SSF toma en consideración los siguientes bancos:

1. Banco Agrícola
2. Banco Cuscatlan de El Salvador
3. Banco Davivienda Salvadoreño
4. Banco Hipotecario de El Salvador
5. Banco de Fomento Agropecuario
6. Banco G & T Continental El Salvador
7. Banco Promerica
8. Scotiabank El Salvador
9. Banco de America Central
10. Banco Procredit
11. Banco Industrial El Salvador
12. Banco Azul El Salvador

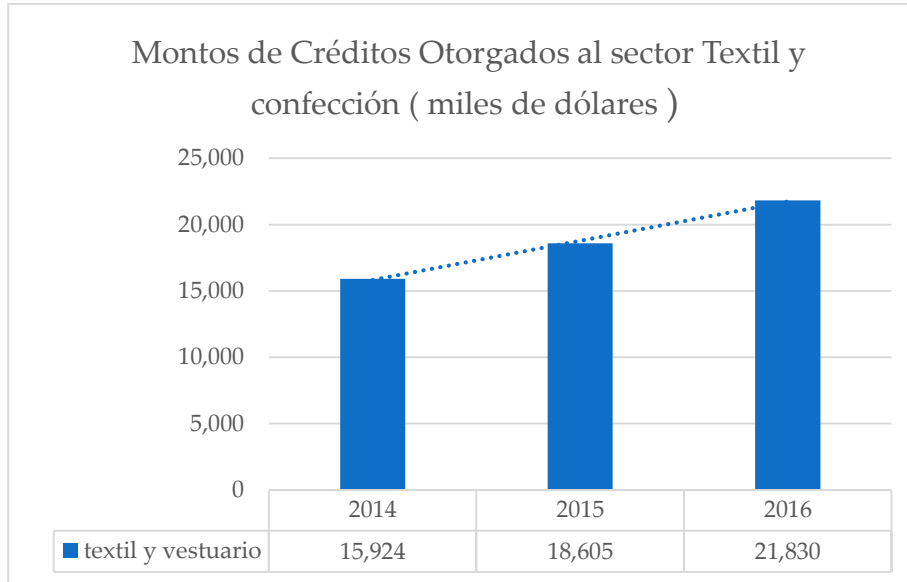
Los últimos 3 años muestra el siguiente comportamiento⁵⁵:

Tabla 166. Montos otorgados a través de la banca privada (2014-2016)

AÑO	Industria Manufacturera	textil y confección	Sector Textil confección/ Industria Manufacturera	Crecimiento
2014	\$138,451,000	\$15,924,000	11.5%	
2015	\$129,254,000	\$18,605,000	14.4%	2.9%
2016	\$131,434,000	\$21,830,000	16.6%	2.2%
PROMEDIO				2.6 %

Fuente: Elaboración propia con base a estadísticas de la SSF

⁵⁵ Superintendencia del Sistema Financiero. (2016). Cartera de préstamos. Recuperado de: <http://www.ssf.gob.sv/index.php/nov/191-publicaciones/estadisticas/711-cartera-de-prestamos>



Gráfica 24. Montos de Créditos Otorgados al sector Textil y (miles de dólares)

Fuente: Elaboración propia con base a estadísticas de la SSF

CAMTEX a través de sus estadísticas más recientes en base a datos del BCR, confirma la tendencia de crecimiento del sector textil y confección, mostrando un crecimiento significativo en los últimos años y como la confección representa el 88 del sector textil confección:



Ilustración 43 Crecimiento de las exportaciones de Textil y Confección (2008-2015)



Ilustración 44. Exportaciones del Sector Confección (2015)

Tasas de interes. En relación a las tasas de interes para creditos para actividades productivas, existen grandes beneficios por parte de BANDESAL hacia sus clientes, es esta una de las razones por las cuales el modelo pretende contribuir a BANDESAL con el aumento de solicitudes de credito aceptadas al brindar apoyo a las MIPYMES para que estas, si no lo poseen, alcancen el perfil para ser aceptados como sujetos de credito y así puedan ser beneficiarse de las ventajas de BANDESAL.

En la siguiente tabla se presenta de forma resumida las diferentes tasas de interes para creditos para actividades productivas de los principales bancos que apoyan a sector de estudio:



Tabla 167. Tasa de interés banca privada para más de 1 año plazo

Banco	Tasa efectiva promedio ponderada anualizada ⁵⁶
Agrícola	16.45
DAVIVIENDA	14.18
Citibank (ahora Banco Cuscatlán)	23.26
Scotiabank	13.60
Promedio	16.87

Tabla 168. Tasas activas del BANDESAL a los intermediarios financieros, aplicable a créditos nuevos y vigentes

Plazos	Instituciones reguladas	IFNB no regulada		
		NB1	NB2	NB3
Hasta 1 año	5.75%	6.00%	6.25%	6.50%
De 1 hasta 3 años	6.00%	6.25%	6.50%	6.75%
De 3 hasta 5 años	6.00%	6.25%	6.50%	6.75%
De 5 hasta 7 años	6.25%	6.50%	6.75%	7.00%
De 7 hasta 10 años	6.50%	6.75%	7.00%	7.25%
De 10 hasta 15 años	6.75%	7.00%	7.25%	7.50%
De 15 hasta 20 años	7.00%	7.25%	7.50%	7.75%
Más de 20 años	7.25%	7.50%	7.75%	8.00%
Incremento tasa		0.25%	0.50%	0.75%

Tasa de referencia BANDESAL

Tasa de referencia anual 6,25 %

En cuanto a las tasas de interés que ofrece BANDESAL, la tasa de promedio anual es del 6.55%

Plazos. Al realizar un análisis comparativo de los plazos que otorgan las principales bancas privadas con los plazos que otorga BANDESAL, se observan las siguientes diferencias a favor de BANDESAL:

⁵⁶ Fuente: Elaboración propia en base a informe de la Superintendencia del Sistema Financiero obtenido en: <http://www.ssf.gob.sv/index.php/tasas-d-interes>



Tabla 169. Plazos Banca privada vrs BANDESAL

	Capital de trabajo	Adquisición de maquinaria o construcción
BANCO AGRÍCOLA	2	15
BANDO DAVIVIENDA	1	10
BANCO CUSCATLAN	3	10
SCOTABANK	1	15
POMEDIO	1.75	12.5
BANDESAL	2	15
DIFERENCIA	0.25	2.5

Periodo de gracias. Al comparar los periodos de gracia que ofrece la banca comercial en relación a BANDESAL, se estima un promedio de un año de beneficio por parte de BANDESAL:

Tabla 170. Periodo de Gracia Banca privada vrs BANDESAL

BANCO	PERIODO DE GRACIA
BANCO AGRICOLA	Hasta 2 años
DAVIVIENDA	1 año
CITIBANK	Hasta 1 años
SCOTIABANK	Hasta 60 días
PROMEDIO	1 año
BANDESAL	2 años
DIFERENCIA	1 Año



Proyección de la demanda de créditos. En base a informes de la *Superintendencia del Sistema Financiero El Salvador*, el monto total en créditos otorgados al sector Textil y Confección, a través de la banca privada presenta el un comportamiento variante de un año a otro. El informe de la SSF toma en consideración los siguientes bancos:

1. Banco Agrícola
2. Banco Cuscatlan de El Salvador
3. Banco Davivienda Salvadoreño
4. Banco Hipotecario de El Salvador
5. Banco de Fomento Agropecuario
6. Banco G & T Continental El Salvador
7. Banco Promerica
8. Scotiabank El Salvador
9. Banco de America Central
10. Banco Procredit
11. Banco Industrial El Salvador
12. Banco Azul El Salvador

Los últimos 10 años muestra el siguiente comportamiento⁵⁷:

Tabla 171. Montos de Créditos Otorgados por la banca privada (2007-1016)

Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Montos de Créditos Otorgados (miles de \$\$)	\$9792,640	\$3733,930	\$35189,070	\$38149,397	\$46294,203	\$37753,464	\$41060,912	\$20924,163	\$18604,776	\$21830,379

Con esta información histórica de los montos de créditos otorgados en base a estadísticas de la Superintendencia del Sistema Financiero, es posible encontrar una tendencia que permita proyectar los años futuros y aplicar esta tendencia incremental al flujo de beneficios para proyectar el beneficio en 10 años.

⁵⁷ Superintendencia del Sistema Financiero. op. cit., p. 497.

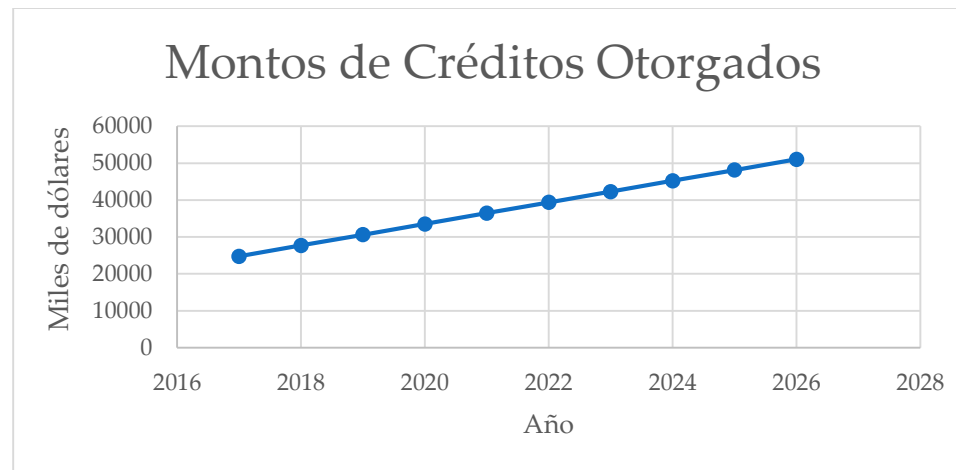


PROYECCIONES PARA 10 AÑOS

En base a la información histórica y análisis de tendencias de los montos de créditos otorgados por los bancos privados de El Salvador, se presenta la proyección para los siguientes 10 años:

Tabla 172. Montos de Créditos Otorgados por la banca privada (2017-2021)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Montos de Créditos Otorgados	\$22535,257	\$23240,135	\$23945,013	\$24649,891	\$25354,769	\$26059,647	\$26764,524	\$27469,402	\$28174,280	\$28879,158
Incremento respecto a año anterior	13.38%	11.80%	10.56%	9.55%	8.72%	8.02%	7.42%	6.91%	6.46%	6.07%



Gráfica 25. Montos de Créditos Otorgados por la banca privada (2017-2021)



Calculo del beneficio – Tasa de interés

Tomando como base los datos anteriormente expuestos puede hacerse una analogía a la situación de del sector confección, y hacer algunas suposiciones:

- La tasa de crecimiento en el monto anual otorgados por la banca privada al sector confección debería ser la tasa mínima de crecimiento de BANDESAL.
- Dado que los objetivos del modelo están alineados con los objetivos de BNADESAL, y este proyecta aumentar su cartera de crédito para la industria manufacturera y aumentar el apoyo a los MIPYMES de confección de uniformes, el porcentaje de aumento en los beneficiarios y en el monto otorgado será inferido con los datos de crecimiento del sector.

Tabla 173. Monto de créditos contratados al sector textil y confección

Periodo	Monto de créditos contratados por el FDE	% colocado Industria	sector textil y confección /industria	Confección/sector textil y confección	% de créditos a MIPYME
2015-2016	\$18,716,084.45	31.4%	16.6%	88.0%	96.3%

Fuente: Elaboración propia

Para el periodo de junio 2015 a mayo 2016:

$$\begin{aligned} & \text{Monto de créditos contratados MIPYMES de confección} \\ & = (\$18,716,084.45)(0.314)(0.166)(0.88)(0.963) \end{aligned}$$

$$\text{Monto de créditos contratados MIPYMES de confección} = \$826,726.18$$

Para inferir el porcentaje de crecimiento en apoyo a MIPYMES de confección se tomará el porcentaje en aumento de la demanda de créditos proyectada para el año 2017 (13.38%) más el porcentaje de 10% que equivaldrá a la porción del mercado de la banca privada la cual BBANDESAL desea tomar.

$$\% \text{ Incremento apoyo a confección con nuevo modelo} = 23.38\%$$

Para conocer el porcentaje de ahorro en pago de interés como beneficio de las líneas de crédito de BANDESAL se procede de la siguiente forma:

$$\% \text{ de ahorro} = \text{Tasa promedio banca privada} - \text{Tasa de referencia anual BANDESAL}$$

$$\% \text{ de ahorro} = 16.87\% - 6.55\% = 10.32\%$$



Con la información anteriormente presentada se puede calcular un beneficio Económico en función de las utilidades promedio presentadas por las MIPYMES en El Salvador, de la siguiente forma:

Beneficios anuales = Monto total de créditos contratados a MIPYMES de confección x % de incremento por nuevo modelo x % de ahorro en intereses.

Primero se calcula el ahorro generado al optar por créditos en BANDESAL sin la adopción del modelo propuesto y luego los beneficios una vez se implemente el modelo.

$$Beneficios\ anuales_{sin\ modelo} = \$ 826,726.18$$

$$Beneficios\ anuales_{con\ modelo} = [826,726.18 * 1.2338] = \$ 1020,014.76$$

Diferencia:

$$B_{monto\ otorgados\ anuales} = \$1020,014.76 - \$826,726.18 = \mathbf{\$193,288.58}$$

Para determinar el ahorro en interés, multiplicamos el monto obtenido por la diferencia en la tasa de interés de la banca privada y BANDESAL

Beneficio tasa de interés

$$= (Beneficios\ Tasa_{Con\ modelo} - Beneficios\ Tasa_{sin\ modelo})$$

$$* (Tasa\ de\ interes\ banca\ privada - Tasas\ de\ interes\ de\ BANDESAL)$$

$$B_{tasa\ de\ interes} = \$193,288.58 * 0.1032$$

$$B_{tasa\ de\ interes} = \mathbf{\$19,947.38}$$

Calculo del beneficio – Plazos

Para el cálculo del beneficio que se generara con las mejores opciones de plazos más largos por parte de BANDESAL

Tabla 174. Comparación de plazos promedios BANDESAL y Banca Comercial

	Capital de trabajo	Adquisición de maquinaria o construcción
PROMEDIO BANCA PRIVADA	1.75	12.5
BANDESAL	2	15
Diferencia	0.25	2.5

Fuente: Elaboración propia



Si conocemos que con la implementación del nuevo sistema, BANDESAL aumentará su ayuda al sector otorgando US \$193,288.58 equivalente a un 23.38% más que sin la implementación del modelo propuesto, es posible calcular el beneficio y el cálculo se muestra a continuación:

Banca privada: $\$193,288.58 / 12.5 = \$15,463.09$

BANDESAL: $\$193,288.58 / 15 = \$12,885.91$

$$B_{Plazo} = Beneficion\ Plazo_{banca\ privada} - Beneficion\ Plazo_{BANDESAL}$$

$$B_{Plazo} = \$15,463.09 - \$12,885.91 = \$2,577.18$$

$$B_{Plazo} = \$2,577.18$$

Calculo del beneficio – Periodo de gracia

Para el cálculo del beneficio que se generara con las mejores opciones de periodo de gracia más largos por parte de BANDESAL para la adquisición de maquinaria y equipo, o proyectos de construcción o ampliación:

Tabla 175. Períodos de gracia por banco

BANCO	PERIODO DE GRACIA
BANCO AGRICOLA	Hasta 2 años
DAVIVIENDA	1 año
CITIBANK	Hasta 1 años
SCOTIABANK	Hasta 60 días
PROMEDIO	1 año
BANDESAL	2 años
DIFERENCIA	1 Año

Fuente: Elaboración propia

Si conocemos que con la implementación del nuevo sistema, BANDESAL aumentará su ayuda al sector otorgando US \$193,288.58 equivalente a un 23.38% más que sin la implementación del modelo propuesto y conocemos las tasas promedio, es posible calcular el beneficio y el cálculo se muestra a continuación:

Banca privada

Capital anual $(\$193,288.58 / 12.5) = \$15,463.09$

Intereses anual promedio: $(\$193,288.58 / 12.5) * 0.1687 = \$2,608.62$

Capital – Interés = $\$12,854.46$

BANDESAL

Capital anual: $(\$128,969.28 / 15) = \$8,597.95$

Intereses anual promedio: $(\$128,969.28 / 15) * 0.0655 = \844.03

Capital – Interés = $\$7,753.92$



Es decir que con un año más de periodo de gracia que ofrece BANDESAL, la institución beneficia al sector y empresarios con un beneficio en periodo de gracia total de \$12,041.88

$$B_{\text{Periodo de gracia}} = B_{\text{Periodo de gracia año 1}} + B_{\text{Periodo de gracia año 2}}$$

$$B_{\text{Periodo de gracia}} = (\$12,854.46 - \$12,041.88) + \$12,041.88$$

$$B_{\text{Periodo de gracia}} = \$812.59 + \$12,041.88$$

$$B_{\text{Periodo de gracia}} = \$12,854.46$$

Calculo del Ingreso Total del proyecto como beneficio a la sociedad

Beneficio tasa de interés= \$19,947.38

Beneficio Plazo= \$ 2,577.18

Beneficio Periodo de gracia= \$12,854.46

$$B_{\text{Total}} = B_{\text{tasa de interés}} + B_{\text{plazo}} + B_{\text{Periodo de gracia}}$$

$$B_{\text{Total}} = \$19,947.38 + \$2,577.18 + \$12,854.46$$

$$B_{\text{Total}} = \$35,379.03$$

Determinación de la Tasa de Descuento Social. Para cálculo de la tasa de descuento social aplicable a la actualización del flujo de beneficios para la relación beneficio costo social se tomará como referencia la tasa ponderada a la cual el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) presta a los gobiernos de Latinoamérica y se estructura de la siguiente manera:

Base LIBOR⁵⁸ + Margen de fondeo + Margen de intermediación del BID

Tomando la aplicable la información más reciente equivalente a la aplicable al 4to trimestre del 2016, la tasa es la siguiente:

$$Tasa de descuento social = 0.88\% + 0.11\% + 1.15\%$$

$$Tasa de descuento social = 2.14\%^{59}$$

⁵⁸ LIBOR – (London InterBank Offered Rate) es la tasa interbancario de Londres y tasa con la cual los principales bancos londinenses intercambian flujos de fondos.

⁵⁹ BID finanzas. (2016). Tasas de interés y recargos financieros año 2016 [archivo PDF]. Recuperado de: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35775840>



Flujo de efectivo. A continuación se muestra el flujo neto de efectivo del modelo en 10 años (1 año de inversión en capital de trabajo más 9 años en otras inversiones)

Tabla 176. Flujo de efectivo neto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INVERSION	\$(16,495.00)										
+BENEFICIOS		35,379.03	\$39,554.68	\$43,730.33	\$47,905.98	\$52,081.63	\$56,257.28	\$60,432.93	\$64,608.58	\$68,784.23	\$72,959.88
-COSTOS		\$14,631.78	\$14,631.78	\$14,631.78	\$14,631.78	\$14,631.78	\$14,631.78	\$14,631.78	\$14,631.78	\$14,631.78	\$14,631.78
=FLUJO NETO	\$(16,495.00)	\$20,747.25	\$24,922.90	\$29,098.55	\$33,274.20	\$37,449.85	\$41,625.50	\$45,801.15	\$49,976.80	\$54,152.45	\$58,328.10

Determinación de beneficio total a la sociedad. Contrario al VAN, cuyos resultados están expresados en términos absolutos, este indicador financiero expresa la rentabilidad en términos relativos. La interpretación de tales resultados es en centavos por cada "dólar" que se ha invertido. Para el cómputo de la Relación Beneficio Costo (B/c) también se requiere de la existencia de una tasa de descuento para su cálculo. Para el cálculo se aplica la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{C} = \frac{VAN}{I_0} = \frac{FNE_n}{I_0}$$

Donde:

- VAN: los valores presentes calculados para el establecimiento del VAN
- FNE_n: Flujo neto obtenido de los estados de resultado para cada año.
- i: Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento (TMAR), en este caso es la Tasa de descuento social
- I₀: Inversión inicial del proyecto.
- n: número de periodos comprendidos en el proyecto

$$VAN = \frac{FNE_n}{(i + 1)^n} = \$307,595.54$$



4.1. 3 EVALUACIÓN DE LOS COSTOS – INVERSIÓN DEL PROYECTO

Tabla 177. Resumen de inversión

Inversión		Total
INVERSIÓN FIJA	Inversión fija tangible	0
	Inversión fija intangible	\$14,758.6
CAPITAL DE TRABAJO	Pago de salarios	\$1,737.4
	Suministros	
	Insumos para el área de trabajo	
	Publicidad y promoción	
TOTAL DE INVERSIÓN DEL PROYECTO		\$16,495.0

4.1.4 Cálculo del Beneficio/Costo Anual

En la relación de beneficio/costo, se establecen por separado los valores actuales de los ingresos y los egresos, luego se divide la suma de los valores actuales de los costos e ingresos. La interpretación de tales resultados es en centavos por cada "dólar" que se ha invertido. Para el cálculo se aplica la siguiente fórmula ya antes descrita:

$$\frac{B}{C} = \frac{VAN}{I_0} = \frac{\frac{FNE_n}{(i+1)^n}}{I_0}$$

$$\frac{B}{C} = \frac{\$307,595.54}{\$16,495.00} = 18.65$$

La relación da como resultado 18.65, esto quiere decir que por cada dólar invertido la sociedad, representada en este caso por el sector productivo de las MIPYMES de confección, obtienen un beneficio de \$ 18.65 dólares.



5.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se denomina análisis de sensibilidad, al procedimiento por medio del cual se puede determinar cuánto se afecta la utilidad o rentabilidad del proyecto, ante los cambios en determinadas variables.

El análisis de sensibilidad permite probar, bajo diferentes escenarios, la fuerza y la solidez los datos y la lógica de la intervención que subyacen el análisis económico. Además permite reconocer la incertidumbre de los resultados esperados. Cualquier estimación prospectiva supone supuestos de comportamiento, las hipótesis sobre la lógica vertical y sobre los vínculos de causalidad que permiten la atribución de un beneficio particular o el costo de los bienes y / o servicios prestados o utilizados por el proyecto. Por lo tanto para determinar el grado en que estas variables pueden afectar la rentabilidad del proyecto, se procede a realizar un análisis de sensibilidad, en el cual se recalculan los indicadores económico – financieros, ante la variación de una o varias variables importantes o que inciden significativamente en la rentabilidad del proyecto.

En este caso del presente trabajo de graduación, el resultado de la evaluación beneficio costo es proyecto es factible. Sin embargo, es necesario realizar análisis de sensibilidad para compensar la tendencia natural de los evaluadores de proyectos a ser demasiado optimistas. Muchos de los parámetros del proyecto se ven afectados por el optimismo, exagerando los beneficios y subestimando los costos, tanto de capital como operacional. Por esta razón, en el análisis de sensibilidad se estudiará dos escenarios negativos y un escenario positivo. Para el análisis de sensibilidad, se consideran los siguientes dos escenarios:

- **Escenario 1: Disminución del 50% en la tasa de crecimiento en el monto anual de créditos contratados.** A través del pronóstico de demanda de créditos, fue posible determinar la tendencia de crecimiento para los créditos que otorgará BANDESAL. El crecimiento para el siguiente año una vez implementado el modelo propuesto será el porcentaje en aumento de la demanda de créditos proyectada para el año 2017 (13.38%) más el porcentaje de 10% que equivaldrá a la porción del mercado de la banca privada la cual BANDESAL desea tomar. Bajo este escenario, se evaluará la VAN y el B/C con una disminución del 50% de esta tasa.
- **Escenario 2: Aumento del 30% en la tasa de crecimiento en el monto anual de créditos contratados y con un aumento 2.5% en costos cada año.** En un escenario optimista y la suposición de que la publicidad y promoción del apoyo a MIPYMES de confección resultará en un éxito y en un aumento en la aceptación de los empresarios prefiriendo a BANDESAL como fuente de financiamiento.
- **Escenario 3: Aumento en la tasa de descuento social de un 50%:** Debido a que en EEUU se ha visto una tendencia a desregularización el sistema financiero, podría darse un incremento de tasa de interés a nivel de la Banca de Desarrollo Internacional (BID). Por tanto, un aumento en la tasa de interés del BID debe generar un aumento en la tasa a la que prestaría BANDESAL



a las MIPYMES. Se procede a simular con el doble de la tasa que se utilizó en el análisis y determinar los cambios en la VAN y en el B/C.

5.4.1 Evaluación del escenario 1: Disminución del 50% en la tasa de crecimiento en el monto anual de créditos contratados

Tasa de crecimiento en el monto anual de créditos contratados (actual propuesta): 23.38%

Escenario 1: 11.69%

Bajo este escenario, se vuelve a realizar el cálculo del beneficio total en el año 1, los cálculos se muestran a continuación:

Créditos contratados MIPYME CONFECCIO s/modelo	\$	826,726.18
Tasa de crecimiento en el monto anual de créditos contratados		11.69%
Créditos contratados MIPYME CONFECCIO c/modelo	\$	96,644.29

BENEFICIOS TASA

Tasa promedio ponderada SSF	16.87%
BANDESAL	6.55%
Diferencia	10.32%
B tasa	\$ 9,973.69

BENEFICIO PLAZO

Promedio banca privada	12.5
BANDESAL	15
Diferencial	2.5
B plazo	\$ 1,288.59

BENEFICIO PERIODO DE GRACIA

BANCA	1 año
BANDESAL	2 años
Diferencia	1 año

Capital anual	\$7,731.54	\$6,442.95
Interés anual	\$1,304.31	\$422.01
C-i	\$6,427.23	\$6,020.94

B año 1	\$ 406.29
B año 2	\$ 6,020.94

B periodo de gracia \$ 6,020.94

B total \$ 17,689.51



Como puede observarse, el beneficio a ser percibido por la sociedad en estudio, las MIPYMES de confección, se vería afectada notablemente. Ahora que los beneficios anuales han disminuido, pero que los costos se han mantenido constante, se presenta nuevamente el flujo de efectivo:

Tabla 178. Flujo de efectivo bajo escenario 1

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INVERSION	\$ (16,495.00)										
+BENEFICIOS		17,689.51	\$19,777.34	\$21,865.16	\$23,952.99	\$26,040.81	\$28,128.64	\$30,216.47	\$32,304.29	\$34,392.12	\$36,479.94
-COSTOS		\$14,631.78	\$14,631.78	\$14,631.78	\$14,631.78	\$14,631.78	\$14,631.78	\$14,631.78	\$14,631.78	\$14,631.78	\$14,631.78
=FLUJO NETO	\$ (16,495.00)	\$3,057.73	\$5,145.56	\$7,233.38	\$9,321.21	\$11,409.03	\$13,496.86	\$15,584.69	\$17,672.51	\$19,760.34	\$21,848.16

Ahora es importante comparar los resultados del proyecto con la nueva tasa de crecimiento en el monto anual de créditos contratados:

Tabla 179. Comparación de flujos de efectivo para escenario 1

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
FLUJO NETO ORIGINAL	\$20,747.25	\$24,922.90	\$29,098.55	\$33,274.20	\$37,449.85	\$41,625.50	\$45,801.15	\$49,976.80	\$54,152.45	\$58,328.10
FLUJO NETO ESCENARIO 1	\$17,689.51	\$19,777.34	\$21,865.16	\$23,952.99	\$26,040.81	\$28,128.64	\$30,216.47	\$32,304.29	\$34,392.12	\$36,479.94
DIFERENCIA	(\$3,057.73)	(\$5,145.56)	(\$7,233.38)	(\$9,321.21)	(\$11,409.03)	(\$13,496.86)	(\$15,584.69)	(\$17,672.51)	(\$19,760.34)	(\$21,848.16)

Los flujos de efectivo han cambiado muy considerablemente, debido a que el beneficio a ser percibido por las MIPYMES de confección, se vería afectada. Sin embargo, aún con esta disminución en los beneficios estimados a la sociedad, se muestra que los ingresos siguen justificando la inversión presentando una razón de **B/C de 5.75**, por lo que se concluye que el proyecto sigue siendo factible.



5.4.2 Evaluación del escenario 2: Aumento del 30% en la tasa de crecimiento en el monto anual de créditos contratados y con un aumento 2.5% en costos cada año.

Tasa de crecimiento en el monto anual de créditos contratados (actual propuesta): 15.6%

Escenario 2: 24.75%

Bajo este escenario, se vuelve a realizar el cálculo del beneficio total en el año 1, los cálculos se muestran a continuación:

Créditos contratados MIPYME CONFECICIO s/modelo	\$	826,726.18
Tasa de crecimiento en el monto anual de créditos contratados		30.4%
Créditos contratados MIPYME CONFECICIO c/modelo		\$251,242.09

BENEFICIOS TASA

Tasa promedio ponderada SSF	16.87%
BANDESAL	6.55%
Diferencia	10.32%
B tasa	\$ 25,928.18

BENEFICIO PLAZO

Promedio banca privada	12.5
BANDESAL	15
Diferencial	2.5
B plazo	\$ 3,349.89

BENEFICIO PERIODO DE GRACIA

BANCA	1 año
BANDESAL	2 años
Diferencia	1 año

Capital anual	\$20,099.37	\$16,749.47
Interés anual	\$3,390.76	\$1,097.09
C-i	\$16,708.60	\$15,652.38

B año 1	\$1,056.22
B año 2	\$15,652.38

B periodo de gracia	\$ 16,708.60
----------------------------	---------------------

B total	\$ 45,986.68
----------------	---------------------



Como puede observarse, el beneficio a ser percibido por la sociedad en estudio, las MIPYMES de confección, se ve incrementado en gran proporción. Ahora que los beneficios anuales han aumentado, se presenta nuevamente el flujo de efectivo:

Tabla 180. Flujo de efectivo bajo escenario 2

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INVERSION	\$ (16,495.00)										
+BENEFICIOS		\$45,986.68	\$51,414.31	\$56,841.94	\$62,269.58	\$67,697.21	\$73,124.84	\$78,552.47	\$83,980.10	\$89,407.73	\$94,835.37
-COSTOS		\$14,631.78	\$14,997.57	\$15,372.51	\$15,756.83	\$16,150.75	\$16,554.52	\$16,968.38	\$17,392.59	\$17,827.40	\$18,273.09
=FLUJO NETO	\$ (16,495.00)	\$31,354.90	\$36,416.74	\$41,469.43	\$46,512.75	\$51,546.46	\$56,570.32	\$61,584.09	\$66,587.51	\$71,580.33	\$76,562.28

Ahora es importante comparar los resultados del proyecto con la nueva tasa de crecimiento en el monto anual de créditos contratados:

Tabla 181. Comparación de flujos de efectivo para escenario 2

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
FLUJO NETO ORIGINAL	\$20,747.25	\$24,922.90	\$29,098.55	\$33,274.20	\$37,449.85	\$41,625.50	\$45,801.15	\$49,976.80	\$54,152.45	\$58,328.10
FLUJO NETO ESCENARIO2	45,986.68	\$51,414.31	\$56,841.94	\$62,269.58	\$67,697.21	\$73,124.84	78,552.47	\$83,980.10	89,407.73	94,835.37
DIFERENCIA	25,239.44	\$26,491.42	27,743.40	\$28,995.38	\$30,247.36	\$31,499.34	\$32,751.32	34,003.30	35,255.28	36,507.26

En el caso que la demanda de crédito, el aumento en el índice de solicitudes de crédito aumente y más empresarios sean beneficiados por el con un crédito en BANDESAL, los beneficios a la sociedad se ven incrementados en un más de un 200% con respecto al flujo neto original, 254% para ser exactos y mostrando una razón de **B/C de \$25.59**.



5.4.3 Evaluación del escenario 3: Aumento en la tasa de descuento social de un 50%

Tasa de interés promedio de BANDESAL (actual): 6.55%

Escenario 2: 13.1%

Bajo este escenario, se vuelve a realizar el cálculo del beneficio total en el año 1, los cálculos se muestran a continuación:

Créditos contratados MIPYME CONFECCIO s/modelo	\$	826,726.18
Tasa de crecimiento en el monto anual de créditos contratados		23.39%
Créditos contratados MIPYME CONFECCIO c/modelo		\$193,288.58
BENEFICIOS TASA		
Tasa promedio ponderada SSF		16.87%
BANDESAL		13.10%
Diferencia		3.77%
B tasa		\$ 7,286.98
BENEFICIO PLAZO		
Promedio banca privada		12.5
BANDESAL		15
Diferencial		2.5
B plazo		\$ 2,577.18
BENEFICIO PERIODO DE GRACIA		
BANCA	1 año	
BANDESAL	2 años	
Diferencia	1 año	
Capital anual	\$15,463.09	\$12,885.91
Interés anual	\$2,608.62	\$1,688.05
C-i	\$12,854.46	\$11,197.85
B año 1	\$1,656.61	
B año 2	\$11,197.85	
B periodo de gracia		\$ 12,854.46
B total		\$ 22,718.62



El resultado del cambio de interés de BANDESAL muestra que el beneficio a ser percibido por la sociedad en estudio, las MIPYMES de confección, se ve afectado en gran medida a partir del año 3 al compararlo con el flujo de efectivo neto de la propuesta. Cabe mencionar que en este escenario no ha se ha realizado ninguna variación en la demanda de crédito proyectada con la implementación. El flujo de efectivo neto para el escenario 3 es el siguiente :

Tabla 182. Flujo de efectivo bajo escenario 3

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INVERSION	\$(16,495.00)										
+BENEFICIOS		\$22,718.62	\$25,400.02	\$28,081.41	\$30,762.80	\$33,444.19	\$36,125.58	\$38,806.98	\$41,488.37	\$44,169.76	\$46,851.15
-COSTOS		\$14,631.78	\$14,997.57	\$15,372.51	\$15,756.83	\$16,150.75	\$16,554.52	\$16,968.38	\$17,392.59	\$17,827.40	\$18,273.09
=FLUJO NETO	\$(16,495.00)	\$8,086.84	\$10,402.44	\$12,708.89	\$15,005.97	\$17,293.45	\$19,571.07	\$21,838.60	\$24,095.78	\$26,342.36	\$28,578.06

Aun aumento en la tasa de interés por parte de BANDESAL afectará en gran medida los beneficios a la sociedad y en especial porque perderá competitividad con la banca comercial.

Tabla 183. Comparación de flujos de efectivo para escenario 3

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
FLUJO NETO ORIGINAL	\$20,747.25	\$24,922.90	\$29,098.55	\$33,274.20	\$37,449.85	\$41,625.50	\$45,801.15	\$49,976.80	\$54,152.45	\$58,328.10
FLUJO NETO ESCENARIO3	\$22,718.62	25,400.02	\$28,081.41	\$30,762.80	\$33,444.19	\$36,125.58	38,806.98	\$41,488.37	\$44,169.76	\$46,851.15
DIFERENCIA	\$1,971.38	\$477.12	\$(1,017.14)	\$(2,511.40)	\$(4,005.66)	(5,499.92)	\$(6,994.17)	(8,488.43)	(9,982.69)	(11,476.95)

Considerando el escenario anterior el Beneficio-Costo del proyecto se ve altamente afectado, disminuyendo en un 53.7%, **B/C de \$8.62**. Por lo que concluimos que si esta situación tuviera lugar afectaría grandemente los resultados y beneficios del modelo propuesto .



5.5 EVALUACIÓN SOCIAL

Este documento presenta un análisis social del MODELO PARA EL OTORGAMIENTO, SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL CREDITO PARA LA BANCA DE DESARROLLO BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA INDUSTRIA DE LA CONFECCION DE EL SALVADOR que consiste en la implantación de un método de evaluación por medio de indicadores operativos físicos y financieros apoyados por un software de apoyo para la plataforma de la Banca de Desarrollo de El Salvador, se espera que con la aplicación de este modelo sistémico se dé un mejor criterio para analizar MIPYMES que soliciten crédito garantizando su rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

El análisis consiste en dos partes:

1. La primera, trata sobre las condiciones sociales actuales de la MIPYMES en términos de cantidad de empresas y empleados
2. La segunda parte trata sobre los beneficios sociales que el proyecto dará a las MIPYMES

5.5.1 PARTE 1: Condiciones sociales actuales

El sector textil y confección es considerado uno de los sectores más importantes del país, ya que contribuye con el 4% del Producto Interno Bruto. En el 2014, el sector generó 73,562 empleos directos y aproximadamente 160 mil empleos indirectos, empleados en 670 empresas.

5.5.2 PARTE 2: contribución social del proyecto

Con la implementación del modelo sistémico propuesto se generaran beneficios para:

Tabla 184. Beneficiarios Directos e Indirectos

BENEFICIARIOS DIRECTOS	BENEFICIARIOS INDIRECTOS
MIPYMES: Ya que pueden contar con financiamiento más ágil con el modelo propuesto.	TRABAJADORES DE MIPYMES: Ya que al tener financiamiento las empresas en las que trabajan estos podrán contar con salarios a futuro y así poder mantener a sus familias.
BANCA DE DESARROLLO: Incrementa su oferta de valor agregado al tener un modelo que le permita al banco ser más estricto en sus procesos de seguimiento y control al tener la posibilidad de proveer tasas más pequeñas y periodos de pago y gracias mas extensos.	MINED: Podrá ser más efectivo en la entrega de los pagos a las empresas que manufacturan uniformes escolares al contar con el proceso de cobranza anticipada.
	NIÑOS: Reciben sus uniformes completos
	ESCUELAS: Tienen un intermediario en el pago de los uniformes que garantice mayor estabilidad a este proceso.

Los beneficios que se generan por la implementación de este proyecto son los siguientes:



Tabla 185. Beneficios Evaluación Social

BENEFICIOS	DESCRIPCIÓN
Implementación de Indicadores	Para las MIPYMES, independientemente de que su financiamiento haya sido aprobado o negado tendrán la oportunidad de saber cómo se encuentra su empresa a nivel de indicadores operativos y financieros. Esto les permitirá tener un punto de partida para conocerse, establecer metas a partir de dichos indicadores y conocer la importancia del seguimiento y control de indicadores.
Crecimiento de Ventas para las MIPYMES	Las MIPYMES al tener financiamiento con el cual podrán emprender proyectos estarán en la capacidad de poder vender más productos y a la vez producir más, porque para producir estos productos necesitan en financiamiento que se les va a otorgar,
Mejora en la Capacidad Instalada	Con el financiamiento que se les otorga a las MIPYMES podrán invertir en nueva maquinaria, capital de trabajo e instalaciones según las necesidades que tengan al momento de solicitar su crédito
Acompañamiento con seguimiento y control	Con el módulo de seguimiento y control la Banca de Desarrollo estará en la calidad de supervisar la correcta utilización del dinero otorgado a las empresas – esa utilización se refleja en la mejora de indicadores, ventas, pagos de intereses, etc.
Pago de salarios para los trabajadores	Con el financiamiento recibido las empresas estarán en la capacidad de poder pagar a sus trabajadores.



5.6 ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

5.7.1 Generalidades de la administración del proyecto

La administración es elemental para poder realizar con eficiencia y efectividad todo proyecto que se desea emprender, cuyas especificaciones para que éste sea funcional se detallarán posteriormente, utilizando herramientas metodológicas que propiciará la implementación de dicho proyecto, describiendo cada uno de sus elementos con la profundidad necesaria para que la información sea funcional para la contraparte.

5.6.2 Objetivos del proyecto

OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar planificación, programación y organización de implementación de un MODELO PARA EL OTORGAMIENTO, SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL CREDITO PARA LA BANCA DE DESARROLLO BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA INDUSTRIA DE LA CONFECCION DE EL SALVADOR en un tiempo de 60 días y bajo un presupuesto de \$880

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar mediante una estructura de desglose de trabajo, los entregables del proyecto con respectivos paquetes de trabajo y las actividades del mismo.
- Especificar el contenido de cada entregable con respectivos paquetes de trabajo y sus respectivas actividades.
- Detallar el presupuesto de cada entregable del proyecto mediante el desglose individual de cada actividad que estos contengan.
- Establecer la secuencia de las actividades del proyecto para poder realizarlo de una manera eficiencia y efectiva.
- Elaborar la organización de la administración del proyecto con todas sus especificaciones de funcionamiento.

5.6.3 Administración de la implementación

Se definieron los objetivos que el proyecto persigue para poder determinar una directriz que seguir y poder generar resultados que satisfagan los objetivos que se plantearon, para esto se utilizará una estructura de desglose de trabajo, en el cual se determinara en el siguiente apartado, a su vez se establece la organización necesaria para llevar a cabo las acciones pertinentes para poder poner en marcha o ejecutar lo que se planea y programa en este apartado.

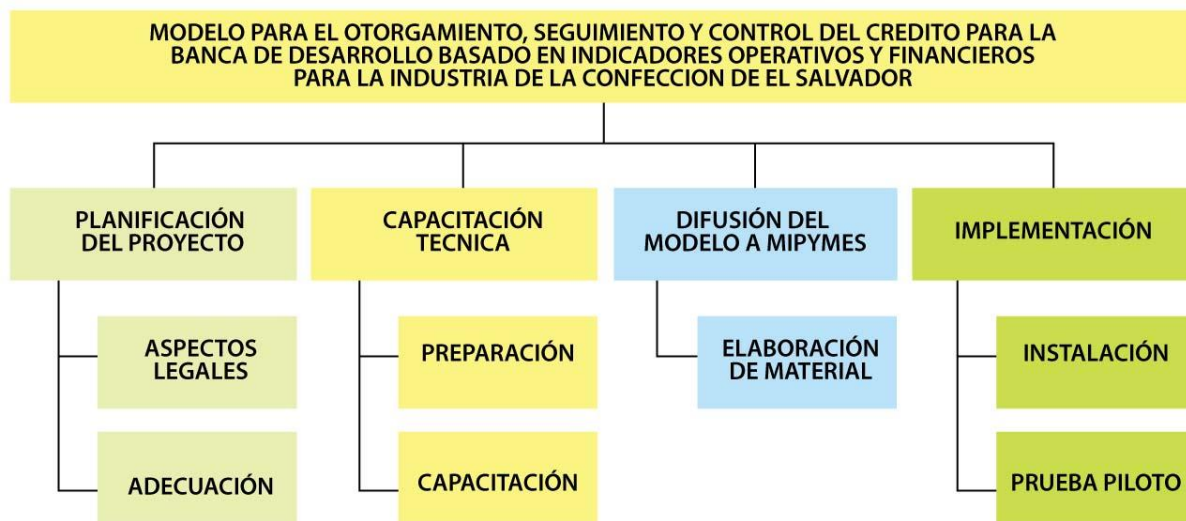


ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)

La estructura de desglose de trabajo sirve para visualizar todos los alcances que tendrá el proyecto en forma esquemática. La estructura del EDT es la siguiente:

- **Entregables:** se refieren a los productos que contendrá el proyecto y que serán entregados para completar el proyecto. Esta es la división mayor y contiene un conjunto de sub-entregables y paquetes de trabajo.
- **Paquetes de trabajo:** son un subconjunto de actividades que están bajo la supervisión de los sub gerentes, las actividades por lo general se agrupan en conjuntos que tienen cierta relación.
- **Actividades:** son la división mínima de los proyectos, representan las acciones que se deben ejecutar para completar el proyecto.

La estructura de desglose de trabajo que se ha diseñado, es la siguiente:



Esquema 31. Estructura de desglose del proyecto

POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS

POLITICAS

ASPECTOS LEGALES

- El contrato de abogados u otras personas relacionadas con trámites del subsistema se realizará con el mismo procedimiento para cualquier empleado de BANDESAL ya sea de planta o en base a proyectos
- La firma notarial o el notario responsable notificará de las inconformidades dentro las tramitaciones que retrasen el flujo de legalización de este proyecto, estas deberán ser notificadas inmediatamente al Jefe encargado del subsistema Legalización



- Gestionar la contratación del ISSS y AFP, para todo el personal involucrado en el proyecto del modelo. De ser posible que se contrate una persona freelance/independiente se le deberá descontar únicamente la renta equivalente al 10% por servicios profesionales.

ADECUACIÓN

- La selección se hará en base a 5 criterios con puntuación ponderada (en porcentaje) de la siguiente forma: Comprensión de proyecto (10%), Enfoque técnico, es decir: que sepa de software y ver un problema no solo con un enfoque de ingeniería sino con un enfoque de sistemas informáticos (30%), Costo (30%), Costo/efectividad (10%) Capacidad de cumplir con la programación (20%)
- El proyecto no podrá ser recibido sin que previamente se haga una evaluación de cumplimiento de los requerimientos establecidos en el contrato
- Si las instalaciones no llegaran a realizarse acorde a las especificaciones brindadas, la mano de obra implementadora del proyecto absorberá los costos de reparación y ajuste.

PREPARACIÓN

- Todos los reportes y material de apoyo deben de presentarse para su revisión en versión DIGITAL y en formato **.pdf** – esto es para agilizar el proceso de revisión y evitar perder el tiempo en espera de impresas.
- Las fuentes de conocimiento deben de ser citadas en cada material de apoyo que sea elaborado para mantener la credibilidad de lo que se está comunicando y a la vez mantener una imagen fuerte y sólida de los conocimientos a transmitir en capacitaciones, esto es porque los indicadores operativos y financieros combinados en un solo componente puede ser un conocimiento nuevo para varias personas o bien no estar familiarizados, esto aumenta la probabilidad de retención.

CAPACITACIÓN

- Toda capacitación realizada debe de ser anunciada
- Se debe de pasar una lista de asistencia que deben de ser firmada por todas las personas que asisten, esto es una constancia de que se ha recibido el conocimiento teórico y necesario para poder operar este proyecto.

ELABORACIÓN DE MATERIAL

- El material de apoyo a realizar debe de ser impreso en una imprenta que garantice una buena apariencia del material en su calidad, dado que es algo novedoso e innovador se debe de dar la mejor impresión al público en general y a la vez motivar a las personas que estudien dicho material a adentrar en el conocimiento que se les proveerá
- Costo que la empresa encargada de elaborar el material de capacitaciones es de impresión y gastos de transporte. Bajo ninguna circunstancia se deberá proveer fotocopias.

INSTALACIÓN

- Los manuales a realizar deben de tener exactamente el mismo formato que se maneja en BANDESAL para garantizar la homogeneidad de la información.
- Es necesario reunirse con autoridades que efectivamente tengan capacidad de tomar decisiones con respecto a días de instalación de software, capacitaciones, presentación de reportes y otros aspectos que requieran visto bueno de alta gerencia. Esto es para agilizar los procesos de aceptación o rechazo de material y no caer en la obsolescencia o burocracia



PRUEBA PILOTO

- La prueba piloto a realizar debe de ser con los datos reales de una empresa, esto es para garantizar un escenario válido para el modelo.
- La prueba piloto debe de ser realizada en compañía del técnico contratado y el administrador del proyecto y el personal del banco que se considere necesario, esto es para que se familiaricen TODOS con el método, forma y dinámica del proceso en cuestión para evitar malentendidos, equivocaciones y otro tipo de errores evitables.
- La prueba piloto debe ser aprobada por el administrador del proyecto y un representante de la BANCA DE DESARROLLO.

ESTRATEGIAS

ASPECTOS LEGALES

- Se buscara que todas las acciones realizadas en este proceso no dejen absolutamente ningún elemento vulnerable a inconformidades e inconsistencias, las personas a contratar o las cuales se encargaran de hacer estos trámites deberán ser personas de bien y buenas costumbres para garantizar el bien en el comienzo del proyecto.

ADECUACIÓN

- Si las actividades del proyecto no llegaran a realizarse acorde a las especificaciones brindadas, la mano de obra implementadora del proyecto absorberá los costos de reparación y ajuste. Por ejemplo, si la implementación errónea del software o la adecuación incorrecta del modelo genera inconsistencia a nivel de bases de datos u otro tipo de registros que actualmente utilice el banco, su inmediata corrección y todos los costos que conlleva serán absorbidos por la mano de obra implementadora del proyecto.

PREPARACIÓN

- Los manuales diseñados deben de contener toda la información necesaria y la redacción clara para que una persona pueda comprender su contenido sin ningún problema, es decir, se deberán utilizar palabras de las más inteligibles posibles en su redacción y no recurrir a tecnicismos innecesarios.

CAPACITACIÓN

- Para una mejor comprensión del público, el expositor deberá manejar una buen o excelente nivel de expresión oral y expresiva. El carecer de estas capacidades será motivo de evaluar su continuidad en el proyecto dado que es extremadamente importante que el mensaje de un modelo de esta naturaleza llegue exitosamente a las personas.

ELABORACIÓN DE MATERIAL

- Poner especial atención a la apariencia gráfica del material, que sea agradable a la vista y motive su lectura.

INSTALACIÓN

- Se deberá de notificar el día en el cual se procederá a la instalación del software



PRUEBA PILOTO

- La prueba piloto deberá de seguir y verificar todos los aspectos y módulos del software con sus respectivas hojas de formulario.

DESCRIPCIÓN DEL EDT

Tabla 186. Descripción de los entregables de la estructura de trabajo

ENTREGABLE	DESCRIPCIÓN
PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO	<p>Se encuentran las actividades que se llevan a cabo para la obtención de los permisos necesarios para su funcionamiento, según lo que establecen las leyes del país. A su vez, se encuentran las actividades relacionadas con la adecuación de la plataforma de la banca de desarrollo.</p> <p>Los paquetes de trabajo de éste entregable son:</p> <ul style="list-style-type: none">• Aspectos legales• Adecuación
CAPACITACIÓN TECNICA	<p>Tiene todas las actividades relacionadas a la construcción, preparación y elaboración del material de apoyo necesario para las capacitaciones. Además cuenta con las actividades necesarias para agendar en horario las capacitaciones e impartirlas</p> <p>Los paquetes de trabajo de éste entregable son:</p> <ul style="list-style-type: none">• Preparación• Capacitación
DIFUSIÓN DEL MODELO A MIPYMES	<p>Tiene todas las actividades relacionadas a la construcción, preparación y elaboración del material necesario para difundir este modelo a MIPYMES interesadas.</p>
IMPLEMENTACIÓN	<p>Incluye todas las actividades relacionadas con la instalación del software de apoyo en la plataforma informática de BANDESAL y la elaboración de la prueba piloto con la persona contratada que se encargará de darle funcionamiento continuo al modelo.</p> <p>Cuenta con los siguientes paquetes de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none">• Instalación• Prueba Piloto



Tabla 187. Descripción de los paquetes de la estructura de trabajo

ENTREGABLE: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO	
PAQUETES DE TRABAJO	DESCRIPCIÓN
ASPECTOS LEGALES	Contiene todos los aspectos legales del proyecto, son todas aquellas actividades que conllevan la realización de documentos importantes para que el proyecto tenga la base legal para proceder en su realización, aspecto que es importante realizar aunque aparentemente no le agrega valor al mismo.
ADECUACIÓN	Se encuentran todas las actividades que se necesitan para tener el ambiente propicio para la elaboración del proyecto.
ENTREGABLE: CAPACITACIÓN TÉCNICA	
PAQUETES DE TRABAJO	DESCRIPCIÓN
PREPARACIÓN	Investigación, recopilación y elaboración de todo el material de apoyo a utilizar en las capacitaciones, es importante este paquete de trabajo ya que de este depende que el mensaje llegue a la aceptación del personal de la banca de desarrollo. Dado que es un tema nuevo e innovador es imprescindible que las personas entiendan y se sientan motivadas por lo que un buen material es necesario.
CAPACITACIÓN	Un conjunto de actividades didácticas orientadas a suplir las necesidades del modelo y la banca de desarrollo y que se orientan hacia una ampliación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados la cual les permitirá desarrollar sus actividades de manera eficiente.
ENTREGABLE: DIFUSIÓN DEL MODELO A MIPYMES	
PAQUETES DE TRABAJO	DESCRIPCIÓN
ELABORACIÓN DE MATERIAL	Tiene todas las actividades relacionadas a la construcción, preparación y elaboración del material necesario para difundir este modelo a MIPYMES interesadas.
ENTREGABLE: DIFUSIÓN DEL IMPLEMENTACIÓN	
PAQUETES DE TRABAJO	DESCRIPCIÓN
INSTALACION	Incluye todas las actividades relacionadas con la instalación del software de apoyo en la plataforma informática de BANDESAL
PRUEBA PILOTO	Elaboración de la prueba piloto con la persona contratada que se encargará de darle funcionamiento continuo al modelo.



Tabla 188. Actividades de la estructura de trabajo

ENTREGABLE	PAQUETE DE TRABAJO	ACTIVIDADES
PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO	ASPECTOS LEGALES	Elaborar anteproyecto
		Presentar el anteproyecto a institución que financiará el proyecto.
		Gestionar financiamiento
		Establecer tiempo de entrega de financiamiento
	ADECUACIÓN	Negociar acuerdo sobre el precio y fechas de entrega del modelo acoplado a plataforma BANDESAL
		Revisar y archivar documentos de legalización
		Establecer detalles de los cambios a realizar en procesos
		Recepción de orden de materiales necesarios para realizar el trabajo
CAPACITACIÓN TÉCNICA	PREPARACIÓN	Elaboración de reportes descriptivos del modelo e importancia de indicadores
		Elaboración de contenido y temario de capacitaciones
		Búsqueda de material para capacitaciones
		Elaboración de manuales técnicos y material de apoyo para capacitaciones teóricas
		Impresión y preparación de material de apoyo para capacitaciones teóricas
	CAPACITACIÓN	Gestión de recursos humanos y equipo para capacitaciones teóricas en instalaciones de BANDESAL
		Convocatoria para capacitaciones teóricas de personal
		Elaboración de capacitaciones teóricas según calendario
		Elaboración de manuales técnicos y material de apoyo para capacitaciones prácticas
		Impresión y preparación de material de apoyo para capacitaciones prácticas
		Calendarización de capacitaciones prácticas
		Gestión de recursos humanos y equipo para capacitaciones prácticas en instalaciones de BANDESAL
		Convocatoria para capacitaciones prácticas de personal



ENTREGABLE	PAQUETE DE TRABAJO	ACTIVIDADES
		Elaboración de capacitaciones prácticas según calendario
DIFUSIÓN DE MODELO A MIPYMES	ASPECTOS LEGALES ADECUACIÓN	Elaboración de requerimientos de material informativo
		Contratación de diseñador gráfico
		Elaboración de todo el material gráfico de difusión del modelo con línea gráfica de BANDESAL
		Revisión de material
		Impresión de material
		Distribución de material
		Elaboración de material y contenido de conferencias y talleres informativos
		Calendarización de conferencias y talleres informativos
		Realización de conferencias y talleres informativos
CAPACITACIÓN TÉCNICA	PREPARACIÓN	Reunión con autoridades con capacidad de toma de decisiones
		Planificación de implementación del modelo en Bandedsal
		Planificación de actualización de documentación
		Elaboración de manuales modificados
		Elaboración de documentación adicional modificada
		Elaboración de formularios adicionales
		Elaboración de procesos mejorados
		Impresión de documentación modificada
		Preparación de plataforma informática de BANDESAL para adicionar modelo
		Adición de modelo a plataforma informática
	CAPACITACIÓN	Contratación de especialista
		Capacitación de especialista
		Prueba piloto
		Ajustes finales
		Lanzamiento oficial



Tabla 189. Descripción de actividades de la estructura de trabajo

PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO		
No	Actividad	Descripción
A01	Elaborar anteproyecto	Desarrollo del documento que refleja todo el alcance del proyecto, la descripción de cada una de las actividades del proyecto, recursos a emplear y programación de las actividades. Esta actividad incluye la elaboración del acta de constitución del proyecto, el plan de gestión del proyecto y la gestión del alcance del proyecto.
A02	Presentar el anteproyecto a institución que financiará el proyecto.	Al solo tener preparado los documentos para presentar el proyecto, se procederá a gestionar con la institución financiera o departamento el financiamiento del proyecto. Esta actividad solamente involucra realizar el primer contacto y programar las siguientes citas para acordar el financiamiento.
A03	Gestionar financiamiento	Se tendrá una cita con personal de la institución financiera o departamento en donde se establecerán los acuerdos del financiamiento, intereses y fechas de pago.
A04	Establecer tiempo de entrega de financiamiento	Se acordará los tiempos límites en los que se esperará que se reciba el financiamiento o desembolso de dinero. Se deberá asegurar que se esté entregando la cantidad necesaria según la estimación de la programación de actividades.
A05	Negociar acuerdo sobre el precio y fechas de entrega del modelo acoplado a plataforma BANDESAL	Finalidad es conseguirlo a menor costo posible y que sea entregado en fecha más próxima.
A06	Revisar y archivar documentos de legalización	Finalizar toda el paquete de legalización ordenando, revisando y archivando todos los documentos que hagan efectiva la implementación del modelo en la plataforma de BANDESAL
A07	Establecer detalles de los cambios a realizar en procesos	Se elabora una lista detallada de lo que se desea modificar del lugar para que sirva de guía para realizar las modificaciones, con sus especificaciones técnicas.



A08	Recepción de orden de materiales necesarios para realizar el trabajo	Se recibe la orden de los materiales que se necesitan, para que se realicen las compras pertinentes
CAPACITACIÓN TECNICA		
No	Actividad	Descripción
B01	Elaboración de reportes descriptivos del modelo e importancia de indicadores	Se elaboran reportes que describen en que consiste el modelo y la importancia de los indicadores
B02	Elaboración de contenido y temario de capacitaciones	Se elabora un índice del contenido a exponer en capacitaciones
B03	Búsqueda de material para capacitaciones	Se busca el material para capacitaciones en diversas fuentes
B04	Elaboración de manuales técnicos y material de apoyo para capacitaciones teóricas	Con la información recolectada se elaboran los manuales que serán distribuidos en las capacitaciones
B05	Impresión y preparación de material de apoyo para capacitaciones teóricas	Se imprimen los manuales y demás material con tiempo para evitar atrasos
B06	Calendarización de capacitaciones teóricas	Asegurándose que encajen perfectamente en el calendario se programan las capacitaciones
B07	Gestión de recursos humanos y equipo para capacitaciones teóricas en instalaciones de BANDESAL	Se gestiona el recurso humano y demás recursos que asistirán y serán necesario en las capacitaciones
B08	Convocatoria para capacitaciones teóricas de personal	Se realiza la convocatoria
B09	Elaboración de capacitaciones teóricas según calendario	SE REALIZAN LAS CAPACITACIONES TEORICAS. Esto es importante porque se transmite el conocimiento a las personas involucradas
B10	Elaboración de manuales técnicos y material de apoyo para capacitaciones prácticas	Estos manuales deben de ser elaborados con un vocabulario agradable y entendible, además se pone atención en los esquemas
B11	Impresión y preparación de material de apoyo para capacitaciones prácticas	Se imprime con tiempo para evitar retrasos
B12	Calendarización de capacitaciones prácticas	Considerando las actividades del Banco se calendarizan las capacitaciones
B13	Gestión de recursos humanos y equipo para capacitaciones	Se gestiona material, asistentes y otro tipo de recursos que sea necesario para llevar las capacitaciones con éxito



	prácticas en instalaciones de BANDESAL	
B14	Convocatoria para capacitaciones prácticas de personal	Se realiza la convocatoria para las capacitaciones prácticas con el modelo
B15	Elaboración de capacitaciones prácticas según calendario	Se realizan las capacitaciones explicativas

DIFUSIÓN DEL MODELO A MIPYMES		
No	Actividad	Descripción
C01	Elaboración de requerimientos de material informativo	Se define qué tipo de información será necesaria para capacitar y notificar a las MIPYMES
C02	Contratación de diseñador gráfico	Se gestiona la contratación de un diseñador gráfico freelance que realice los artes necesarios
C03	Elaboración de todo el material gráfico de difusión del modelo con línea gráfica de BANDESAL	Con un tiempo prudencial para que el diseñador pueda hacer bien su trabajo realice el material grafico
C04	Revisión de material	Se revisa el material con gerente de proyecto
C05	Impresión de material	Se imprime el material
C06	Distribución de material	Se distribuye el material en personas involucradas
C07	Elaboración de material y contenido de conferencias y talleres informativos	Se preparar y realiza material a utilizar en conferencia para público interesado
C08	Calendarización de conferencias y talleres informativos	Se hace la calendarización
C09	Realización de conferencias y talleres informativos	Se realizan los talleres informativos donde se explican los beneficios de los indicadores y estos criterios adicionales para otorgamiento de credito
IMPLEMENTACIÓN		
No	Actividad	Descripción
D01	Reunión con autoridades con capacidad de toma de decisiones	Es importante que se reúnan con autoridades explicando el proceso de implantación para tomar decisiones claves de administración en el momento y evitar esperar tratar con personas de baja jerarquía institucional y así evitar perder el tiempo en burocracia o mensajes importantes que nunca serán recibidos



D02	Planificación de implementación del modelo en Bandesal	Se planifica de forma ordenada la implementación del modelo con las observaciones hechas con autoridades que puedan tomar decisiones
D03	Planificación de actualización de documentación	Se planifica la actualización de manuales si lo hubiesen
D04	Elaboración de manuales modificados	Se elaboran los manuales modificados
D05	Elaboración de documentación adicional modificada	Y también se realiza la documentación adicional modificada
D06	Elaboración de formularios adicionales	Se elaboran los formularios
D07	Elaboración de procesos mejorados	Se elaboran los procesos mejorados.
D08	Impresión de documentación modificada	Se imprime la documentación modificada y otro tipo de documentación
D09	Preparación de plataforma informática de BANDESAL para adicionar modelo	Se prepara la plataforma informática, haciendo espacio en disco y acomodándolo a los programas actuales
D10	Adición de modelo a plataforma informática	Se adicional el modelo en forma de software de apoyo a la plataforma informática de Bandesal
D11	Contratación de especialista	Se contrata un especialista que se encargara de dar vida al modelo permanentemente
D12	Capacitación de especialista	Se capacita al especialista
D13	Prueba piloto	Se realiza prueba piloto
D14	Ajustes finales	Ajustes finales como correcciones de prueba piloto
D15	Lanzamiento oficial	Lanzamiento oficial con autoridades

5.6.4 Recursos de las actividades

Tabla 190. Duración, costo y precedencia de cada actividad

No	Actividad	Precedencia	Duración (días)	Costo (\$)
A01	Elaborar anteproyecto	-	1	25
A02	Presentar el anteproyecto a institución que financiará el proyecto.	A01	1	10
A03	Gestionar financiamiento	A02	1	20
A04	Establecer tiempo de entrega de financiamiento	A03	1	156.3



A05	Negociar acuerdo sobre el precio y fechas de entrega del modelo acoplado a plataforma BANDESAL	A04	1	10
A06	Revisar y archivar documentos de legalización	A05	1	15
A07	Establecer detalles de los cambios a realizar en procesos	A06	1	10
A08	Recepción de orden de materiales necesarios para realizar el trabajo	A07	1	20
B01	Elaboración de reportes descriptivos del modelo e importancia de indicadores	A08	2	12.36
B02	Elaboración de contenido y temario de capacitaciones	B01	2	25
B03	Búsqueda de material para capacitaciones	B02	2	30.21
B04	Elaboración de manuales técnicos y material de apoyo para capacitaciones teóricas	B03	2	25.36
B05	Impresión y preparación de material de apoyo para capacitaciones teóricas	B04	1	48.52
B06	Calendarización de capacitaciones teóricas	B05	1	25.28
B07	Gestión de recursos humanos y equipo para capacitaciones teóricas en instalaciones de BANDESAL	B06	1	36.46
B08	Convocatoria para capacitaciones teóricas de personal	B07	1	34.21
B09	Elaboración de capacitaciones teóricas según calendario	B08	1	203.14
B10	Elaboración de manuales técnicos y material de apoyo para capacitaciones prácticas	B09	2	35.63
B11	Impresión y preparación de material de apoyo para capacitaciones prácticas	B10	1	30
B12	Calendarización de capacitaciones prácticas	B11	1	22.63
B13	Gestión de recursos humanos y equipo para capacitaciones prácticas en instalaciones de BANDESAL	B12	1	25.21
B14	Convocatoria para capacitaciones prácticas de personal	B13	1	22.63



B15	Elaboración de capacitaciones prácticas según calendario	B14	3	203.82
C01	Elaboración de requerimientos de material informativo	B10	1	15
C02	Contratación de diseñador gráfico	C01	1	110
C03	Elaboración de todo el material gráfico de difusión del modelo con línea gráfica de BANDESAL	C02	2	27.25
C04	Revisión de material	C03	1	20.63
C05	Impresión de material	C04	1	25
C06	Distribución de material	C05	1	19.21
C07	Elaboración de material y contenido de conferencias y talleres informativos	C06	1	26.48
C08	Calendarización de conferencias y talleres informativos	C07	1	22.82
C09	Realización de conferencias y talleres informativos	C08	2	209.85
D01	Reunión con autoridades con capacidad de toma de decisiones	B15, C09	1	30.62
D02	Planificación de implementación del modelo en Bandedal	D01	1	25.2
D03	Planificación de actualización de documentación	D01	1	22.2
D04	Elaboración de manuales modificados	D02, D03	2	35.15
D05	Elaboración de documentación adicional modificada	D02, D03	2	14
D06	Elaboración de formularios adicionales	D02, D03	2	16.82
D07	Elaboración de procesos mejorados	D04, D05, D06	1	15.63
D08	Impresión de documentación modificada	D07	1	14.82
D09	Preparación de plataforma informática de BANDESAL para adicionar modelo	D08	2	11
D10	Adición de modelo a plataforma informática	D09	1	12.3
D11	Contratación de especialista	D10	1	22.63
D12	Capacitación de especialista	D11	1	12
D13	Prueba piloto	D12	1	22.63
D14	Ajustes finales	D13	1	10
D15	Lanzamiento oficial	D14	1	12



El proyecto consta de un total de 56 actividades, con un presupuesto total de **1800.00** y con una duración de 60 días o 2 meses. Se adicionan \$180.00 de imprevistos.

5.6.5 Organización del proyecto

En esta sección se abordara el diseño de la organización necesaria para llevar a cabo la ejecución del proyecto.

CRITERIOS RELATIVOS A DECISIÓN DE TIPO DE ORGANIZACIÓN

Se presenta la siguiente tabla en la cual se muestra, los criterios evaluados, y en su respectiva relación con el proyecto en estudio. En esta sección se abordara el diseño de la organización necesaria para llevar a cabo la ejecución del proyecto.

CRITERIOS RELATIVOS A DECISIÓN DE TIPO DE ORGANIZACIÓN

Se presenta la siguiente tabla en la cual se muestra, los criterios evaluados, y en su respectiva relación con el proyecto en estudio.

Tabla 191. Evaluación del tipo de estructura organizativa

CRITERIOS	ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES			PROYECTO EN ESTUDIO
	Funcional	Matricial	Por Proyectos	
Incertidumbre	BAJA	ALTA	ALTA	BAJA
Tecnología	COMÚN	COMPLEJA	NUEVA	COMÚN
Complejidad	BAJA	MEDIANA	ALTA	MEDIANA
Duración	BREVE	MEDIANA	PROLONGADA	MEDIANA
Dimensión	PEQUEÑA	MEDIANA	AMPLIA	PEQUEÑA
Importancia	POCA	MEDIANA	AMPLIA	AMPLIA
Cliente	DIVERSO	MEDIANA	ÚNICO	UNICO
Carácter crítico en el tiempo	BAJO	MEDIANA	ALTO	ALTO
Carácter crítico en los recursos	DEPENDE	DEPENDE	DEPENDE	ALTA
Diferenciación	POCA	ALTA	MEDIA	ALTA
Monto	BAJO	DEPENDE	ALTO	MEDIANA
TOTAL	6	1	3	

Como podemos observar de los resultados de la evaluación, el tipo de estructura organizativa más conveniente a aplicar es una **organización funcional**.

Descripción de cada criterio aplicado al proyecto en estudio:

- **Incertidumbre:** La incertidumbre del proyecto es baja ya que la mayor parte de riesgos que se pueden dar son por supuestos de problemas con las empresas con las que se establece relación,



como la empresa o mano de obra de instalación. Esta incertidumbre se disminuye por la firma de contratos, donde se establece que cualquier retraso que sea imputable a la empresa contratada, asumirá todos los costos que esto implica.

- **Tecnología:** El proyecto cuenta con tecnología común PERO que requiere conocimientos técnicos específicos para su correcta utilización, ya que por la naturaleza de los procesos no se aplica tecnología avanzada, al menos no en El Salvador.
- **Complejidad:** La complejidad del proyecto en estudio, es de carácter mediano, ya que no cuenta con la construcción de obra civil sino, utilización de software de difícil adquisición, sino que se utiliza un software de apoyo al cual solo se le realizaran modificaciones. La empresa ya se encuentra formalmente establecida, la elaboración del producto no representa una dificultad ya que en el desarrollo del trabajo de graduación se ha hecho.
- **Duración:** el proyecto es de corto plazo, 60 días.
- **Dimensión:** pequeña, no se realizará construcción de infraestructura, la empresa se encuentra formalmente establecida, la dimensión del proyecto, la empresa cuenta con amplia experiencia en el rubro, esto hace que se tenga mayor seguridad.
- **Importancia:** Amplia, ya que es un factor NUEVO de decisión y un enfoque de vista completamente diferente del cual se puede ver un financiamiento.
- **Cliente:** UNICO, es una banca de desarrollo. Por su naturaleza los asuntos que se manejan son delicados y necesitan muchas especificaciones para justificar decisiones.
- **Carácter crítico en el tiempo:** Bajo, con el tiempo se ha mantenido la otorgación de créditos
- **Carácter crítico de los recursos:** la eficiencia en la realización del proyecto es importante, ya que el correcto uso de los recursos hace que el riesgo disminuya al tener más criterios.
- **Diferenciación:** Alta, el simple hecho que se tomen factores operativos y a la vez se considere cierto nivel de acompañamiento (seguimiento y control) da un grado alto de diferenciación.
- **Monto:** El proyecto está presupuestado para **\$880** en comparación con otros proyectos a nivel nacional, es un proyecto bajo.

DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO



Ilustración 45. Organización del proyecto

Se escoge una organización funcional ya que la evaluación, según los criterio utilizados, resulta que la organización funcional se adecua con mayor facilidad al proyecto de la instalación del modelo, esto también abona al sentido que la organización del proyecto, como se verá a continuación no cuenta con mayor complejidad dado que involucra la instalación del software de apoyo y modificación de procesos. A continuación se

define la siguiente organización del proyecto, donde el gerente del proyecto es contratado por el banco de desarrollo para llevar a cabo la instalación y correcta capacitación del personal involucrado.



5.6.6 Manual del proyecto

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO DE MODELO PARA EL OTORGAMIENTO, SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL CREDITO PARA LA BANCA DE DESARROLLO BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA INDUSTRIA DE LA CONFECCION DE EL SALVADOR
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES
 <p>BANDESAL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR</p>
ELABORADO POR: AGUIRRE MAYORGA, SERGIO PAÚL CASTRO VAQUERANO, NORMA CAROLINA MEDRANO RIVAS, GABRIELA GUADALUPE
CONTENIDO
MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO DE MODELO PARA EL OTORGAMIENTO, SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL CREDITO PARA LA BANCA DE DESARROLLO BASADO EN INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA INDUSTRIA DE LA CONFECCION DE EL SALVADOR	
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Página 1/ 3
INTRODUCCIÓN	
<p>El Manual de Puestos y Funciones es de gran importancia, debido a que por medio de él se pueden conocer todos los diferentes puestos que conforman cada una de las unidades parte de la organización para la ejecución del proyecto, así como la dependencia de cada puesto, la cantidad de puestos, la descripción específica de sus labores o funciones y los requisitos que se deben de cumplir para poder ocuparlo. Para este manual, se presenta la estructura de conformación desde los objetivos, su respectivo ámbito de aplicación instrucciones de su uso y recomendaciones. Luego se presenta la estructura de los puestos de la unidad que ejecuta el proyecto y la descripción de las actividades de cada uno de los puestos que la conforman</p> <p><u>ESTE MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES SOLAMENTE TIENE APLICACIÓN DURANTE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO. CUANDO EL MODELO SEA EFECTIVAMENTE IMPLEMENTADO LA ORGANIZACIÓN SERA COMPLETAMENTE DIFERENTE A ESTA.</u></p>	
OBJETIVO	
<p>Objetivo General: Proporcionar a las diversas áreas de la empresa los manuales técnicos de organización que respalden su operación, para cada uno de los involucrados en la Implementación del proyecto.</p>	
<p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Detallar cada una de las actividades según el puesto de trabajo.• Definir la denominación y número de cargos que conformarán la estructura.• Asignar a cada cargo las funciones que le corresponden..• Establecer las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.• Verificar la correcta ejecución de las actividades por parte del personal.	
ÁMBITO DE APLICACIÓN	
<ul style="list-style-type: none">• El manual comprende las diferentes unidades que conforman el proyecto.• El manual podrá ser consultado por todo el personal y por aquellas personas e instituciones externas que cuentan con la aprobación.	



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO			
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Página 2 / 3	
GERENCIA DEL PROYECTO			
Dependencia Jerárquica		Unidades subordinadas	
NINGUNA		ASISTENTE	
Objetivo			
Planear, organizar, dirigir, y controlar el desarrollo y evolución del proyecto.			
Descripción de funciones o tareas			
<ul style="list-style-type: none"> • Liderar el proceso de planeación estratégica del proyecto. • Establecer objetivos y metas específicas para el proyecto. • Desarrollar estrategias generales para alcanzar objetivos y metas propuestas. • Definir políticas y desarrollar todas las actividades previas del proyecto. • Supervisar y controlar el cumplimiento de las actividades de acuerdo a lo planeado. • Supervisar los contratos del personal operativo. • Supervisar la gestión y asignación del uso óptimo de los recursos financieros y humanos. • Revisar y evaluar la ejecución del proyecto. • Definir y programar acciones correctivas. • Gestionar las relaciones públicas del proyecto así como la asistencia a reuniones importantes con entes externos al proyecto. 			
Competencias y requisitos mínimos			
Educación y experiencia		Características y otros requisitos	
<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero Industrial o carreras afines. • Tener como mínimo tres años de experiencia en puestos similares. • Conocimiento en el manejo de sistemas de información. • Sólidos conocimientos de trámites legales 		<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales • Honesto y transparente • Responsable con orientación a resultados • Capacidad de trabajo en equipo y liderazgo • Proactivo, con iniciativa y creatividad • Habilidad de trabajar bajo presión • Sexo: Indistinto 	
Elaborado por:	Gte. de Proyecto	Aprobado por:	Dueño de proyecto



MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		Página 3 / 3	
ASISTENCIA DE GERENCIA			
Dependencia Jerárquica		Unidades subordinadas	
Gerente del proyecto			
Objetivo			
Ejecutar, supervisar y controlar el desarrollo y evolución de las actividades que le competen.			
Descripción de funciones o tareas			
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar estrategias generales para alcanzar objetivos y metas propuestas.. • Supervisar la realización de las actividades. • Supervisar la organización y coordinación de la ejecución de las actividades. • Supervisar y controlar el cumplimiento de las actividades de acuerdo a lo planeado. • Supervisar los contratos del personal operativo. • Supervisar la gestión y asignación del uso óptimo de los recursos financieros y humanos. • Elaborar informes sobre la consecución del proyecto. 			
Competencias y requisitos mínimos			
Educación y experiencia		Características y otros requisitos	
<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero Industrial o carreras afines. • Tener como mínimo 1 años de experiencia en puestos similares. • Conocimiento en el manejo de sistemas de información. 		<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales • Honesto y transparente • Responsable con orientación a resultados • Proactivo, con iniciativa y creatividad • Habilidad de trabajar bajo presión • Sexo: Indistinto 	
Elaborado por:	Gte. de Proyecto	Aprobado por:	Dueño de proyecto



5.6.7 Presupuesto de la administración del proyecto

El presupuesto de la administración del proyecto se refiere a la inversión que se debe realizar para administrar la ejecución del proyecto, esta no se refiere a la inversión a realizar en una actividad específica sino al costo empleado en la supervisión, coordinación y administración de cada actividad de todo el proyecto. Esta inversión es del tipo fija intangible y la inversión a realizar se detalló en la sección correspondiente en donde se especificó la inversión total del proyecto; la siguiente tabla muestra el presupuesto de este:

Tabla 192. Presupuesto de la administración del proyecto⁶⁰

Detalle	Salario	Por 2 meses
Gerente del proyecto	\$600.00	\$1,200.00
Asistente	\$200.00	\$600.00
Imprevistos (10%)	\$80.00	\$180.00
TOTAL	\$ 880.00	\$1980,00

Para proratear este costo entre las actividades se ha asignado una distribución uniforme entre las 56 actividades del proyecto (no se consideró la elaboración del anteproyecto), es decir un total de **\$35.35** de costo para cada actividad referente a la administración con una ruta crítica de **53 días**. La red CPM del proyecto se puede observar en el **ANEXO 9**.

⁶⁰ Es la misma que la Tabla del costo de la administración del proyecto detallada en la sección de la Inversión Fija Intangible.



6 RESULTADOS ESPERADOS

En esta sección se retoman los problemas encontrados en el DIAGNOSTICO y a la vez se listan la forma en cómo se solucionan con lo trabajado en el DISEÑO con la finalidad que exista una coherencia entre lo encontrado y lo trabajado.

6.1 DEFICIENCIAS EN EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CRÉDITOS UNA VEZ OTORGADOS

El seguimiento y control tiene muchas oportunidades de mejoras ya que no se llevan registros de históricos de ventas, flujos de efectivo e indicadores de las empresas que solicitan financiamiento, se necesita un modelo que realice esto para disminuir los casos de posibles incumplimientos de pago.

¿Que se busca?

Una mejora el **seguimiento y control** que garantice una disminución en la mora ya sea para que BANDESAL obtenga más ganancias así como para que las empresas cuenten con una buena calificación crediticia y puedan solicitar más créditos en cualquier entidad bancaria.

¿Qué se propone?

SE PROPONE UN PROCESO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL ASISTIDO POR UN SOFTWARE DE APOYO QUE REGISTRE LA EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS, REGISTRO DE VENTAS, SEGUIMIENTO DE MORA Y ESCENARIOS. ESTO GARANTIZA UN CONTROL ESTRICTO Y CONSTANTE DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FINANCIADA

MENÚ PRINCIPAL	MOD1 ENTADA DE DATOS	MOD2 INDICADORES	MOD3 DICCION DEL CREDITO	MOD4 MEDICION DE INDICADORES	MOD5 MEDICION DE PAGOS	MOD6 MEDICION DE VENTAS	MOD7 MEDICION DE CREDITOS	MOD8 FLUJOS DE EFECTIVO	MOD9 MEDICION DE CREDITOS	MOD10 MEDICION DE CREDITOS	MENÚ PRINCIPAL	MOD11 INDICADORES	MOD12 DICCION DEL CREDITO	MOD13 MEDICION DE INDICADORES	MOD14 MEDICION DE PAGOS	MOD15 MEDICION DE VENTAS																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="17">MEDICION DE INDICADORES</th> </tr> <tr> <th>INDICADOR</th> <th>UNIDAD</th> <th>INDICADOR</th> <th>UNIDAD</th> <th>INDICADOR</th> <th>UNIDAD</th> <th>INDICADOR</th> <th>UNIDAD</th> <th>INDICADOR</th> <th>UNIDAD</th> <th>INDICADOR</th> <th>UNIDAD</th> <th>INDICADOR</th> <th>UNIDAD</th> <th>INDICADOR</th> <th>UNIDAD</th> <th>INDICADOR</th> <th>UNIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Indicador de actividad administrativa</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad comercial</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad financiera</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad operativa</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de marketing</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de ventas</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de producción</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de distribución</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de atención al cliente</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de recursos humanos</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de tecnología</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de riesgos</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de relaciones públicas</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de innovación</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de compliance</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de seguridad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de privacidad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de ética</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de gobernanza</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de transparencia</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de innovación</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de compliance</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de seguridad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de privacidad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de ética</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de gobernanza</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de transparencia</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de innovación</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de compliance</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de seguridad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de privacidad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de ética</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de gobernanza</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de transparencia</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de innovación</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de compliance</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de seguridad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de privacidad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de ética</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de gobernanza</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de transparencia</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de innovación</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de compliance</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de seguridad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de privacidad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de ética</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de gobernanza</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de transparencia</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de innovación</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de compliance</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de seguridad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de privacidad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de ética</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de gobernanza</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de transparencia</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de innovación</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de compliance</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de seguridad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de privacidad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de ética</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de gobernanza</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de transparencia</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de innovación</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de compliance</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de seguridad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de privacidad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de ética</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de gobernanza</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de transparencia</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de innovación</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de compliance</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de seguridad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de privacidad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de ética</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de gobernanza</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de transparencia</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de innovación</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de compliance</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de seguridad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de privacidad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de ética</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de gobernanza</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de transparencia</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de innovación</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de compliance</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de seguridad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de privacidad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de ética</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de gobernanza</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de transparencia</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de innovación</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de compliance</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de seguridad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de privacidad</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de ética</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de gobernanza</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Indicador de actividad de gestión de transparencia</td><td>0.00</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>																	MEDICION DE INDICADORES																	INDICADOR	UNIDAD	INDICADOR	UNIDAD	INDICADOR	UNIDAD	INDICADOR	UNIDAD	INDICADOR	UNIDAD	INDICADOR	UNIDAD	INDICADOR	UNIDAD	INDICADOR	UNIDAD	INDICADOR	UNIDAD	Indicador de actividad administrativa	0.00																	Indicador de actividad comercial	0.00																	Indicador de actividad financiera	0.00																	Indicador de actividad operativa	0.00																	Indicador de actividad de gestión	0.00																	Indicador de actividad de marketing	0.00																	Indicador de actividad de ventas	0.00																	Indicador de actividad de producción	0.00																	Indicador de actividad de distribución	0.00																	Indicador de actividad de atención al cliente	0.00																	Indicador de actividad de gestión de recursos humanos	0.00																	Indicador de actividad de gestión de tecnología	0.00																	Indicador de actividad de gestión de riesgos	0.00																	Indicador de actividad de gestión de relaciones públicas	0.00																	Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de innovación	0.00																	Indicador de actividad de gestión de compliance	0.00																	Indicador de actividad de gestión de seguridad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de privacidad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de ética	0.00																	Indicador de actividad de gestión de gobernanza	0.00																	Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social	0.00																	Indicador de actividad de gestión de transparencia	0.00																	Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de innovación	0.00																	Indicador de actividad de gestión de compliance	0.00																	Indicador de actividad de gestión de seguridad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de privacidad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de ética	0.00																	Indicador de actividad de gestión de gobernanza	0.00																	Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social	0.00																	Indicador de actividad de gestión de transparencia	0.00																	Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de innovación	0.00																	Indicador de actividad de gestión de compliance	0.00																	Indicador de actividad de gestión de seguridad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de privacidad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de ética	0.00																	Indicador de actividad de gestión de gobernanza	0.00																	Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social	0.00																	Indicador de actividad de gestión de transparencia	0.00																	Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de innovación	0.00																	Indicador de actividad de gestión de compliance	0.00																	Indicador de actividad de gestión de seguridad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de privacidad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de ética	0.00																	Indicador de actividad de gestión de gobernanza	0.00																	Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social	0.00																	Indicador de actividad de gestión de transparencia	0.00																	Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de innovación	0.00																	Indicador de actividad de gestión de compliance	0.00																	Indicador de actividad de gestión de seguridad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de privacidad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de ética	0.00																	Indicador de actividad de gestión de gobernanza	0.00																	Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social	0.00																	Indicador de actividad de gestión de transparencia	0.00																	Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de innovación	0.00																	Indicador de actividad de gestión de compliance	0.00																	Indicador de actividad de gestión de seguridad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de privacidad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de ética	0.00																	Indicador de actividad de gestión de gobernanza	0.00																	Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social	0.00																	Indicador de actividad de gestión de transparencia	0.00																	Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de innovación	0.00																	Indicador de actividad de gestión de compliance	0.00																	Indicador de actividad de gestión de seguridad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de privacidad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de ética	0.00																	Indicador de actividad de gestión de gobernanza	0.00																	Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social	0.00																	Indicador de actividad de gestión de transparencia	0.00																	Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de innovación	0.00																	Indicador de actividad de gestión de compliance	0.00																	Indicador de actividad de gestión de seguridad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de privacidad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de ética	0.00																	Indicador de actividad de gestión de gobernanza	0.00																	Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social	0.00																	Indicador de actividad de gestión de transparencia	0.00																	Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de innovación	0.00																	Indicador de actividad de gestión de compliance	0.00																	Indicador de actividad de gestión de seguridad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de privacidad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de ética	0.00																	Indicador de actividad de gestión de gobernanza	0.00																	Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social	0.00																	Indicador de actividad de gestión de transparencia	0.00																	Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de innovación	0.00																	Indicador de actividad de gestión de compliance	0.00																	Indicador de actividad de gestión de seguridad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de privacidad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de ética	0.00																	Indicador de actividad de gestión de gobernanza	0.00																	Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social	0.00																	Indicador de actividad de gestión de transparencia	0.00																	Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de innovación	0.00																	Indicador de actividad de gestión de compliance	0.00																	Indicador de actividad de gestión de seguridad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de privacidad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de ética	0.00																	Indicador de actividad de gestión de gobernanza	0.00																	Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social	0.00																	Indicador de actividad de gestión de transparencia	0.00																	Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de innovación	0.00																	Indicador de actividad de gestión de compliance	0.00																	Indicador de actividad de gestión de seguridad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de privacidad	0.00																	Indicador de actividad de gestión de ética	0.00																	Indicador de actividad de gestión de gobernanza	0.00																	Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social	0.00																	Indicador de actividad de gestión de transparencia	0.00				
MEDICION DE INDICADORES																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
INDICADOR	UNIDAD	INDICADOR	UNIDAD	INDICADOR	UNIDAD	INDICADOR	UNIDAD	INDICADOR	UNIDAD	INDICADOR	UNIDAD	INDICADOR	UNIDAD	INDICADOR	UNIDAD	INDICADOR	UNIDAD																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad administrativa	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad comercial	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad financiera	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad operativa	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de marketing	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de ventas	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de producción	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de distribución	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de atención al cliente	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de recursos humanos	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de tecnología	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de riesgos	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de relaciones públicas	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de innovación	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de compliance	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de seguridad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de privacidad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de ética	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de gobernanza	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de transparencia	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de innovación	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de compliance	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de seguridad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de privacidad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de ética	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de gobernanza	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de transparencia	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de innovación	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de compliance	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de seguridad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de privacidad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de ética	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de gobernanza	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de transparencia	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de innovación	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de compliance	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de seguridad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de privacidad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de ética	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de gobernanza	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de transparencia	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de innovación	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de compliance	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de seguridad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de privacidad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de ética	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de gobernanza	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de transparencia	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de innovación	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de compliance	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de seguridad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de privacidad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de ética	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de gobernanza	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de transparencia	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de innovación	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de compliance	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de seguridad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de privacidad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de ética	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de gobernanza	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de transparencia	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de innovación	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de compliance	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de seguridad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de privacidad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de ética	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de gobernanza	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de transparencia	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de innovación	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de compliance	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de seguridad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de privacidad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de ética	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de gobernanza	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de transparencia	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de innovación	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de compliance	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de seguridad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de privacidad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de ética	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de gobernanza	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de transparencia	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de innovación	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de compliance	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de seguridad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de privacidad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de ética	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de gobernanza	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de transparencia	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de sostenibilidad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de innovación	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de compliance	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de seguridad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de privacidad	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de ética	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de gobernanza	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de responsabilidad social	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicador de actividad de gestión de transparencia	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										



6.2. PROBLEMÁTICA DE FALTA DE CONSIDERACIÓN DE ASPECTOS OPERATIVOS DE LAS MIPYMES AL MOMENTO DE EVALUAR EL CRÉDITO Y DIFUSIÓN DE RESULTADOS

Se ha observado en las memorias de labores y en entrevistas de los procesos que solamente se toma en cuenta el aspecto financiero de la empresa al momento de analizar el crédito y adicionalmente en las memorias de labores no se reporta información sobre mejoras en aspecto operativo.

¿Que se busca?

Una herramienta que permita a la banca de desarrollo tomar en consideración los aspectos operativos en conjunto con los financieros que informen que estas empresas solicitantes de créditos sean redituables y sostenibles en el tiempo para que estén en la capacidad técnica de pagar los fondos solicitados

¿Qué se propone?

SE PROPONE LA EVALUACIÓN POR MEDIO DE INDICADORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS PRIORIZADOS QUE INFORMAN QUE ESTAS EMPRESAS SEAN **REDITUABLES Y SOSTENIBLES EN EL TIEMPO** PARA QUE ESTEN EN LA CAPACIDAD TECNICA DE PAGAR LOS FONDOS SOLICITADOS

Resultado Esperado

Se espera un incremento en los créditos aprobados a las empresas que estén interesadas en participar en este proyecto, disminuyendo los niveles endeudamiento (ya que se tendrá seguridad que estas empresas son redituables y sostenibles en el tiempo por ende están en la capacidad de hacer frente a esas obligaciones) y a la vez facilitando oportunidades de desarrollo contribuyendo con los objetivos de la banca de desarrollo de apoyar a la MIPYMES.

6.3. PROBLEMÁTICA DEL PEQUEÑO EMPRESARIO QUE CONFECCIONA UNIFORMES ESCOLARES PARA EL PROYECTO MINED – ALTO ENDEUDAMIENTO

Debido a lo obtenido en etapa de diagnóstico el pequeño empresario que confecciona uniformes para el MINED tiene que esperar mucho tiempo para que se le pague, ya que se estipula un tiempo de 6 meses pero este nunca se cumple lo que genera posteriores deudas para el empresario lo que lo limitará a seguir confeccionando y poder crecer.

¿Que se busca?

Un medio que permita acelerar el pago al microempresario para que este pueda invertir y seguir confeccionando para el MINED sin incurrir en deudas, además que sea una propuesta que genere más clientes para BANDESAL.



¿Qué se propone?

Un proceso denominado **COBRANZA ANTICIPADA** que describe una serie de pasos por la cual la banca de desarrollo toma como **garantía el contrato de compra** que presenta la empresa que busca financiamiento para poder otorgando financiamiento inmediato para que esta empresa pueda comenzar sus operaciones comprando la materia prima necesaria y teniendo recursos suficiente para el pago de capital de trabajo y de esta forma continuar operando. Obteniendo el resto del financiamiento una vez presentada la **carta de entrega** que certifique que el producto (los uniformes) fueron entregados al Centro Escolar exitosamente.

Resultado Esperado

Se espera un incremento en los créditos aprobados a las empresas que estén interesadas en participar en este proyecto, disminuyendo el endeudamiento y a la vez facilitando oportunidades de desarrollo contribuyendo con los objetivos de la banca de desarrollo de apoyar a la MIPYMES.

6.4 BAJA EFICIENCIA EN LA ACEPTACIÓN Y OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO Y VENTAJA QUE LA BANCA PRIVADA TIENE CON RESPECTO A LA BANCA DE DESARROLLO

Se ha encontrado en el planteamiento del problema **que la banca privada provee más créditos que la banca de desarrollo** dado que las empresas se inclinan al crédito rápido pero con altas garantías y mayores tasas de interés. Otro problema que se da es que muchas veces el crédito ya ha sido aprobado pero BANDESAL se tarda en el desembolso del préstamo. Actualmente después de la aprobación del crédito se le dice al empresario que vuelva para dar su calendarización de pagos y es en esa parte donde se genera una demora.

¿Que se busca?

Un modelo estricto de SEGUIMIENTO Y CONTROL que le permita a la banca de desarrollo ser menos exigente con sus requerimientos de aceptación y otorgamiento de crédito dándole mayor seguridad y competitividad con respecto a la banca privada al tener una mayor oferta de valor.

¿Qué se propone?

SE PROPONE UN MODELO SISTÉMICO MÁS ÁGIL EN LA EVALUACIÓN DE LAS SOLICITUDES DE CRÉDITO QUE LE PERMITIRA A LA BANCA DAR UNA OFERTA DE VALOR SIENDO MENOS EXIGENTE Y MAS FLEXIBLE EN SUS NORMAS Y CONDICIONES, TASAS MENORES, PLAZOS MAS LARGOS, PERIODO DE GRACIA MAS LARGOS, MONTOS FLEXIBLES, APOYO TECNICO-ADMINISTRATIVO A MIPYMES, ETC. ALGO QUE DIFERENCIA A BANDESAL DE LA BANCA PRIVADA YA QUE SU FINALIDAD NO ES EL LUCRO. A LA VEZ LE PERMITE AL BANCO UNA REALIMENTACIÓN PARA QUE ESTA VUELVA A APLICAR NUEVAMENTE A PROCESOS DE SOLICITUD DE CRÉDITO



Resultado Esperado

Se espera que haya un incremento de los créditos aprobados por la Banca de Desarrollo y un incremento en el valor de sus procesos.

6.5 LOS PROCESOS DE LA BANCA DE DESARROLLO A PESAR DE ESTAR DEFINIDOS NO SE ENCUENTRAN MAPEADOS

Se tienen definidos los procesos con sus respectivos responsables pero no se encuentran mapeados

¿Que se busca?

Un mapeo de los procesos que permitan visualizados de forma esquemática

¿Qué se propone?

SE HAN **MAPEADO LOS PROCESOS** DE LA BANCA DE DESARROLLO Y SE LES HAN INCORPORADO LOS PROCESOS RELACIONADOS AL MODELO PROPUESTO INCREMENTANDO SU VALOR AGREGADO.

Resultado Esperado

Claridad al momento de ver los procesos

Tabla 193. Resultados esperados

RESULTADOS	EFFECTOS	IMPACTOS
Banca de Desarrollo de El Salvador contara con un método de evaluación, seguimiento y control de fondos otorgados por el Fondo de Desarrollo Económico (FDE)	Apoyo a la toma de decisiones sobre otorgamiento de financiamiento	Eficiencia en el otorgamiento de los fondos
	Seguimiento cuantificado del desempeño productivo de las empresas financiadas y aplicación de mejoras cuando se necesario.	Crecimiento del rendimiento de los fondos otorgados en materia de productividad
	Seguimiento cuantificado del desempeño financiero de las empresas financiadas y aplicación de mejoras cuando se necesario.	Crecimiento del rendimiento de los fondos otorgados en materia de rentabilidad



Estrategias, metas y expectativas del sector confección alineadas con el modelo propuesto	Realimentación y comparación de los resultados del modelo con dichas estrategias, metas y expectativas	Rendimiento satisfactorio del modelo en línea con los intereses del banco
Documentación de procesos, perfil de personal, lineamientos, políticas y formularios a utilizar	Colocación idónea de recursos en la implantación y desarrollo continuo del modelo de gestión	Desempeño eficiente del personal y recursos encargados de implantar el modelo sistémico
	Se garantiza un marco de acción firme en la gestión y manejo continuo del modelo	Rendimiento positivo en la aplicación del modelo.
Integración del modelo sistémico en la plataforma de la Banca de Desarrollo	Relación armoniosa de las diferentes entidades que componen el área de análisis crediticio de BANDESAL.	Eficacia en el logro de tareas diarias que estén relacionadas en el manejo del modelo
Evaluación económico y social del modelo sistémico	Cuantificación del ahorro económico que tendrá la Banca de Desarrollo de El Salvador	Mejora en la eficiencia de los recursos utilizados para la evaluación y seguimiento de fondos otorgados



CONCLUSIONES

- La industria de la confección es clave en la economía de El Salvador por eso es pertinente estudiarlo, debido a que es de mucho interés para diversas instituciones que invierten en él porque genera beneficios al país al colocarlo como proveedor y porque fomenta el crecimiento de las exportaciones de manera más acelerada que los demás sectores.
- BANDESAL necesita que sus procesos sean regidos por un modelo que cree un enfoque sistémico dirigido hacia el aumento del valor agregado de estos para hacer más eficaz la respuesta a las MIPYMES dedicadas a confección
- Con el modelo sistémico propuesto para BANDESAL se potenciara el desarrollo del Fondo de Desarrollo Económico al asignar recursos de una forma más eficiente y con la facultad de dar seguimiento al rendimiento de dichos recursos en materia operativa y financiera.
- Es necesario un estudio de todas las instituciones involucradas en este estudio para ampliar el conocimiento de los diferentes requerimientos que tienen al momento de solicitar así como de otorgar préstamos. Cuando una institución solicite financiamiento debe tener documentada toda su información financiera y detallado su crecimiento desde su creación, para facilitar los diferentes trámites que se necesiten solicitar cuando se den los préstamos.
- El aspecto más relevante de las 5C del crédito para el output es la capacidad y que a la vez es una limitante con respecto al tiempo de operaciones que debe de ser superior a 6 meses y contar con estados financieros al cierre del año anterior. Esto representa un filtro representativo que separa a muchas empresas o instituciones bancarias que pueden aspirar al financiamiento ya que se necesita un tiempo de operación. El objetivo de esto es asegurarse que la empresa tenga la capacidad de comprar y seguir pagando el crédito.
- Con el conocimiento de las bases conceptuales y contextuales se pudo determinar el panorama inicial en el que se encontraba BANDESAL y como este se enfrenta día a día en los procesos que influyen en la oferta y demanda del crédito.
- Los indicadores que se han detallado en este Trabajo de Graduación forman parte importante en los procesos de aceptación del crédito ya que cada uno brinda un pequeño porcentaje que juntos suman al calificación final de la evaluación de la empresa cliente.
- Se explicó como BANDESAL reporta a sus proveedores principales y que indicadores utiliza, además esto ayudó a que se crearan y actualizaran indicadores de seguimiento y control de los créditos una vez otorgados.
- Las principales empresas dedicadas a confeccionar prendas de vestir trabajan o han trabajado para el MINED y es por eso que forman parte importante de nuestra muestra.
- Al analizar la situación actual del sector confección a través del Análisis Factorial de Alfred Klein se demostró la brecha existente y principales problemas que aquejan a la MIPYME como es el procesamiento de sus cuentas por cobrar, ya que el MINED se tarda en pagar más del tiempo acordado.
- Las diferentes encuestas realizadas a 30 empresas generaron los diferentes hallazgos que se necesitan para establecer una situación actual de cómo se encuentran las MIPYMES Y de cuáles son sus principales necesidades, esto para establecer los principales perfiles de clientes.



- Se determinó la problemática principal de este Trabajo de graduación y es que la banca de desarrollo necesita un modelo sistémico para mejorar sus procesos de créditos, además que se necesita orientar a la MIPYMES para disminuir la morosidad y servir de apoyo para solucionar sus problemas financieros.
- Los criterios de diseño principales a tomar en cuenta son las garantías, los perfiles de los clientes, los términos de referencia y las leyes que rigen a Bandedal.
- Los procesos de Bandedal fueron rediseñados siguiendo una metodología y aplicando la técnica de valor agregado en cada una de sus actividades, para estos también se establecieron indicadores principales que permitirán medirlos constantemente para retroalimentarlos.
- Como se encontraron nuevos problemas en la etapa de diagnóstico que no se tenían contemplados, se realizó el diseño de un nuevo proceso de cobranza anticipada donde se ayuda a las MIPYMES que confeccionan al MINED.
- La orientación a las MIPYMES se ve mejorada con el diseño de una Guía de apoyo a la MIPYMES donde les explica sobre cómo llevar sus controles tanto financieros como operativos.
- Es necesario un sistema donde se materialice todos estos procesos y es por eso que se diseñó un software de apoyo que será aplicable a la plataforma de Bandedal ya que se registrará por sus políticas e irá almacenando los indicadores que se proponen en el Sistema de indicadores diseñado. Además se muestra como se realiza la construcción del sistema operativo.
- Con respecto a la documentación de los procesos, es necesario la elaboración de los manuales es por eso que se diseñaron cinco principales: manual de políticas y procedimientos, manual de puestos de trabajo, manual de usuario, manual de indicadores y al guía de apoyo físico y operativo a la MIPYME.
- La inversión total que se requiere para el modelo es de \$16,495.6, para la cual se necesita \$14,758.6 de inversión fija y \$1,737.4 de capital de trabajo.
- Se realizó un costeo por prestación del servicio y el total es de \$14,632.78 al año, viéndolo desde otro punto de vista se tienen los costos mensuales de \$1,219.32.
- Se realizó una evaluación económica por medio del método de Beneficio-Costo debido a que es un proyecto que será llevado a cabo por una entidad pública y cuyo fin es contribuir con el desarrollo del país el beneficio costo indica que por cada dólar que se invierte en el proyecto, solo se recuperaran 18.65 dólares. La conclusión de la evaluación económica es que el proyecto es económicamente factible, dado que los beneficios a la sociedad que genera el proyecto justifican la inversión.
- El beneficio social será para las MIPYMES dedicadas a la confección de prendas de vestir en primer lugar porque se les brindarán nuevas oportunidades para obtener financiamiento, a BANDESAL porque obtendrá más ganancias y cumplirá con sus principales objetivos y a toda la sociedad en general.
- La implementación del Modelo tendrá una duración aproximada de 2 meses y un costo de \$1,980 donde se cancelará el salario a una persona encargada del proyecto y a un asistente, teniendo un total de 56 actividades para la implantación.



RECOMENDACIONES

Para la integración del modelo propuesto y su uso en BANDESAL, se presentan las siguientes recomendaciones

1. Se recomienda que se respeten los subsistemas definidos en la matriz de relaciones de subsistemas y las relaciones establecidas entre cada una de sus partes para garantizar el correcto funcionamiento del modelo con la comunicación adecuada, dependencias establecidas y de esta forma evitar malentendidos o malinterpretaciones en su estructura al momento de aplicación en la práctica.
2. Se recomienda respetar la estructura, relación y visión general representada en el ESQUEMA DEL MODELO SISTÉMICO propuesto.
3. Se recomienda considerar el efecto de los indicadores operativos y financieros en la medición de mejoras que reflejen la correcta utilización que el financiamiento otorgado da como resultado en las MIPYMES ya que de esta forma se demuestra cuantitativamente que se está cumpliendo el objetivo de BANDESAL de promover el desarrollo en las MIPYMES como se puede ver en el proceso de SEGUIMIENTO Y CONTROL asistido por el software de apoyo propuesto.
4. Se recomienda poner en práctica el proceso del cobro anticipado para disminuir el endeudamiento de las MIPYMES participantes en el proyecto de confección de uniformes escolares y considerar replicar el mismo proceso para diferentes rubros de manufactura, esto con la finalidad de DISMINUIR EL ENDEUDAMIENTO DE LA MIPYMES y acelerar los pagos para que estas sigan operando.
5. Se recomienda otorgar a las empresas financiadas y no financiadas para que tengan un punto de partida para mejorar su situación actual independientemente del resultado del crédito otorgado, esto sirve como información valiosa que la empresa puede tomar como punto de partida para mejorar y conocerse a sí misma.
6. Se recomienda dar un acompañamiento en materia de orientación y ayuda técnica en el mejoramiento de sus indicadores operativos y financieros apoyándose de una GUIA DE APOYO OPERATIVA Y FINANCIERA A MIPYMES propuesta en este documento.
7. Se recomienda utilizar la estructura del software de apoyo y proceso de análisis de indicadores propuestos como REQUERIMIENTOS DE SISTEMA INFORMÁTICO en el caso probable de evolucionar el modelo y software propuesto a una variación que se acople de mejor manera a la plataforma de la Banca de Desarrollo como esta considere conveniente.
8. Se recomienda contratar a un profesional en el cargo denominado Analista de Apoyo a MIPYME, dependiente del Administrador del Fondo de Desarrollo Económico y perteneciente al Área del Fondo de Desarrollo Económico. Este profesional se encargara de elaborar evaluaciones de las MIPYMES solicitantes de crédito que permitan una visión integral del nivel de riesgos que presenta el cliente para



el cumplimiento de sus responsabilidades crediticias, tomando en consideración los indicadores operativos y financieros del modelo sistémico propuesto.

9. El modelo se debe utilizar cuando el empresario haya pasado el primer filtro que es la búsqueda en DICOM, si no pasa esta evaluación posterior no está apto para ser evaluado por el modelo.

10. Al momento del otorgamiento del crédito se debe hacer saber al empresario que información debe estar entregando cada cierto tiempo para poder realizar llevar posteriormente un adecuado seguimiento y control.

11. La Banca de desarrollo debe adoptar medios internos de divulgación de la información obtenida, que dejen huella en los procesos y que se pueda consultar en días posteriores a su publicación retroalimentando las áreas involucradas para un constante monitoreo y acciones a seguir.

12. El modelo propuesto requiere de una revisión anual con el fin de calibrar la asertividad de sus cálculos en el transcurso del tiempo



BIBLIOGRAFÍA

- Aguinagalde-Yrma, Boada-Neudys, Hernandez-Natasha, Quiroga-Ciro. (2008). Índices financieros. Puerto Ordaz: Universidad Nacional Experimental Politécnica. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos90/indices-financieros/indices-financieros.shtml#ndicesfina>
- Azahar López, S.A., & Castillo Domínguez, J.F. (2006). Investigación sobre la demanda de crédito bancario por parte de las pequeñas y medianas empresas en El Salvador. Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas", San Salvador.
- Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL). (s.f.). Historia de BANDESAL. Recuperado de: http://portal.bandesal.gob.sv/portal/page/portal/INICIO/INSTITUCION/MARCO_INSTITUCIONAL/HISTORIA
- Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL). (2014). Rendición de cuentas Quinquenio 2009-2014.
- Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL). (2012). Rendición de cuentas Período 2011-2012.
- Banco Agrícola. (s.f.). Banca Comercial. Recuperado de: <http://www.bancoagricola.com/banca-comercial/article/banca-comercial.htm>
- Bonnefoy, J.C. (2006). Indicadores de Desempeño en el Sector Público. República Dominicana: CEPAL. Recuperado de: <http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/23992/Indicadores%20de%20Desempe%C3%B1o.pdf>
- Banco Central de Reserva de El Salvador. (s.f.). Reseña Histórica. San Salvador. Recuperado de: http://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=84
- Banco Central de Reserva de El Salvador. (2010). Informe de Estabilidad Financiera [archivo PDF]. San Salvador. Recuperado de: <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1062402348.pdf>
- Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL). (2015). Fideicomiso de Apoyo para la Generación de Techo Industrial en El Salvador (FITEX). El Salvador.
- Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR). (2012). Normas Técnicas para el Otorgamiento de Crédito de Liquidez al Sistema Bancario [archivo PDF]. San Salvador. Recuperado de: <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/772280044.pdf>



BID Finanzas. (2017). Tasas de interés y cargos financieros vigentes. Washington, D.C.: Estados Unidos. Recuperado de: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35775840>

Cámara de la Industria Textil, confección y zonas francas de El Salvador (CAMTEX). (s.f.). Zonas Francas en El Salvador [archivo PDF]. San Salvador. Recuperado de: <http://www.camtex.com.sv/docs/PerfilSectores.pdf>

DELSUR. (s.f.). Pliego tarifario vigente. Recuperado de: <http://www.delsur.com.sv/index.php/pliego-tarifario-vigente>

Definición ABC. (2017). Definición de Financiamiento. Sao Paulo, Brasil: Onmidia LTDA. Recuperado de: <http://www.definicionabc.com/economia/financiamiento.php>

Dávila, F. (2014). AVA: Análisis de Valor Agregado. San Francisco, Estados Unidos: Prezi Inc. Recuperado de: <https://prezi.com/jsbunantd5fl/ava-analisis-de-valor-agregado/>

El scoring: el sistema informático que aprueba tu crédito. (2014). BBVA. Recuperado de: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/el-scoring-el-sistema-informatico-que-aprueba-tu-credito>

Factoraje Pentágono. (s.f.). Recuperado de: <http://www.factorajepentagono.com/>

Fideicomiso de garantía. (s.f.). Banco Hipotecario. Recuperado de: <http://www.bancohipotecario.com.sv/informacion.aspx?id=173>

Klein, A. W. (1962). El Análisis Factorial. México DF: Morales Hnos. Impresiones.

Muñoz Campos, R. (2004). La Investigación Científica Paso a paso (4ta ed.). San Salvador: Editorial UCA

Marco Legal. (s.f.). Asociación Bancaria Salvadoreña. Recuperado de: <http://www.abansa.org.sv/wfMarcoLegal.aspx>

PROESA. (2014) El Salvador le apuesta a inversiones en sector textil y confección. Recuperado de: <http://www.proesa.gob.sv/novedades/noticias/item/776-el-salvador-apuesta-inversiones-en-textil-confeccion>

Sánchez, J.C. (2008). Estructura de la Oferta y el Acceso al Financiamiento de las MIPYME'S en El Salvador: una revisión preliminar. San Salvador, El Salvador: Banco Central de Reserva. Recuperado de: <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/782831253.pdf>

Superintendencia del Sistema Financiero. (s.f.). Recuperado de: <https://www.ssf.gob.sv/>

School of Labor & Employment Relations. (2015). Alianzas Nefastas [archivo PDF]. Recuperado de: http://lser.la.psu.edu/gwr/documents/AlianzasNefastas_January2015.pdf



Superintendencia del Sistema Financiero. (2016). Cartera de Préstamos por Sectores Económicos. El Salvador. Recuperado de: <http://www.ssf.gob.sv/index.php/nov/191-publicaciones/estadisticas/711-cartera-de-prestamos>

Superintendencia del Sistema Financiero. (2016). Tasas de interés. El Salvador. Recuperado de: <http://www.ssf.gob.sv/index.php/tasas-d-interes>

Tecnología. (s.f.). Wikipedia. Recuperado de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADa>

Vera, A. (s.f.). Principales tipos de Investigación. Monografias.com S.A. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos58/principales-tipos-investigacion/principales-tipos-investigacion.shtml>

Yu-Lee, R. T. (2002). Essentials of Capacity Management. New Jersey: John Wiley & Sons.



NOMENCLATURA UTILIZADA

BANDESAL: Banco de Desarrollo de El Salvador

MINED: Ministerio de Educación

MIPYME: Micro pequeña y mediana empresa.

SIG: Sistema de Información Gerencial

RAC: Rentabilidad ajustada al capital

IVA: índice de Valor agregado

MDGCI: Modelo Dinámico de Gestión de la Capacidad Instalada.

FDE: Fondo de Desarrollo Económico

IAC. Informe de análisis crediticio.



GLOSARIO

A

Alternativas: es la opción existente entre dos o más cosas. Una alternativa, por lo tanto, es cada una de las cosas entre las cuales se elige.

C

Crédito: es una cantidad de dinero que se le debe a una entidad (por ejemplo, un banco) o a una persona.

Crédito Decreciente: Es un crédito a corto plazo (6 a 12 meses) que se paga en cuotas parciales, éstas pueden ser mensuales o trimestrales aplicables a capital e intereses. En su mayoría este tipo de crédito es utilizado para cubrir necesidades de capital de trabajo.

D

Demanda: la cantidad y calidad de bienes y servicios (en este caso financiamiento) que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado).

E

Elegible: que se puede elegir, o tiene capacidad legal para ser elegido.

Endeudamiento: es un referente financiero cuyo objetivo es evaluar el grado y la modalidad de participación de los acreedores de una empresa en su provisión pecuniaria.

Exportación: es cualquier bien para la economía o el servicio enviado fuera del territorio nacional. La exportación es el tráfico legítimo de bienes y/o servicios desde un territorio aduanero hacia otro territorio aduanero.

F

Fiador asalariado: Es donde existe una tercera persona implicada en el crédito, que en caso de que el titular del préstamo no responda por este, esta tercera persona tendría que hacerlo. Es necesario que estos fiadores ganen un sueldo determinado por el banco.

Financiamiento: conjunto de recursos monetarios y de crédito que se destinarán a una empresa, actividad, organización o individuo para que los mismos lleven a cabo una determinada actividad o concreten algún proyecto, siendo uno de los más habituales la apertura de un nuevo negocio.

G

Garantías hipotecarias: Son aquellas en donde se hacen préstamos sobre el valor de bienes muebles, o inmuebles. Si es imposible solventar la deuda, el Banco embarga el bien.

Garantías prendarias: Son aquellas en donde se hacen préstamos sobre vehículos, maquinarias, etc.

Garantías Bancarias: Disponibilidades contingentes destinadas a respaldar licitaciones, ofertas, fiel cumplimiento, contratos, buena obra y otros.

I



Indicadores de gestión: es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Intermediario financiero: es una institución financiera que conecta a los agentes con superávit de recursos con los que tienen déficit.

L

Liquidez: Capacidad que tiene una persona, una empresa o una entidad bancaria para hacer frente a sus obligaciones financieras.

Líneas Rotativas: Desembolsos parciales de acuerdo a las necesidades de liquidez que la empresa tenga, destinados a cubrir operaciones inmediatas y temporales de capital de trabajo entre otras.

Líneas de Crédito Fija: Financiamiento por medio de desembolsos parciales de acuerdo al avance del proyecto, que una vez concluido se convierten en un crédito decreciente de mediano o largo plazo.

Líneas de Sobregiro: Financiamiento a corto plazo disponible en su cuenta corriente, para cubrir las necesidades transitorias de efectivo. También puede definirse como un monto predeterminado que está disponible al cliente como sobregiro en su Cuenta Corriente. Los abonos a capital dan margen para nuevos retiros.

Línea de Crédito al Vencimiento: También es un crédito a corto plazo, el capital lo paga de una sola vez en la fecha del vencimiento, los intereses pueden pagarse mensualmente

Línea de Crédito por Factoraje Nacional: Es un crédito para financiar las cuentas por cobrar de su empresa, respaldado a través de documentos como: letras de cambio, pagarés, etc.

Líneas de Crédito para Inversión: Tiene como objetivo financiar la inversión en activos fijos de su empresa, como: terrenos, construcciones, maquinarias, flota de vehículos y equipos en general.

M

Muestra representativa: s un subconjunto de casos o individuos de una población estadística que ha sido elegida por medio de una técnica de muestreo y que representa a toda la población.

O

Oferta: aquella cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender bajo unas condiciones de mercado.

P

Préstamo: es algo que se presta; es decir, algo que se entrega a un individuo bajo la condición de que éste debe devolverlo en el futuro.

Período de gracia: consiste en aplazar el pago de la primera cuota del dividendo hipotecario de acuerdo a los que establezcan las partes, sin embargo, pagar el primer dividendo un par de



meses después tiene un costo para el deudor hipotecario

Plazo: es el tiempo legal o contractualmente establecido que ha de transcurrir para que se produzca un efecto jurídico o el tiempo que se tiene para saldar una deuda.

R

Redescuento: Préstamos otorgados por un banco central a los bancos mediante endoso pleno de efectos o pólizas de crédito en función del límite de redescuento fijado para cada entidad. Se trata de uno de los instrumentos con que cuenta la política monetaria para llevar a cabo su control sobre la cantidad de dinero. El banco central presta dinero a los bancos privados contra el papel o títulos que tienen en su poder, lo que supone un aumento de la oferta monetaria. Por este préstamo, el banco central cobra un interés denominado tipo de redescuento. La modificación del citado tipo influirá en el deseo de los bancos de pedir créditos y por lo tanto en la oferta monetaria.

Rendimiento: es la ganancia que permite obtener una cierta operación. Se trata de un cálculo que se realiza tomando la inversión realizada y la utilidad generada luego de un cierto periodo.

Riesgo: refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización

S

Solvencia: hace referencia a capacidad de satisfacer deudas y a la carencia de éstas.

T

Tasa de Interés: es el precio del dinero o pago estipulado, por encima del valor depositado, que un inversionista debe recibir, por unidad de tiempo determinado, del deudor, a raíz de haber usado su dinero durante ese tiempo



ANEXOS

ANEXO 1. HISTORIA DEL SECTOR TEXTIL

Años	Acontecimientos
1,885	Nace la industria textil
1,919	Floreció la industria textil, después de la primera guerra mundial, con las fábricas: "la estrella", " Salomón Safie Hnos", "El león" y "Minerva".
1,930-1,940	Varios comerciantes de tejidos establecieron una parte de las fábricas que hoy existen para provisionar sus almacenes.
1,941-1,950	Segunda guerra mundial la industria algodonera alcanzó su auge. En 1,946 se fundó la unión de industrias textiles (UT) hoy (UNITEX) básico de promover la industria textil en El Salvador como medio su mejoramiento y progreso.
1,951-1,955	Comienza un desarrollo más acelerado de la industria textil, con la participación del Estado y la Ley de Fomento Industrial.
1,956-1,963	<p>La producción de hilados y tejidos, tuvo una fuerte expansión que se hizo posible por el fortalecimiento de su poder competitivo como consecuencia del mejoramiento de la productividad.</p> <p>Dentro del marco de apoyo institucional se instaló la fábrica industrias UNIDEX.S.S.(IUSA) absorbiendo gran cantidad de mano de obra y considerándose la más grande en Centroamérica.</p>
1,964	Se consideraba que El Salvador, era uno de los países de mejor concentración, en la industria textil en el área de Centroamérica.
1,966	<p>Se realizó en San Salvador la primera reunión textilera centroamericana, en ella se recomendó auspiciar la modernización de las plantas existentes de Centroamérica.</p> <p>Se instaló la fábrica de Industrias Sintéticas de Centroamérica, S.S (INSINCA) con ello se inicia una nueva etapa en el desarrollo de la industria textil nacional, ya que se introdujo el uso de fibra sintética dentro del proceso de fabricación de tejidos.</p>
1,967-1,974	Se instalaron nuevas plantas: HILCASA, TEXTILES SAN MARTIN Y LA NUEVA ESTRELLA. Se promulgó la ley de fomento a la exportación.
1,975-1,979	En este período surge una serie de plantas enfocadas a la exportación por incentivos que el Gobierno dio con la ley de fomento a las exportaciones dad en



	1,974. Las plantas existentes en este período son: TEXTILES ILOPANGO, FIBRATEX, TEXCELSA, TEXPASA, TAZUMAL Y RUTTINNI.
1,992-1,995	Después de los acuerdo de paz en 1,992 las empresas textiles se fueron recuperando poco a poco de la crisis que originó el conflicto armado de 1,985, el PIB (Producto Interno Bruto) Industrial, así como el subsector textil presentaron incrementos.

ANEXO 2. COMO PUEDE UNA MIPYME EMPEZAR SU NEGOCIO

Para empezar, necesitamos alquilar un local de 100 metros cuadrados (m²) que dividiremos en cuatro: Taller (50 m²), tienda (20 m²), almacén (20 m²) y oficina (10 m²). Alquilar un local de dicho tamaño cuesta entre S/.3,500 y S/.7,500 al mes, dependiendo del distrito en el que se encuentre.

Taller

En esta área se colocarán las máquinas con las cuales se elaborarán las prendas de vestir. Necesitaremos:

Cinco máquinas de coser industriales	Entre S/.5,000 y S/.13,000 c/u
Dos bordadoras	Entre S/.5,000 y S/.10,000 c/u
Una máquina para estampados	Entre S/.3,000 y S/.8,000
Dos remalladoras	Entre S/.2,500 y S/.8,000 c/u
Dos bastilladoras	Entre S/.2,500 y S/.8,000 c/u
Dos cortadoras de tela industriales	Entre S/.1,000 y S/.2,500 c/u
Dos planchas semi industriales	Entre S/.1,000 y S/.2,500 c/u
Herramientas: Cuchillas, reglas, moldes, etc.	Entre S/.500 y S/.1,500

Tienda

Si bien el fuerte del negocio será la producción de prendas de vestir por encargo de otras empresas, podemos producir algunas de marca propia y venderlas en una pequeña tienda. Esta deberá contar con:

Dos camerinos	Entre S/.300 y S/.500 c/u
Estanterías	Entre S/.200 y S/.400 c/u
Colgadores	Entre S/.50 y S/.150 c/u
Maniqués	Entre S/.100 y S/.200 c/u
Espejos	S/.60 el m ²



Una caja registradora	Entre S/.1,000 y S/.1,500
Un aire acondicionado	S/.700

Almacén

En esta área se colocarán las prendas de vestir terminadas que aún no han sido recogidas o vendidas. Además, puede haber un espacio para guardar los repuestos de las máquinas y otras herramientas. Necesitaremos:

Estanterías	Entre S/.200 y S/.400 c/u
Extractores de aire	Entre S/.150 y S/.300 c/u

Oficina

La oficina debe tener lo indispensable, que es:

Un escritorio	S/.300
Tres sillas	S/.120 c/u
Un archivador	S/.300
Una laptop	S/.1,500
Una impresora	S/.150
Un aire acondicionado	S/.700

Personal

Para operar las máquinas, llevar las cuentas en la tienda y cuidar el negocio, necesitaremos:

Cinco técnicos	Entre S/.1,000 y S/.1,500 al mes c/u
Dos asistentes de planta	Entre S/.800 y S/.1,200 al mes c/u
Un cajero	S/.1,200 al mes
Un seguridad	S/.675 al mes

Insumos

Un taller de este tamaño puede producir 1,200 prendas de vestir al mes. En cada prenda se deberá invertir S/.15 en tela y S/.5 en hilo, cierres y botones, aproximadamente

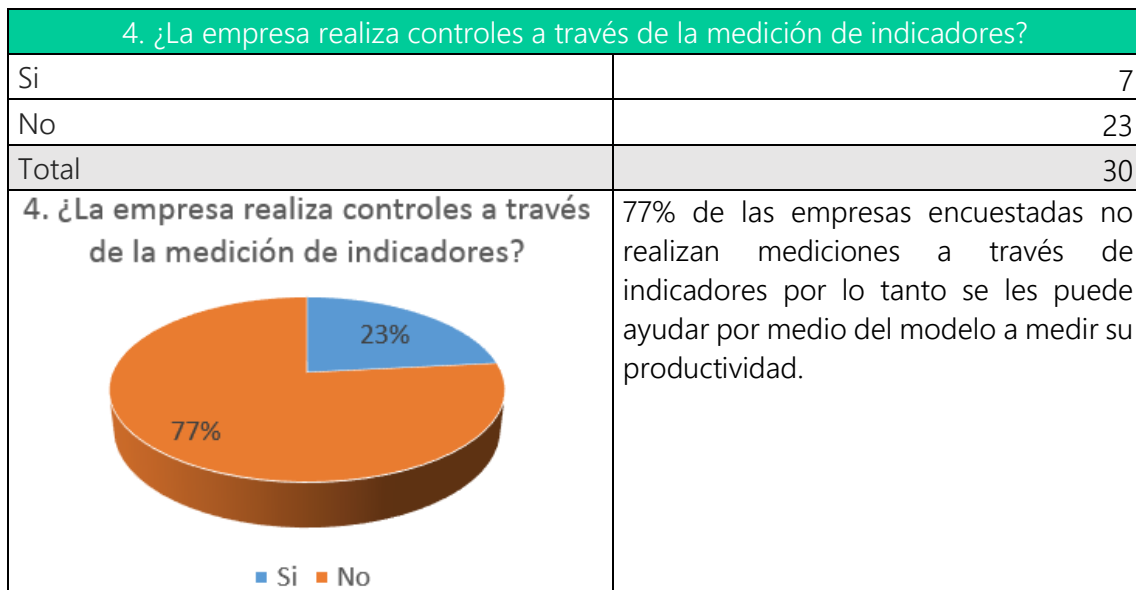
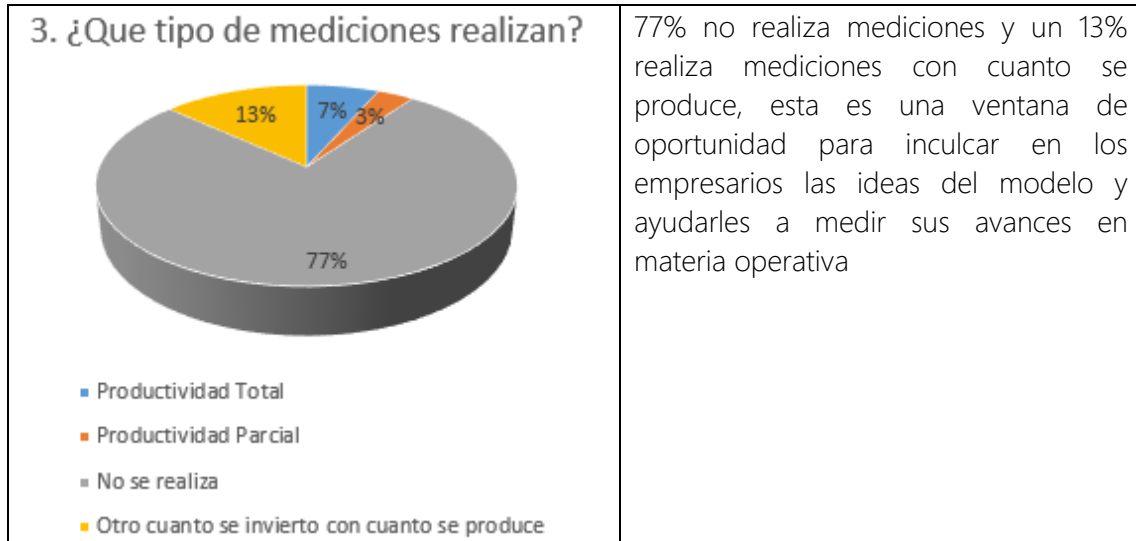


ANEXO 3. RESULTADO DE ENCUESTAS

1. ¿Conoce el término productividad?	
Si	27
No	3
Total	30
<p>1. ¿Conoce el término productividad?</p> <p>■ Si ■ No</p>	<p>La mayoría de las empresas encuestadas conocen el termino productividad lo que puede hacer fácil familiarizar a estas entidades con la idea del modelo de gestión propuesto para que provean los datos necesarios</p>

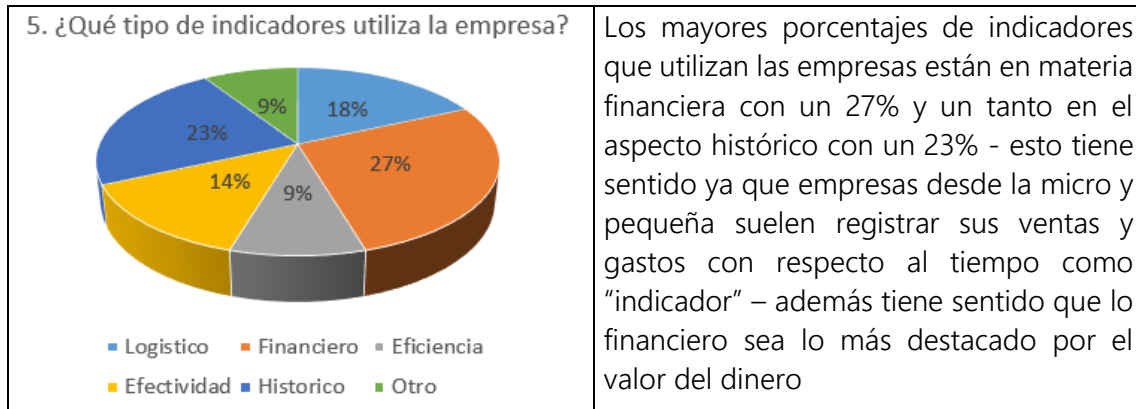
2. Realizan mediciones de productividad?	
Si	8
No	22
Total	30
<p>2. ¿Realizan mediciones de productividad?</p> <p>■ Si ■ No</p>	<p>El 77% de las empresas efectúan mediciones de productividad, esta es una ventana de oportunidad por la cual el Banco puede apoyar por medio del modelo de gestión a que estas empresas midan sus avances y así dar directrices</p>

3. ¿Qué tipo de mediciones realizan?	
Productividad Total	2
Productividad Parcial	1
No se realiza	25
Otro cuanto se invierto con cuanto se produce	2
Total	30



5. ¿Qué tipo de indicadores utiliza la empresa?

Logístico	4
Financiero	6
Eficiencia	2
Efectividad	3
Histórico	5
Otro	2



6. De la siguiente lista de elementos de la empresa, seleccione los que posee.

Misión y visión	18
Planes de acuerdo a los objetivos planeados	7
Objetivos y estrategias corporativos	6
Comunicación en todas las áreas funcionales de la empresa	12
Capacitaciones a los empleados	14
Proporcionan incentivos a los empleados	16
Plan de negocios	18
Registro de ventas, ganancias y costos en general	24
Formatos de recolección de datos de producción y materias primas	14
Estructura de costos (producción, comercialización, administración y financieros) de cada producto que elabora	15

Los mayores instrumentos que las empresas cuentan son registros de ventas por lo que puede ser sencillo obtener información de este rubro y dado que contienen planes de negocios y misión y visión será menos complicado establecer metas estratégicas ya que se comprende el mismo idioma

7. Seleccione el formato que utilizan para el registro de:

Formato/área	Cuadernos	Hojas de papel bond	Libro de contabilidad	Software	No realiza
Ventas	8	7	14	0	1
Producción	10	1	0	2	17
Costos	9	2	5	2	12
Materia prima	15	7	3	2	3
Inventario	14	5	0	2	9

En lo que es el registro de su información en materias de ventas lo realizan en libros de contabilidad y cuadernos, en materia productiva los que lo realizan lo hacen en cuadernos, cuestión de costos en



cuadernos siendo el principal recurso para registro de su información. De esto se puede concluir que las empresas, en lo concerniente a ventas, materia prima e inventario, registran su información independientemente del medio que utilicen pero existen puntos a mejorar en el registro de producción y costos donde hay una proporción considerable de empresas que no registran esa información y por lo tanto por medio de un estudio de esta naturaleza se les podrá ayudar en este aspecto.

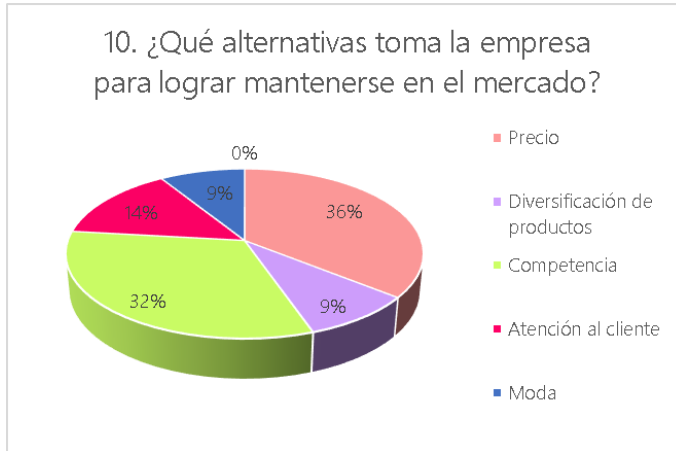
8. ¿En base a qué criterios la organización impulsa la innovación tecnológica?	
Evaluación de función del mercado	4
Factibilidad tecnológica	3
En base a una viabilidad económica	7
En base a la demanda	16
<p>8. ¿En base a qué criterios la organización impulsa la innovación tecnológica?</p> <p>■ Evaluación de función del mercado ■ Factibilidad tecnológica ■ En base a una viabilidad económica ■ En base a la demanda</p>	<p>El 54% se realiza en base a la demanda que es un motor por el cual las empresas necesitan financiamiento para satisfacer dicha demanda. Un 23% está orientado a una viabilidad económica.</p>

9. ¿Tiene identificadas las necesidades de capacitación y asistencia técnica que respondan a las problemáticas de la empresa?	
Si	25
No	5
<p>9. ¿Tiene identificadas las necesidades de capacitación y asistencia técnica que respondan a las problemáticas de la empresa?</p> <p>■ Si ■ No</p>	<p>El 83% tiene identificadas correctamente las necesidades de capacitación y asistencia técnica necesaria- esto quiere decir que las empresas saben bien que necesitan en capacitación y asistencia. Estos son puntos para financiar posteriormente</p>

10. ¿Qué alternativas toma la empresa para lograr mantenerse en el mercado?	
Precio	20

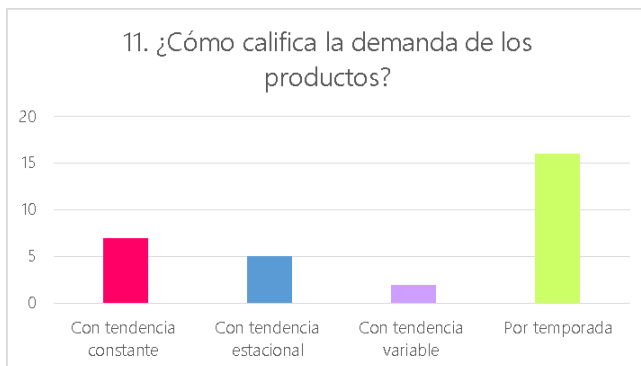


Diversificación de productos	5
Competencia	18
Atención al cliente	8
Moda	5
Otros	0
Total	56



El 36% de las empresas que contestaron toma como principal alternativa el precio de sus productos, el 32% toma el de la competencia. Otros aspectos como la moda o la diversificación de productos tienen menos importancia para estas.

11. ¿Cómo califica la demanda de los productos?	
Con tendencia constante	7
Con tendencia estacional	5
Con tendencia variable	2
Por temporada	16
Total	30

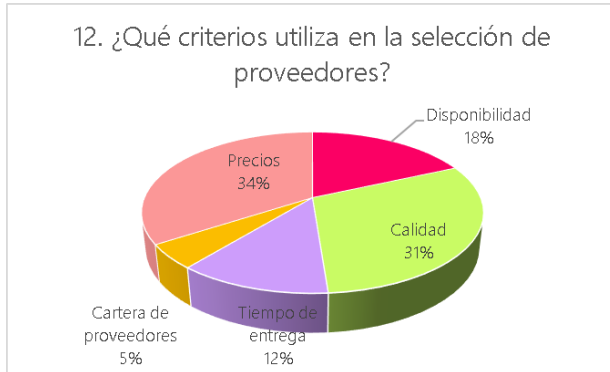


La mayoría de las empresas manifestó que la demanda es por temporada, y esto es porque la mayoría de las empresas entrevistadas se dedican a fabricar uniformes, le siguen las de tendencia constante y luego las de tendencia estacional.

12. ¿Qué criterios utiliza en la selección de proveedores?

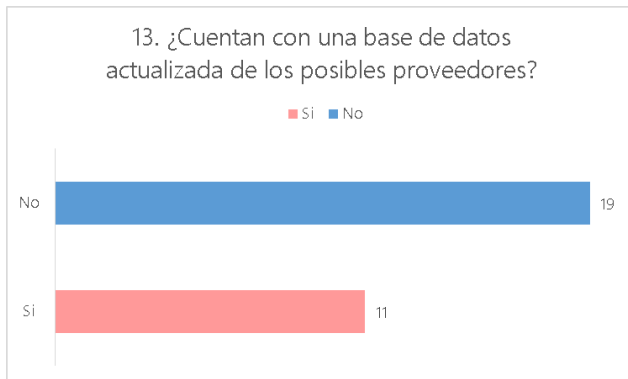


Disponibilidad	15
Calidad	25
Tiempo de entrega	10
Cartera de proveedores	4
Precios	28
Total	82



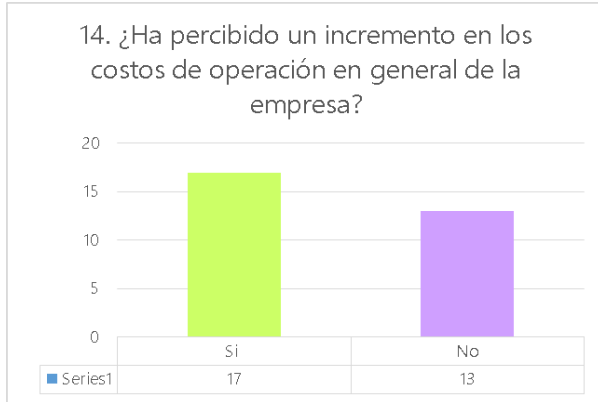
Un 34% de las empresa se inclina por los precios de los proveedores ya que buscan los más bajos, un 34% se basa en la calidad, debido a que si compran materia prima de buena calidad habrá menos desperdicios al final de los procesos.

13. ¿Cuentan con una base de datos actualizada de los posibles proveedores?	
Si	11
No	19
Total	30



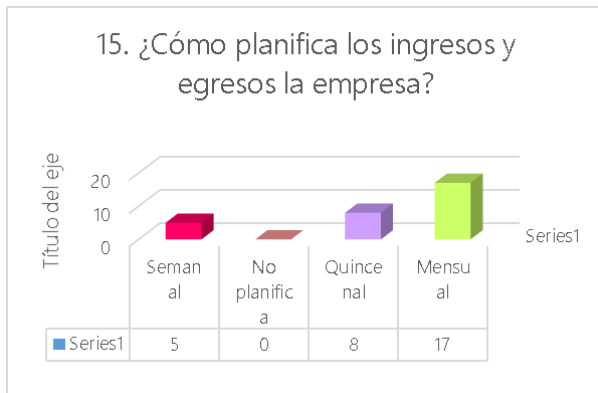
De las 30 empresa entrevistadas, 19 no cuentan con base de datos actualizada de los proveedores, simplemente lo piden donde sea más barato.

14. ¿Ha percibido un incremento en los costos de operación en general de la empresa?	
Si	17
No	13
Total	30



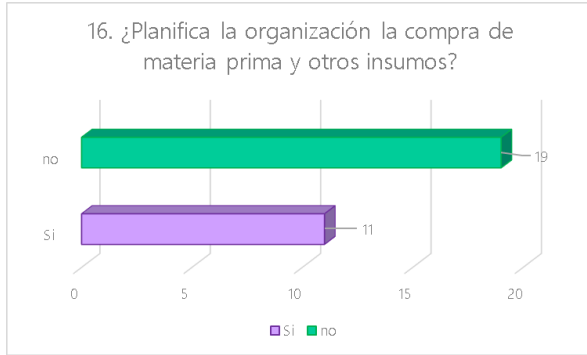
17 de las 30 empresas entrevistadas han percibido incremento en los costos de operación en los últimos meses y no han tomado medidas para eso.

15. ¿Cómo planifica los ingresos y egresos la empresa?	
Semanal	5
No planifica	0
Quincenal	8
Mensual	17
Total	30



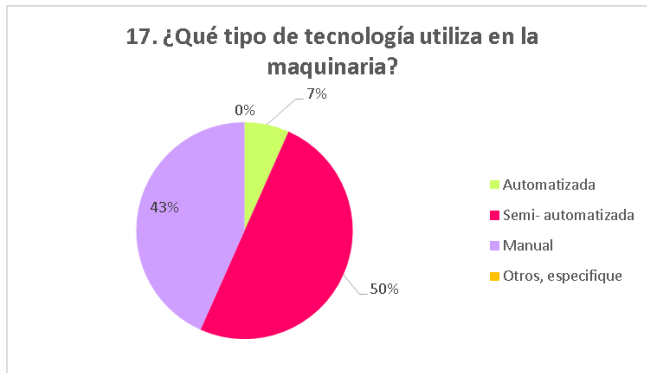
En la gráfica se observa que la mayoría de empresas planifican su producción mensualmente (17 empresas) seguido de las empresas que planifican semanalmente su producción (8). Se puede observar también que ninguna de las empresas produce sin tener antes un plan.

16. ¿Planifica la organización de la compra de materia prima y otros insumos?	
Si	11
No	19
Total	30



Se observa que del total de las empresas entrevistadas, 19 planifican y organizan la compra de materia prima e insumos y solo 11 no planifican nada y así compran a sus proveedores

17. ¿Qué tipo de tecnología utiliza en la maquinaria?	
Automatizada	2
Semi- automatizada	15
Manual	13
Otros, especifique	0
Total	30

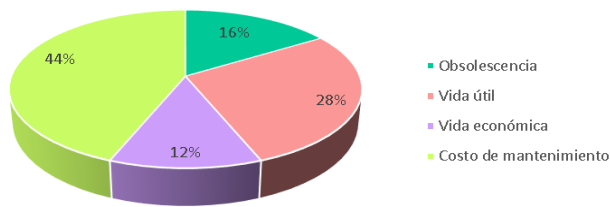


El 50% de las empresas entrevistadas manifestó utilizar maquinaria semi-automatizada y un 43% maquinaria manual.

18. ¿En base a qué criterios se define el reemplazo de equipo de la empresa?	
Obsolescencia	4
Vida útil	7
Vida económica	3
Costo de mantenimiento	11
Productividad	8
Total	33



18. ¿En base a qué criterios se define el reemplazo de equipo de la empresa?

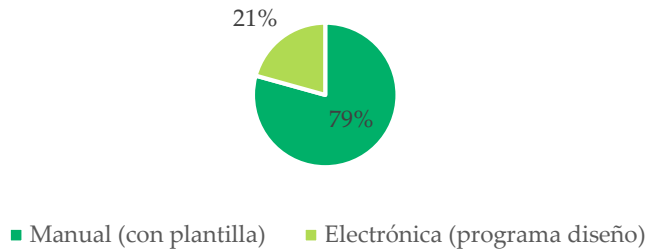


El 44% de las empresas entrevistadas dijo que para el reemplazo del equipo depende mucho del costo de mantenimiento, un 28% se inclina por la vida útil.

19. ¿Cómo realiza el patronaje de los productos?

Manual (con plantilla)	23
Electrónica (programa diseño)	7
Total	30

19. ¿Cómo realiza el patronaje de los productos?



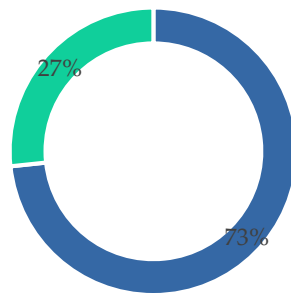
El 79% de las empresas entrevistadas llevan a cabo el patronaje a través de plantillas realizando paso a paso el trazo para elaborar los moldes de una prenda.

20. ¿Cómo realiza el corte de las telas?

Máquinas manuales (cortadoras) y tijeras	22
Solo Tijeras	8
Total	30



20. ¿Cómo realiza el corte de las telas?



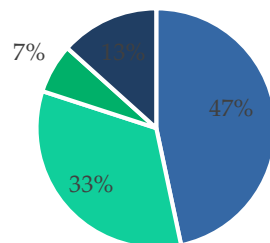
■ Máquinas manuales (cortadoras) y tijeras ■ Solo Tijeras

La mayoría de las empresas (73%) manifestaron que llevan a cabo el corte de tela haciendo uso de cortadoras ya que les permiten cortar varias capas de tela al mismo tiempo y en un corte muy limpio.

21. ¿Cómo planifica su producción?

Semanal	14
Quincenal	10
Diario	2
Mensual	4
Total	30

21. ¿Cómo planifica su producción?

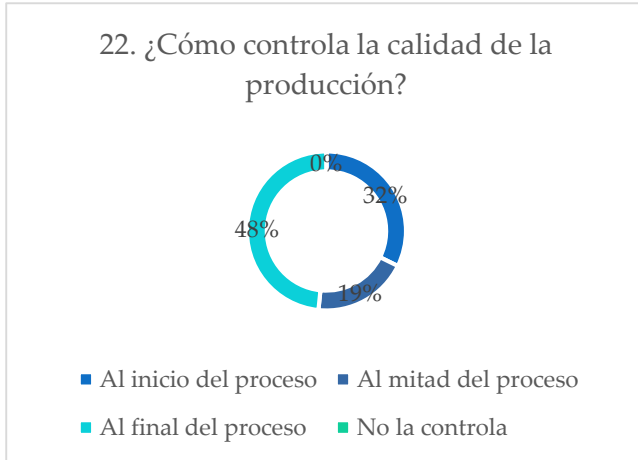


■ Semanal ■ Quincenal ■ Diario ■ Mensual

El 47% de las empresas entrevistadas llevan a cabo la planificación de su producción semanal dado que su demanda es mayoritariamente estacional dado que sus principales productos son uniformes escolares. Sin embargo, ciertos pedidos son grandes lo que requiere planificaciones quincenales como lo expresa el 33% de los encuestados.

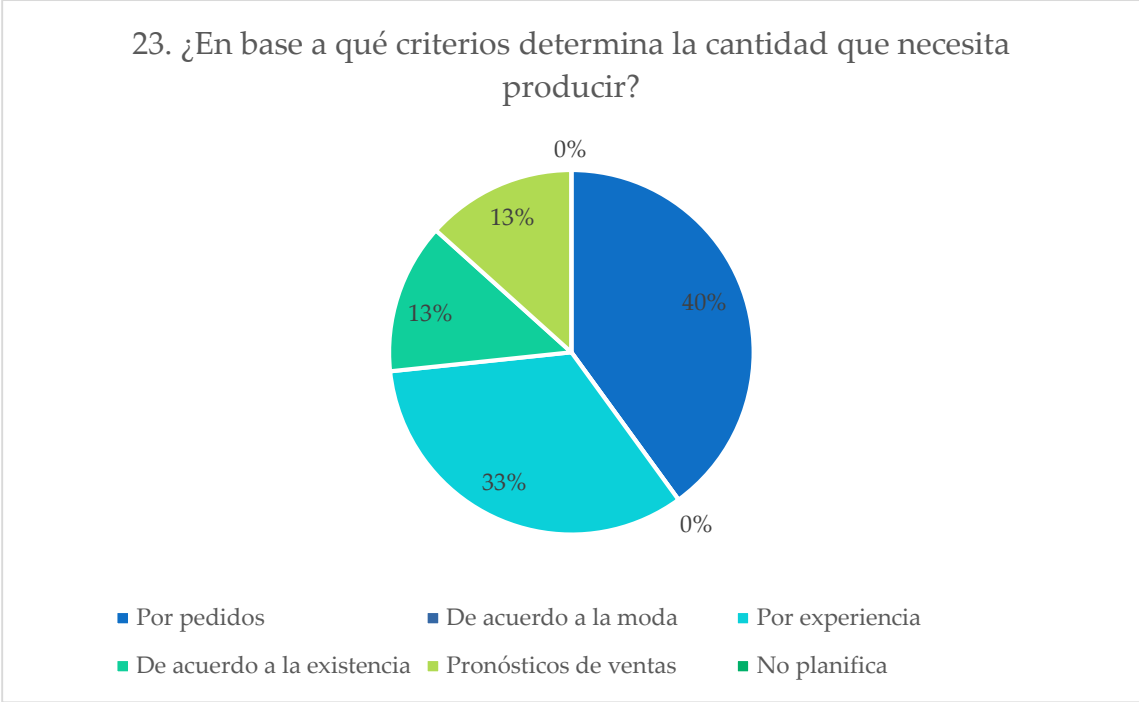


22. ¿Cómo controla la calidad de la producción?	
Al inicio del proceso	20
Al mitad del proceso	12
Al final del proceso	30
No la controla	0
Total	62



Todas las personas encuestadas coincidieron en que controlan sus procesos al final de este, sin embargo 20 de 30 empresas encuestadas también hacen un segundo control al inicio de su proceso verificando que los componentes, materiales y utensilios posean la calidad deseada antes de dar inicio a la producción.

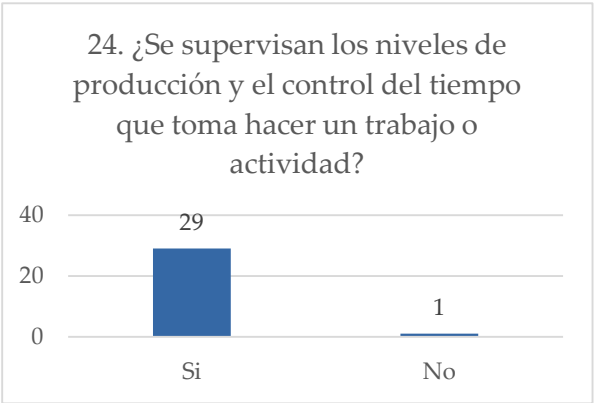
23. ¿En base a qué criterios determina la cantidad que necesita producir?	
Por pedidos	12
De acuerdo a la moda	0
Por experiencia	10
De acuerdo a la existencia	4
Pronósticos de ventas	4
No planifica	0
Total	30



El 40% de los encuestados manifiestan que su demanda está en función de los pedidos que a estas empresas se les asignen y que el otro criterio que determina su demanda a través de la experiencia. Tan solo un 13% de la población encuestada determina su demanda en función de pronósticos de ventas

24. ¿Se supervisan los niveles de producción y el control del tiempo que toma hacer un trabajo o actividad?

Si	29
No	1
	30



29 de 30 empresas encuestadas afirman supervisar sus niveles de producción y controlar el tiempo que toma hacer su trabajo. Estos cálculos los llevan a cabo de manera empírica y tan solo una empresa manifestó que anteriormente un grupo de estudiantes le hicieron un estudio de tiempos para determinar el ciclo de producción de sus productos.



25. ¿Cuál es el origen de la materia prima?	
Nacional	27
Centroamericano	5
Fuera de Centroamérica	25
Total	57

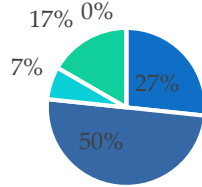


El origen de la materia prima de las mypimes está dividida entre producto nacional e internacional. Esto a razón de que El salvador es el productos de la tela sincatex que es utilizada en los uniformas escolares que son el principal producto así como también las camisas de todo tipo.

26. ¿Con qué frecuencia revisan los inventarios?	
Semanal	8
Quincenal	15
Diario	2
Mensual	5
No realizan	0
Total	30



26. ¿Con qué frecuencia revisan los inventarios?



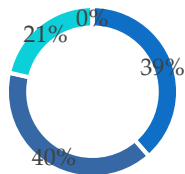
- Semanal ■ Quincenal ■ Diario
- Mensual ■ No realizan

El 50% de las empresas encuestadas manifiestan que el control de sus inventarios es llevado a cabo quincenalmente.

27. ¿Qué inventarios llevan?

Materia prima	27
Producto terminado	28
Producto en proceso	15
No se realizan	0
Total	70

27. ¿Qué inventarios llevan?



- Materia prima ■ Producto terminado
- Producto en proceso ■ No se realizan

27 de 30 encuestados contestaron que llevan inventarios de materia prima y producto terminado y solo la mitad afirmó llevar inventario de producto en proceso de una manera formal y rigurosa.



ANEXO 4. ENTREVISTA FADEMYPE

Nombre del entrevistado: Lic. Miguel Adolfo López Ortíz

Empresa:

FADEMYPE

Cargo que desempeña: Gerente General

Fecha: Martes 16 de Agosto 2016

1. ¿Cuentan con estadísticos sobre el comportamiento de las micro, de las medianas y de las pequeñas empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir en los últimos años?

NO, los que se tienen actualmente no están orientados a un sector determinado. FADEMYPE está focalizada en responder a la necesidad del sector empresarial MICROEMPRESA y en un menor porcentaje a la PEQUEÑA empresa. Los productos están diseñados para un sector más amplio.

2. ¿Existen asociaciones para las micro, para las medianas y para las pequeñas empresas que se dediquen a la confección?

NO hay. Hay grupos asociativos con la finalidad de obtener un crédito en conjunto, pero como grupo o asociación no tienen poder ni influencia suficiente. Solo se forman, solicitan crédito y se disuelven posteriormente.

3. ¿Cuenta con estudios sobre los principales productos que elaboran las micro, las pequeñas y las grandes empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir?

NO hay estudios de principales productos. Como complemento, FADEMYPE sigue el siguiente estudio para autorizar o no el crédito:

4. ¿Se cuenta con indicadores para medir el comportamiento o los procesos de las MIPYMES?

SI. Se cuenta con (1) SCORING y (2) Evaluación de Puntajes de solicitud. El indicador de seguimiento que se da a las empresas es que su excedente tenga una relación de 1.5 a 1.0 en relación a la cuota que tengan que cancelar por el préstamo. (Por ejemplo, si la cuota es de \$100.00 mensuales, la empresa deberá tener un excedente o utilidad de \$150.00 mensuales como mínimo)

Con los indicadores, en su SCORING, ya está automático porque se tienen parámetros de comparación para cada subsector. Algunos indicadores que se utilizan son los siguientes:

- Indicadores Cualitativos: Perturbaciones económicas que dañan al sector, impacto en las exportaciones ya que estos impactan al sector microempresa y pequeña empresa.
- Indicadores de Riesgo: Conflicto de industrias del Sector Textil, relación con Sindicatos Textiles en su momento.
- Indicadores Financieros:
 - Ganancias Promedio
 - Nivel de Rentabilidad
 - Grado de Endeudamiento



- Relación Deuda/Patrimonio
 - ROE/ROI a un nivel más sencillo, acoplado para la Microempresa
 - Activos (y sus tipos) que se tengan.
 - Grado de Liquidez
 - Estructura de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar
 - Acceso al mercado/barreras
5. Cuáles son los principales problemas de cada clase (micro, mediana, y pequeña empresa) dedicada a la confección?

Para la microempresa su necesidad fundamental está en el CAPITAL DE TRABAJO, ya que los tiempos de pago de sus clientes llegan hasta los 3 meses entonces las microempresas tienen el problema de ¿Cómo pagar a sus empleados en este lapso? Solicitan entre \$1,000.00 a \$2,500.00 – Por lo general presentan su orden de compra pero necesitan financiamiento para el Capital de Trabajo.

Para la pequeña empresa, que va pensando en expandirse, sus necesidades están en COMPRA DE MAQUINARIA y a la vez CAPITAL DE TRABAJO.

6. ¿Cómo realizan el seguimiento de los fondos otorgados a las MIPYME dedicadas a la confección? ¿Se realizan encuestas? si cuentan con estadísticas favor proporcionarlas.

Se ve el (1) ESTADO DE CUENTA para comprobar si pago en el tiempo debido y también el (2) CALENDARIO DE PAGOS, además se da un ACOMPAÑAMIENTO a lo largo del proceso y ORIENTACIÓN (Asociación y Vinculación).

7. ¿Cómo se encuentran segmentadas las necesidades de financiamiento para las micro, para la pequeña y para las medianas empresas de confección? Es decir: ¿En que necesitan invertir estas empresas?

Microempresa en Capital de Trabajo
Pequeña empresa en Compra de Maquinaria y Capital de Trabajo

Nota: Solicitamos de su ayuda sobre estadísticas acerca de:

- Qué porcentaje de los fondos han sido otorgados a empresas dedicadas a confección, para la micro, para la pequeña y para la mediana empresa. **Alrededor de un 7% a la confección. FADEMYPE maneja una cartera de \$2 millones. Los mayores porcentajes van al sector comercio y servicios.**
- Requisitos para otorgar créditos a la micro, a la pequeña y a las medianas empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir.

Para las Microempresas se sigue la siguiente metodología adecuada:



1. CARÁCTER DE LA PERSONA. Es decir su moral de pago
2. CALIDAD DE SUS ACTIVOS ¿Qué tienen? Generalmente la microempresa no lleva su contabilidad por lo que se obtiene un estimado de sus activos.
3. CAPACIDAD DE PAGO: Se revisan las ventas en un período determinado considerando los días de ventas bajas, normales y altas. Se obtiene un estimado de su comportamiento. ¿Cuánto estaría vendiendo a partir de ese dato desagregado semanal?
4. ESTIMACIÓN DE GASTOS (COLATERAL): Gastos del Negocio y ¿Cómo es el gasto hogareño del empresario? Se considera ingreso del conyugue, gastos estimados de la casa, alimentación matrícula, costos de familia y otros ingresos/egresos

El Diferencial que se utiliza para comparar con la cuota se obtiene de la siguiente forma, este debe de ser 1.5 veces la cuota que se tiene que pagar, es una política.

(Ingresos de Negocio – Egresos del Negocio) + Ingresos del Hogar – Gastos del Hogar

- Nivel tecnológico (Maquinaria, equipo, herramientas, etc.) de confección con el que cuentan actualmente las microempresas, las empresas pequeñas y las medianas.
 - Las microempresas es común encontrar Maquina Rana, planchadoras, lavadoras y cortadores (doméstico).
 - Las pequeñas empresas tiene maquinaria de acuerdo a la demanda actual y condiciones actuales. Comienza iniciativa sobre la base de innovación de mercados.
- Perfil del recurso humano con el que cuentan actualmente las microempresas, las empresas pequeñas y las medianas dedicadas a la confección de prendas de vestir.
 - Microempresas: Empresario con visión de corto plazo, solamente busca su sobrevivencia. Los operarios son contratados sin salario mínimo ni prestaciones.
 - Pequeña Empresa: Empresario que busca crecimiento, ya se cuentan con algunas prestaciones.

EXCEPCIONES:

Para las empresas que tienen contratos del MINED (Confección de Uniformes Escolares) se trabaja en base al contrato (que tenga un comprador), desde esa perspectiva se trabaja más fuertemente con el sector textil, específicamente en confección.

NOTAS ADICIONALES

Recomienda encontrar valores estándares de indicadores en:

- CGAP, es una instancia del Banco Mundial
- Normas Internacionales de Micro Finanzas



ANEXO 5. MODELO DE CONTARTO

CONTRATO DE CRÉDITO DE LIQUIDEZ
<p><i>Nosotros:</i> _____, de _____ años de edad, _____, del domicilio de San Salvador, con documento único de identidad número _____, actuando en nombre y representación, en mi calidad de _____ del BANCO _____, SOCIEDAD ANÓNIMA, Institución bancaria, del domicilio de San Salvador, con número de identificación tributaria _____, que en la presente podrá denominarse como <i>"Banco" "Banco Solicitante" o "El Deudor"</i>; y _____ de _____ años de edad _____, del domicilio de _____, con documento único de identidad número _____, actuando en nombre y representación, en mi calidad de _____ del BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR, institución pública autónoma de carácter técnico, del domicilio de San Salvador, con Número de Identificación Tributaria cero seis uno cuatro - cero uno cero siete siete cuatro - cero cero seis - dos, que en este instrumento podrá denominarse como <i>"el Banco Central", "BCR" o "El Acreedor"</i>; por medio de este instrumento OTORGAMOS:</p>

- I. Objeto
- II. Monto y tasa de interés
- III. Plazo
- IV. Garantía
- V. Declaración de propiedad
- VI. Desembolso y cancelaciones de operaciones
- VII. Autorización
- VIII. Incumplimiento
- IX. Condiciones Especiales
- X. Jurisdicción y legislación aplicables
- XI. Notificaciones

ANEXO 6. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO



DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE LA CAMISA

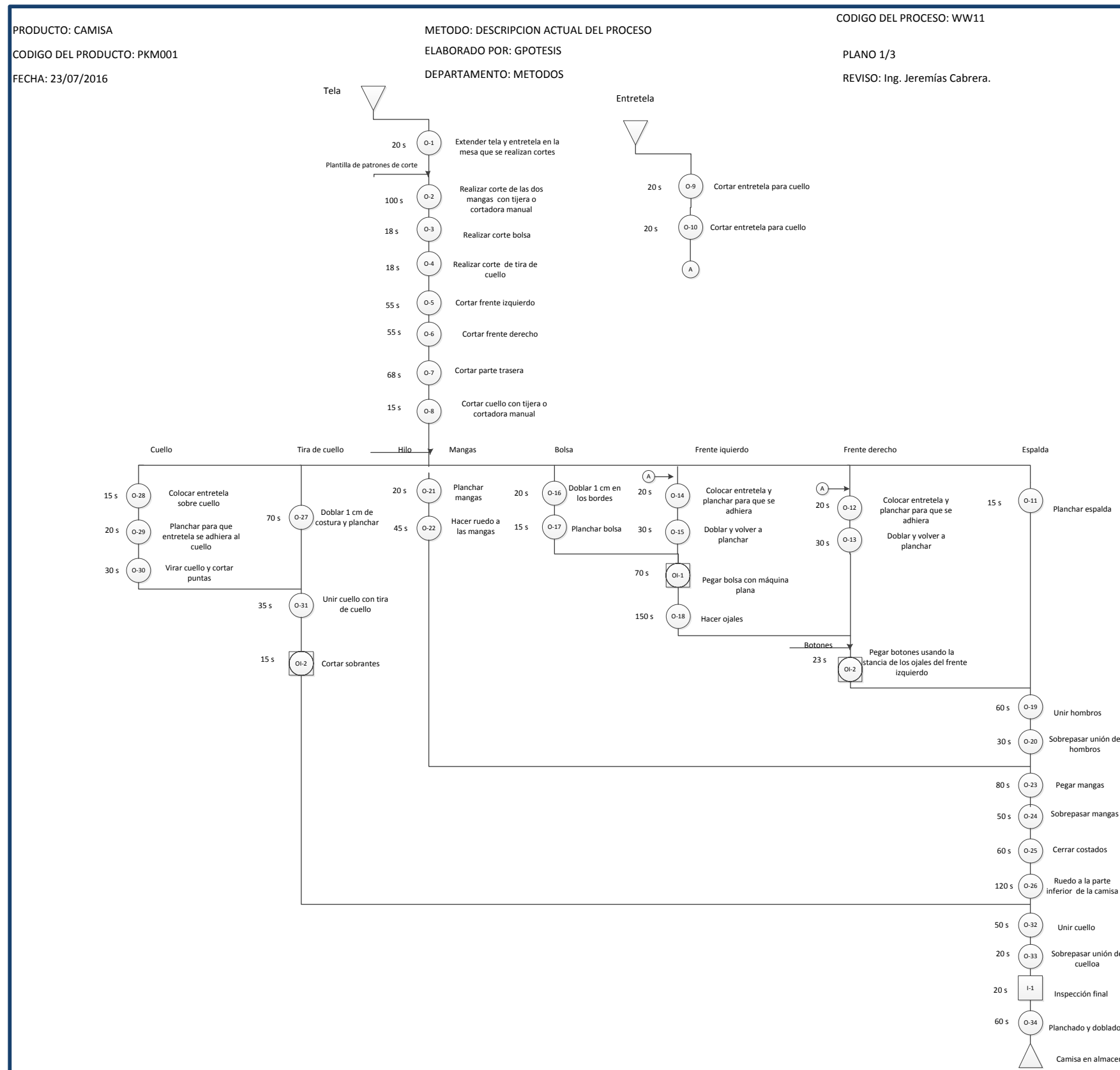




DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DEL SHORT

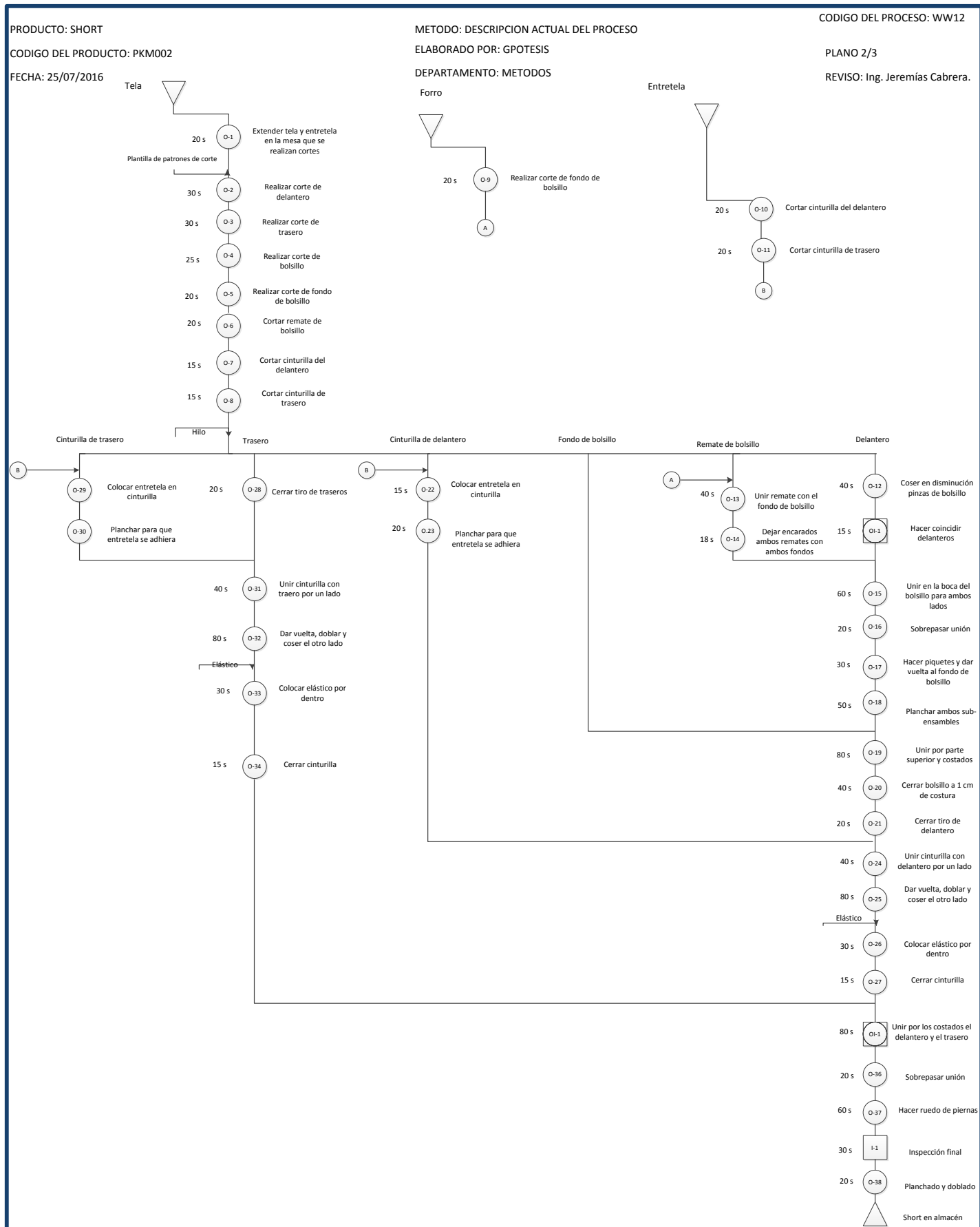


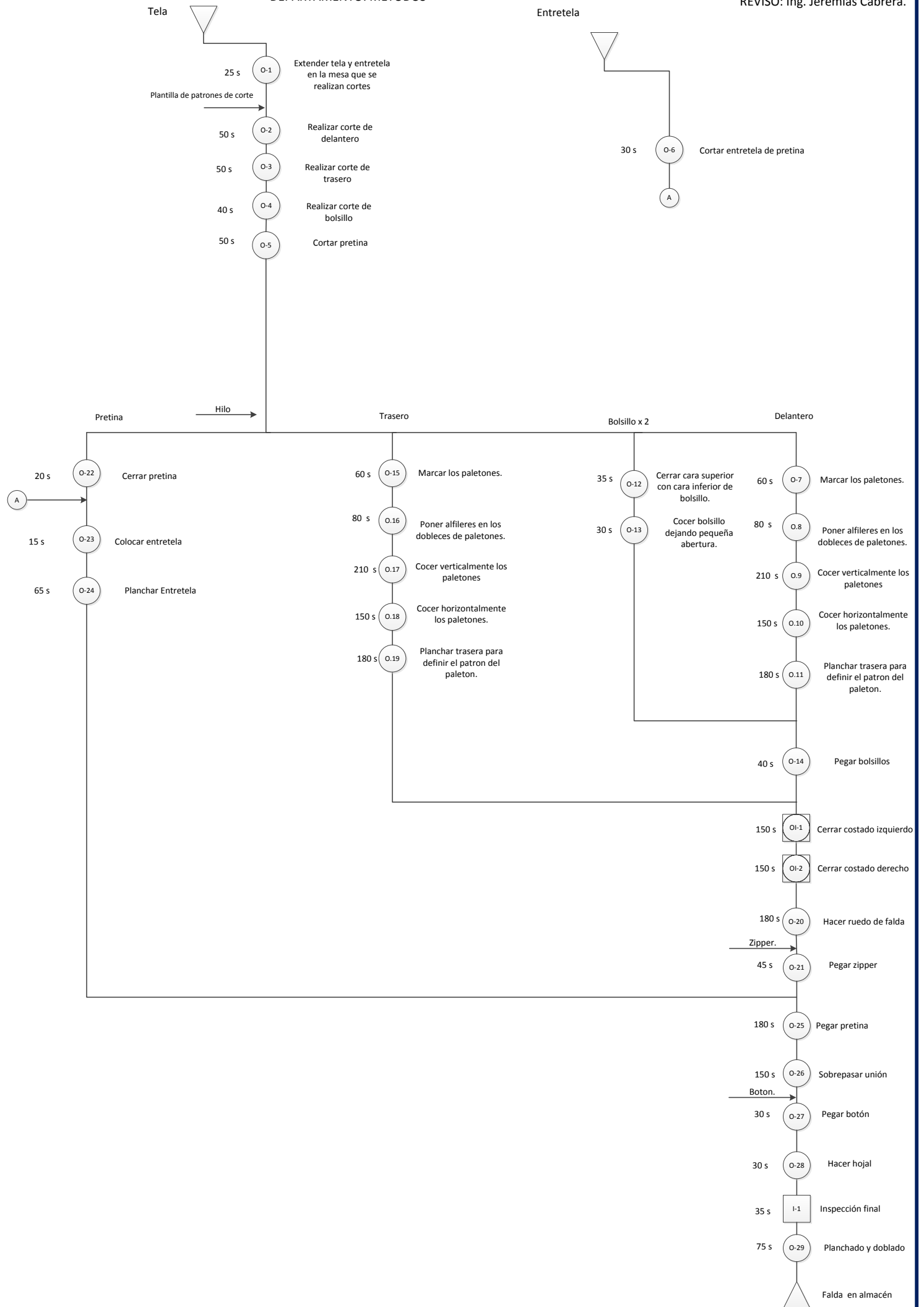


DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO LA FALDA

PRODUCTO: FALDA
CODIGO DEL PRODUCTO: PKM003
FECHA: 25/07/2016

METODO: DESCRIPCION ACTUAL DEL PROCESO
ELABORADO POR: GPOTESIS
DEPARTAMENTO: METODOS

CODIGO DEL PROCESO: WW13
PLANO 3/3
REVISO: Ing. Jeremías Cabrera.





ANEXO 7. ISHIKAWA

DIAGRAMA ISHIKAWA - CAUSA Y EFECTO

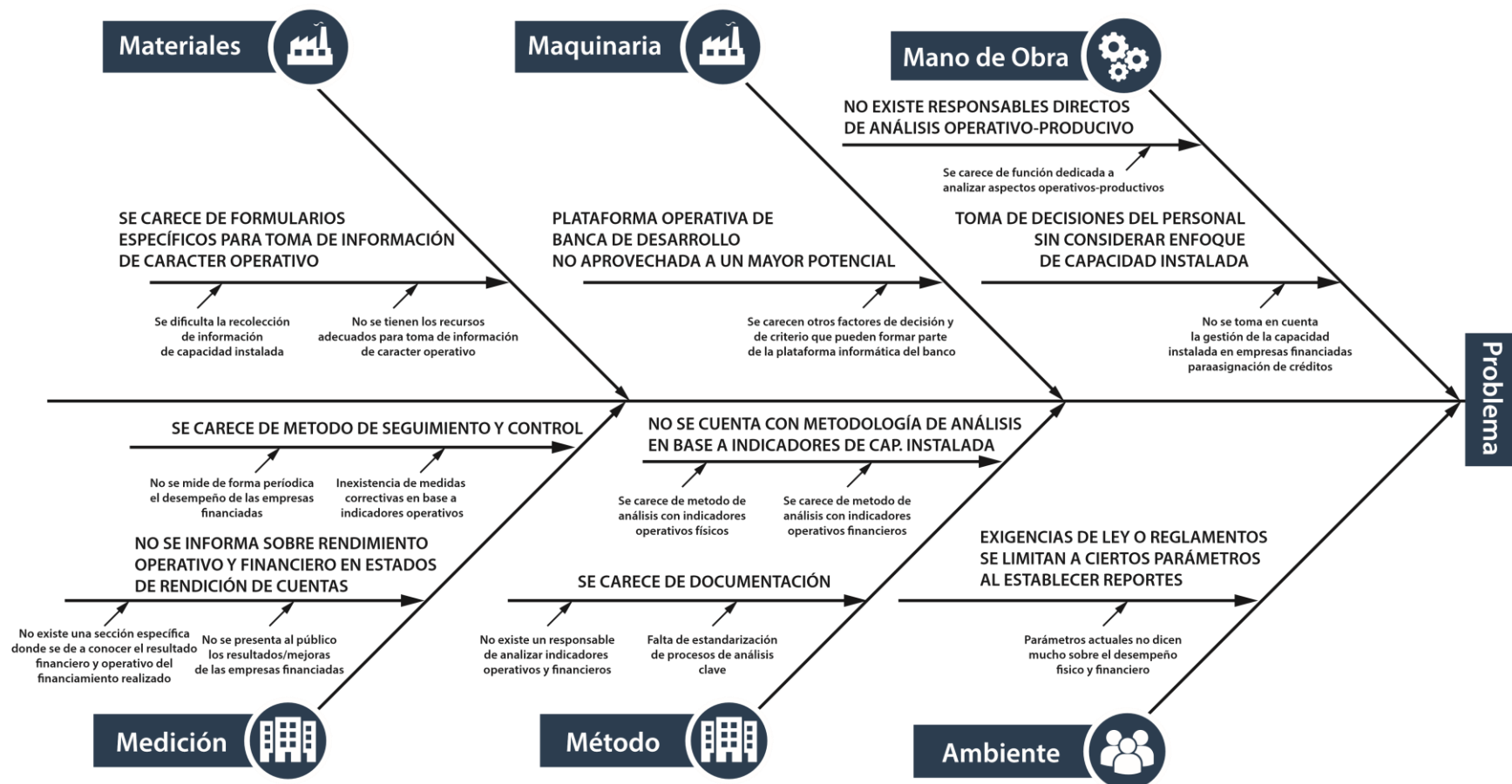
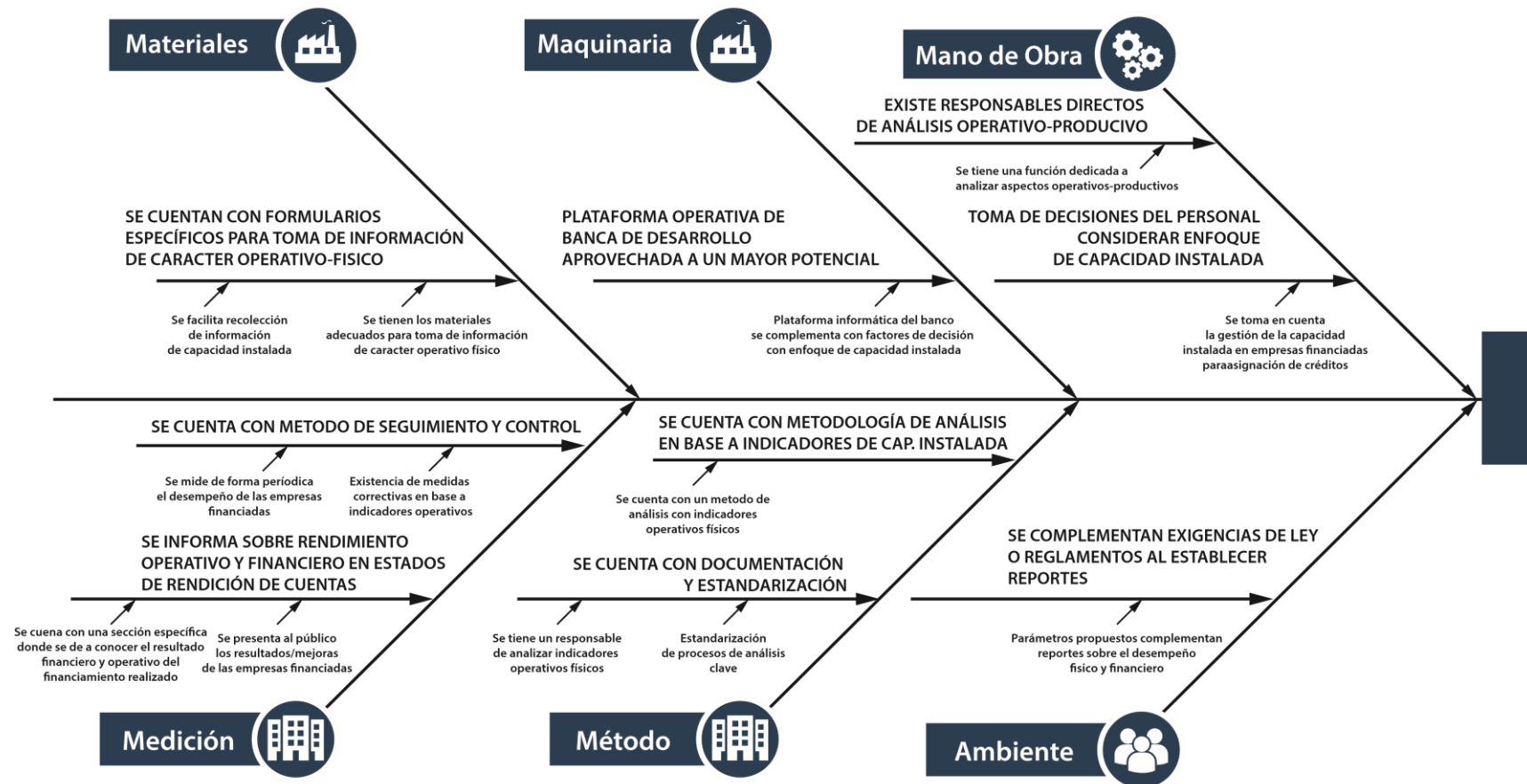




DIAGRAMA INVERSO ISHIKAWA - CAUSA Y EFECTO



ANEXO 8. MATRIZ DE RELACIONES DE LOS SUBSISTEMAS



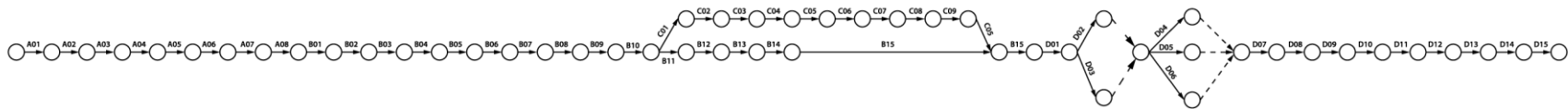
MATRIZ DE RELACIONES DE SUBSISTEMAS

D/H	VARIABLES DE ENTRADA	MIPYMES QUE NECESITAN FINANCIAMIENTO	SOLICITUD DE CRÉDITO	ACEPTACIÓN DE CREDITO	SOFTWARE DE APOYO	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	COBRANZA ANTICIPADA	SEGUIMIENTO Y CONTROL	ESTABLECIMIENTO DE METAS	ENTORNO	RESULTADOS DEL PROC. DEL CREDITO	VARIABLES DE SALIDA	INDICADORES
VARIABLES DE ENTRADA	X	Definen lo que la MIPYMES necesita en su financiamiento.	Condicionan la información requerida	Influye en el proceso de decisión y en el tiempo de respuesta.	Brinda los criterios de diseño necesarios para su construcción	Influye en la eficiencia del desembolso del crédito	Determina el perfil de los posibles clientes que apliquen a este proceso.	Ayudan a retroalimentar y establecer la rigidez de los parámetros de medición	Influyen en los criterios para generar las metas constantemente	Su estado interviene en cambios y actualizaciones	Su naturaleza incide en el tipo de resultado	Dan los parámetros para medir las mejoras o cambios	Sirven de punto de partida para basar la necesidad de su construcción.
MIPYMES QUE NECESITAN FINANCIAMIENTO	La satisfacción de sus necesidades minimizan el impacto negativo de las V.E.	X	Proveen la información requerida para sus formularios.	Sus características influyen en la decisión final del crédito ya que son las principales implicadas.	Serán los entes a analizar por lo tanto brindan insumos (input) al software.	Sus necesidades influyen en la eficacia con la cual se les desembolsa el dinero.	Proporcionan la constancia de entrega necesaria para poner en marcha dicho proceso.	Definen los criterios que se irán retroalimentando para mejorar los procesos.	Sirven de base para establecer las metas ya que estas se enfocan en la ayuda a la sociedad.	Sus perfiles ayudan a conocer en que se necesita que se hagan cambios en el entorno.	Establece las principales exigencias por las que se llegó a solicitar un crédito, lo cual influyó en el proceso decisorio.	Han brindado todos los insumos para que estas puedan cumplirse.	A partir de esta necesidad se obtuvo la información que sirve de materia prima para elaborarlos.
SOLICITUD DE CRÉDITO	Permite el primer procesamiento de esta información.	Concede la primera oportunidad a las empresas para acercarse y entrar en el proceso del crédito.	X	Entrega toda la información necesaria para realizar el análisis crediticio.	El formulario lleno sirve para el primer módulo que es el ingreso de datos,	Características principales de la empresa para establecer calendario y realizar el tipo de desembolso adecuado.	Entrega la información ya clasificada de los clientes.	Todos los datos que en esta se reciben son los que se irán reportando y analizando constantemente.	Proporciona toda la información que posteriormente se analizará para establecer las metas.	Datos del sector de estudio para su posterior retroalimentación.	Provee los puntos de partida que se analizarán y definirán si se acepta o no el crédito.	La calidad de esta información recolectada influye en los resultados de las variables de salida.	Ofrece todos los insumos necesarios para su respectivo cálculo.
ACEPTACIÓN DE CREDITO	Ofrece una salida a esas necesidades promoviendo su satisfacción.	Motiva a las MIPYMES a seguir creciendo y buscando financiamiento siempre que sus créditos sean aprobados.	Condiciona el tipo de información que esta debe recolectar para cumplir con los objetivos.	X	El panorama principal sobre como ponderar y tomar decisiones crediticias correctas.	Su respuesta determina si se dará o no el desembolso del crédito.	Proporciona el visto bueno para seguir con la calendarización de los pagos.	Los principales clientes que se irán midiendo cada cierto tiempo.	La cantidad de créditos aprobados o rechazados influye en la creación de nuevas metas.	Los resultados de este ayudan a determinar si el entorno que se tiene es factible y ayuda a la sociedad.	Su análisis determina si el resultado fue positivo o negativo, depende de su eficiencia la correcta decisión.	Sus resultados sirven para mostrar que comportamiento tienen las variables de salida.	Muestran como los indicadores influyen y ayudan a la decisión por lo tanto exponen su importancia.
SOFTWARE DE APOYO	Propone un correcto procesamiento de esa información para llegar a los resultados esperados.	Ayuda a que los procesos del crédito se realicen de manera más ágil, por lo tanto las necesidades se satisfacen de manera más exacta.	Ofrece una plataforma más simple de procesamiento de sus datos.	Acelera su proceso de manera eficiente ya que es una manera automatizada de aceptar el crédito	X	Brinda información ya clasificada para que el otorgamiento se realice de manera rápida y segura. Entrega la calendarización de pagos.	Acelera el proceso ya que su cuenta por cobrar se convertirá en líquido de manera más rápida y automatizada.	Permite ver de manera explícita la información que se irá controlando regularmente.	Muestra de manera cuantitativa y explícita los datos que pueden contribuir a la creación de metas, o evaluación de las ya establecidas.	Ofrece una nueva forma de otorgar créditos de manera moderna y que puede contribuir a la creación o modificación de reglas.	Proporciona el resultado de la decisión del crédito con explicaciones y propuestas de mejoras a través de reportes.	Con su funcionamiento contribuye a cumplir con las mejoras propuestas.	Permite a los indicadores cumplir con su función que es evaluar de manera cuantitativa a las empresas para el proceso de decisión
OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	Refleja un panorama de cómo estas se van cumpliendo ya sea para bien o para mal.	Otorga el dinero que estas necesitan para crecer y seguir invirtiendo.	Permite que sus datos cobren importancia y se vuelvan tangibles.	Materializa su decisión proveyendo los fondos a las empresas que han resultado aprobadas.	Con los fondos otorgados activa el proceso de seguimiento y control y da información para los reportes de pago.	X	Permite la entrega de un anticipo de dinero lo que beneficia a este proceso porque cumple con su finalidad.	Es el indicador que la empresa ya cuenta con el dinero por lo tanto es necesario medirla y controlar sus variables (pagos, ventas, flujos de efectivo).	Se basa en las metas que Bandedal tiene al momento de hacer la entrega de los fondos.	Hace visible el cumplimiento de las condiciones que proponen los proveedores para el financiamiento de empresas.	A las empresas con créditos aprobados entrega su producto terminado para seguir operando (fondos del préstamo).	Es un factor determinante que definirá si se obtendrán los mismos, mejores o peores resultados en las V.S.	Es su producto final ya habiendo evaluado la empresa tanto financiera como operativamente.
COBRANZA ANTICIPADA	Minimiza efectos negativos e incrementa beneficios de las V.E.	Permite acceder a crédito destinado a inicio de operaciones a bajo riesgo para MIPYMES	Permite el contrato de compra como una garantía	Facilita la aceptación al contar con un contrato de compra que sirve de garantía	Posibilita su utilización con un seguimiento y control en la fabricación	Facilita mecanismos para proveer financiamiento inmediato para comenzar operaciones	X	Permite su utilización para la correcta utilización de recursos	Posibilita incremento de empresas financiadas	Ofrece una forma de otorgamiento de crédito de bajo riesgo y por ende posibilita más flexibilidad con proveedores	Incrementa el número de MIPYMES financiadas	Beneficia el cumplimiento de dichas variables	Permite mostrar el comportamiento de una empresa bajo la influencia de un crédito flexible e inmediato
SEGUIMIENTO Y CONTROL	Mide la mejora o deterioro de estas variables periódicamente	Permite un acompañamiento Banca-MIPYME con monitoreo periódico de indicadores	Minimiza barreras al incrementar exigencia en control	Minimiza rigidez al incrementar exigencia en control	Permite reutilización periódica al medir desempeño periódicamente	Da seguridad a la banca de que el dinero otorgado será recuperado	X	Posibilita comparar lo planeado con lo ejecutado	Refleja los efectos del entorno periódicamente en el desempeño de los indicadores	Un panorama favorable posibilita oportunidades de financiamiento	Contribuye al mejoramiento gradual de dichas variables	Permite medir periódicamente la evolución de estos indicadores	
ESTABLECIMIENTO DE METAS	Establece metas alcanzables	Provee objetivos reales y beneficiosos	Especula sobre objetivos alcanzables	Minimiza rigidez al proveer objetivos claros	Brinda metas cuantificables	Da seguridad a la banca al tener existencia de objetivos claros	Provee objetivos alcanzables para orientar esfuerzos	Determina parámetros de comparación	X	Metas alcanzables en línea con entorno	El desempeño de esto incide en la continuidad del financiamiento	Mejora o decadencia controlada de estas variables	Otorga cierto control y conocimiento de la evolución de indicadores
ENTORNO	Definen el estado inicial de estas variables	Genera las necesidades que las MIPYMES tienen	Influye en la cantidad de empresas aspirantes	Condiciona las circunstancias de aceptación o rechazo	Influye en su construcción y futuras mejoras	Condiciona detalles técnicos	Genera causas por las que las empresas aplican a este proceso	Influye en fluctuaciones no controladas	X	Contribuye al carácter alcanzable de estas metas bajo el entorno actual	Otorga variaciones fuera de control que influyen en el resultado final	Otorga variaciones fuera de control que afecta comportamiento	Incide en variaciones fuera del control de MIPYMES
RESULTADOS DEL PROC. DEL CREDITO	Refleja los efectos de dichas variables	Permite calcular proporción de financiados y no financiados	Evidencian una correcta toma de datos como insumos para tomar la decisión	Refleja la decisión tomada	Refleja el resultado de la evaluación del modelo	Informa sobre el destino de los fondos	Su existencia confirma la aplicación del proceso	Proporciona casos para proveer seguimiento y control	X	Es beneficiario de objetivos a largo plazo	Influyen en regulaciones futuras	Su resultado influye en el estado de dicha variable	Manifiestan la influencia de los indicadores en la decisión final
VARIABLES DE SALIDA	Miden la magnitud de sus cambios	Estimulan el involucramiento de las MIPYMES en el proceso de crédito	Justifican los motivos que impulsan el proceso	Son los efectos de la correcta ejecución del proceso	Establecen el fin para el cual se creó el software de apoyo	Condiciona la agilidad del desembolso del crédito	Muestran la naturaleza de los resultados de este proceso	Son los insumos que ayudan a la muestra de las mejoras	Determinan el cumplimiento de las metas establecidas	Su estado interviene en cambios y actualizaciones	Justifica en parte el resultado del proceso	X	Manifiestan la influencia de los indicadores a lo largo del proceso
INDICADORES	Permiten a las variables manifestarse cuantitativamente	Son alimentados por la información real operativa y financiera que reporta la MIPYMES	Establecen requisitos para la recolección de información	Su resultado es determinante para decidir la aceptación o rechazo	Son la columna vertebral e insumo principal de su funcionamiento	Da seguridad al tener la posibilidad de medir desempeño	Permite medir particularidades si es necesario	Permite medir desempeño periódico de las empresas	Cuantifica y calcula bajo un indicador las metas propuesta	Comportamiento de indicadores puede influenciar actualizaciones de términos y condiciones	Justifican el resultado final	Refleja los efectos y manifiesta las variables en un indicador	X



ANEXO 9. ESQUEMA CPM DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

ESQUEMA CPM DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO





OTROS

Entrevista a Banco Agrícola

Microsoft Corporation [US] https://snt147.mail.live.com/?tid=cm-17UZH4i5hGT6xBgS7NINg2&fid=flsent

Outlook.com + Nuevo Responder | Eliminar Archivar Mover a | Norma Carolina Castro Vaquerano

Buscar en el correo

Carpetas
Bandeja de entrada 255
Archivo
Correo no deseado
Borradores 1
Enviados
Eliminados
Nueva carpeta

Preguntas de entrevista

Norma Carolina Castro Vaquerano 25/05/2016
Para: bbenavid@bancoagricola.com.sv, bebenahdz@gmail.com CC: ggmedrano.r@hotmail.com, sergioaguirredg@gmail.com

Buenos días acá le mando nuevamente las preguntas:

1. ¿Quién regula la relación de Banco Agrícola con Bandedal?
2. ¿Que líneas de crédito en coordinación con Bandedal existen específicamente para empresas del sector textil?
3. ¿Existen aspectos legales, reglamentos o tasas de interés específicas para créditos destinados a empresas del sector textil?
4. ¿Como es el proceso de gestión de créditos para empresas del sector textil cuando es por medio de BANDESAL? ¿Está documentado?
5. Cuando es por medio de Bandedal ¿Que información general y técnica (por ejemplo: estados financieros) se pide a las empresas textiles que solicitan crédito?
6. ¿Cuales son las clasificaciones de tasas de interés, periodos de pago, etc. o bien las diferentes opciones de crédito que tienen las empresas textiles que solicitan crédito por medio de BANDESAL?

De antemano gracias.

Saludos

Microsoft Corporation [US] https://snt147.mail.live.com/?tid=cvR0k3Ey0tjgfe9Lap8TmHng2&fid=flsent

Outlook.com + Nuevo Responder | Eliminar Archivar Mover a | Norma Carolina Castro Vaquerano

Buscar en Enviados

Carpetas
Bandeja de entrada 255
Archivo
Correo no deseado
Borradores 1
Enviados
Eliminados
Nueva carpeta

RV: solicitándole un favor .Preguntas de entrevista

Blanca Estela Benavides de Hernandez (BBENAVID@bancoagricola.com.sv) Agregar a contactos 06/06/2016
Para: carolinacastro9392@hotmail.com

Karito, te envío las respuesta a tus preguntas

¿Quién regula la relación de Banco Agrícola con Bandedal?
En Sentido comercial no existe ninguna regulación, BA y Bandedal han firmado un convenio por el cual se rigen para el otorgamiento de garantías y redescuento, sin embargo Ambas entidades están reguladas y supervisadas por la SSF.

¿Que líneas de crédito en coordinación con Bandedal existen específicamente para empresas del sector textil?
Línea Especial de Crédito para la Reconversión Ambiental y Línea de Crédito de Inversión (Se puede encontrar en el sitio de Bandedal)

Destino	Plazo (años)
Plazo máximo	11 años para adquisición de maquinaria y equipo
Período de gracia	3 años máximo
Límite del crédito	USD \$500,000 pero los montos mayores pueden ser evaluados a solicitud de los interesados



Microsoft Corporation [US] | https://snt147.mail.live.com/?tid=cvR0k3Ey0tjgfe9Lap8TmHng2&fid=flsent

Outlook.com | Nuevo | Responder | Eliminar | Archivar | Mover a | Norma Carolina Castro Vaquerano

Buscar en Enviados

RV: solicitándole un favor .Preguntas de entrevista

¿Existen aspectos legales, reglamentos o tasas de interés específicas para créditos destinados a empresas del sector textil?
 Si, dependerá el programa existen condiciones especiales de otorgamiento.

4. ¿Como es el proceso de gestión de créditos para empresas del sector textil cuando es por medio de BANDESAL? ¿Está documentado?
 Se puede hacer en ambas vías:
 Bandedal Cuenta con Ejecutivos los cuales remiten los casos a las instituciones financieras.
 Cliente se acerca a los Bancos y se coordina con Bandedal
http://www.bandedal.gob.sv/portal/page/portal/INICIO/TEMAS/TRANSPARENCIA/BMI_SECTOR_TEXTIL/BMI_SECTOR_TE

5. Cuando es por medio de Bandedal ¿Que información general y técnica (por ejemplo: estados financieros) se pide a las empresas textiles que solicitan crédito?
 Estados Financieros de los últimos dos periodos y de comprobación reciente debidamente auditados, los cuales deben de mostrar comportamiento regular sin reflejar perdidas
 Flujo de efectivo proyectado a 5 años
 Declaraciones de IVA
 Justificación del proyecto (Plan de negocios, factibilidad técnica, detalle de inversión etc)
 Información general de la empresa.

6. ¿Cuales son las clasificaciones de tasas de interés, periodos de pago, etc. o bien las diferentes opciones de crédito que tienen las empresas textiles que solicitan crédito por medio de BANDESAL?
 Tasa según la intermediación, generalmente los bancos cobran hasta un 7% adicional a la intermediación aunque

© 2016 Microsoft | Términos | Privacidad y cookies | Desarrolladores | Español

Solicitud de información a Digestyc

Carpetas | Bandeja de ent 346 | Correo no deseado | Borradores 1 | Elementos enviados | Elementos eliminado | Archivo

Gabriela Medrano <ggmedrano.r@hotmail.com>
 09/09/2016
 Usted; veronica.melgar@digestyc.gob.sv; sergioaguirredg@gmail.com

Estimada Ing. Verónica Melgar,

Reciba un cordial saludo, deseándole muchos éxitos en su semana.

Somos alumnos egresados de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad del El Salvador y estamos haciendo nuestro Trabajo de Grado orientado MIPYMES del sector confección y con el apoyo de BANDESAL como contra parte.

Por tal razón, agradeceríamos nos brindara su colaboración a fin de recopilar de la siguiente información para el desarrollo del mismo.

- Listado de todas las MIPYMES del sector confección (Contacto, correo, numero telefónico, dirección)
- Todas las estadísticas que la institución posea acerca de las MIPYMES del sector confección (mano de obra ocupada, necesidades de financiamiento, nivel tecnológico, contribución a la economía, productos, procesos, etc.)

Agradecemos de antemano su apoyo, quedamos a la espera de su respuesta.

Atentamente,

Nombre	Teléfono	Correo	Carne
Br. Sergio Paúl Aguirre Mayorga	7729-1582	sergioaguirredg@gmail.com	AM11007
Br. Norma Carolina Castro Vaquerano	7871-3088	carolinacastro9392@hotmail.com	CV11016
Br. Gabriela Guadalupe Medrano Rivas	7869-1374	ggmedrano.r@hotmail.com	MR11003



Empresas Dedicadas a la...
4 MB

descargar Guardar en OneDrive - Personal

From: Francisco Polanco
Sent: 8/10/2016 10:22 AM
To: ggmedrano.r@hotmail.com
Cc: veronica.melgar@digestyc.gob.sv
Subject: RE: Solicitud de Información

Buenos días.
 Por este medio, le estamos enviando la información que usted nos solicitó.
 Esperamos le sea de mucha ayuda.

Atentamente, Francisco Polanco.

Favor confirmar de recibido.

De: Veronica Melgar [mailto:veronica.melgar@digestyc.gob.sv]
Enviado el: Martes, 09 de Agosto de 2016 11:51 a.m.
Para: francisco.polanco@digestyc.gob.sv
Asunto: RE: Solicitud de Información

Estimado don Francisco,
 Por este medio le hago de su conocimiento esta solicitud.
 De antemano gracias

Solicitud de Información a CONAMYPE

Buscar en Correo y Conta... | Nuevo | Eliminar | Archivar | Correo no deseado | Limpiar | Mover a | Categorías | Deshacer

Carpetas | Bandeja de ent 346 | Correo no deseado | Borradores 1 | Elementos enviados | Elementos eliminado | Archivo

Norma Carolina Castro Vaquerano
 10/09/2016
 rortiz@conamype.gob.sv; rafavasquez2000@yahoo.com; ggmedrano.r@hotmail.com; sergioaguirredg@gmail.com

Elementos enviados

Estimado licenciado,

Reciba un cordial saludo, deseándole muchos éxitos en su semana.

Como platique con usted por teléfono, nosotros somos alumnos egresados de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad del El Salvador y estamos haciendo nuestro Trabajo de Grado orientado MIPYMES del sector confección y con el apoyo de BANDESAL como contra parte.

Por tal razón, agradeceríamos nos brindara su colaboración a fin de recopilar de la siguiente información para el desarrollo del mismo.

- Listado de todas las MIPYMES del sector confección (Contacto, correo, numero telefónico, dirección)
- Todas las estadísticas que la institución posea acerca de las MIPYMES del sector confección (mano de obra ocupada, necesidades de financiamiento, nivel tecnológico, contribución a la economía, productos, procesos, etc.)

Agradecemos de antemano su apoyo, quedamos a la espera de su respuesta.

Atentamente,

Nombre	Teléfono	Correo	Carne
Br. Sergio Paúl Aguirre Mayorga	7729-1582	sergioaguirredg@gmail.com	AM11007
Br. Norma Carolina Castro Vaquerano	7871-3088	carolinacastro9392@hotmail.com	CV11016
Br. Gabriela Guadalupe Medrano Rivas	7869-1374	ggmedrano.r@hotmail.com	MR11003



^ Carpetas
Bandeja de ent 346
 Correo no deseado
 Borradores 1
 Elementos enviados
 Elementos eliminado
 Archivo

R Rafael A. Ortiz Vasquez <rortiz@conamype.gob.sv>
 10/09/2016
 Usted; rafvasquez2000@yahoo.com; ggmedrano.r@hotmail.com; sergioaguirredg@gmail.com; Federico Bermudez (fbermudez@conamype.gob.sv)

Estimada Norma Carolina:
 He leído el correo y la información que solicita.
 De lo cual le expreso lo siguiente:
 1. En cuanto a un "Listado de todas las MIPYMES del sector confección (Contacto, correo, número telefónico, dirección)". Esta es información es confidencial, pues implica proporcionar datos personales de los empresarios del sector confección. Para este punto le agradeceré que haga las gestiones ante la Unidad de Acceso a la Información Pública de CONAMYPE, quien le orientará mejor. Cuyos datos son los siguientes:
Erika Mariela Miranda
Oficial de Información Interina Ad Honórem | Oficina de Información y Respuesta
 Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa de El Salvador
emiranda@conamype.gob.sv | www.conamype.gob.sv
 Tel: (503) 2592-9077, (503) 2592-9000

En cuanto a la segunda información relacionada a: *Todas las estadísticas que la institución posea acerca de las MIPYMES del sector confección (mano de obra ocupada, necesidades de financiamiento, nivel tecnológico, contribución a la economía, productos, procesos, etc.).*
 Con relación a este punto quien le puede apoyar es la Gerencia de Proveedores de CONAMYPE, a quienes copio correo. Puede comunicarse con el Ing. Bermudez.
 Atte.,
 Rafael Ortiz

Buscar en Correo y Conta...
 + Nuevo | Eliminar | Archivar | Correo no deseado | Limpiar | Mover a | Categorías | Deshacer

^ Carpetas
Bandeja de ent 346
 Correo no deseado
 Borradores 1
 Elementos enviados
 Elementos eliminado
 Archivo

Solicitud de información

F Federico J. Bermudez Gonzalez <fbermudez@conamype.gob.sv>
 11/09/2016

Buenas tardes,
 En efecto en los últimos años hemos venido trabajando de cerca con el sector de confección, principalmente incentivando su crecimiento a partir de proporcionarles un mercado año con año en el Programa de Paquetes Escolares.
 Sin embargo, le comento que no contamos con estadísticas del sector, ya que la información con que contamos es únicamente la del Banco de Proveedores del Programa.
 En caso de requerir información sobre el programa, lo más conveniente es solicitarlo a través de la oficina de información y respuesta de CONAMYPE que dirige la Licda. Erika Miranda.
 Quedo a la orden, saludos cordiales.


Federico José Bermúdez González
 Gerente de proveedores
 Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa de El Salvador
fbermudez@conamype.gob.sv | www.conamype.gob.sv
 Tel.: (503) 2592-9000, (503) 7802-7241

Buscar en Correo y Conta...
 + Nuevo | Eliminar | Archivar | Correo no deseado | Limpiar | Mover a | Categorías | Deshacer

^ Carpetas
Bandeja de ent 346
 Correo no deseado
 Borradores 1
 Elementos enviados
 Elementos eliminado
 Archivo

N Norma Carolina Castro Vaquerano
 sáb 30/07/2016 01:01 a.m.
 Para: escollar@itca.edu.sv; anovellino@fepade.org.sv; mlopez@fdemype.org.sv; icastro@centromype.org.sv; d Molina@centromype.org.sv; mmajano@injuve.gob.sv; sergioaguirredg@gmail.com; ggmedrano.r@hotmail.com

Elementos enviados
 Buenas tardes,
 Reciban un cordial saludo, nosotros somos egresados de la Universidad de El Salvador y de parte del Lic. Rolando Majano queríamos solicitar una entrevista que nos ayudará con nuestro trabajo de graduación con el tema: "Modelo Dinámico De Gestión De La Capacidad Instalada En Operaciones Físicas Y Financieras Para El Sector Industrial Textil En El Salvador" el tema se encuentra dirigido a las MIPYMES, estaremos a la espera de su respuesta.
 De antemano muchas gracias.
 Saludos
 Dejo nuestros nombres y correos de contacto.
 Aguirre Mayorga, Sergio Paúl sergioaguirredg@gmail.com
 Castro Vaquerano, Norma Carolina carolinacastro9392@hotmail.com
 Medrano Rivas, Gabriela Guadalupe ggmedrano.r@hotmail.com



Solicitud de información a BANDESAL

Buscar en Correo y Conta... Nuevo | Eliminar | Archivar | Correo no deseado | Limpiar | Mover a | Categorías | Deshacer

^ Carpetas
Bandeja de ent 346
 Correo no deseado
 Borradores 1
 Elementos enviados
 Elementos eliminados
 Archivo

SA Sergio Aguirre <sergioaguirredg@gmail.com>
 Lun 29/08/2016 10:32 p.m.
 Para: mabel.soundy@bandesal.gob.sv
 Cc: ggmedrano.r@hotmail.com; carolinacastro9392@hotmail.com

Estimada Ingeniera Soundy

Deséandole muchos éxitos en su semana, queríamos hacerle solicitud de su ayuda con la siguiente información sobre la **documentación de algunos procesos** de Bandedal que serán de ayuda para nuestro Trabajo de Grado los cuales son de suma utilidad para nosotros. Estos son:

- Procesos actuales de **solicitud de crédito** por medio del FDE
- Procesos actuales de **aprobación de solicitud de crédito** para Micro, Pequeña y Mediana Empresa por medio del FDE
- Procesos actuales de **otorgamiento de crédito** por medio del FDE
- Proceso actuales de **seguimiento y control** del financiamiento que ha sido otorgado.

Agradeceríamos si nos pudiese compartir dichos procesos en el transcurso de esta semana ya sea en cualquier forma en como estén documentados

Cualquier duda o consulta, estamos a la orden
 Muchas gracias por su amabilidad, le deseamos una feliz semana!

Nombre	Teléfono	Correo	Came
Br. Sergio Paul Aguirre Mayorga	7729-1582	sergioaguirredg@gmail.com	AM11007
Br. Norma Carolina Castro Vaquerano	7871-3088	carolinacastro9392@hotmail.com	CV11016
Br. Gabriela Guadalupe Medrano Rivas	7869-1374	ggmedrano.r@hotmail.com	MR11003

^ Carpetas
Bandeja de ent 346
 Correo no deseado
 Borradores 1
 Elementos enviados
 Elementos eliminados
 Archivo

M mabel.soundy@bandesal.gob.sv
 jue 01/09/2016 09:19 p.m.

DC-01-002.pdf 360 KB
 DC-01-044.pdf 118 KB

2 archivos adjuntos (477 KB) [Descargar todo](#) [Guardar todo en OneDrive - Personal](#)

Estimados: copio correo con respuesta a sus solicitud,

Saludos



Mabel de Soundy
 Dirección Comercial y de Desarrollo
 BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR
 Nuevo tel.: (503) **2592-1009**
www.bandesal.gob.sv

----- Remitido por Mabel Soundy/Comercial y Desarrollo/BDES con fecha 01/09/2016 03:16 p.m. -----

De: Luis Gonzalez/Presidencia/BDES
 Para: Mabel Soundy/Comercial y Desarrollo/BDES
 cc: German Cuellar/Presidencia/BDES@BDES
 Fecha: 01/09/2016 01:59 p.m.
 Asunto: Re: Rm: Solicitud de Información - Trabajo de Graduación Universidad de El Salvador



Solicitud de Información a CONAMYPE

Nuevo | Eliminar | Archivar | Correo no deseado | Limpiar | Mover a | Categorías | Deshacer

Resultados de la búsqueda

En carpetas

- Todas las carpetas
- Bandeja de entrada
- Elementos enviados

De

Norma Carolina Castro
carolinacastro9392

Para

Erika M. Miranda R
emiranda@conamype.gob.sv

Fecha

- Todos
- Esta semana
- Última semana
- Este mes
- Seleccionar intervalo

De

mié 24/08/2016

Saludos

De: Erika M. Miranda Ramirez <emiranda@conamype.gob.sv>
Enviado: martes, 23 de agosto de 2016 08:38:46 p.m.
Para: carolinacastro9392@hotmail.com
Asunto: Respuesta a solicitud de información 103-2016


Estimada Sra. Norma Carolina Castro Vaquerano
Presente.

Deseándole éxitos y bendiciones en sus actividades, sirva el presente para dar respuesta a la solicitud de información de referencia 103-2016, presentada por su persona ante esta dependencia. Por lo que en adjunto los documentos siguientes:

- Resolución solicitud 103-2016
- Respuesta a solicitud de información 103-2016

Quedo a la orden.

Saludos cordiales,

 **Erika Mariela Miranda**
Oficial de Información Interina Ad Honórem | Oficina de Información y Respuesta
Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa de El Salvador
emiranda@conamype.gob.sv | www.conamype.gob.sv
Tel. (503) 2592-9077, (503)2592-9000

1 de 15

Correos recibidos de instituciones

Carpetas

- Bandeja de ent 346
- Correo no deseado
- Borradores 1
- Elementos enviados
- Elementos eliminado
- Archivo

oir@minec.gob.sv
mié 24/08/2016 08:15 p.m.
Para: carolinacastro9392@hotmail.com
Cc: lquintanilla@minec.gob.sv

RAIP_0285-2016.pdf
5.6 KB

descargar Guardar en OneDrive - Personal

Estimada Señora Castro:

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para efectos de notificación y respuesta a la solicitud de información MINEC-2016-0341, presentada ante la Dirección de Transparencia, Acceso a la Información y Participación Ciudadana del Ministerio de Economía, en la cual se solicitó: "Listado de todas las MIPYMES del sector confección (Contacto, correo, número telefónico, dirección)
- Todas las estadísticas que la institución posea acerca de las MIPYMES del sector confección (mano de obra ocupada, necesidades de financiamiento, nivel tecnológico, contribución a la economía, productos, procesos, etc)". (Si), para lo cual me permito enviar la resolución correspondiente.

Agradeceré su acuse de recibido.

Atentamente,

Lic. Laura Quintanilla de Arias
Oficial de Información

Responder



Buscar en Correo y Conta... | Nuevo | Eliminar | Archivar | Mover a | Categorías | ... | Deshacer

Carpetas
Bandeja de entr 346
Correo no deseado
Borradores 1
Elementos enviados
Elementos eliminado
Archivo

Rolando Majano
78855713

De: Elio Ral Moiss Guevara Crispieri [mailto:eguevara@conamype.gob.sv]
Enviado el: miércoles, 20 de julio de 2016 07:48 a.m.
Para: Rolando Majano
Asunto: Re: Solicitud de entrevista.

Buenos días estimado Rolando, déjame coordinar con los emprendedores de TEXTIL, consultarles y te respondo.

Saludos. Elio Guevara

De: Rolando Majano <rmajano@injuve.gob.sv>
Para: 'Elio Ral Moiss Guevara Crispieri' <eguevara@conamype.gob.sv>
Enviado: 19/07/2016 6:48
Asunto: Solicitud de entrevista.

Mi estimado amigo Elio Ral Guevara, tengo un feliz día, a la vez quiero solicitarle un gran favor, fíjese que hay un grupo de tres jóvenes que están haciendo un trabajo de tesis con el aval de BANDESAL, y ellos me han solicitado les pueda colaborar en realizar alguna entrevistas con persona claves tanto de la CONAMYPE como CENTROMYPE, FADEMYPE, pero microempresas dedicadas a la confección, le adjunto el formato de entrevista y el objetivo que persiguen con la investigación y los nombres de los tres jóvenes estudiante de Ingeniería Industrial:

Nombres:
Aguirre Mayorga, Sergio Paúl AM11007
Castro Vaquerano, Norma Carolina CV11016
Medrano Rivas, Gabriela Guadalupe MR11003

sub-dirección de empleo juvenil.

Elio Ral Moiss Guevara Crispieri <eguevara@conamype.gob.sv>
mar 26/07/2016 03:44 a.m.

De nada Norma, nos mantienen al tanto.

Saludos.

Elio Guevara Crispieri
Técnico de Emprendimiento
Centro Regional de San Salvador CONAMYPE
Tel: 2592-9061/ Cel: 7091-5712

Norma Carolina Castro Vaquerano
mar 26/07/2016 01:33 a.m.

Muchas gracias por la ayuda que nos están brindando, sus respuestas nos ayudan mucho a continuar nuestra tesis y graduarnos pronto.

Saludos

Elio Ral Moiss Guevara Crispieri <eguevara@conamype.gob.sv>
sáb 23/07/2016 05:12 p.m.
Para: Elio Ral Moiss Guevara Crispieri (eguevara@conamype.gob.sv); Rolando Majano (rmajano@injuve.gob.sv); cmmoz.cmmoz@gmail.com; cachstelo.sv@gmail.com;

Responder