

86-005542

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PROPUESTA PARA MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS EN  
LA TRAMITACION DEL CREDITO BANCARIO DESTINADO  
A LA INDUSTRIA MANUFACTURERA**

TRABAJO PRESENTADO POR

SALVADOR EFRAIN RIVAS GOMEZ

y

ESPERANZA GOMEZ CHEVEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Junio 1985



San Salvador,

El Salvador,

Centro América



T  
332.742  
R618p

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Dr. Miguel Angel Parada  
RECTOR

Dra. Ana Gloria Castaneda de Montoya  
SECRETARIO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Lic. Carlos Humberto Henríquez  
DECANO

Lic. José Fernando Flores  
SECRETARIO

TRIBUNAL EXAMINADOR

- Presidente: Lic. Amílcar Pérez Zayas
- Primer Vocal: Lic. José Guillermo Rivera Larios
- Segundo Vocal: Lic. José Antonio Basagoitia

## INDICE

### PAGINA

#### INTRODUCCION

#### CAPITULO I

##### CONCEPTUALIZACION BASICA DE LINEAS DE CREDITO, INSTITUCIONES FINANCIERAS E INDUSTRIA MANUFAC- TURERA

1. LINEAS DE CREDITO	1
1.2 Fuentes de Recursos para las Líneas de Crédito	1
1.2.1 Recursos Propios de los Bancos	1
1.2.2 Redescuento	2
1.2.3 Fondo de Desarrollo Económico	3
1.2.4 Recursos del Exterior	4
2. INSTITUCIONES FINANCIERAS	4
2.1 Sistema Financiero	5
2.2 Sistema Bancario	6
3. INDUSTRIA	7
3.1 Industria Manufacturera	7
3.1.1 Características de la Industria Manufacturera	8
3.2 Alcances de la Industria Manufacturera	9

#### CAPITULO II

##### EVALUACION DE LA SITUACION ACTUAL DE LA ASISTENCIA FINANCIERA DEL SISTEMA BANCARIO A LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

1. SITUACION GENERAL DE LA INDUSTRIA EN EL PAIS	12
1.2 El crédito destinado a la Industria Manufacturera	13
1.2.1 Objetivos	13

1.2.2	Generalidades del Crédito para la Industria Manufacturera	16
1.2.2.1	Antecedentes	16
1.2.2.2	El Crédito de la Industria Manufacturera y el Sistema Bancario	17
1.2.2.3	Influencia en la actividad económica del país	24
2.	ORGANIZACION DEL SISTEMA DE CREDITO BANCARIO DESTINADO A LA INDUSTRIA MANUFACTURERA	26
2.1	Líneas de Crédito	28
2.2	Tipos de Recursos Financieros	35
2.3	Normas Vigentes referentes al Crédito	37
2.3.1	Requisitos para la Calificación del Crédito	39
2.4	Personal Técnico Calificado	40
2.5	Supervisión	44
3.	CARACTERISTICAS DE LOS BANCOS COMERCIALES	46
3.1	Estructura Orgánica Actual	46
3.2	Objetivos, Políticas y Funciones	51
3.3	Estructura del Departamento de Crédito	54
4.	DIAGNOSTICO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA TRAMITACION DEL CREDITO	56
4.1	Etapas del Procedimiento	60
4.1.1	Información y Recepción de la Solicitud	60
4.1.2	Análisis de las Solicitudes	60
4.1.3	Aprobación y Contratación	61
4.1.4	Desembolso	63
4.1.5	Supervisión de la inversión	63
4.2	Flujogramas de la tramitación en el otorgamiento de los créditos para la Industria Manufacturera	63
4.3	Diagrama de Procedimiento	87

### CAPITULO III

<u>CONCLUSIONES</u>	104
---------------------	-----

### CAPITULO IV

<u>RECOMENDACIONES</u>	108.
------------------------	------

#### LINEAMIENTOS PARA MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS EN LA TRAMITACION DEL CREDITO BANCARIO DESTINADO A LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

A. ORGANIZACION DE LOS DEPARTAMENTOS DE CREDITO DE LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA BANCARIO	108
1. Estructura Orgánica	108
2. Organigrama	109
3. Relaciones entre Funciones y Cargos	110
4. Descripción de Funciones	113
B. PROCEDIMIENTO PARA LA TRAMITACION DE CREDITOS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA	121
1. Objetivos y Políticas	121
2. Lineamientos para la elaboración de Normas	123
3. Descripción del Procedimiento Propuesto	124
4. Flujograma y Diagrama de Procedimiento	126
C. RECURSOS FINANCIEROS	125
1. Recursos del Exterior de Organismos Internacionales	125
2. Recursos de la Banca Privada Internacional	129
D. PROGRAMA DE CAPACITACION	129
1. Objetivos del Programa	129
2. Justificación	129
3. Contenido	130
4. Finalidad de las áreas de trabajo	130
5. Metodología	131
6. Financiamiento	132
7. Contenido o Tópicos que abordaran	132

## I N T R O D U C C I O N

Uno de los problemas que afectan gravemente la industria manufacturera en el país es la escasez de recursos financieros. A dicha escasez se suma el no menos grave que constituye la obtención de tales recursos en el Sistema Bancario Nacional, el cual adolece de uniformidad de criterios analíticos y procedimientos para la tramitación de los créditos, así como también lentitud excesiva en los trámites.

Es de sobra conocido que las empresas proveedoras de materias primas, accesorios, equipos y demás bienes de capital, igual que de suministros como lubricantes y combustibles, requieren cierta agilidad en el pago de esos bienes, debido en gran medida al cambio continuo del nivel general de precios. Los ajustes de los contratos mediante ecuaciones de precios que incluyen plazos perentorios para determinados montos, obligan a buscar procedimientos que consuman menos tiempo y esfuerzo en el trámite de los créditos destinados a la adquisición de los bienes en referencia.

Este trabajo presenta un diagnóstico basado en investigación realizada directamente en el Sistema Bancario Nacional, con relación a los procedimientos para la obtención de los créditos de que se trata, así como un análisis de las mismas necesidades de la industria manufacturera, obtenido con base en la propia experiencia nuestra, en informes recopilados y entrevistas con especialistas del Banco Central de Reserva y el Sistema Bancario Nacional.

Uno de los hallazgos de mayor importancia en el trabajo de investiga-

ción llevado a cabo, reveló papeleo excesivo, duplicación de actividades y problemas de comunicación interna, lo que ha vuelto extremadamente lenta y fatigosa la tramitación de solicitudes de crédito para la industria manufacturera.

El presente trabajo plantea una alternativa de unificar criterios en la aplicación de procedimientos uniformes que conduzcan a la obtención de créditos para los distintos fines industriales, de manera ágil y oportuna y en las cantidades adecuadas para mantener funcionando la mencionada actividad.

Los planteamientos expuestos en el presente trabajo incluyen, además de los procedimientos una metodología para su aplicación basada en un enfoque dentro de la filosofía de la Administración por Objetivos. Concretamente, se propone la discusión de esos planteamientos mediante eventos con representantes de todo el Sistema Bancario, en las unidades involucradas, que comprenden metas, objetivos y formas de aplicación del esquema aquí planteado.

Debe mencionarse que además de los procedimientos propuestos, se bosqueja un plan de capacitación y adiestramiento para los analistas financieros de todo el Sistema Bancario, debido a que en la investigación de campo se encontró marcada deficiencia en la calificación del recurso humano.

Se considera que la aplicación de las recomendaciones presentadas en este trabajo contribuirá positivamente a facilitar la gestión crediticia y, de manera decisiva, a acelerar el proceso de reactivación de la industria manufacturera.

El trabajo se ha dividido en cuatro capítulos:

El Capítulo I presenta los aspectos teóricos conceptuales necesarios para el desarrollo del tema.

El Capítulo II presenta los resultados de la situación actual de la asistencia financiera del Sistema Bancario a la Industria Manufacturera.

Finalmente en los Capítulos III y IV se desarrolla la propuesta para mejorar los procedimientos en la tramitación del crédito bancario destinado a la Industria Manufacturera.

## CAPTULO I

### CONCEPTUALIZACION BASICA DE LINEAS DE CREDITO, INSTITUCIONES FINANCIERAS E INDUSTRIA MANUFACTURERA

#### 1. LINEAS DE CREDITO

En términos generales podemos decir que las Líneas de Crédito son cantidades de dinero previamente fijadas por la Institución Financiera sobre las cuales se pueden utilizar en forma escalonada o por etapas por el deudor. Tienen establecidas un límite máximo, un plazo, dependiendo el destino del crédito, que puede ser de corto, mediano a largo plazo y una tasa de interés. La garantía es la aceptada por la institución, puede ser fiduciaria, prendaria, hipotecaria, sobregiros bancarios, cartas de crédito.

Definición de Líneas de Crédito "Se refiere a los créditos en los que el banco pone a disposición del prestatario una determinada suma de dinero para ser retirada en forma escalonada o por etapas, mediante pagarés firmados por el deudor a plazos que no exceden el vencimiento fijado en la apertura del crédito" 1/

#### 1.2 Fuentes de Recursos para las Líneas de Crédito

##### 1.2.1 Recursos propios de los Bancos.

Los bancos tienen como recursos para sus operaciones activas, los

---

1/ Brand Salvador Oswaldo, Diccionario de las Ciencias Económicas y Administrativas, página 186.

fondos propios y los que provienen de captación de depósitos y ahorros del público.

#### 1.2.2 Redescuento.

Es la forma de financiamiento más utilizada por el Sistema Bancario. Es un instrumento de política crediticia que se emplea para proporcionar liquidez al Sistema Financiero y así contribuir al desarrollo de actividades productivas prioritarias.

Por disposición de la Ley del Régimen Monetario 2/, el Banco Central de Reserva de El Salvador está autorizado para descontar, redescantar y conceder adelantos a las siguientes entidades:

- i) Bancos establecidos en el país e Instituciones Financieras en que su Ley de Creación lo permite.
- ii) El Estado y sus dependencias.
- iii) Instituciones Financieras extranjeras o internacionales.
- iv) Estados extranjeros o instituciones que dependen de dichos Estados.

Estas operaciones las realizará el Banco Central especialmente sobre los siguientes documentos:

- i) Letras de Cambio, Pagarés y otros documentos, librados con el propósito de financiar operaciones relacionadas con la producción, elaboración, negociación, importación y exportación de productos salvadoreños agrícolas, pecuarios e industriales,

---

2/ Ley del Régimen Monetario. Decreto No.1055 de 25/3/82, publicado en Diario Oficial No. 59, Tomo No.274 de la misma fecha Art. No. 73.

que venzan a más tardar a los doce meses de la fecha de descuento con el banco.

En casos excepcionales, podrá también el Banco Central descontar y redescantar letras de cambio, pagarés y demás documentos que resulten de operaciones comerciales.

- ii) Bonos de Prenda, emitidos por Almacenes Centrales de Depósito de productos de fácil negociación y conservación, libres de todo gravamen y debidamente asegurados. Tales adelantos se concederán por un plazo prudencial no mayor de doce meses y no podrán renovarse ni prorrogarse.

Las líneas de descuento y redescuento tienen las siguientes características para las instituciones: a) se establecen los límites de financiamiento de acuerdo a las necesidades de cada institución ya conocidas por el Banco Central de Reserva; b) para desarrollar programas de crédito a corto plazo; c) tasa de interés fijada por la Junta Monetaria; d) la garantía es la propia responsabilidad de cada institución financiera y e) la forma de pago por medio de cuotas mensuales de capital e intereses.

### 1.2.3 Fondo de Desarrollo Económico.

Los recursos del Fondo de Desarrollo Económico se destinan casi especialmente a incrementar la actividad agropecuaria, no obstante dentro de sus objetivos esta incluida la industria de transformación de alimentos, aún cuando la clase de estas industrias que pue-

den beneficiarse son muy pocas, se incluye en la parte que se refiere a la manufactura.

Los créditos que se otorgan son a mediano y largo plazo, gozan de período de gracia, el interés es relativamente bajo, la garantía puede ser prendaria o hipotecaria.

#### 1.2.4 Recursos del Exterior.

La concesión de subpréstamos provienen de bancos privados extranjeros, tales como el First National City Bank, Bank of America, el EXIMBANK, etc., y de Instituciones Internacionales de Desarrollo como la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID), Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (Banco Mundial-BIRF), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), etc.

Las condiciones de los subcréditos (créditos directos a la industria), casi en su totalidad son fijados por las instituciones extranjeras, determinando así los llamados créditos "atados" o "condicionados".

El tipo de garantía exigida por los bancos son las que ellos determinen, por lo general las más usadas son: la hipotecaria y la prendaria sobre maquinaria y equipo industrial.

## 2. INSTITUCIONES FINANCIERAS

En términos generales, podemos decir que las Instituciones Financieras son todas aquellas empresas dedicadas fundamentalmente a llevar a ca-

bo operaciones financieras en el mercado, las cuales consisten en la emisión de pasivos y la adquisición de activos financieros.

La Ley de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, en su Artículo 2 da el siguiente concepto de Instituciones de Crédito: "se caracterizan principalmente por ser intermediarias en el mercado financiero en el cual actúan de manera habitual haciendo llamamientos al público para obtener fondos a través de operaciones pasivas de crédito, tales como la recepción de depósitos o la emisión y colocación de títulos crediticios, con objeto de utilizar los recursos así obtenidos, total o parcialmente en operaciones activas de crédito o inversión" 3/

## 2.1 Sistema Financiero

Al estudiar el Sistema Financiero la atención se concentra en lo que se considera propiamente como Sistema Crediticio o Fiduciario, o sea el conjunto de instituciones que hacen llamamiento al ahorro del público en forma masiva con el propósito de financiar con esos recursos y los propios a diversas empresas que participan en el desarrollo económico nacional.

Según la Ley del Régimen Monetario emitida mediante Decreto No. 1055 del 25 de marzo de 1982 publicado en el Diario Oficial No. 59, Tomo No. 274 de la misma fecha, en su Artículo No. 6 determina que el Sistema Financiero se integra así:

- a) El Banco Central de Reserva de El Salvador;

---

3/ LICOA Decreto Legislativo No. 94 de 17/septiembre/1970, publicado en Diario Oficial No. 199 Tomo No. 229 de 30 de octubre de 1970.

- b) Las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares;
- c) Las Instituciones: Banco Hipotecario de El Salvador, Banco de Fomento Agropecuario, Federación de Cajas de Crédito, Instituto Nacional del Café, Instituto Nacional del Azúcar, Fondo Social para la Vivienda, Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos, Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada y demás Instituciones Oficiales de Crédito;
- ch) La Financiera Nacional de la Vivienda y las Asociaciones de Ahorro y Préstamo y otras entidades afiliadas a su sistema;
- d) Las Instituciones de Seguros y de Fianza;
- e) Las Cajas de Cooperativas afiliadas al Sistema de Crédito rural;
- f) Las Sociedades y Asociaciones Cooperativas que habitualmente efectuen operaciones de crédito;
- g) Las personas naturales o jurídicas que habitualmente dediquen sus actividades total o parcialmente a las operaciones reguladas por esta Ley.

En los casos de los literales f) y g) se requerirá la calificación de la Junta Monetaria, con base en informes técnicos que ésta solicite.

## 2.2 Sistema Bancario.

Antes de que se decretara la Ley de la Nacionalización de las Instituciones de Crédito y de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, los bancos comerciales eran privados. Pero por Decreto No. 166 de la Junta Revolucionaria de Gobierno, publicado en el Diario Oficial No. 22 Tomo 266 del 13 de marzo de 1980, los bancos comerciales privados, las fi-

nancieras de empresas y las asociaciones de ahorro y préstamo afiliadas al Sistema de la Financiera Nacional de la Vivienda, fueron nacionalizados, pasando las acciones de dichas instituciones a ser propiedad del Estado. El Estado deberá ofrecer hasta un 20% de las acciones de cada una de las instituciones financieras nacionalizadas a sus respectivos empleados, asimismo, hasta un 29% de las acciones de cada una de las instituciones a inversionistas particulares, ya sean personas naturales o jurídicas.

Actualmente el Sistema Bancario está integrado por el conjunto de bancos comerciales, los bancos estatales y semi-estatales, Banco Central de Reserva y el Banco Hipotecario.

### 3. INDUSTRIA

Comprende todos aquellos establecimientos residentes y unidades análogas tanto públicas como privadas que se dedican a producir bienes para su venta a un precio con el cual se pretende normalmente cubrir su costo de producción; en la Administración Pública, las unidades que se dedican a vender bienes en muchas ocasiones por razones políticas fijan los precios un tanto inferior a los costos de producción por el mismo hecho de no perseguir lucro.

#### 3.1 Industria Manufacturera

Es la actividad que trata de la transformación de las sustancias inorgánicas en productos nuevos, a través de procedimientos mecánicos o

manuales. 4/

### 3.1.1 Características de la Industria Manufacturera.

Dada la complejidad en la transformación de las materias que intervienen en la elaboración del producto terminado, mencionamos como características de mayor relevancia de la Industria Manufacturera las siguientes:

- i) Compleja división del trabajo: se refiere a las diversas etapas que se desarrollan en la fabricación de un producto.
- ii) Producción masiva: la relación producto capital es elevada con respecto a todas las demás actividades económicas, lo que implica un uso intensivo de herramientas y maquinarias.
- iii) El producto resultante es homogéneo: dado que por lo general en la Industria Manufacturera el producto se produce en serie.
- iv) Los procesos revisten mayor complejidad en el resto de la actividad económica.
- v) Requieren grandes volúmenes de materia prima en calidad homogénea: resulta evidente que el elevado uso de maquinaria y de materia prima hace que las necesidades financieras sean elevadas tanto en capital de trabajo como de inversión.

---

4/ Manual de Clasificación del Crédito e Inversiones por actividad económica, Banco Central de Reserva, Tercera Parte, página 12.

### 3.2 Alcances de la Industria Manufacturera.

Tomando como base el Manual de Clasificación del Crédito e Inversiones por Actividad Económica del Banco Central de Reserva de El Salvador, el sector de la Industria Manufacturera está conformado por:

#### INDUSTRIA MANUFACTURERA

##### PRODUCTOS ALIMENTICIOS

Matanza de Ganado, preparación y conservación de carnes

Productos Lácteos

Envase y conservación de frutas y hortalizas

Envase y conservación de pescado y otros productos marinos

Manufactura de productos de molino y tostaderías de café

Manufactura de productos de panadería

Producción y refinación de azúcar

Fabricación de chocolate y confiterías

Fabricación de Aceites y mantecas vegetales comestibles

Industrias de productos alimenticios diversos

##### BEBIDAS

Destilación, rectificación y mezcla de bebidas espirituosas

Vinos

Cerveza y malta

Bebidas no alcohólicas y gaseosas

##### INDUSTRIA DEL TABACO

## FABRICACION DE TEXTILES

Hilados, tejidos y acabados de textiles

Fabricación de tejidos de punto

Fabricación de sacos, cordel y jarcia

Otros productos textiles

FABRICACION DE CALZADO, VESTUARIO Y OTROS  
ARTICULOS CONFECCIONADOS CON TEXTILES

Fabricación de calzado

Fabricación de prendas de vestir

Otros artículos confeccionados de materiales textiles,  
excepto prendas de vestir

## INDUSTRIA MADERERA

## FABRICACION DE MUEBLES Y ACCESORIOS

FABRICACION DE PAPEL, CARTON Y PRODUCTOS  
DE PAPEL Y CARTON

Fabricación de papel y cartón

Fabricación de productos de papel y cartón

## IMPRENTAS, EDITORIALES E INDUSTRIAS CONEXAS

## INDUSTRIAS DEL CUERO Y PRODUCTOS DE CUERO

Curtiembres y talleres de acabado

Fabricación de Artículos de cuero

## PRODUCTOS DE CAUCHO

## PRODUCTOS QUIMICOS

Productos químicos industriales y abonos

Aceites y grasas vegetales y animales

Fabricación de pinturas, barnices y lacas

Fabricación de productos químicos diversos

## PRODUCTOS DERIVADOS DEL PETROLEO

## PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS

Productos no metálicos para construcción

Fabricación de vidrio y productos de vidrio

Fabricación de objetos de barro, loza y porcelana

Fabricación de cemento

Otros productos no metálicos

## INDUSTRIAS METALICAS BASICAS

## PRODUCTOS METALICOS, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO DE TRANSPORTE

## MAQUINARIA EXCEPTO ELECTRICA

## MAQUINARIA, APARATOS, ACCESORIOS Y ARTICULOS ELECTRICOS

## MATERIAL DE TRANSPORTE

## INDUSTRIAS MANUFACTURERAS DIVERSAS

## CAPITULO II

### EVALUACION DE LA SITUACION ACTUAL DE LA ASISTENCIA FINANCIERA DEL SISTEMA BANCARIO A LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

#### 1. SITUACION GENERAL DE LA INDUSTRIA EN EL PAIS

El Salvador es escaso de territorio y con recursos naturales limitados, pero rico en recursos humanos.

La fuerza laboral industrial tiene un excelente record de actuación y ha demostrado su capacidad para competir con éxito en otros países.

Cuenta con una clase empresarial privada vigorosa dedicada al desarrollo industrial.

Según cifras del Banco Central de Reserva de El Salvador 5/, desde 1975 hasta 1979 la producción industrial en términos reales había aumentado constantemente. La producción manufacturera estaba concentrada en gran parte en el procesamiento de alimentos, textiles y vestuario, papel y cartón, productos químicos y productos metálicos. Pero de 1980 a 1983 la producción industrial en el país bajó constantemente debido a la falta de divisas para la importación de materias primas y bienes de capital, falta de créditos y a la situación socio-política que vive nuestro país.

En las actuales circunstancias, es donde el proceso inflacionario incide directamente en el costo de los bienes y/o servicios a ser financiados por el Crédito Industrial, la agilidad con que se tramiten los

---

5/ Banco Central de Reserva de El Salvador. Revista Mensual 1975 a 1979.

créditos constituye una variable estratégica para el Sector Industrial. Muchos proveedores industriales en el exterior establecen condiciones ágiles de pago que no concuerdan con el período de duración del trámite bancario, incurriendo en costos adicionales, razón por la cual es fácilmente entendible el porque, en razón del costo, la tramitación debe ser no solo rápida sino en cuanto a procedimientos y requerimientos, flexible.

Se ha considerado para efectos de nuestro estudio el Sector de la Industria Manufacturera por su gran relevancia dentro de la actividad económica, dado que hay interés en su reactivación, según lo contempla el Programa de Reactivación Económica Nacional 1982-1985 para el Sector Industria. Creándose así líneas de crédito para este Sector que son canalizadas a través de los bancos comerciales, requiriendo mayor capacidad de análisis, tecnificación y estudio para el otorgamiento de los créditos.

## 1.2 El Crédito Destinado a la Industria Manufacturera

### 1.2.1 Objetivos.

La Industria Manufacturera es una actividad muy importante en la vida del hombre. Sobre todo cuando los países poseen un incremento acelerado en la población, viene a satisfacer las necesidades de alimentación, vestido y otras, así como también la generación de empleo.

Actualmente los países que poseen mayor grado de industrialización obtienen mayores divisas, por lo tanto más respaldo para su

moneda. El país donde se produce tiene mayor ventaja económica y por lo tanto mayor posibilidad de mejorar su Balanza de Pagos.

La industria para producir bienes necesita invertir en maquinaria y equipo, tecnología, recursos humanos y materiales, para después transformarlos a través del proceso productivo en bienes terminados y comercializarlos. En tal caso, de inmediato se infiere que la actividad industrial requiere para su desenvolvimiento, la obtención de recursos financieros apropiados y oportunos.

El Crédito Industrial como instrumento económico sirve para canalizar el ahorro nacional hacia actividades productivas industriales y procurar el mejor aprovechamiento de los factores de la producción, materia prima y recurso humano especializado.

Una de las finalidades del Crédito Industrial manufacturero es hacer llegar al usuario los recursos financieros en el monto adecuado y en el momento oportuno. El tiempo como factor incide en las diversas etapas del otorgamiento, este debe ser ágil para que pueda cumplir con su objetivo primordial como es la contribución a la reactivación económica.

El financiamiento a corto plazo servirá para atender situaciones de emergencia que se relacionan con el estado crítico que se vive, y los de mediano y largo plazo (más de un año) servirán para efectuar mejoras o ampliaciones en las empresas o incrementar la tecnología apropiada.

El crédito para la Industria Manufacturera da la oportunidad al industrial de crear la principal fuente generadora de empleo sobre to-

do para la población urbana que posee menos medios de subsistencia a su alcance y que cada día se incrementa por la migración de la población del campo a la ciudad. Así como también de mejorar la tecnología y de adquirir materias primas de mejor calidad con el fin de lograr mejores condiciones en la competitividad.

Pero el crédito de la Industria Manufacturera posee limitaciones de tipo financiero. La oferta de dinero atiende otras actividades económicas como es el comercio, seguridad, etc., de ahí que esta limitación contrarresta en gran medida la posibilidad de crear nuevas empresas o ampliar las que ya están.

Siendo así los planes de desarrollo económico deben aplicar una sana política crediticia orientándola lo más racionalmente posible para el bien de la generalidad, fortalecer a pequeños y medianos industriales que constituyen la base de nuestra economía.

Dada la situación que vive el país, se pueden proponer como objetivos del crédito para la Industria Manufacturera:

- a) Fortalecer las empresas industriales manufactureras, para que estas generen empleo y divisas.
- b) Mejorar la tecnología y adecuarla para elevar la productividad, lo que se traduciría en mayor producción.
- c) Favorecer el desarrollo Industrial Manufacturero y por ende el desarrollo económico a través de mejores posibilidades de vida de la población.
- d) Crear una mayor ventaja económica al país a través de un incremento de la producción con menos costos.

- e) Lograr inducir la producción a bienes de consumo primario por medio de una adecuada política de crédito.
- f) Incrementar el capital de trabajo que favorezca la competencia con mercados internacionales.

## 1.2.2 Generalidades del Crédito para la Industria Manufacturera.

### 1.2.2.1 Antecedentes.

Antes de la nacionalización, el control y administración de la Banca Comercial estaba fuertemente vinculada con los propietarios de empresas agrícolas, comerciales e industriales, grandes y medianas. Los préstamos para producción y capital de trabajo se otorgaban en su mayoría sobre la base del conocimiento personal y relaciones antiguas de los clientes. Los fondos que manejaban eran propios y el uso de las facilidades de redescuento del Banco Central de Reserva era mínima. Pocos préstamos eran para más de un año, y el capital venía en gran parte de financiamiento externo y de inversión local directa. Es así como los bancos, ante estas circunstancias especiales no necesitaban ni desarrollaban ninguna capacidad sustancial en análisis de crédito y ayuda a los clientes.

Con la nacionalización cambió un poco la situación anterior, excepto por la Alta Gerencia, hubo poco cambio de personal y los préstamos tendieron a ser otorgados igual que antes. El sistema tradicional no funcionaba por la siguiente si-

tuación: los bancos se volvieron más dependientes de las líneas de crédito del Banco Central de Reserva, principalmente por la drástica disminución de los depósitos del público. Con la declinación en la industria, la necesidad de asegurarse contra la distracción de capital de trabajo a otros usos se hizo cada vez más evidente, dado el clima socio-político que ha prevalecido en el país.

El Banco Central de Reserva clasificó las solicitudes más estrictamente para asegurar la provisión de los datos adecuados y confiables como base para el acceso a sus líneas de redescuento. A su vez los banqueros comerciales aumentaron sus demandas. En 1979 y a principios de 1980, los bancos experimentaron un descenso agudo en liquidez debido a un fuerte retiro de depósitos. Situación que provocó crisis en el momento de la nacionalización cuando el coeficiente general de liquidez neta bajó a 17.7%. Posteriormente los depósitos volvieron y se redujo el nivel de redescuento. Durante 1981 la liquidez es positiva pero baja. Estas fluctuaciones son normales en nuestro sistema bancario y reflejan las demandas estacionales de crédito del Sistema Bancario y las del agrícola. Debido a la prioridad de los créditos de avío, la oferta de crédito a la industria se reduce en julio-diciembre y aumenta entre enero-junio.

#### 1.2.2.2 El Crédito de la Industria Manufacturera y el Sistema Bancario.

El Sistema Bancario de El Salvador esta controlado por el Banco Central de Reserva (BCR) y quienes lo integran son los Bancos Comerciales e Instituciones Financieras Autónomas y Semiautónomas especializadas. Las últimas son propiedad del Gobierno como el Banco Hipotecario pero dedicado también a préstamos comerciales; el Banco de Fomento Agropecuario es una Institución Autónoma, que hace préstamos para la agricultura y negocios agrícolas y, antes INSAFI ahora CORSAIN y BANAFI instituciones de crédito industrial. Este conjunto de bancos en sus operaciones activas poseen el núcleo generador más importante de sus ingresos al trasladar gran parte de sus disponibilidades a la concesión de préstamos para la agricultura, la industria, el comercio y otras actividades; operaciones que son respaldadas con garantía real, prendaria, títulos valores y con firma codeudora y solidaria.

El cuadro No. 1 nos muestra como está compuesto el crédito concedido por los Bancos Comerciales e Hipotecario durante el período 1978 a 1982 por destino y montos otorgados.

(Ver cuadro No. 1)

De este cuadro se deduce que el sector de la Industria Manufacturera experimentó una reducción de Q84.818 millones de créditos calificados durante el período (1978-1982). La disminución se relaciona no sólo con problemas de la Balanza de Pagos, sino también a la incertidumbre del inversio-

DESTINO DEL CREDITO CONCEDIDO POR LOS BANCOS

CUADRO No. 1

COMERCIALES E HIPOTECARIO

Montos Otorgados

Estructura en cifras absolutas y en porcentajes

AÑO	1978		1979		1980		1981		1982	
SECTOR DE DESTINO	Miles Colones	%	Miles Colones	%	Miles Colones	%	Miles Colones	%	Miles Colones	%
<u>INDUSTRIA MANUFACTURERA</u>	<u>324.386</u>	<u>13.5</u>	<u>296.598</u>	<u>12.7</u>	<u>197.219</u>	<u>10.0</u>	<u>191.627</u>	<u>9.9</u>	<u>240.568</u>	<u>10.6</u>
1. Productos Alimenticios	96.849	4.0	91.826	3.9	69.533	3.5	45.298	2.3	63.805	2.8
2. Bebidas y Tabaco	13.341	0.6	15.308	0.6	17.652	0.9	9.241	0.5	18.354	0.8
3. Textiles y Vestuario	86.769	3.6	65.186	2.8	36.762	1.9	39.394	2.0	47.419	2.1
4. Fabricación de Muebles y Accesorios	6.106	0.3	8.755	0.4	4.990	0.2	2.614	0.1	4.798	0.2
5. Papel y Cartón y Prod. de Papel y Cartón	23.210	1.0	23.072	1.0	15.000	0.8	13.885	0.7	10.697	0.5
6. Productos Químicos	22.614	0.9	19.135	0.8	15.921	0.8	17.720	0.9	21.430	0.9
7. Productos Derivados del Petróleo	1.081	0.1	1.605	0.1	199	-	12.242	0.6	8.545	0.4
8. Productos Minerales No Metales	3.298	0.1	6.426	0.3	1.939	0.1	5.083	0.3	3.148	0.1
9. Industrias Metálicas Básicas	11.136	0.5	15.884	0.7	6.620	0.3	4.850	0.3	5.773	0.3
10. Productos Metálicos	16.876	0.7	13.666	0.6	5.740	0.3	8.639	0.4	17.393	0.8
11. Otros	43.016	1.7	35.735	1.5	22.863	1.2	32.661	1.7	39.006	1.7

Fuente: Revista Mensual Banco Central de Reserva de Noviembre/1977 a Julio/1983

nista ocasionada por la situación socio-política imperante en el país y en la región. Ante tal situación para reactivar ese sector se contrataron varios créditos externos, ya sea para capital de trabajo estructural, líneas especiales de importación de materia prima.

Es de sumo interés observar las cifras que muestran mayor porcentaje asignado durante el período (1978-1982); son los rubros Productos Alimenticios, Textiles y Vestuario, puesto que son artículos de primera necesidad para la población que se incrementa aceleradamente, por lo tanto mayores serán las necesidades de alimento y vestuario.

Se observa que los años más críticos para la industria manufacturera fueron 1979-1980 experimentando una baja de los créditos de Q99.379 millones. De Q296.598 millones que se otorgaron en 1979 se disminuyó a Q197.219 millones de colones en 1980 y después siguió bajando hasta llegar a Q191.625 millones de colones para 1981, y siempre se mantuvo el mayor porcentaje para productos alimenticios, textiles y vestuario.

El cuadro No. 2 nos muestra como está compuesto el destino del crédito concedido por los Bancos Comerciales e Hipotecario durante 1982 por sectores. (Ver cuadro No. 2)

Se observa que el sector más favorecido es el agropecuario con el 25%, siguiéndole otras actividades con el 32.7% luego el sector comercio con el 20% y el sub-sector industria

DESTINO DEL CREDITO CONCEDIDO POR LOS BANCOS

CUADRO No. 2

COMERCIALES E HIPOTECARIO

Montos Otorgados

Estructura en Cifras Absolutas y en Porcentajes

SECTORES DE DESTINO	1982	
	Miles ¢	%
I. AGROPECUARIO	639.285	25.0
II. MINERIA Y CANTERA	1.928	0.1
III. INDUSTRIA MANUFACTURERA	265.815	10.4
a) Otros	242.600	9.5
b) Textiles y Vestuario	92.492	3.6
c) Productos Alimenticios	65.319	2.6
d) Productos Metálicos	43.772	1.7
e) Productos Químicos	15.996	0.6
f) Productos de papel y cartón	11.469	0.4
g) Industria Metálica Básica	10.347	0.4
h) Bebidas y Tabaco	6.896	0.3
i) Fabricación de Muebles y Accesorios	6.039	0.2
j) Productos derivados del Petróleo	5.584	0.2
k) Productos Minerales No Metálicos	5.459	0.2
IV. CONSTRUCCION	242.600	9.5
V. ELECTRICIDAD, GAS, AGUA Y SERVICIOS SANITARIOS	4.027	0.2
VI. COMERCIO	512.444	20.0
VII. TRANSPORTE, ALMACENAJE Y COMUNICACIONES	5.291	0.2
VIII. SERVICIOS	51.807	2.0
IX. OTRAS ACTIVIDADES	835.753	32.7
T O T A L	2.558.950	100.0

manufacturera se le asignó únicamente el 10.4% y está compuesto así: Otros 9.5%, Textiles y vestuario 3.6%, productos alimenticios 2.6%, productos metálicos 1.7%, productos químicos 0.6%, productos de papel y cartón 0.4%, industria metálica básica 0.4%, bebidas y tabaco 0.3%, fabricación de muebles y accesorios 0.2%, productos derivados del petróleo 0.2% y productos minerales no metálicos 0.2%.

El sector agropecuario reformado, ha tenido mayores posibilidades de financiamiento que los otros sectores para 1982. En otras actividades se dedicó a refinanciar en especial café, algodón, cereales y la industria manufacturera. El sector comercio fue más favorecido con el doble que a la industria manufacturera.

Del análisis anterior se puede concluir que en la economía prevalece la producción de tres productos tradicionales como son café, algodón y caña de azúcar; que ha habido mayor refinanciamiento para estos productos pero también para la Industria Manufacturera. Ese refinanciamiento se justifica porque las empresas han enfrentado serias dificultades debido a la situación socio-política que vive el país y han necesitado créditos para levantar las empresas que han estado al borde de la quiebra. Pero cabe hacerse la pregunta: ¿Cuál ha sido el comportamiento de los bancos con relación al crédito para la Industria Manufacturera? La respuesta es ovia, el comportamiento de esta parte del sector finan-

ciero ha sido de indecisión debido al cierre o menor utilización de la capacidad industrial debido a la situación de violencia y pérdida de mercados; las dificultades para obtener divisas para importación de materia prima y la baja calidad crediticia de las industrias al desaparecer las utilidades y acumularse las pérdidas. Bajo las condiciones actuales el elemento de riesgo en la provisión de estos préstamos impide al sistema conceder créditos necesarios.

En estudios elaborados por el AID en 1983 dice que el potencial para la recuperación industrial es la ayuda financiera externa como medida de solución al problema, y menciona cinco problemas claves que son susceptibles de mejorar usando ayuda financiera externa, así:

- 1- Suspensión de Líneas de Crédito extranjero;
- 2- Falta de divisas;
- 3- Problema de liquidez bancaria;
- 4- Elegibilidad disminuida de las firmas industriales para crédito;
- 5- Disponibilidad inadecuada de oferta total de crédito industrial.

Los dos primeros problemas se pueden solventar mediante la provisión de financiamiento en dólares norteamericanos para permitir la reconstrucción de la planta industrial de El Salvador y suministrar materia prima adecuada para la

recuperación. Los tres últimos problemas se enfrentarían utilizando moneda local generada por el financiamiento en dólares, podría regenerar el sistema comercial bancario, restaurar la solvencia de firmas manufactureras y, proporcionar un suministro adecuado de crédito a la industria para capital de trabajo e inversión.

#### 1.2.2.3 Influencia de la Actividad Económica del País.

El proceso de industrialización del país ha tenido amplios efectos en los sectores económicos y en la utilización de los recursos tanto humanos como materiales, tal es así que un mayor crecimiento en la industria de un país representa un incremento del ingreso nacional y del desarrollo económico. Ante las limitaciones que plantea el sector externo de los productos agrícolas, es la industria la que contribuye a la diversificación de productos manufacturados e incorpora nuevos productos a la corriente normal de exportación. Y se constituye como un factor dinámico de impulso al desarrollo económico general.

Tradicionalmente la economía ha dependido en gran medida de productos primarios como son el Café, Algodón y Caña de Azúcar para la obtención de divisas, repercutiendo así la inestabilidad de los precios internacionales de estos productos en la economía en general.

El Sector de la Industria Manufacturera, para poder contri-

buir en el proceso de diversificación del comercio exterior y lograr a través de ese sector un incremento en las divisas e influir positivamente en la economía, tiene que afrontar problemas tales como absorción de mano de obra, mayor utilización de materia prima nacional y competencia con el mercado internacional. Internamente estas industrias afrontan serios problemas y muchos de ellos derivados de la situación difícil que vive el país tales como: la falta de divisas para materia prima y bienes de capital, reducción en el crédito de proveedores, restricción en la concesión del crédito bancario nacional e internacional y reducción en la venta de divisas en el pago de materia prima e insumos, caída de los precios internacionales de los principales productos de exportación, incertidumbre política. La escasez de créditos ocasiona serios estancamientos al sector, dado que muchas empresas que lo componen se ven obligadas a cerrar sus fábricas por falta de financiamiento oportuno, es aquí donde juegan un papel muy importante las instituciones crediticias que inyectan el financiamiento a los sectores de mayor interés según las políticas y planes de desarrollo económico del país. Dependerá de la agilidad y el grado de supervisión que estas desarrollen para que ese financiamiento reactive los sectores prioritarios de la economía. Los planes de desarrollo determinan en base a estudios económicos y sociales previamente elaborados, cuales

serán los sectores prioritarios y de reactivación, es así como las políticas crediticias bancarias van encaminadas a fortalecer esos sectores por medio del financiamiento. Y se fortalecerán creando las líneas de crédito que contribuyan a la reactivación.

## 2. Organización del Sistema de Crédito Bancario destinado a la Industria Manufacturera

Con la nacionalización de la Banca en 1980 se vino a normalizar la organización de los Bancos Comerciales, para ellos se creó una Ley llamada "Ley de Nacionalización de las Instituciones de Crédito y de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo" mediante el Decreto No. 158 y entre algunos considerandos plantea la necesidad de que el Estado reestructure el Sistema Financiero para volverlo capaz de contribuir a los esfuerzos de acelerar el desarrollo económico y social del país.

Antes de esta nacionalización, la estructura orgánica de los bancos no estaba normalizada a un Sistema Financiero; cada banco se organizaba según sus propias necesidades y no a las del Sistema en general. Dada esa circunstancia actualmente se presenta la siguiente situación: la organización de los bancos que componen el Sistema Bancario es compleja. Unos se encuentran más desarrollados organizacionalmente que otros, existe celo institucional entre un banco y otro y forman un sistema interrelacionado dirigido por la Banca Central. Dada esta situación, existen muchos problemas como duplicidad de esfuerzos y costos más elevados para tal sistema, algunos de estos bancos se encuentran en una situación no muy favorable y en cambio otros poseen situaciones más ventajo-

sas. En parte se ha debido a que ciertos bancos fueron creciendo en una forma no muy planeada ni organizada y esto los ha afectado funcionalmente. Unos trabajan con esquemas de organización no muy tecnificada ni actualizada a las circunstancias del crecimiento que han experimentado y operan ineficientemente. En cambio otros, si poseen organizaciones más desarrolladas debido a que desde su origen optaron por esquemas de organizaciones más tecnificadas de acuerdo a su situación y han ido creciendo en una forma ordenada y planeada. Obteniendo así mejores resultados porque se vuelven más efectivos y ágiles. O sea que existe una disparidad organizacional dentro del sistema y le influyen negativamente en los esfuerzos de contribuir al desarrollo económico y social del país.

El problema se presenta cuando estas instituciones, las menos desarrolladas han ido creciendo, pero olvidándose de revisar el estilo de conducción y manejo con el cual se comenzó, pretendiendo que el mismo estilo siga sirviendo en el presente y el futuro como sirvió en el pasado. Esto se explica así: la expansión de las operaciones y de los miembros y una creciente necesidad de dividir las tareas y especializarlas, implica cambios organizativos no planeados, única forma de superar las posibles crisis estructurales que le permita el crecimiento armónico y vigoroso. De lo contrario corren el riesgo de seguir creciendo mal preparada, con una estructura carente de base, y verse detenida en su evolución y crecimiento a raíz de los problemas estructurales; que posiblemente afecten no solo la coordinación sino también la eficiencia, su capacidad de reacción y creatividad para afrontar los cambios y exigen-

cias del medio que le rodea.

La coordinación que exige de los funcionarios bancarios es un esfuerzo cada vez mayor, haciéndose imposible seguir asumiendo nuevas responsabilidades. Los errores importantes, que derivan en gastos y en pérdidas de cierta magnitud debido a confusiones y malentendidos referentes a atribuciones y responsabilidades, tanto por su superposición como por ausencia del responsable. Falta de eficiencia y creatividad, por carencia de personal especializado, con la secuela de mayores costos unitarios, niveles de utilidades inferiores de los que podrían lograrse, falta de evolución, excesiva carga de trabajo en algunos puestos (casi siempre, los desempeñados por personal antiguo), mientras el personal recientemente incorporado no se adapta a la estructura debido a la falta de precisión y de responsabilidad en la asignación de las funciones. La crisis de estas empresas gira alrededor de los aspectos de dirección y administración.

## 2.1 Líneas de Crédito.

De los seis bancos investigados en el Sistema Bancario se determinó que todos poseen las mismas Líneas de Crédito destinadas para la industria manufacturera, así:

- i) Línea Especial de Crédito para Capital de Trabajo Estructural para la Industria Manufacturera 6/:

por un monto de Q52.250.000.00

Distribuidos así:

---

6/ Línea Especial de Crédito para Capital de Trabajo Estructural para la Industria Manufacturera. Banco Central de Reserva de El Salvador.

Grande y Mediana Industria	¢47.250.000.00
Pequeña Industria	¢ 5.000.000.00

Destino del Crédito:

- 1) Financiar el capital de trabajo estructural de las empresas manufactureras en los siguientes casos:
  - a) Cuando se destinan a financiar incrementos en los volúmenes de producción a fin de aprovechar la capacidad instalada ociosa. En este caso podrá financiarse también la readecuación de las deudas vencidas o próximas a vencer provenientes de capital de trabajo o de préstamos para inversión en activos fijos de la empresa y cuyo servicio esté afectando la liquidez y/o solidez financiera de la empresa.
  - b) Cuando no se prevean incrementos en los niveles de producción, sino su mantenimiento, pero que los fondos se destinen a la reducción de deudas vencidas o próximas a vencer provenientes de financiamientos utilizados para capital de trabajo o de préstamos para inversión en activos fijos de la empresa que no se hayan podido cumplir satisfactoriamente porque los términos de las facilidades obtenidas no corresponden a la naturaleza de sus necesidades o porque no se obtuvo el excedente programado y que como consecuencia de ello se haya afectado la liquidez y/o solidez financiera de la empresa.

- c) Cuando se destinen a financiar capital de trabajo relacionado con incrementos en la producción derivado de una ampliación de la capacidad instalada de la empresa; o cuando se destine a financiar la producción en el caso de proyectos nuevos.
- 2) En casos especiales también se podrá financiar la reposición de activos fijos de empresas afectadas por siniestros ocurridos en sus instalaciones.

En cualquiera de los casos será indispensable que se evidencie que la empresa alcanzará como mínimo su punto de equilibrio, mediante un plan de recuperación de la misma. Asimismo, será requisito indispensable detallar y comprobar el destino específico de los recursos.

ii) Línea del Fondo de Recuperación Industrial.

El Fondo de Recuperación Industrial está constituido con los siguientes aportes 7/:

- a) Del Banco Central de Reserva. Con divisas de libre convertibilidad por el equivalente de US\$10,000.000.00 de dólares norteamericanos.
- b) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Con dólares de libre convertibilidad por un monto de US\$40,000.000.00 que se hará efectivo en la medida en que el Banco Central de Reserva solicite los desembolsos al BID.
- c) Reinversiones. Las provenientes de las utilidades operativas y de las recuperaciones de los subpréstamos.

---

7/ Reglamento de Crédito del Programa de Recuperación Industrial, Art. 6, 27 y 30, Banco Central de Reserva de El Salvador.

Serán elegibles para participar en el Programa las empresas manufactureras del Sector Privado naturales o jurídicas, establecidas de conformidad con la Leyes de El Salvador, debidamente calificadas por el Banco Central de Reserva, cuyas exportaciones de bienes no tradicionales constituyan o proyectan constituir más del 10% de sus ventas anuales ad valorem y que demuestren que la insuficiencia en la disponibilidad de divisas ha provocado una subutilización de su capacidad productiva instalada. Las condiciones que se establecen a continuación constituirán el orden de prioridad para la asignación de los recursos del programa:

- 1) Que tengan saldos netos anuales positivos de divisas, entre sus transacciones comerciales de importación de insumos y exportación de productos no tradicionales.
- 2) Que tengan relativamente menores saldos negativos de divisas, entre sus transacciones comerciales de importación de insumos y exportación de productos no tradicionales.

Los recursos podrán destinarse exclusivamente a los siguientes rubros:

- a) Crédito de corto plazo para la importación de materias primas, bienes semielaborados, material para empaques, partes y repuestos.
- b) Crédito de mediano plazo para la importación de materias primas, bienes semielaborados, material para empaques, partes, re-

puestos, maquinarias y equipos ligeros a aquellos cuyo costo CIF no exceda del 10% de los activos fijos de la empresa solicitante.

- c) Crédito de largo plazo para maquinaria y construcciones en ampliaciones o modernizaciones de plantas existentes y/o incorporación de nuevas líneas de producción e instalación de nuevas plantas.

iii) Línea Especial de Crédito de Exportaciones.

El destino del crédito es para financiar las mercaderías manufacturadas en el país. El Banco Central de Reserva financia el valor FOB. Los documentos que exige dependen del plazo del financiamiento.

- 1) Si es un financiamiento hasta de 90 días, exige la presentación de factura comercial, de formulario aduanero sellado por la Aduana correspondiente y la letra aceptada por el exportador a favor de la Institución Intermediaria. Si por alguna razón no se puede presentar el formulario sellado por la Aduana, únicamente se presenta la copia sin sello y una declaración jurada del exportador comprometiéndose a presentarlo en los 45 días siguientes a más tardar.
- 2) Si es financiamiento mayor de 90 días, exige la presentación de factura comercial, el formulario aduanero con el sello correspondiente, letra firmada por el importador a favor del cliente y letra firmada por el exportador a fa-

vor de la Institución Intermediaria.

Si por alguna razón no se puede presentar el formulario con el sello de la aduana o la letra firmada por el importador, el exportador presentará una declaración jurada comprometiéndose a entregar tales documentos en los 45 días siguientes a más tardar.

Para bienes de consumo el plazo máximo de financiamiento es de 180 días y se deberá cancelar al final del plazo el valor del financiamiento.

Para bienes duraderos el plazo máximo son 360 días pero deberá cancelarse el 50% del valor financiado a los 180 días.

iv) Línea Especial de Crédito de Pre-Exportaciones.

Para el financiamiento de pre-exportaciones el Banco Central de Reserva financia el 70% si el valor del pedido es FOB y el 60% si el valor del pedido es CIF. La documentación que exige es el pedido en firme y la letra aceptada por el cliente de la institución intermediaria.

Para bienes duraderos exportables a Centro América se concede un plazo de 120 días y para bienes no duraderos a Centro América el plazo es hasta 90 días.

v) Financiamiento de Exportaciones de Bienes de Capital y otros de Consumo Duradero.

a) La exportación se debe referir a bienes manufacturados en

el país;

- b) Se aceptarán operaciones concedidas hasta por el 90% del precio de la mercadería, excluyendo del financiamiento otros cargos como interés, comisiones, transporte, seguro, etc.;
- c) La amortización del principal de estos créditos deberá hacerse en cuotas iguales y escalonadas a intervalos no mayores de seis meses.
- d) Los plazos concedidos deberán estar acordes con la naturaleza del producto y ajustados a la vida económica del mismo.

Los bienes de capital que se producen en el país, pueden financiarse hasta por un plazo de 3 años.

Para otros bienes de consumo duradero el plazo normal es de un año, no obstante con base en el criterio de la vida económica de los mismos y tomando en cuenta las condiciones competitivas que prevalecen en el mercado externo a donde se exportan, podrá ampliarse hasta 18 meses.

vi) Otras Líneas de Crédito para Financiamiento de Importaciones procedentes de Venezuela, Argentina y Colombia que corresponden a los siguientes rubros:

- a) Maquinaria, materias primas, repuestos y otros insumos para la Producción de bienes de los sectores industrial y agrícola;
- b) Alimentos básicos de la población;

- c) Equipo médico-quirúrgico, medicamentos y otros bienes para la salud humana.

El financiamiento es concedido por los Bancos Centrales de Venezuela y Argentina, y por el Banco de la República (Colombia).

Los créditos que los Bancos del Sistema y las sucursales de Bancos Extranjeros concedan a los importadores se ajustarán a los siguientes plazos máximos:

- a) Hasta un año para los bienes de consumo;
- b) Hasta tres años para bienes intermedios;
- c) Hasta cinco años para bienes de capital.

## 2.2 Tipos de Recursos Financieros.

El tipo de recurso que utilizan para estas líneas en su mayoría son recursos propios, recursos del Banco Central de Reserva y del exterior.

Es oportuno mencionar que de acuerdo a la información recabada en los bancos, manifiestan que los recursos con que cuentan son limitados con relación a las necesidades financieras para la industria manufacturera. Constituyen un factor estratégico, sobre todo en las actuales circunstancias, para que sobrevivan o surjan más empresas, condición primordial de la reactivación económica.

Entre los recursos del exterior, el más importante es el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el cual ha proporcionado líneas para el desarrollo industrial, como la del Fondo de Recuperación Industrial (FRI). Actualmente es el programa crediticio más importante para el desarrollo industrial, habiéndose contratado al 31 de diciembre de

1983 US\$47.6 millones 8/. Siendo usuarios 53 empresas de corto plazo, 6 de mediano plazo y 3 de largo plazo. Al momento de escribir este trabajo todavía hay una disponibilidad de 50 millones de dólares 9/.

El Banco Interamericano de Reconstrucción y Fomento (BIRF o Banco Mundial), también ha ofrecido líneas de crédito para financiar exportaciones. Actualmente no se ha negociado este tipo de crédito.

El Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), da financiamiento directo a las industrias, sufriendo en los últimos tres meses de 1984 una descapitalización, previéndose que en los próximos meses solicitará a través del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) una inyección financiera para incrementar el desarrollo industrial. Los fondos los obtendrá el Banco Interamericano de Desarrollo de Gobiernos e Instituciones Financieras de países desarrollados de Europa y Japón hasta por la suma de US\$300.0 millones 10/.

El Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) no otorga préstamos a través de la Banca Comercial, sino que directamente a las empresas. Esto está fuera de tomarse en cuenta del análisis.

Los Recursos de la Banca Privada Internacional.

Estos recursos normalmente son para la apertura de Cartas de Crédito de materia prima, repuestos y maquinaria, habiéndose contratado la suma de US\$80,375.000.00 al 31 de diciembre de 1983 11/. Estos recursos para su otorgamiento a las empresas industriales, pasan por las etapas del proceso de tramitación de crédito de la Banca Comercial.

8/ Fuente: Banco Central de Reserva de El Salvador.

9/ IBIDEM.

10/ IBIDEM.

11/ IBIDEM.

### 2.3 Normas Vigentes referentes al Crédito.

Las normas de financiamiento del Sistema Bancario en El Salvador, fundamentalmente se basan en las leyes y reglamentos por los cuales se rige la política monetaria y crediticia del país. Los organismos a través de los cuales se crean las normas son la Junta Monetaria y el Banco Central de Reserva de El Salvador para un control monetario y crediticio. La Junta Monetaria es el máximo organismo que determina el programa monetario, y el Banco Central de Reserva se encarga de elaborar las normas a que debe sujetarse el Sistema Bancario. Es decir, regula y dicta las medidas necesarias para el otorgamiento de los créditos, ya sea que el Sistema Bancario utilice para el otorgamiento de créditos recursos propios o recursos del Banco Central de Reserva.

En términos generales, las normas vigentes que rigen la política crediticia comprende:

- Objetivos : Se determina el Sector para el cual se ha creado la Línea de Crédito.
- Monto : Está compuesto por la cantidad total de recursos financieros que se asigne para determinada Línea de Crédito.
- Fuente de Recursos : Pueden ser recursos del exterior o recursos aportados internamente.
- Institución Intermediaria: Comprende las Instituciones Financieras a través de las cuales se puede hacer uso del crédito.

- Sujetos de Crédito : Serán elegibles como sujetos de crédito todas aquellas personas naturales o jurídicas cuyas actividades estén comprendidas dentro de la finalidad de la Línea de Crédito establecida.
- Destino : Se determina el uso para lo que se ha creado la Línea de Crédito.
- Monto de Fianciamiento: Se determina el monto máximo de los créditos que se concederán a los solicitantes.
- Tasa de Interés : Se determina la tasa de interés del Banco Central de Reserva a la Institución Intermediaria y de la Institución Intermediaria al usuario, dependiendo en ciertas líneas de crédito del sujeto de crédito (grande, mediana o pequeña industria).
- Plazo : Se establece de acuerdo a la naturaleza de la inversión crediticia, a la posible recuperación de la misma y a las condiciones de los recursos obtenidos en el exterior.
- Período de Gracia : Se determina de acuerdo a la naturaleza de la inversión crediticia y a la posible recuperación de la misma.
- Forma de Retiro : Los retiros se efectuarán según las necesidades financieras del proyecto, estableciéndose un período máximo de retiros.
- Forma de Pago : De conformidad a las condiciones establecidas.
- Garantía : A juicio de la Institución Intermediaria.

- Otras Condiciones Generales : Comprende toda aquella información requerida que se considere necesaria para la calificación del crédito.

### 2.3.1 Requisitos para la Calificación de Créditos.

La mayoría de bancos investigados para conceder los créditos requieren del solicitante la información siguiente: Estados Financieros de los últimos cinco años, Balance de Comprobación reciente, Estados de Pérdidas y Ganancias, Flujo de Fondos, Escritura de Constitución de la Sociedad, etc., y dependiendo del destino del crédito, los bancos pueden solicitar otros requisitos que consideren necesarios de conformidad con las normas y políticas operativas. Para solicitar esta información los bancos lo hacen por medio de entrevistas, visitas y formularios.

Respecto a este punto se observa que debido a la falta de tecnificación de los procedimientos se solicita excesiva información de parte de los bancos al cliente, lo cual hace que el prestatario no pueda solicitar de inmediato el crédito, sino hasta que haya reunido los requisitos exigidos, esta demora que sufre el usuario del crédito hace que el crédito llegue después del momento oportuno a las necesidades financieras proyectadas de la empresa. Este es un factor muy importante para la agilización en la concesión de los créditos para la industria manufacturera, puesto que existen muchas empresas que tropiezan con serias dificultades para elaborar la información ya sea porque carecen del personal técnico calificado o porque se muestran reacios a presentarla por no es-

tar conscientes de la utilización. Cuando esta información no es presentada por ciertos problemas como los antes mencionados el trámite para la concesión del crédito se paraliza hasta que la información sea entregada nuevamente por el usuario. Dada esta situación en numerosas ocasiones ocurre que el solicitante se abstiene de hacer uso del crédito y recurra a otras fuentes de financiamiento que le impliquen mayores intereses pero que son más ágiles o que el crédito llegue no en su debida oportunidad y el empresario recurra al cierre de su empresa. Las instituciones de crédito en este sentido poseen infinidad de medidas que deberán implementar para superar este problema, no es suficiente la asesoría que actualmente acostumbran a dar, o esperar a que el usuario vea como lo resuelve.

Se observó que la modalidad en los bancos actualmente es intermediar con las empresas a través de los ejecutivos de cuentas, que asesora y orienta al usuario en muchos aspectos de cómo hacer uso de los créditos, de cómo solicitarlo en base a sus necesidades, que supuestamente el ejecutivo conoce. El éxito estará en la tecnificación y preparación de ese personal dedicado al asesoramiento de los empresarios.

#### 2.4 Personal Técnico Calificado.

Los créditos en la Historia de la Banca Salvadoreña han tenido diferente modalidad. Antes de la nacionalización no se justificaba la necesidad de la calificación de los créditos ni del análisis y ayuda a los

clientes, porque el volumen era mínimo y se otorgaban en base a conocimiento personal y relaciones antiguas de los usuarios.

Con el tiempo esa situación fue desapareciendo y los sistemas tradicionales no se adaptaban y se volvían menos efectivos desde el punto de vista del control. El Banco Central de Reserva se volvió más exigente para el acceso a las líneas de redescuento, así como también los bancos incrementaron sus demandas.

Fue así como surgió la necesidad de una mayor tecnificación para la elaboración de los análisis de crédito y poder prestar ayuda adecuada a los clientes. Un gran número de empresas de categoría mediana y pequeña, se les dificulta obtener crédito debido a sus sistemas de contabilidad inadecuada. Antes de 1979 este problema era menos.

En una economía creciente y más próspera, los bancos pueden ejercer juicios más fáciles y tomar riesgos más grandes; cuando la economía está declinando y en dificultades hay mayor dependencia a los datos contables y se toman menor riesgo. La nacionalización ha aumentado este problema, los Gerentes ejercen menos sus juicios personales. Los Bancos Comerciales no han aumentado ese personal en el área de crédito suficiente para ayudar a los clientes y proporcionarles ayuda técnica adecuada a la utilización del crédito.

Actualmente la situación se vuelve complicada para los bancos respecto al personal técnico calificado de analistas, dado que los bancos reconocen sus deficiencias en el análisis de créditos, algunos tratan de solventarlas empleando personal adicional. El proceso es lento debido a los programas de austeridad del Gobierno en contra de más personal

en las instituciones nacionalizadas, los salarios están congelados a niveles bajos y la disponibilidad limitada a personal que posean habilidades necesarias.

El fortalecimiento por medio de un adiestramiento y capacitación orientado a las necesidades actuales ayudaría en gran medida a recuperar ese personal a mediano y largo plazo.

Al realizar la investigación en los Bancos Comerciales sobre el nivel de educación y categoría del personal técnico que efectúa los análisis de las solicitudes de crédito, se obtuvieron los resultados según muestra el siguiente cuadro:

BANCO	EDUC. MEDIA	EDUCACION SUPERIOR		EDUC. SUPERIOR Y CURSOS ESPECIALES	MAESTRIA	TOTAL	CATEGORIA	
		ESTUDIANTE	GRADUADO				ANALISTAS DE CREDITO	EJEC. DE CREDITO
BCO	--	3	--	--	--	3	3	--
BCA	2	--	2	--	--	4	4	--
BDI	--	3	--	--	--	3	--	3
BCU	--	--	4	--	--	4	4	--
BAC	--	--	3	--	--	3	3	--
BCP	--	--	3	--	--	3	3	--
TOTAL	2	6	12	--	--	20	17	3

Como podemos observar veinte técnicos atienden el volumen de solicitudes de crédito correspondientes a los seis bancos investigados, con un promedio de tres técnicos por cada banco, dieciocho de ellos poseen educación superior, de los cuales doce son graduados y seis estudiantes; además dos se encuentran en un nivel de educación media. Se aprecia que

no han realizado cursos especiales o maestría; deduciéndose que las instituciones bancarias objeto de estudio no cuentan con suficiente personal técnicamente especializado para efectuar los análisis de los créditos. La categoría más utilizada en los bancos para el personal técnico es de Analista de Créditos.

Al indagar en las diferentes unidades de crédito de los bancos, si cuentan con personal especialmente asignado para atender los créditos de la Industria Manufacturera, se obtuvieron los siguientes resultados:

BANCO	SI POSEE PERSONAL	NO POSEE PERSONAL
BCO	--	X
BCA	--	X
BDI	--	X
BCU	--	X
BAC	--	X
BCP	--	X
TOTAL	--	6

El total de Bancos investigados manifestaron que no poseen personal especialmente asignado para atender los créditos correspondientes a la Industria Manufacturera, todos los Analistas realizan estudios de solicitudes de diferentes destinos de crédito. La causa principal se debe a la escasez de recursos financieros para la contratación de más personal.

Por otra parte cuatro de los seis bancos entrevistados no poseen planes de capacitación y de adiestramiento para su personal con énfasis en el análisis de crédito industrial en una forma planeada e inducida a las necesidades del personal. Solamente en dos de ellos (BCA y BCU) si existe la capacitación en forma planeada e inducida a las necesidades del personal.

Se observa que todavía existen bancos que poseen analistas de educación media, no existe una verdadera especialización del personal de analistas; son generalistas, todos saben poco de todo, por lo tanto los análisis serán menos técnicos y poco profundos debido a la falta de especialización.

La capacitación y adiestramiento es pobre, escasa y no muy orientada a las necesidades de trabajo.

## 2.5 Supervisión.

La supervisión de los créditos concedidos es una etapa muy importante en el proceso de otorgamiento de los créditos permitiendo en cierta medida que el financiamiento cumpla con el objetivo principal como es de reactivar el sector de la industria manufacturera. En la investigación efectuada en los seis bancos, se preguntó si tienen en su esquema de procedimientos algún requerimiento para supervisar los créditos para la industria y el resultado fue el siguiente:

BANCO	RESPUESTAS
BCO	Está en proyecto para ser contemplado en los planes de trabajo.
BCA y BDI	La efectúan por medio de visitas a las empresas para evaluar como se ha aplicado la inversión.
BCU y BAC	La realizan a través de la verificación de pólizas de importación de materia prima y maquinaria.
BCP	No efectúa supervisión.

Dos de los Bancos entrevistados el BCO y el BCP en su esquema de procedimientos no posee ningún requerimiento para realizar la supervisión. El BCO tiene proyectado efectuar la supervisión de los créditos pero no lo ha organizado. Los bancos restantes, BCA, BDI, BCU y BAC manifestaron que si realizaban la supervisión de los créditos, así: los bancos BCA y BDI a través de visitas a las empresas, con la finalidad de evaluar la inversión del crédito que se les otorgó; los bancos BCU y BAC la realizan por medio de verificaciones de las pólizas de importación de materia prima o maquinaria.

Los bancos que efectúan la supervisión la llevan a cabo de diferente forma en algunos casos el procedimiento es lento y no muy efectivo, si la supervisión es efectiva de allí dependerá en qué grado se cumpla el objetivo para que fue concedido el crédito, contribuyendo a que se realicen las políticas crediticias de la banca que incidan en la reactivación económica del país.

De lo contrario estos créditos pueden servir para efectos diferentes

e influir en la desestabilización crediticia y monetaria de un país. Si el Sistema Bancario no logra controlar efectivamente la administración de estos créditos no contribuye con los objetivos del sistema, por lo tanto, el sistema no funciona en sí.

### 3. Características de los Bancos Comerciales.

#### 3.1 Estructura Orgánica Actual.

En este numeral hacemos un bosquejo general de como están organizados los bancos sujetos de investigación, no obstante que el acceso a este tipo de información fue muy limitada, únicamente a través de entrevistas personales con funcionarios y empleados de las instituciones, observamos que tales organizaciones poseen características similares con alguna que otra variante no muy significativa, por ejemplo: los organismos que forman la cúspide de la pirámide organizacional se detallan en el orden siguiente: Junta General de Accionistas, Junta Directiva, Presidencia, Vice-presidencia, Comités y Auditoría externa. Se rigen por las facultades y obligaciones contenidas en la escritura social de la empresa. Además poseen unidades asesoras o de staff como son: Asesoría Jurídica, Auditoría Interna y Externa o General y los Comités que poseen un papel muy especial respecto a la aprobación de los créditos; funcionan de manera distinta en cada banco, quienes lo integran son funcionarios de alto nivel a excepción de algunos casos que se forman con Ejecutivos de Cuentas o Analistas de Crédito. Observamos durante la investigación que estos comités juegan un papel muy importante en la agilización de los procedimientos para la aprobación de los créditos,

dado que en muchas ocasiones se constituyen en verdaderos cuellos de botella para estos procedimientos.

Existe una variedad de comités en las organizaciones de los bancos del sistema y se caracterizan principalmente porque su integración y funcionamiento difieren de un banco a otro, más sin embargo todos van encaminados a un objetivo común, la aprobación de los créditos. En algunas organizaciones de estos bancos los comités si juegan un papel agilizador en los procedimientos para la aprobación de los créditos, ejemplo: el BCU que ha sido estructurado en una forma más tecnificada y la organización permite agilizar y no provocar demoras en los trámites, así como también permite ejercer el control más efectivo. Es común encontrar que los organigramas describan la siguiente relación escalonada de jerarquía en los Bancos del Sistema:

- 1) Junta General
- 2) Junta Directiva
- 3) Presidencia
- 4) Vice-presidencia
- 5) Gerencia, Subgerencia o División; puede tener cualquiera de estas denominaciones, pero significan el mismo nivel jerarquico.
- 6) Gerencia de Sucursales y Jefes de Departamentos
- 7) Subgerencia de Sucursales, Subjefe de Departamento y encargados de Sección
- 8) Auxiliares, personal de seguridad y servicio

Con la intención de explicar ampliamente como están organizadas las empresas que conforman el Sistema Bancario, sus relaciones internas

dentro de la Pirámide Organizacional se describe un tipo de organización bancaria, así:

Primeramente hay una Junta General de Accionistas y luego una Junta Directiva, Presidencia y Vicepresidencia.

Luego se encuentran las unidades de Staff o asesoras que dependen de la Presidencia o Vicepresidencia a quienes prestan asesoría.

De la Vicepresidencia dependen funcionalmente las sucursales, en otros casos de la Gerencia General, pero referente a lo administrativo dependen de la Gerencia Administrativa o Subgerencia como se le llame.

Para cumplir con la finalidad propuesta se han clasificado las funciones en áreas de trabajo llamadas Subgerencias o en algunos casos se acostumbra llamarlas Gerencia o División. Estas dependen jerárquicamente de la Vicepresidencia, por ejemplo puede ser así: Gerencia de Créditos, Administrativa y de Operaciones, estas cambian de nombre de un banco a otro según se haga la agrupación de funciones; además existen otras como son: Planificación Financiera, etc. Se observó que a partir de este nivel varía la agrupación de los departamentos sustancialmente de un banco a otro; pero casi siempre coinciden con los nombres y funciones.

Las áreas funcionales se agrupan así:

1. Area Subgerencia de Créditos
  - a) Departamento Agroindustrial
  - b) Departamento de Créditos
    - i) Sección Ejecutiva de Cuentas
  - c) Departamento de Préstamos

- i) Sección Recuperación Mora
  - ii) Sección Fianzas-Fondo Banco Central de Reserva
- 2. Area Subgerencia Administrativa
  - a) Departamento de Procesamiento de Datos
  - b) Departamento de Contabilidad
    - i) Sección Sucursales
    - ii) Sección Conciliaciones
  - c) Departamento de Servicios Generales
    - i) Sección Archivo y Microfilm
    - ii) Sección Intendencia
    - iii) Sección Papelería
- 3. Area Subgerencia de Operaciones
  - a) Departamento de Depósitos
    - i) Sección Cuentas Corrientes
    - ii) Sección Depósitos a Plazos
    - iii) Sección Depósitos de Ahorro
    - iv) Sección Compensación
  - b) Departamento Fiduciario
    - i) Sección Fideicomisos
    - ii) Sección Comisión de Inversión
  - c) Departamento del Exterior
    - i) Sección Cambios
    - ii) Sección Cartas de Crédito
    - iii) Sección Cobranzas

d) Departamento de Tesorería y Custodia

i) Sección Cajeros a Domicilio

ii) Sección Custodia

Cada área es dirigida por los respectivos Subgerentes.

Subgerencia de Créditos.

Esta Subgerencia es la que se encarga de tramitar las solicitudes de crédito y descuentos, así como de que estos créditos se otorguen según condiciones, requisitos y garantías exigidas por la Junta Directiva y Comité de Créditos. Contabilizar las operaciones diarias de Préstamos y descuentos, efectuar operaciones con el Banco Central de Reserva respecto a Redescuentos y Líneas Especiales de Crédito; realizar los desembolsos de créditos, descuentos y emisiones de fianzas y garantías bancarias.

Subgerencia Administrativa.

Se encarga de proporcionar todos los servicios administrativos al resto del banco, como son: materiales, seguridad, transporte, procesamiento de datos y mantener el servicio de archivo.

Subgerencia de Operaciones.

Atiende la recepción y remisión de fondos del Banco Central para no caer en deficiencias de encaje; mantener adecuadas existencias de especies monetarias nacionales y extranjeras para atender eficientemente las demandas de circulante; toda operación relacionada con la custodia de

documentos, Títulos Valores propios o recibidos en consignación en garantía de créditos, descuentos, fianzas u otras obligaciones, así como también las aceptaciones negociables de créditos de avío, exportaciones, pre-exportaciones, descuentos, cobranzas, otros. Coordinar y supervisar operaciones relacionadas con Depósitos en Cuentas Corrientes, Ahorro, Plazos, del Exterior, Fiduciarias y compra-venta de Títulos Valores. Con lo poco que se pudo estudiar sobre la organización actual de los bancos, se observó que en algunos de estos existe una mala relación o agrupamiento entre las funciones que deben desarrollarse y las unidades que se crearon para abordarlas.

El ámbito de control se escapa debido a la mala distribución de actividades, así como también se menciona la existencia de cuellos de botella puesto que no hay una adecuada distribución de actividades, por lo tanto, existe lentitud en la ejecución de las mismas. Además se puntualizaron los siguientes problemas administrativos en la organización:

- Falta de criterios de Dirección y Administración;
- Problemas de coordinación y control debido a la no formalización;
- Excesiva centralización de los niveles superiores, y en ciertos casos exceso de formalización (burocratización).

### 3.2 Objetivos, Políticas y Funciones.

Los Bancos Comerciales son instituciones que contribuyen a la racionalización del financiamiento de los sectores productivos para lograr el fortalecimiento económico del país. A través de la Junta Monetaria

emanan las políticas que regirán al Sistema. Muchos de estos bancos están orientados a fortalecer a través del financiamiento ciertos sectores como es el agrícola, comercio, industria manufacturera, etc.

Para que el Sistema Financiero funcione efectivamente tiene que lograr las finalidades siguientes:

- a) Lograr la obtención de fondos a través de operaciones pasivas de crédito, con la finalidad de utilizarlas en operaciones activas de crédito o de inversión;
- b) Lograr la colocación de recursos por medio de operaciones activas de crédito e inversión;
- c) Lograr la negociación y conservación de los Títulos de Crédito, acciones o participaciones en Sociedad Anónima;

Las políticas que guían los bancos comerciales internamente se establecen de acuerdo a las condiciones financieras en que se encuentre cada banco, emanarán de la Junta General y Junta Directiva y pueden ser así: políticas de crédito, de distribución de utilidades, de captación de fondos y otras.

A continuación daremos algunos ejemplos de políticas utilizadas en la banca:

- 1) Incrementar los depósitos actuales;
- 2) Reorganizar las actuales estructuras de los Departamentos;
- 3) Incrementar las Líneas de Préstamos;
- 4) Incrementar las utilidades, distribuyendo cierto porcentaje entre sus empleados para obtener un mayor rendimiento en el trabajo;

- 5) Aplicar tasas de interés preferenciales para las empresas industriales pequeñas;
- 6) Aumentar la oferta de crédito industrial a corto, mediano y largo plazo;
- 7) Proporcionar incentivos para atraer nuevas inversiones y evitar la fuga de capitales.

Las Instituciones Crediticias para lograr los objetivos planteados anteriormente tienen que desarrollar una serie de funciones muy importantes en la economía de un país, difíciles de realizar en épocas de crisis tal es la captación de fondos del público, cuando hay poca disponibilidad debido a efectos inflacionarios y crisis socio-política, esos fondos tienden a reducirse enormemente y los bancos sufrirán por lo tanto reducciones en las disponibilidades, es allí donde el Estado juega un papel muy importante, racionalizando los recursos financieros hacia los sectores de mayor importancia en la economía. Estas instituciones del Sistema Bancario por medio de la realización de sus funciones contribuye a la estabilización económica.

Las funciones más importantes y que deben realizar las instituciones crediticias se describen así:

- 1) Realizar operaciones pasivas como emisión y colocación de bonos financieros, suscripción y colocación de Títulos de Crédito o de acciones, préstamos, descuentos y otros;
- 2) Recepción de depósitos a la vista, plazo, ahorro, emisión de Títulos de Capitalización del Ahorro, emisión y colocación de Títulos de Ahorro y Préstamo, Cédulas Hipotecarias, aceptación

y manejo de fideicomisos;

- 3) Realización de otros negocios financieros autorizados de acuerdo con las Leyes del Estado y regulaciones emitidas por las autoridades monetarias;
- 4) Utilizar los recursos obtenidos mediante operaciones pasivas en financiar la promoción, el establecimiento, la reorganización, ampliación y las actividades de empresas productivas mediante operaciones activas de crédito o inversión tales como: la agricultura, la ganadería, la industria, los transportes, la construcción de bienes y servicios, estudios iniciales de factibilidad o cubrir gastos de promoción de empresas productivas del país o del área Centroamericana. Emitir cartas de crédito, asumir obligaciones pecuniarias, otorgar fianzas u otras garantías, prestar servicios de tesorería y Caja, custodia de mercancías;
- 5) Recibir en depósito Títulos de Crédito, comprar y conservar en cartera toda clase de Títulos y efectuar con ellos negocios.

### 3.3 Estructura del Departamento de Crédito.

La estructura actual de los Departamentos de Crédito en los bancos investigados se describe de la siguiente forma: el Banco BCO está formado por una división que posee una Gerencia de División y una Subgerencia, estos a su vez en Departamentos de Análisis de Crédito y de Staff, Departamento Agropecuario y Departamento de Crédito. El Banco BCP está formado por una Gerencia de Crédito dividida en dos Departamentos: Préstamos y Tramitación y Análisis, este a su vez se divide en Sección

de Tramitación y de Análisis. Los restantes bancos investigados, BCA, BDI, BCU y BAC poseen estructura similar formados por Subgerencias, así: el Banco BCA por una Subgerencia de Inversión y esta a su vez en dos Departamentos: Agropecuario y Financiero y una Unidad de apoyo que comprende: Créditos, Redescuentos, Descuentos. El Banco BDI posee una Subgerencia de Crédito formada por tres Departamentos: Agroindustrial, Créditos y Préstamos. El Banco BCU posee dos Subgerencias una de Créditos Corporativos y una Subgerencia de Créditos. La primera de Créditos Corporativos la compone el Departamento de Análisis y la de Créditos compuesta por tres Departamentos: de Recuperación de Crédito, Crédito y Agropecuario. El Banco BAC posee una Subgerencia de Crédito y un Departamento de Crédito que comprende seis Secciones: Contabilidad, Jurídico, Agropecuaria, Estadística, Redescuento e Inversión.

Se observa que la estructura difiere de un banco a otro y algunas de ellas tropiezan con serias dificultades para desarrollar normalmente los procedimientos para la tramitación de los créditos dedicados a la Industria Manufacturera o sea que por la forma como está organizada dificulta la agilización en la tramitación, hay etapas de los procedimientos que se hicieron en menos tiempo. Por ejemplo en las entrevistas realizadas, se captaron de parte de los sujetos entrevistados opiniones respecto a como podría funcionar en mejor forma, describiéndolas así: en el Banco BCA se dijo que los Ejecutivos de Cuentas dieran la autorización del crédito y no el Departamento de Crédito como se está haciendo actualmente, desde el punto de vista de seguimiento, argu-

mentando que Créditos es el menos indicado porque no sale del banco. Otros en cambio consideran que es necesario agilizar el proceso de investigación de los clientes, puesto que la organización actual no se los permite, en el sentido de que le vuelve más engorroso y lento por la forma como está estructurado. En el Banco BCO los Ejecutivos de Cuentas están en otra división financiera por la captación de recursos y no en la división de créditos.

La persona que tiene contacto directo con el solicitante del crédito y conoce su condición no está relacionada directamente con la aprobación de los créditos. Con el acerbo de información que posee de los clientes no es muy útil para el análisis de los créditos debido a la ubicación que le dá la misma estructura. Se opinó que los Ejecutivos de Cuentas deberían estar en la División de Créditos y no donde actualmente se encuentran.

#### 4. Diagnóstico del Procedimiento para la Tramitación del Crédito.

En el transcurso de la investigación se identificó dos tipos de procedimientos: los que se refieren a los créditos otorgados con recursos del Banco Central de Reserva y los relacionados con recursos propios de los Bancos Comerciales.

Al efectuar estos procedimientos, hay una serie de pasos que se desarrollan con mucho detalle y de una forma diferente para cada banco. O sea que se tramitan los préstamos procedentes de la misma fuente y para los mismos fines con procedimientos diferentes en un mismo sistema. Además, se observó que para los créditos otorgados con recursos del

exterior en el procedimiento que se sigue se efectúan dos análisis, uno en el Banco Comercial y otro en el Banco Central.

Algunos de estos procedimientos se han estudiado y logrado tecnificar, unos más que otros, por ejemplo el Banco BCU ha efectuado estudios para la elaboración de cuadros y formularios que facilitan al cliente llenar la información solicitada por el banco; así como también cuadros resúmenes del historial financiero de la empresa que facilitan al analista y a los Comités estudiar en mejor forma el estado financiero de los clientes.

Sin embargo, existen bancos que no han logrado tecnificar la agilización de sus créditos por medio de estudios sobre como mejorar esos procedimientos, lo hacen en una forma menos ágil y poco tecnificada. El mejor indicador es la falta de Manuales de Procedimientos actualizados sobre la tramitación de los créditos. Del total de bancos investigados, sólo dos contestaron afirmativamente, el Banco BCU y el Banco BDI, el resto de los Bancos, BCO, BCA, BAC y BCP no poseen manuales ni otro documento que describa los procedimientos referentes a la tramitación del crédito.

Después de efectuar un amplio recorrido del trámite de las solicitudes de crédito y de realizar entrevistas con las diferentes personas que participan, se investigó respecto a donde demora más tiempo el trámite de las solicitudes, obteniéndose los resultados siguientes:

BANCO	EN ESTE BANCO	EN EL BCR
BCO	--	X
BCA	X	--
BDI	--	--
BCU	--	X
BAC	--	X
BCP	--	X
TOTAL	1	4

Del total de bancos investigados cuatro manifestaron que la parte donde demora más tiempo es en el Banco Central de Reserva. De tal investigación se resumen las siguientes causas referente al retardo en la tramitación:

- Deficiencias en la presentación por el solicitante, porque el cliente se muestra reacio a presentar ciertos datos (Bancos BCO, BDI y BCU);
- Si el cliente es nuevo se tarda más por la investigación y evaluación del inmueble (Banco BCA);
- Retardo de los analistas por exceso de trabajo y personal escaso (Bancos BDI, BAC y BCP);
- Retardo en el Banco Central de Reserva (especialmente en el Departamento de Análisis Financiero) por no tener los datos completos (Bancos BAC y BDI);
- Deficiencias en la presentación de la información por el solicitante, porque la empresa no posee personal técnico (Banco BCU);
- La forma como está estructurado el Sistema Legal Registral con-

tribuye a la no agilización de la investigación del cliente (Banco BCA).

Además de observar los problemas de retardo también se investigó sobre como opinaban estas personas con amplia experiencia en la solución de este problema. Hubo varias opiniones vertidas por los sujetos entrevistados entre ellas se encuentran las de los bancos siguientes:

Banco BCO: la unificación de criterios dentro de la Banca auspiciada por el Banco Central de Reserva, viéndolo como un sistema;

Banco BCA: una mejor especialización en las empresas solicitantes para que puedan entregar con más rapidez y complementar la información;

Banco BDI: estudio e implementación de un buen Sistema de Créditos;

Banco BCU: contar con una estructura adecuada y crear unidades técnicas y la formación de personal.

El objetivo principal del proceso es el otorgamiento en el menor tiempo posible de los créditos para la industria manufacturera.

La importancia principal estriba en la agilización, en el otorgamiento de los créditos del sistema al Sector Industrial, que contribuyan en la reactivación económica. Puesto que no se otorgará con la debida prontitud y agilidad, las empresas estarían expuestas a quebrar o a hacer uso de otros préstamos con intereses más altos y con pocas posibilidades de sobrevivir ante la situación de crisis socio-política que vive el país.

Antes hablamos de la situación actual, de los procedimientos en una forma generalizada y posteriormente nos remitiremos a describir las etapas de esos procedimientos.

#### 4.1 Etapas del Procedimiento.

En este apartado hacemos una breve descripción en forma genérica para todos los Bancos del Sistema de los procedimientos utilizados para el otorgamiento de préstamos para la Industria Manufacturera.

##### 4.1.1 Información y Recepción de la Solicitud.

En esta etapa se dan dos modalidades: cuando el usuario del crédito es nuevo y cuando es antiguo. En el primer caso visita al Jefe de Crédito, Gerente o Subgerente, y este entrega solicitud y le instruye como debe llenarla en caso de que reúna los requisitos. El segundo caso es cuando se refiere a usuarios de créditos antiguos, manda carta solicitud a Presidencia y Vicepresidencia o normalmente llega a la Gerencia de Crédito. Además, en esta etapa se registran las solicitudes de crédito, cuyo formulario o carta solicitud, generalmente es llenada mediante ayuda de Ejecutivo de Cuenta o Gerente.

##### 4.1.2 Análisis de las solicitudes.

El Analista de Crédito efectúa el estudio de factibilidad del proyecto, destino del crédito, la situación financiera del cliente y la situación real de la garantía como respaldo al financiamiento solicitado; el cual siempre deberá estar en proporción al grado de riesgo adquirido por la Institución.

El análisis es una evaluación técnica, económica y financiera del crédito a otorgarse, el cual contiene la recomendación de aprobarlo o denegarlo.

#### 4.1.3 Aprobación y Contratación.

La aprobación de créditos está a cargo de los diferentes Comités que funcionan en cada banco, y por la Junta Directiva de cada Institución.

Los Comités están integrados por diferentes funcionarios de cada Institución y de acuerdo al nivel así es el monto que autorizan.

En algunas Instituciones estos Comités se forman así:

Banco BCO:

Gerente o Subgerente	aprueba hasta	∅ 25.000.00
Gerente y Subgerente	aprueba de	∅ 25.000.00
o Vicepresidente	hasta	∅ 50.000.00
Vicepresidente y Gerente	aprueba de	∅ 50.000.00
o con Subgerente de Crédi-		
tos	hasta	∅ 75.000.00
Presidente	aprueba de	∅ 75.000.00
	hasta	∅ 250.000.00
Presidente y	aprueba de	∅ 250.000.00
Vicepresidente	hasta	∅ 500.000.00
Junta Directiva	aprueba de	∅ 500.000.00
	en adelante	

Banco BCA:

Comité Regional: formado por  
Gerente de Sucursal, Supervi-  
sor de Zona y Gerente de Mer-

cadeo. Vicepresidente no asiste.	aprueba hasta	Ø 50.000.00
Siete Ejecutivos de Cuenta y el Vicepresidente	aprueba de hasta	Ø 50.000.00
Junta Directiva	aprueba de hasta	Ø 400.000.00
	en adelante	

Banco BCP:

Gerente	aprueba hasta	Ø 15.000.00
Vicepresidente	aprueba hasta	Ø 25.000.00
Presidente	aprueba hasta	Ø 50.000.00
Gerente, Vicepresidente y Presidente	aprueba hasta	Ø 100.000.00
Junta Directiva	aprueba más de	Ø 100.000.00

Nota: todos los créditos aprobados por los Comités hasta Ø100.000.00 son ratificados posteriormente por Junta Directiva.

Banco BCU:

Primero pasa por Comité de Crédito que está integrado por los Ejecutivos de Cuentas y Subgerente Corporativo o de Créditos, recomienda su aprobación o denegación y luego pasa a Prejunta que sugiere a Junta Directiva aprobarlo o denegarlo. Cuando los préstamos son aprobados por los diversos Comités y Junta Directiva se le comunica al cliente por medio de una carta de la aprobación o denegación y luego se procede a legalizar la concesión del préstamo a través de la escritura-

ción.

#### 4.1.4 Desembolso.

Después que las solicitudes de crédito han llenado los requisitos legales para hacer uso de sus préstamos, se procede a efectuar el desembolso según las condiciones en que fue aprobado el crédito.

#### 4.1.5 Supervisión de la Inversión.

Los bancos para efectuar esta actividad o etapa, cuentan con recursos técnicos limitados. Realizándose en ciertas ocasiones a través de visitas a las empresas o también por medio de la verificación de las pólizas de importaciones u otros documentos. Como ya se explicó en otro apartado, la supervisión y control de los fondos otorgados no se realizan en todas las instituciones del Sistema Bancario.

#### 4.2 Flujogramas de la tramitación en el otorgamiento de los créditos para la Industria Manufacturera.

Estos reflejan el procedimiento que se sigue para el otorgamiento de los créditos en las Instituciones del Sistema Bancario desde la recepción de solicitud hasta el desembolso, e incluye en el flujograma de cada banco el procedimiento para los créditos concedidos con recursos propios y con recursos del Banco Central de Reserva. La razón de presentar estos procedimientos en un mismo flujograma es la siguiente: la mayor parte del trámite es casi igual, sólo cambia cuando se manda al Banco Central para el segundo análisis, o sea, que como ya explicamos para los créditos con recursos del Banco Central de Reserva se le hacen

dos análisis, uno en el Banco Comercial y otro en el Banco Central y este último requiere de mucho tiempo.

Los procedimientos se explican mediante los flujogramas y ellos a su vez nos detallan el recorrido que llevan los documentos, iniciándose con la solicitud o carta solicitud de crédito hasta la entrega del cheque al usuario del crédito, además, nos es posible observar como se trasladan los documentos necesarios para el trámite de una unidad a otra del banco estudiado y del Banco Central de Reserva. Con ello también las diferentes decisiones que se toman para su ejecución.

Estas instituciones adoptan diferentes modalidades de recorrido dependiendo de la organización, de las normas que lo rigen y las personas que lo dirigen y las costumbres prevalencientes durante la vida de estos bancos. Muchas de estas etapas se hacen por costumbre y no por un estudio técnico que refleje la mejor alternativa de efectividad y agilidad para el trámite. La tecnificación de los procedimientos implica analizar el por qué se hacen?, cómo se hacen?, en qué lugar?, cuándo?, cómo se debería hacer los diversos pasos para su ejecución?. Y para ello es necesario que exista personal especializado que analice las verdaderas causas de la no efectividad en los procedimientos. La no tecnificación nos refleja una excesiva inseguridad traducida en mucho detalle, comunicaciones inadecuadas, demasiados archivos, controles inadecuados, información innecesaria e inoportuna, recorridos exagerados, productos no controlables, recursos humanos excesivos en algunos casos y escasos en otros, organización no adaptada, espacio físico muy reducido o excesivamente grande y no contribuye a la integración de las

partes que influyen en el procedimiento, distribución del trabajo inadecuada, todos hacen de todo.

Los flujogramas nos han servido como herramientas para visualizar con más objetividad los problemas o dificultades que afrontan dichos procedimientos. Ellos representan satisfactoriamente, desde nuestro punto de vista, todas las estaciones y recorridos más importantes dentro de cada organización investigada, y consideramos que muestran un panorama de la situación imperante para poder formar juicios objetivos.

Escribimos en forma general sobre los procedimientos vistos a través de los flujogramas. A continuación explicaremos en detalle cuales son las principales dificultades encontradas, desde el punto de vista procedimental, en la investigación efectuada en el Sistema Bancario: siguiendo el recorrido de los procedimientos para el otorgamiento de los créditos concedidos a la Industria Manufacturera se encontró que la solicitud no llega de una vez a recepción, antes pasa por Presidencia o Vicepresidencia, únicamente para que se remita a recepción en la mayoría de los bancos, salvo en algunos casos como el del Banco BCU que de una vez llega a un lugar (en este caso Subgerencia) para que se envíe análisis y también antes de dar la solicitud, entrevista al cliente con el fin de ver si reúne los requisitos.

Así como el caso anterior existen muchos pasos que deben obviarse para simplificar el procedimiento. Frecuentemente se observa que hay trámites que no tienen razón de ser, por el hecho de sólo pasar por un lugar para marginar o que se entere el Subgerente o Gerente. Hay otras maneras de comunicar: en forma global por ejemplo, con cuadros resúme-

nes o explicativos actualizados; pero fuera del procedimiento para evitar demora en el trámite.

Otro aspecto que se ha observado es cuando se refiere a la investigación del cliente y la información que este debe presentar para utilizarla en el análisis del crédito. Son etapas que no están muy estudiadas ni normalizadas en el procedimiento de los bancos analizados, por ejemplo hay casos que para investigar al cliente solicitan un perito de otra institución, o lo hacen por medio de revisión de tarjetas que no están al alcance de la persona encargada, llamadas telefónicas a otros bancos, etc. En concreto, respecto a investigación del cliente no se utilizan métodos efectivos y cada caso varía la forma de como se hace, y el área donde se encuentran las unidades que lo efectúan no contribuyen a su integración, al contrario diluye más el procedimiento y hace que se incremente el tiempo y los trámites.

En relación a la información que el usuario del crédito debe presentar se analizó lo siguiente: falta de normalización sobre la información a presentar por el cliente y la revisión que en algunos casos se efectúa no es muy consistente, por la razón siguiente: en ocasiones hasta que el analista va a efectuar el análisis se encuentra que la información no es completa y tiene que recurrir al usuario nuevamente, causando demora en el trámite, puesto que tiene que esperar esa información, claro habrá excepciones en donde tendrá que haber flexibilidad en el trámite. Normalmente esa información ya debería estar completa cuando pasa a análisis.

La información de los Comités para la aprobación de los créditos, aun-

que ya se habló en las etapas del crédito (numeral 4.1.3), es necesario volverlo a mencionar porque influyen notablemente en la agilización del crédito. Se considera la etapa más importante puesto que de allí depende si continúa el trámite o no. En cada banco se agrupan de diferente manera, unos se dividen según el monto del crédito y así también están integrados. Por lo general se reúnen cada semana. Dependerá del tipo de organización que posean estos Comités así funcionarán y aprobarán los créditos. Tales comités, pueden convertirse en cuellos de botella al no funcionar adecuadamente, causando amplias demoras en el trámite de las solicitudes.

La ventaja de organizarlos por monto del crédito e integrarlos con funcionarios de más alto nivel según la cantidad otorgada es bajo el supuesto que habrá más agilidad por no concentrarse en un grupo de personas la aprobación; pero tanta estratificación podría traducirse en excesiva burocratización y falta de control.

La organización que posee el Banco BCU para estos fines (numeral 4.1.3), se puede decir que es más ágil, el área de control es menos amplia y quienes lo integran son los más indicados por su especialización, por lo tanto se puede analizar que esta forma de funcionar está más tecnificada, dado que elimina ciertas fallas de organización de los Comités antes mencionados.

Otro punto que debe mencionarse porque influye, en algunos casos, a incrementar las demoras en el trámite, es cuando se refiere a los créditos concedidos con garantía hipotecaria y que debido a factores exógenos a la institución como son la poca agilización con que se tramitan en las oficinas del Registro de la Propiedad Raíz e Hipotecas, las

constancias de no gravación del inmueble que tarda un período de 15 a 20 días en entregarla. La gestión ante estas oficinas de parte del Sistema Bancario, ayudaría a que se tratara de normalizar este servicio, porque indirectamente contribuye a la poca agilización de los créditos y por lo tanto influye desfavorablemente en la reactivación industrial, objetivo primordial de estos créditos.

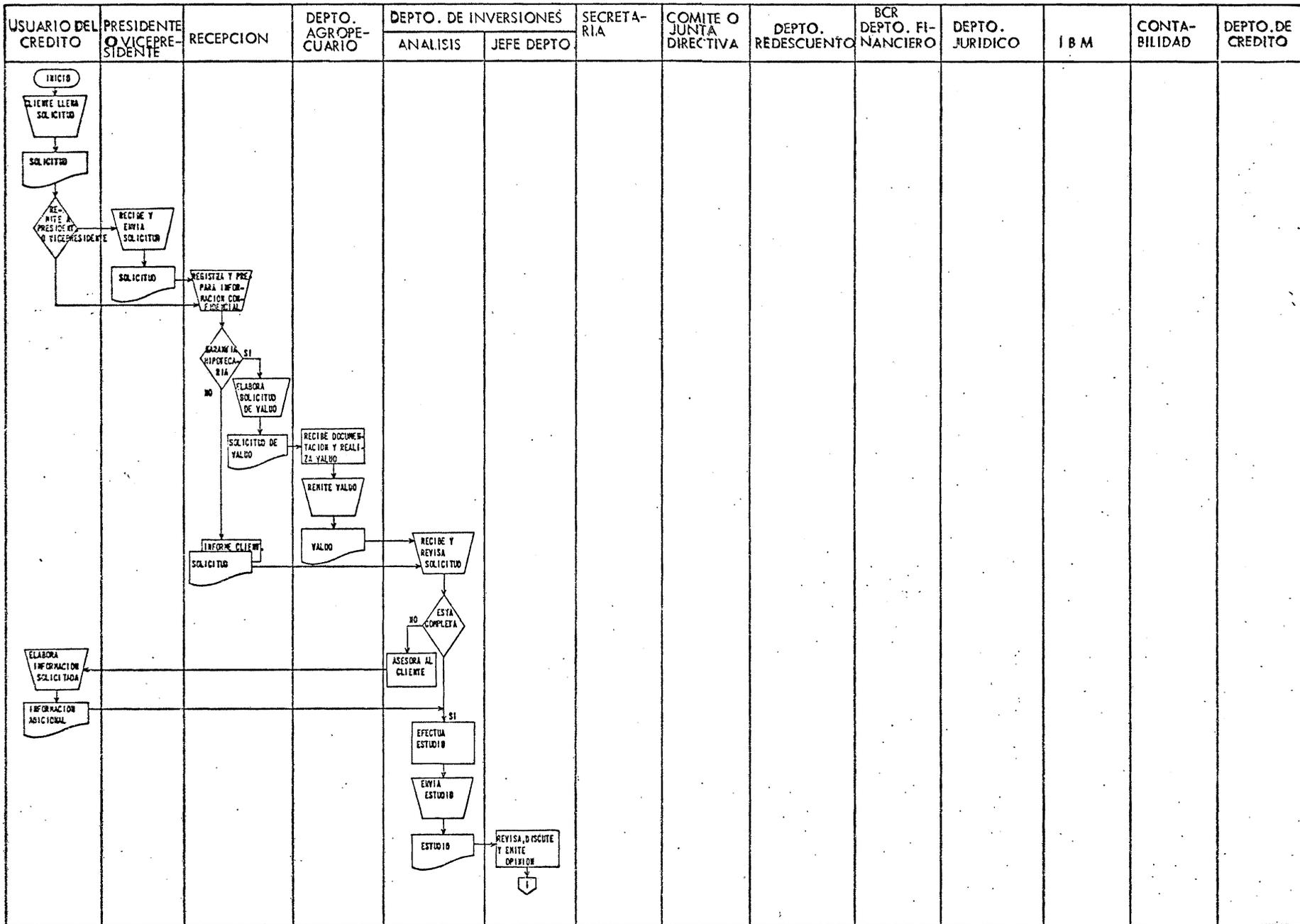
Cuando observamos el recorrido del trámite, en los flujogramas de proceso (páginas 70 a 86 ), notamos los diversos lugares o estancias por donde pasan los documentos; observando que: se pasa documentación a Gerente para que lleve a Comité o para que se entere o que mande al Jurídico o secretaria y comunique al usuario del crédito. Lo mismo ocurre cuando se menciona la comunicación por carta, formulario o copias a las unidades que deben enterarse de la aprobación del crédito ya sea para que fijen tasa de interés, contabilicen o desembolsen, escrituren, procesen información.

Es aquí donde se reflejan las actividades que se desarrollan por costumbre, porque siempre se ha procedido de esa manera sin tomar en cuenta si es necesario o debe eliminarse esas comunicaciones o preguntarse que objetivo tienen, para qué se hacen, etc. Cuando existe en una institución un grupo de especialistas que analizan y actualizan los procedimientos a las necesidades que la organización y el medio demanda, estas lograrán la agilización y efectividad de los trámites.

En términos generales el Sistema Bancario debe tratar de coordinarse internamente para lograr la efectividad con costos menores. Esto lo puede obtener unificando criterios y evaluándose como sistema y no en

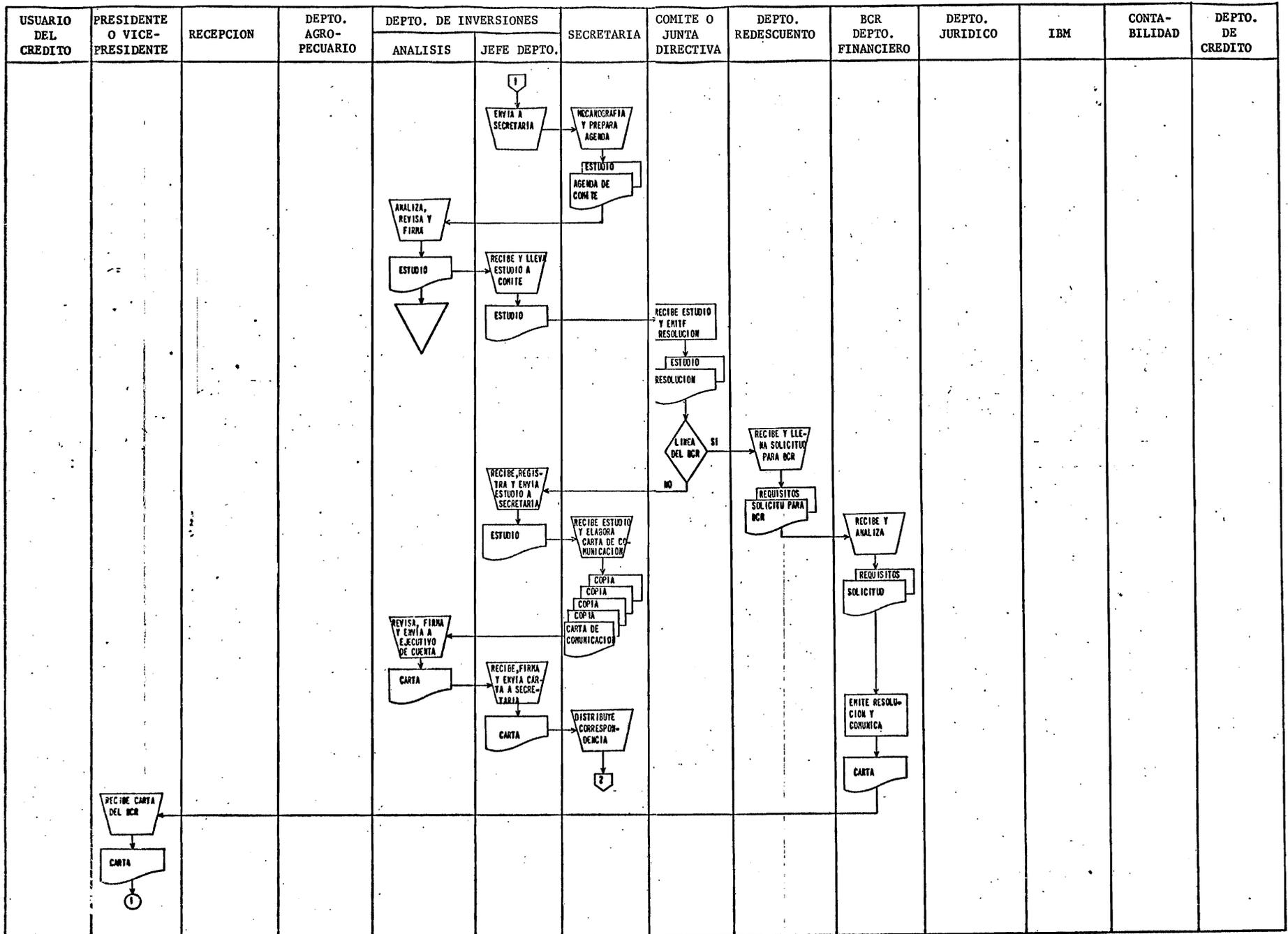
forma parcializada.

A continuación exponemos cuatro flujogramas de proceso para el otorgamiento del crédito a la Industria Manufacturera, que elaboramos producto de la investigación realizada en los bancos: BCA, BCO, BCP y BCU.

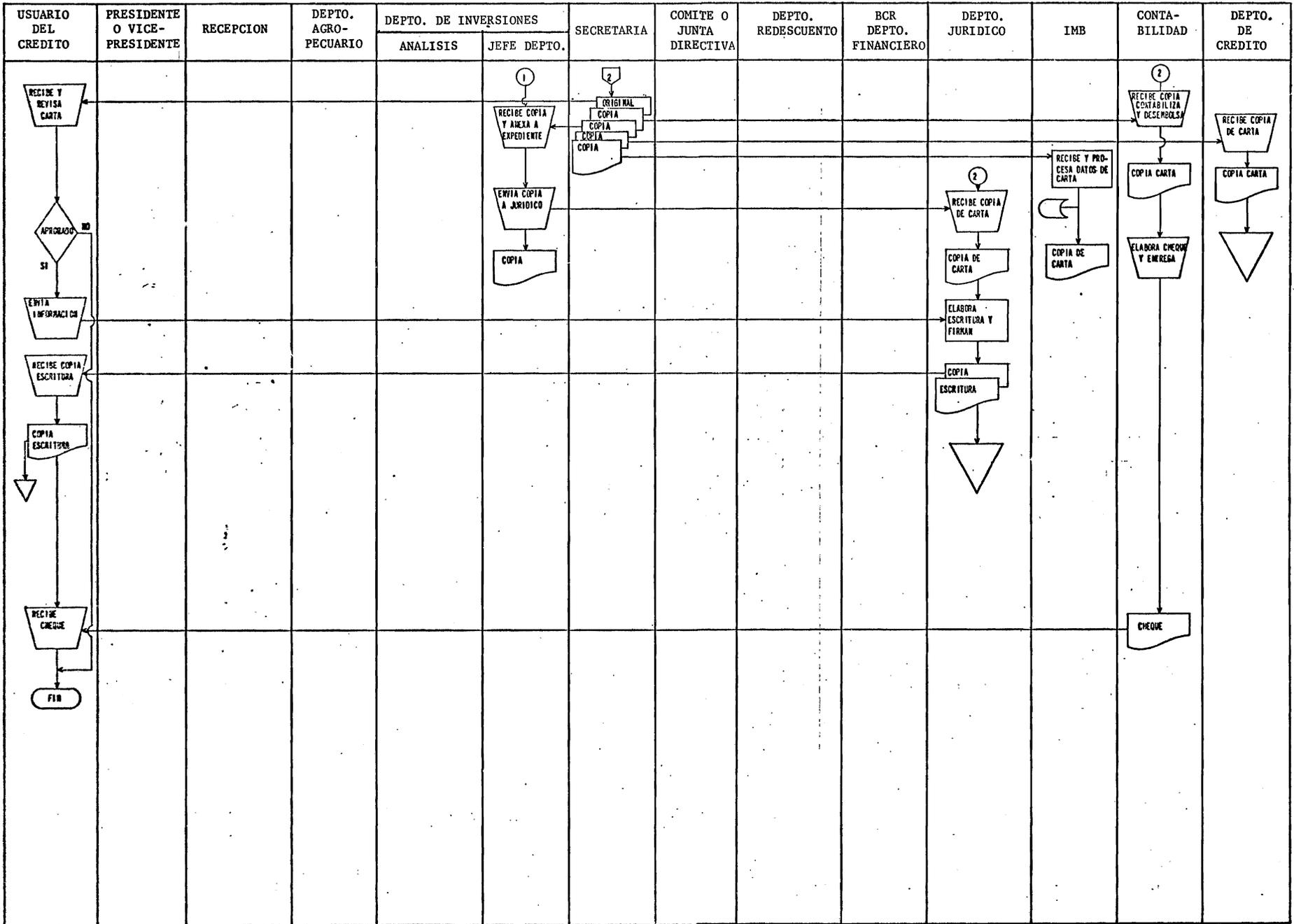


BIBLIOTECA CENTRAL  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

BANCO BCA



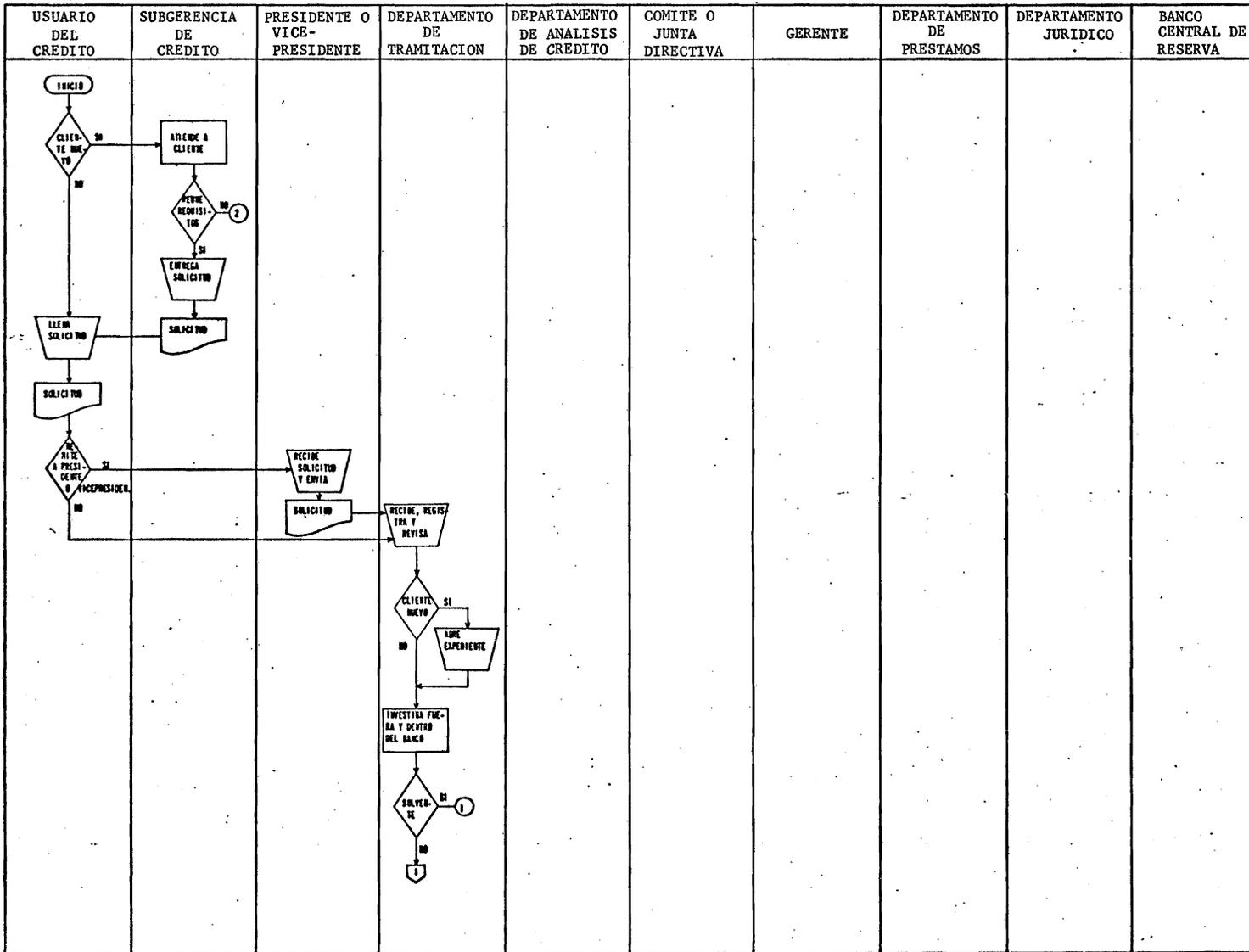
BANCO BCA



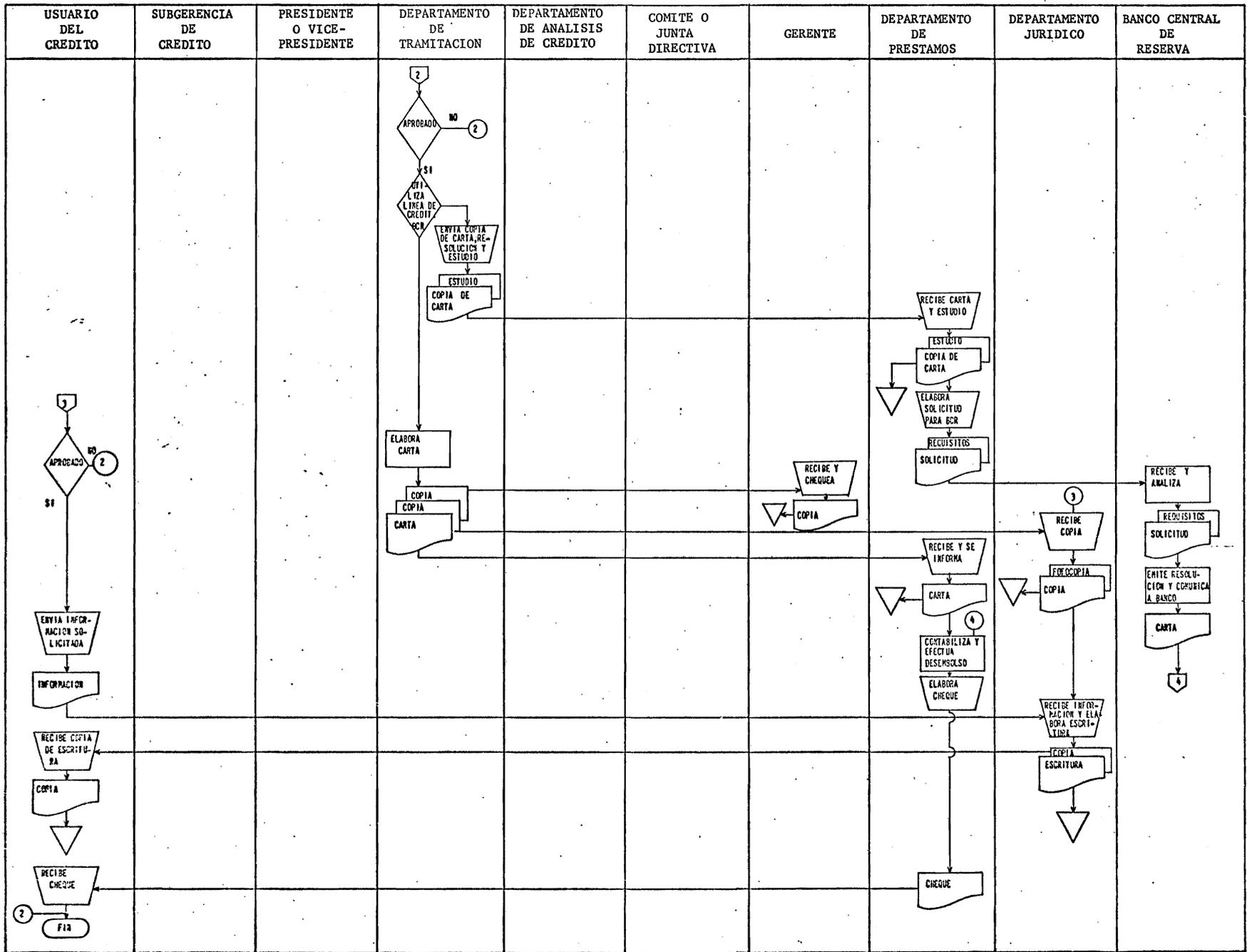


# FLUJOGRAMA DE PROCESO PARA EL OTORGAMIENTO DEL CREDITO A LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

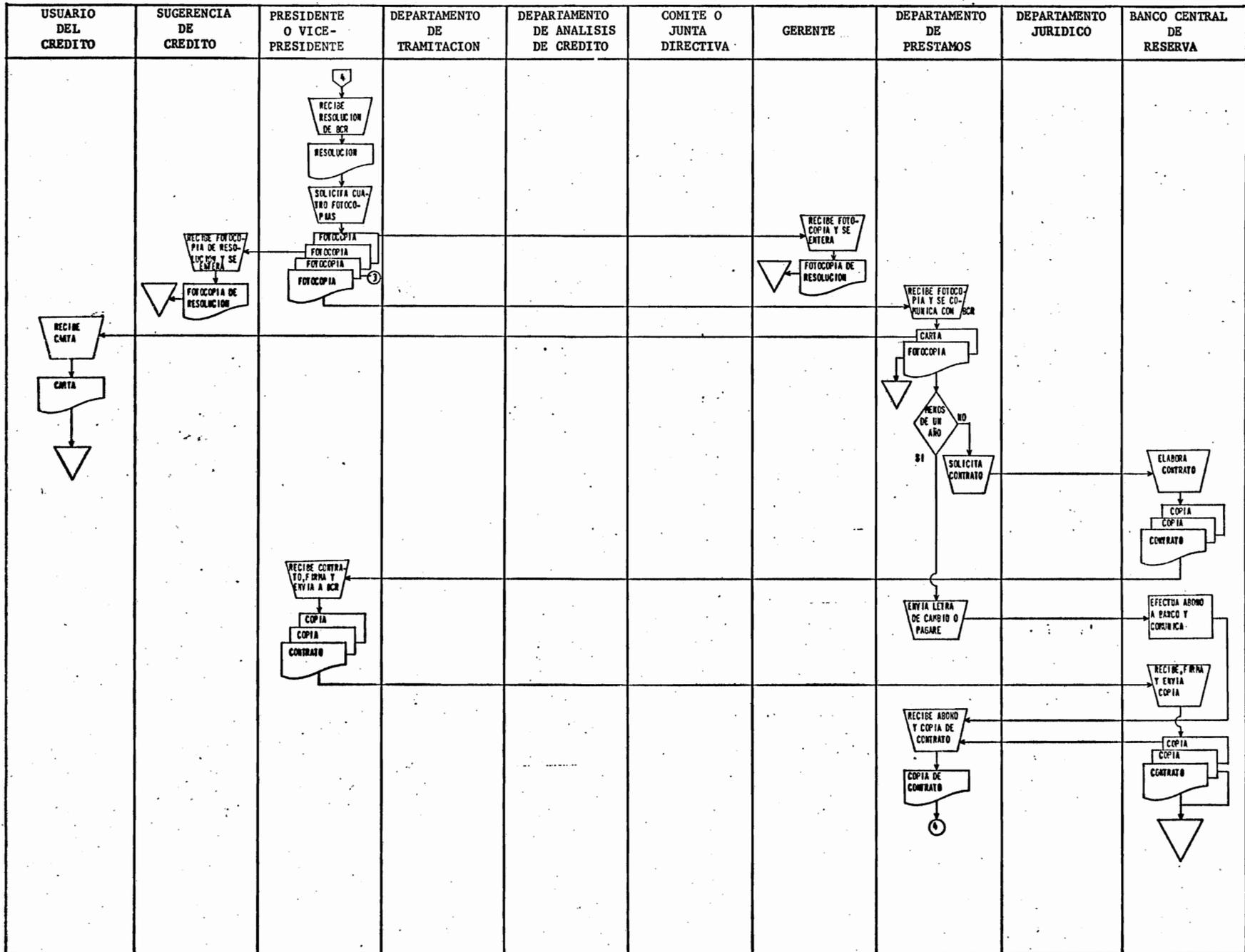
BANCO BCO





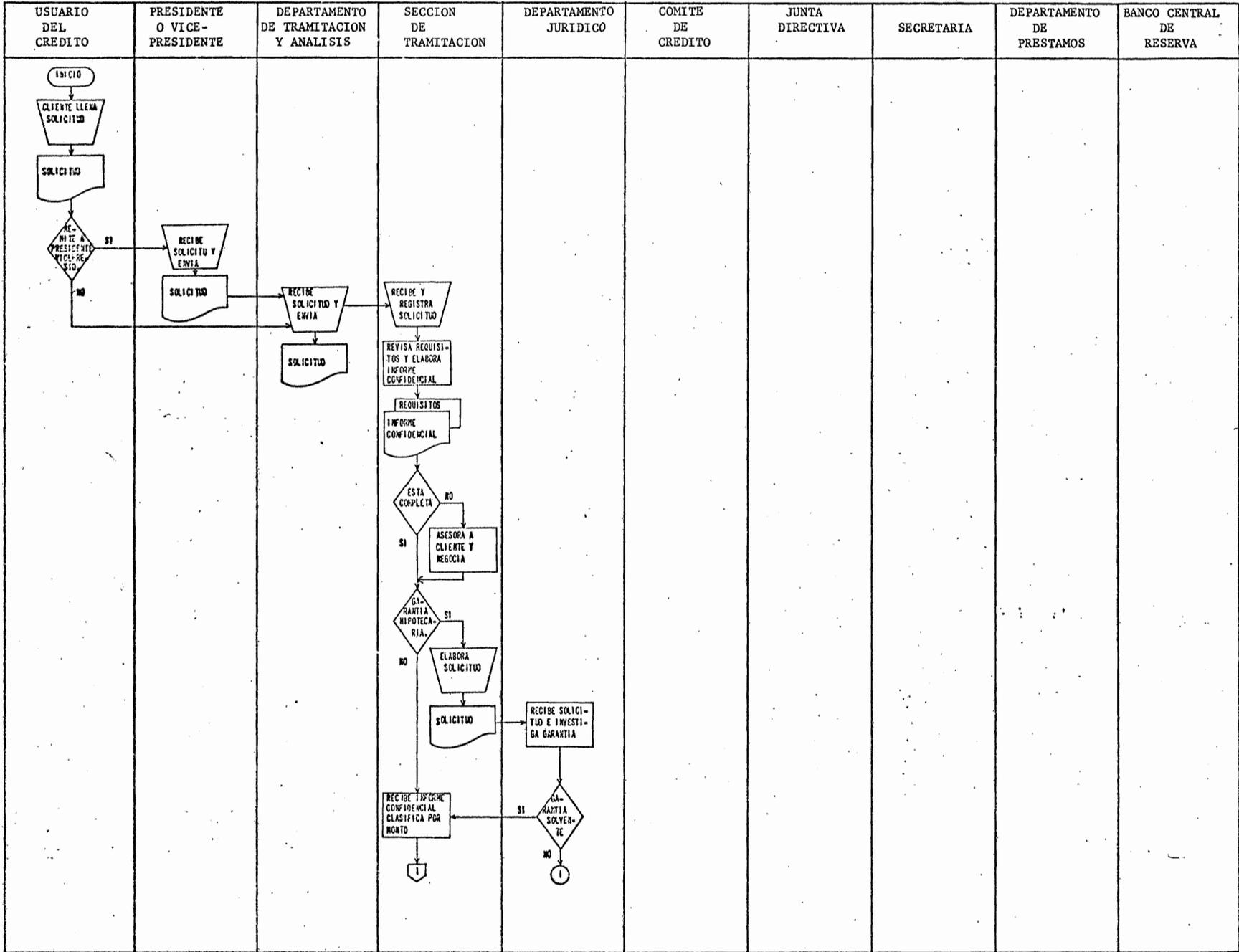


BIBLIOTECA CENTRAL  
 UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



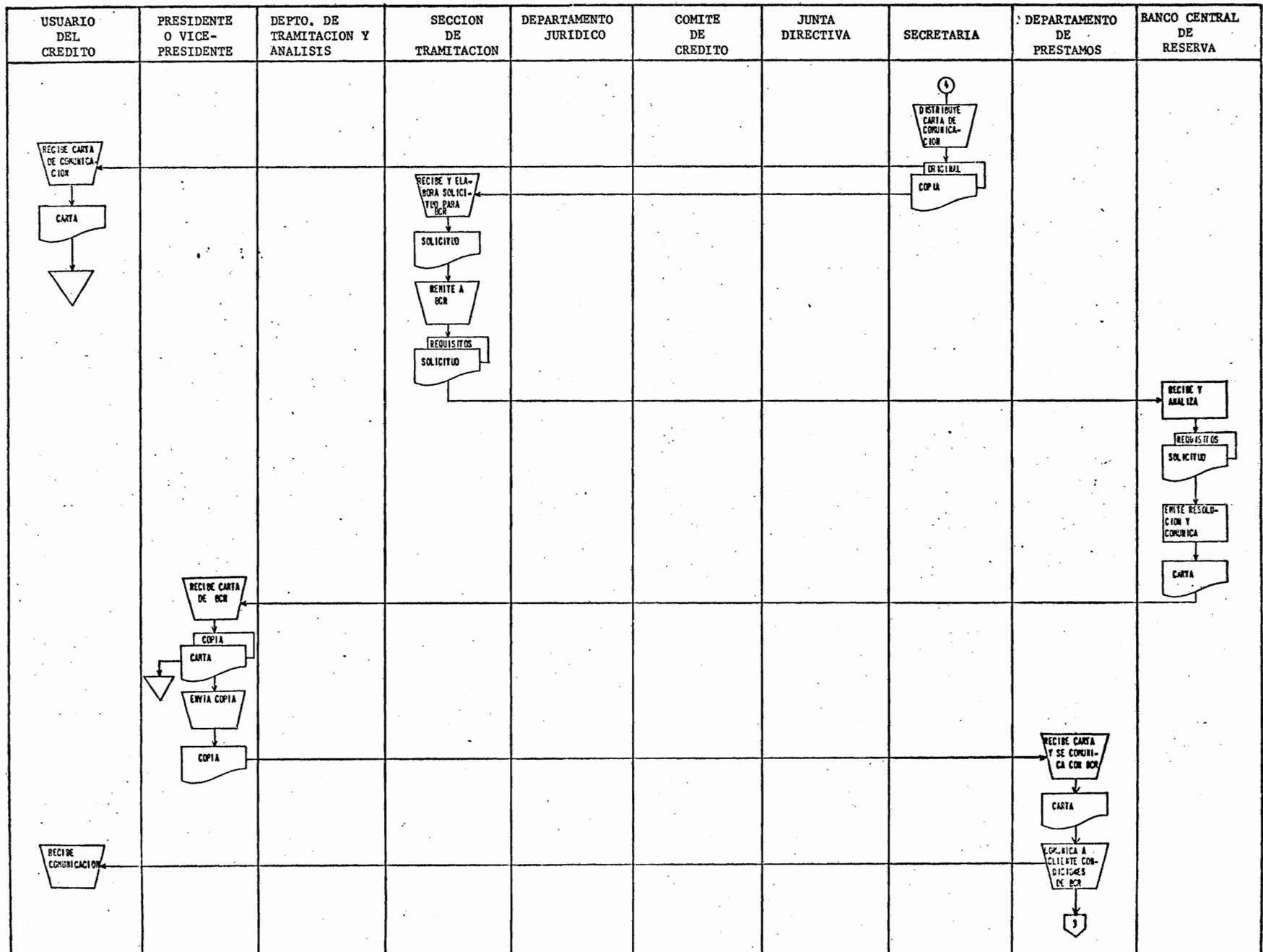
FLUJOGRAMA DE PROCESO PARA EL OTORGAMIENTO DEL CREDITO A LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

BANCO BCP



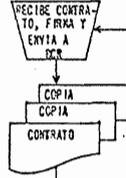
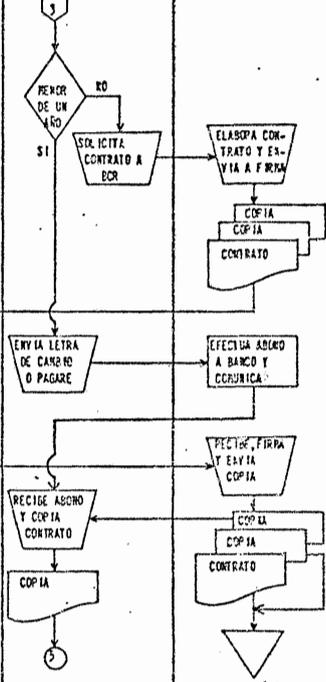






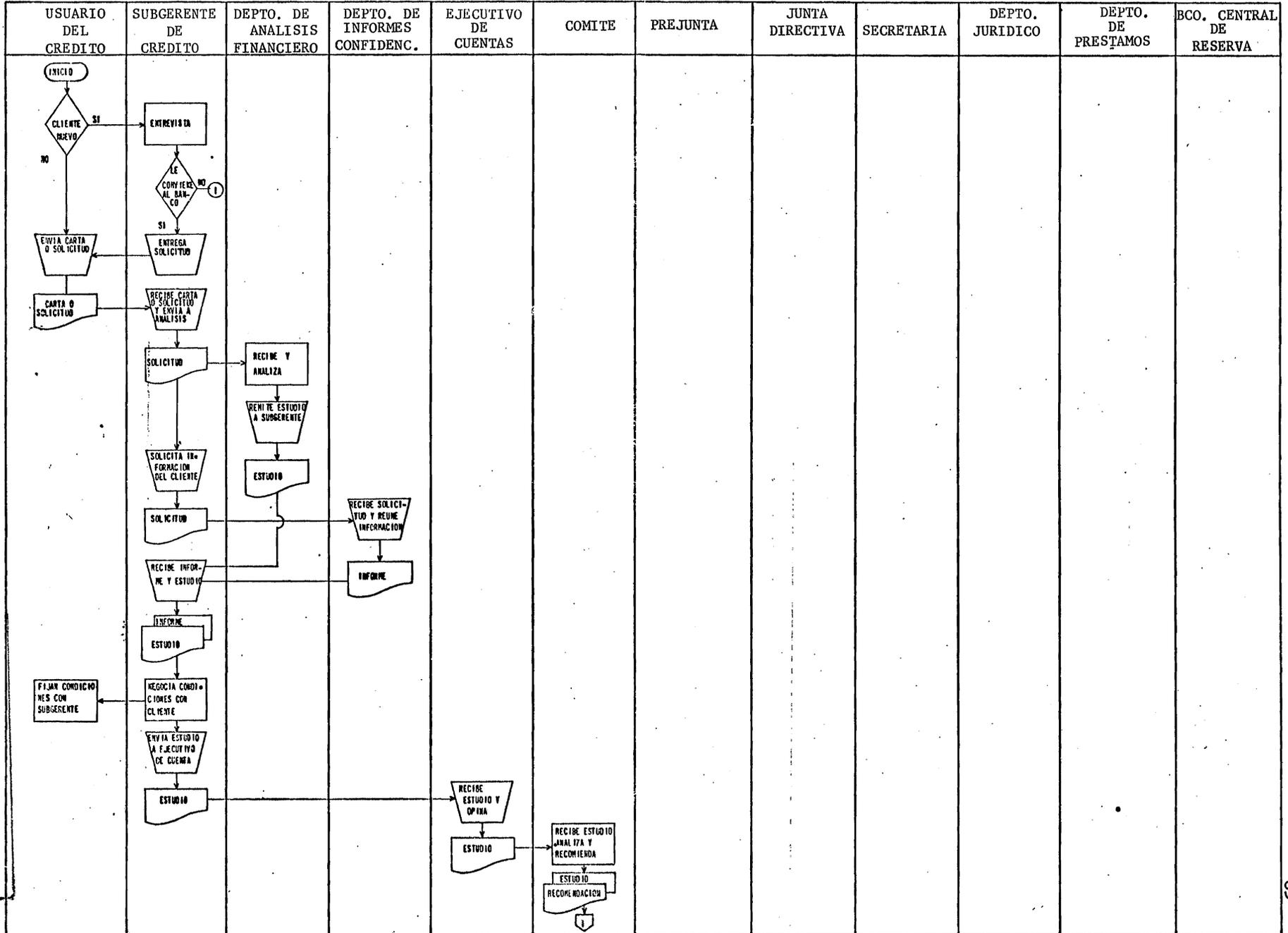
CONTINUACION

BANCO BCP

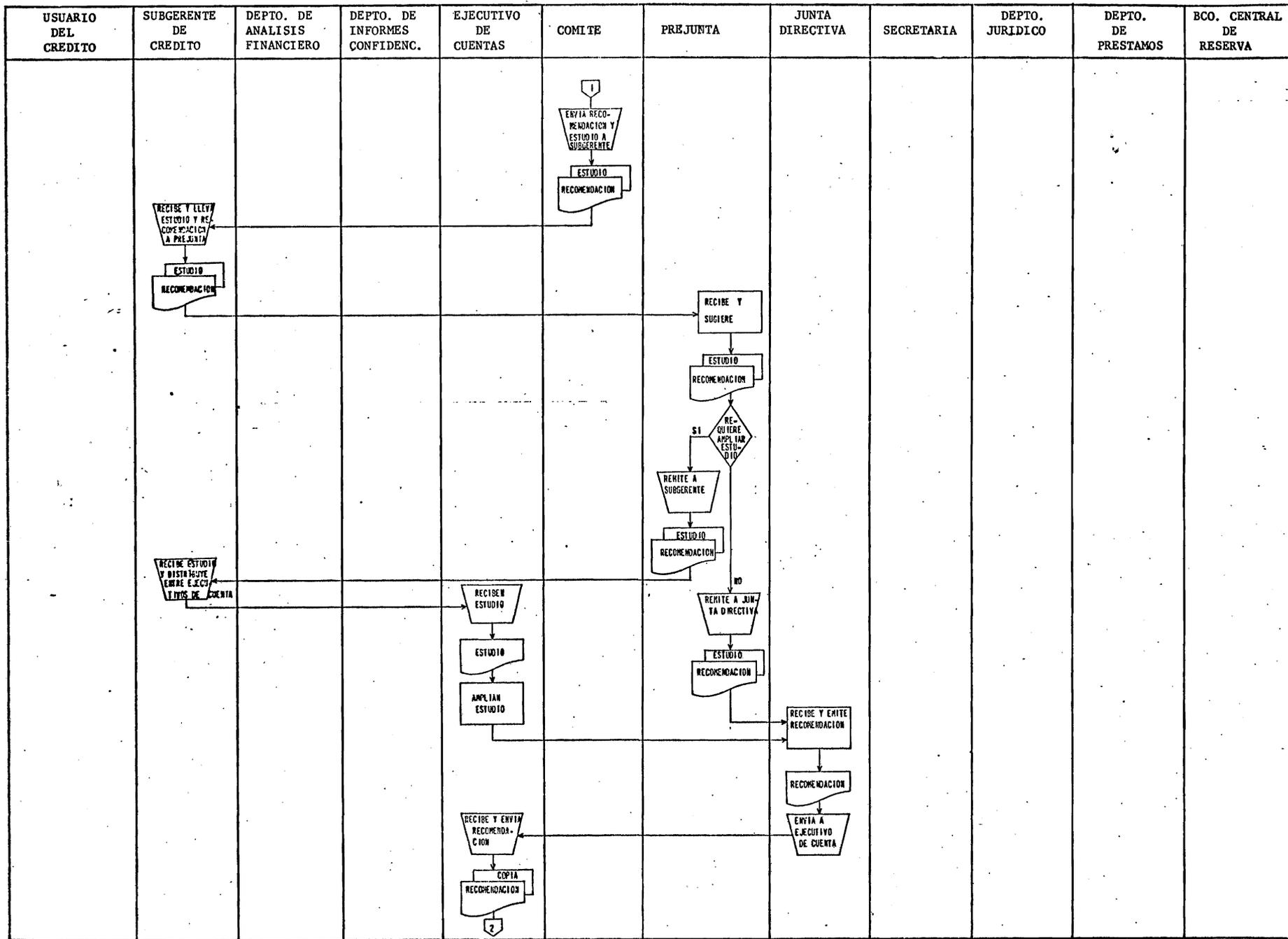
USUARIO DEL CREDITO	PRESIDENTE O VICE-PRESIDENTE	DEPARTAMENTO DE TRAMITACION Y ANALISIS	SECCION DE TRAMITACION	DEPARTAMENTO JURIDICO	COMITE DE CREDITO	JUNTA DIRECTIVA	SECRETARIA	DEPARTAMENTO DE PRESTAMOS	BANCO CENTRAL DE RESERVA
									

# FLUJOGRAMA DE PROCESO PARA EL OTORGAMIENTO DEL CREDITO A LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

BANCO BCU

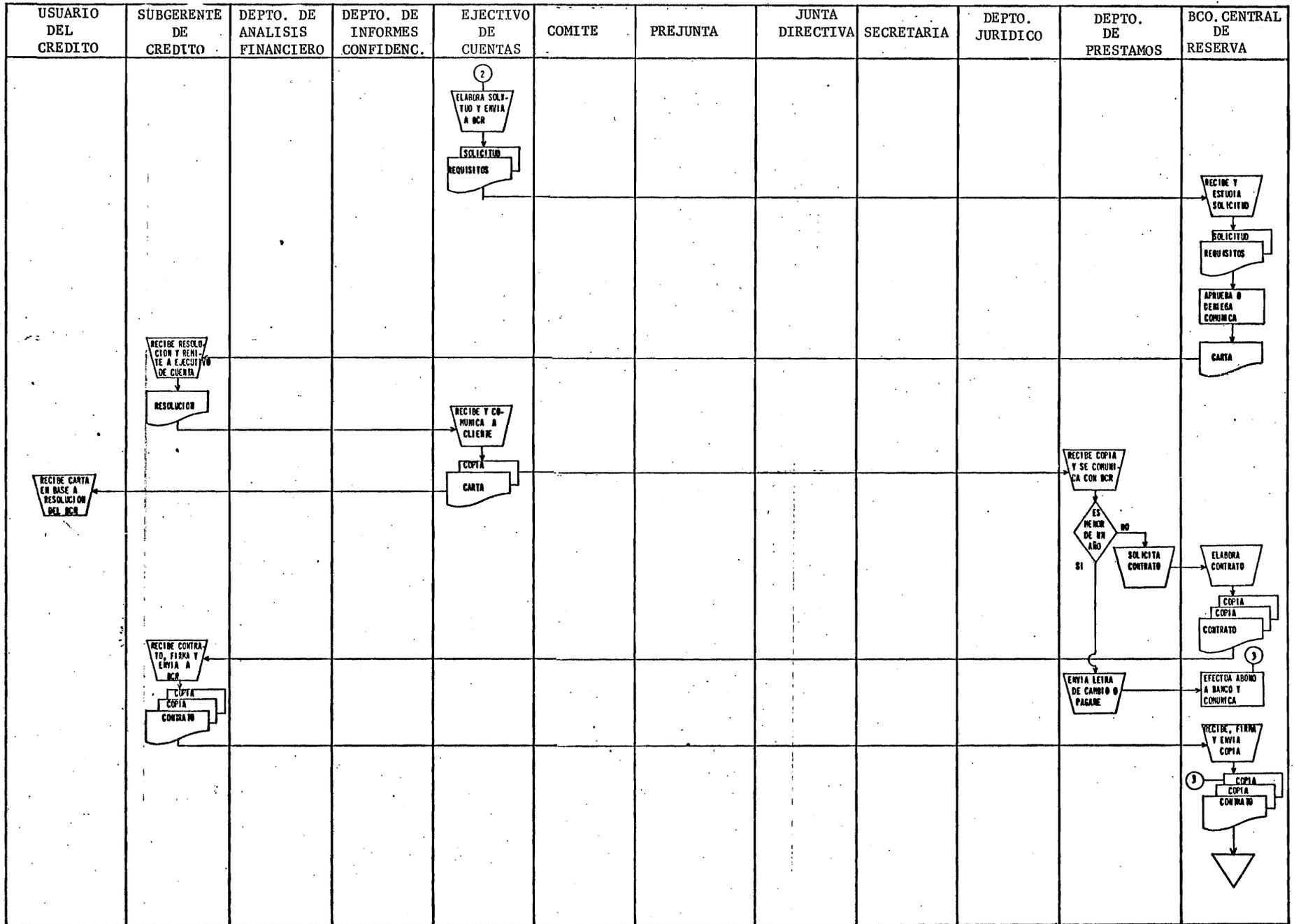


BIBLIOTECA CENTRAL  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR





BANCO BCU



# DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

PROCEDIMIENTO EXAMINADO Solicitud de Crédito para la Industria Manu- facturera con fondos propios.			SIMBOLOGIA		ACTUAL		
					Nº	TIEMPO	
NOMBRE DE INSTITUCION Banco BCA			○ OPERACIONES	13	16.20		
			⇒ TRANSPORTES	12	3.05		
METODO ACTUAL			◐ DEMORAS	1	2.00		
			□ REVISIONES	3	1.75		
FECHA Marzo de 1984.			▽ ARCHIVO				
			TOTAL		29	23.00	
PASO Nº	DESCRIPCION DE CADA PASO	TIEMPO DIAS	○	⇒	◐	□	▽
1	Cliente llena solicitud de crédito	0.50					
2	Remite solicitud a Presidencia, Vicepresidencia o a Recepción	0.20					
3	Presidencia o Vicepresidencia recibe solicitud	0.20					
4	Presidencia o Vicepresidencia envía solicitud a Recepción	0.50					
5	Recepción recibe solicitud y prepara informes confidenciales	5.00					
6	Envía solicitud junto con informes confidenciales a Departamento de Inversiones	0.25					
7	Recibe solicitud e informe confidencial	0.30					
8	Revisa solicitud junto con informes confidenciales.	1.00					
9	Efectúa estudio de la solicitud y emite recomendación.	5.00					
10	Envia estudio a Secretaría	0.25					
11	Secretaria mecanografía y prepara Agenda de Comité	0.50					
12	Envía a Depto. de Inversiones	0.20					
13	Revisa mecanografía del Estudio	0.50					
14	Archiva temporalmente para pasarlo a Comité o Junta Directiva	2.00					
15	El Estudio pasa a Comité o Junta Directiva	0.50					
16	Comité o Junta Directiva aprueba o deniega crédito	0.20					
17	Comité o Junta Directiva envía estudio a Depto. Invers.	0.20					
18	Registra en libro el Estudio	0.25					
19	Envía a Secretaría el Estudio	0.10					
20	Recibe y elabora carta de Comunicación	0.50					
21	Envía carta a revisión al Depto. de Inversiones	0.25					



# DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

90

PROCEDIMIENTO EXAMINADO Solicitud de Crédito para la Industria Manufacturera con fondos del BCR.	<b>SIMBOLOGIA</b>		<b>ACTUAL</b>	
			Nº	TIEMPO
NOMBRE DE INSTITUCION Banco BCA	○	OPERACIONES	22	39.55
	⇒	TRANSPORTES	19	5.95
METODO ACTUAL	◻	DEMORAS	1	2.00
	□	REVISIONES	3	1.75
	▽	ARCHIVO		
FECHA : Marzo de 1984.	<b>TOTAL</b>		45	49.25

PASO Nº	DESCRIPCION DE CADA PASO	TIEMPO DIAS	○	⇒	◻	□	▽
	NOTA: Los pasos del 1 al 25 son en común para los dos diagramas.						
26	Departamento Redescuento llena solicitud de crédito	0.20	●				
27	Envía solicitud de crédito y requisitos al Banco Central (Depto. de Análisis Financieros)	0.20		●			
28	Recibe y analiza solicitud de crédito	20.00	●				
29	Aprueba o deniega solicitud de crédito	0.20	●				
30	Envía carta a Presidente de Banco BCA comunicando si fue aprobado o denegado	1.00		●			
31	Presidente recibe carta del BCR	0.20	●				
32	Envía carta para Depto. de Inversiones	0.20		●			
33	Depto. de Inversiones recibe y elabora carta para el solicitante comunicando condiciones del BCR	0.25	●				
34	Envía carta al solicitante	1.00		●			
35	Depto. Redescuento solicita al BCR elaboración de contrato original y dos copias	0.10	●				
36	BCR elabora contrato	2.00	●				
37	Envía a firma a representante legal (Banco BCA)	0.20		●			
38	Representante Legal firma contrato	0.20	●				
39	Envía nuevamente a firma a BCR	0.10		●			
40	Representante del BCR firma contrato	0.20	●				
41	BCR envía copia de contrato a Depto. de Redescuento de Banco BCA	0.20		●			
42	Depto. de Inversiones recibe copia de carta de comunicación y anexa a expediente	0.25	●				
43	Envía fotocopia de Carta a Depto. Jurídico para escrituración	0.25		●			
44	Depto. Jurídico elabora escritura en base a información requerida al cliente y firman	3.00	●				



# DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

<b>PROCEDIMIENTO EXAMINADO</b> Solicitud de Crédito para la Industria Ma- nufacturera con fondos propios	<b>SIMBOLOGIA</b>	<b>ACTUAL</b>	
<b>NOMBRE DE INSTITUCIÓN</b> Banco BCO		Nº	TIEMPO
<b>METODO ACTUAL</b>	○ OPERACIONES	13	21.00
<b>FECHA:</b> Marzo de 1984.	➔ TRANSPORTES	9	3.00
	◻ DEMORAS	1	3.00
	□ REVISIONES	3	1.75
	▽ ARCHIVO	-	
	<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>28.75</b>

PASO Nº	DESCRIPCION DE CADA PASO	TIEMPO DIAS	○	➔	◻	□	▽
1	Cliente llena Solicitud de Crédito	-	●				
2	Remite solicitud a Presidencia, Vicepresidencia, Gerencia o a Depto. de Tramitación	0.25		➔			
3	Presidencia, Vicepresidencia o Gerencia recibe Solicitud de Crédito	0.50	●				
4	Presidencia, Vicepresidencia o Gerencia envía solicitud de Crédito a Depto. de Tramitación.	0.25		➔			
5	Departamento de Tramitación recibe y registra en libro solicitud de crédito	1.00	●				
6	Revisa requisitos	1.00					➔
7	Prepara informes confidenciales	7.00	●				
8	Remite solicitud, junto con informe confidencial a Depto. Análisis	0.25		➔			
9	Efectúa estudio de la solicitud y emite recomendación	5.00	●				
10	Envía estudio al Depto. de Tramitación	0.25		➔			
11	Mecanografía y prepara agenda de comité	0.50	●				
12	Envía a Depto. de Análisis para su revisión	0.25		➔			
13	Revisa mecanografía del estudio	0.25	●				
14	Archiva temporalmente para pasarlo a Comité o J.D.	3.00	●				
15	Pasa a Comité o Junta Directiva	0.25	●				
16	Comité o Junta Directiva aprueba o deniega el crédito	0.50	●				
17	Comité o Junta Directiva envía Estudio a Depto. de Tramitación	0.25		➔			
18	Registra en Libro el Estudio	0.25	●				
19	Elabora Carta de Comunicación	0.50	●				
20	Revisa mecanografía de carta comunicación	0.50					➔
21	Envía a firmas carta de comunicación	0.25		➔			



From the figure it is evident that the lateral pressure on an element of soil at point A ( $\sigma_3$ ) is also the lateral pressure on the element at point B. At point B the element

PROCEDIMIENTO EXAMINADO		SIMBOLOGIA	ACTUAL				
			Nº	TIEMPO			
Solicitud de Crédito para la Industria Manufacturera con fondos del BCR		○ OPERACIONES	21	48.25			
NOMBRE DE INSTITUCION		⇒ TRANSPORTES	15	7.25			
Banco BCO		⊖ DEMORAS	1	3.00			
METODO ACTUAL		□ REVISIONES	3	1.75			
FECHA : Marzo de 1984.		▽ ARCHIVO					
		TOTAL	40	60.25			
PASO Nº	DESCRIPCION DE CADA PASO	TIEMPO DIAS	○	⇒	⊖	□	▽
	NOTA: Los pasos del 1 al 23 son en común para los dos Diagramas.						
24	Depto. Préstamos recibe estudio y carta de comunicación	0.25					
25	Llena formulario de solicitud de acuerdo a línea de crédito	1.00					
26	Envía solicitud y requisitos a BCR (Depto. Análisis Financiero)	0.50					
27	Recibe y analiza solicitud de Crédito	22.00					
28	Aprueba o deniega solicitud de crédito	0.50					
29	Envía carta a Presidente del Banco BCO, comunicando resolución	1.00					
30	Presidente recibe Carta del BCR	0.50					
31	Envía fotocopia de carta a Depto. Préstamos	0.25					
32	Depto. Préstamos solicita a BCR elaboración de Contrato	1.00					
33	BCR elabora contrato	2.00					
34	Envía a firma de representante legal (Banco BCO)	1.00					
35	Firma Contrato	0.25					
36	Devuelve a BCR para firma del representante del BCR	1.00					
37	Representante BCR firma contrato	0.25					
38	BCR envía copia de contrato a Depto. Préstamos	0.5					
39	Depto. Jurídico elabora escritura y firman	4.00					
40	Préstamos contabiliza y efectúa desembolso	1.00					
TOTAL TIEMPO: 60.25 días							

$\sigma_3 = \sigma_1 = \sigma_2 = 0.7\sigma_c$   
 Table 2-2 for  $\phi = 0$

# DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

<b>PROCEDIMIENTO EXAMINADO</b> Solicitud de Crédito para la Industria Manufacturera con fondos propios	<b>SIMBOLOGIA</b>	<b>ACTUAL</b>	
<b>NOMBRE DE INSTITUCION</b> Banco BCP		Nº	TIEMPO
<b>METODO ACTUAL</b>	○ OPERACIONES	12	20.75
<b>FECHA:</b> Marzo de 1984.	➔ TRANSPORTES	9	2.50
	◻ DEMORAS	1	1.00
	□ REVISIONES	2	2.00
	▽ ARCHIVO	-	
	<b>TOTAL</b>	24	26.25

PASO Nº	DESCRIPCION DE CADA PASO	TIEMPO DIAS	○	➔	◻	□	▽
1	Cliente llena solicitud de crédito	-	●				
2	Remite solicitud a Presidencia, Vicepresidencia, Gerencia o a Sección de Tramitación	0.25		●			
3	Presidencia, Vicepresidencia o Gerencia recibe solicitud de crédito	0.25	●				
4	Presidencia, Vicepresidencia o Gerencia envía solicitud de crédito a Sección de Tramitación.	0.50		●			
5	Sección Tramitación recibe y registra solicitud de Crédito	1.00	●				
6	Revisa requisitos	1.00				●	
7	Elabora informes confidenciales	8.00	●				
8	Envía solicitud junto con informes confidenciales a Depto. de Tramitación y Análisis	0.25		●			
9	Analista efectúa análisis de la solicitud y emite recomendación	6.00	●				
10	Jefe Depto. Tramitación y Análisis revisa análisis de la solicitud	1.00				●	
11	Envía análisis a sección de tramitación	0.25		●			
12	Recibe estudio mecanografiado y prepara agenda de Comité	0.50	●				
13	Archiva temporalmente para pasarlo a Comité o Junta Directiva	1.00				●	
14	Jefe Tramitación y Análisis presenta estudio si es de Comité de Crédito y Gerente lo presenta si es de Junta Directiva	0.25				●	
15	Comité o Junta Directiva aprueba o deniega crédito	0.50	●				
16	Comité o Junta Directiva envía a Jefe de Tramitación y Análisis o a Gerencia	0.25		●			
17	Tramitación y análisis registra en libro el crédito aprobado o denegado	0.25	●				
18	Envía a Secretaría el estudio	0.25		●			
19	Recibe y elabora carta de comunicación al cliente	0.50	●				
20	Envía a firmas	0.25		●			
21	Firman carta de comunicación	0.25	●				



# DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

97

PROCEDIMIENTO EXAMINADO Solicitud de Crédito para la Industria Manu- facturera con fondos del BCR.		SIMBOLOGIA	ACTUAL	
			Nº	TIEMPO
NOMBRE DE INSTITUCION Banco BCP		○ OPERACIONES	21	41.75
METODO ACTUAL		⇒ TRANSPORTES	17	7.00
		◻ DEMORAS	1	1.00
FECHA : Marzo de 1984.		□ REVISIONES	2	2.00
		▽ ARCHIVO	-	-
		<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>51.75</b>

PASO Nº	DESCRIPCION DE CADA PASO	TIEMPO DIAS	○	⇒	◻	□	▽
	NOTA: Los pasos del 1 al 22 son en común para los dos diagramas.						
23	El estudio aprobado pasa a sección de Tramitación	0.50					
24	Llena formulario de solicitud de acuerdo a la Línea de Crédito	1.00					
25	Envía solicitud de crédito y requerimientos a BCR (Depto. de Análisis Financiero)	0.25					
26	Recibe y analiza solicitud de crédito	1.50					
27	Aprueba o deniega solicitud de crédito	0.50					
28	Envía carta a Presidente del Banco BCP, comunican- do si fue aprobado o denegado el crédito	1.00					
29	Presidente recibe carta del BCR	0.50					
30	Envía carta a Depto. de Préstamos	0.25					
31	Recibe y elabora carta para el solicitante comuni- cando condiciones del BCR.	0.50					
32	Envía carta al solicitante	1.00					
33	Depto. préstamos solicita al BCR elaboración de contrato	1.00					
34	BCR elabora contrato	2.00					
35	Envía a firma de representante legal (Banco BCP)	0.50					
36	Firma contrato	0.25					
37	Envía a firma de representante del BCR	0.50					
38	Representante BCR firma contrato	0.25					
39	BCR envía copia de contrato a Depto. Préstamos	0.50					
40	Departamento Jurídico elabora escritura y firman	3.00					
41	Depto. de Préstamos contabiliza y efectúa desembol- so según lo aprobado.	0.50					
<b>TOTAL TIEMPO: 51.75 DIAS.</b>							

# DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

98

PROCEDIMIENTO EXAMINADO			SIMBOLOGIA		ACTUAL	
Solicitud de Crédito para la Ind. Manufacturera con fondos propios.			○ OPERACIONES	18	TIEMPO	
NOMBRE DE INSTITUCION			⇒ TRANSPORTES	13	14.50	
Banco BCU			□ DEMORAS	-	4.50	
METODO ACTUAL			□ REVISIONES	1	1.00	
FECHA : Marzo de 1984.			▽ ARCHIVO			
			TOTAL	32	20.00	
PASO Nº	DESCRIPCION DE CADA PASO	TIEMPO DIAS	○	⇒	□	▽
1	Sub-Gerente de Crédito entrevista previamente y entrega solicitud al cliente	0.20	○			
2	Cliente llena solicitud de crédito	0.50	○			
3	Envía solicitud junto con requisitos al Subgerente de Crédito	0.50		⇒		
4	Recibe solicitud y requisitos	0.10	○			
5	Solicita informe del cliente a Depto. de Informes Confidenciales	0.20	○			
6	Envía información del cliente a Subgerente de Crédito	1.00		⇒		
7	Subgerente de Crédito recibe informe	0.10	○			
8	Envía solicitud junto con la información al Depto. de Análisis Financiero	0.20		⇒		
9	Recibe y efectúa estudio de la solicitud	4.00	○			
10	Envía el estudio al Subgerente de Crédito	0.10		⇒		
11	Recibe estudio y negocia con cliente	1.00	○			
12	Envía estudio a Ejecutivo de Cuenta	0.10		⇒		
13	Recibe estudio y opina	1.00	○			
14	Lleva estudio a Comité de Crédito	0.50		⇒		
15	Comité de Crédito recomienda aprobar o denegar el crédito	0.50	○			
16	Envía estudio a Subgerente de Crédito	0.20		⇒		
17	Recibe y presenta estudio a Pre-Junta	1.00	○			
18	Revisa y sugiere a Junta Directiva	1.00		⇒		
19	Remite a Junta Directiva	0.10		⇒		
20	Junta Directiva emite resolución	0.20	○			
21	Envía a Ejecutivo de Cuenta Estudio y Resolución	0.10		⇒		



# DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

100

PROCEDIMIENTO EXAMINADO		SIMBOLOGIA	ACTUAL				
			Nº	TIEMPO			
Solicitud de Crédito para la Industria Manufacturera con fondos del BCR		○ OPERACIONES	27	37.60			
NOMBRE DE INSTITUCION		⇒ TRANSPORTES	20	7.40			
Banco BCU		◻ DEMORAS	-				
METODO ACTUAL		□ REVISIONES	1	1.00			
FECHA: Marzo de 1984.		▽ ARCHIVO	-	-			
		TOTAL	48	46.00			
PASO Nº	DESCRIPCION DE CADA PASO	TIEMPO DIAS	○	⇒	◻	□	▽
	NOTA: Los pasos del 1 al 29 son en común para los dos Diagramas.						
30	Ejecutivo de Cuenta llena solicitud de crédito	0.20					
31	Envía solicitud y requisitos al BCR(Depto. de Análisis Financiero)	0.20					
32	Recibe y analiza solicitud	20.00					
33	Aprueba o deniega solicitud	0.20					
34	Envía carta comunicando resolución a Subgerente de Crédito	1.00					
35	Subgerente de Crédito recibe carta	0.20					
36	Envía carta a Ejecutivo de Cuenta	0.20					
37	Recibe y elabora carta para el cliente comunicando condiciones del BCR	0.25					
38	Envía carta a cliente y copia a Departamento de Préstamos	1.00					
39	Recibe copia de carta	0.10					
40	Solicita a BCR elaboración de contrato	0.10					
41	BCR elabora contrato	2.00					
42	Envía a firma a representante legal (Banco BCU)	0.20					
43	Representante Legal firma contrato	0.20					
44	Envía a firma a BCR	0.10					
45	Representante de BCR firma contrato	0.20					
46	BCR envía copia de contrato a Depto. de Préstamos	0.20					
47	Depto. Jurídico elabora escritura y firman con cliente	3.00					
48	Depto. Préstamos contabiliza y efectúa desembolso	0.25					

Además de los flujogramas incluimos los diagramas de procedimiento, con la finalidad de profundizar y evaluar el tiempo aproximado en que incurren las diversas etapas del trámite. Con los flujogramas pudimos visualizar el recorrido del trámite a través de los diferentes departamentos de las Instituciones del Sistema, pero la variable tiempo que es muy importante no se había analizado. Consideramos que con la elaboración de los diagramas establecemos cuáles son las fases que incurren más tiempo en el procedimiento y con ello evaluar exhaustivamente el tiempo innecesario para desarrollar determinada actividad.

Al comparar los diagramas de los bancos se observó lo siguiente:

- 1) Existe diferencia de tiempo en la elaboración de determinada actividad en los bancos investigados. Por ejemplo la preparación de informes confidenciales, el intervalo de tiempo que se observó para efectuarlo oscila entre 1 a 8 días. Esto podría explicarse con la utilización, en ciertos bancos, de medios mecanizados (computadoras para su realización).
- 2) La etapa donde se efectúa el análisis del Crédito se tarda un promedio de 3 a 6 días en los Bancos Comerciales. En algunos casos dependerá de la rapidez con que presenta la información el cliente o también el grado de especialización que exista entre el personal analista. No hay una marcada diferencia de la variable tiempo en los Bancos del Sistema, debido a que afrontan los mismos problemas y la especialización no ha tenido un papel muy importante.

- 3) Otra estancia significativa respecto al tiempo en los bancos, es cuando se archiva temporalmente para que pase a Comité (tiempo que registra un día), solo en el Banco Cuscatlán donde el mecanismo es diferente esta demora no ocurre, distribuye el tiempo en otras actividades como: negociar con cliente (1 día), emitir opinión (1 día), presentar a Pre-junta (1 día), etc. Estas modalidades de trámites es factible mejorar en términos de tiempo y es consecuencia de la inadecuada distribución de actividades que suceden frecuentemente esos pasos como son: para firma, para que se entere, opine, que lleve a Comité, que envíe a Ejecutivo de Cuentas, etc. Por lo tanto al cambiar la estructura y adecuarla desaparecerían los pasos innecesarios.
- 4) Analizando el tiempo promedio, en días hábiles que se llevan a cabo en el trámite del crédito, de cada banco, cuando son con recursos propios se detalla así: Banco BCA 23 días, Banco BCO 28.75 días, Banco BCP 26 días y Banco BCU 20 días. Y cuando el crédito se va a otorgar con recursos del Banco Central de Reserva el tiempo, hasta llegar al desembolso, oscila entre 45 a 60 días hábiles. Estos resultados demuestran que entre más trámite tiene, más tiempo se lleva a cabo en el procedimiento, comprobándose al observar los diagramas de procedimiento y llevar el recorrido coincide con el tiempo: más pasos, más tiempo. También influye la eficiencia con que se mueven los recursos humanos y el espacio físico adecuado.
- 5) El procedimiento cuando son los créditos con recursos del Ban-

co Central de Reserva, los primeros pasos son iguales con el trámite para los créditos con recursos propios de los bancos. Lo significativo en este trámite es el tiempo que necesita solo para el análisis en el Banco Central de Reserva, oscila entre 15 a 22 días. Esta amplia demora en parte es el efecto de los problemas que las Instituciones del Sistema poseen. O sea que la repercusión de estos contribuyen a que en el Banco Central de Reserva se reúnan una serie de problemas efecto del sistema, por ejemplo debido a que el análisis de los Bancos Comerciales es deficiente, se realiza otro análisis en el Banco Central de Reserva y en ocasiones solicitan información adicional para efectuarlo e inclusive hacer visitas de observación para corroborar dudas planteadas en los estudios. Además de los problemas internos del Banco Central de Reserva como es la falta de una unidad especializada que se encargue únicamente de ver los créditos para la Industria Manufacturera.

En resumen se observa que han ido coincidiendo los problemas antes señalados con los resultados de estos diagramas en términos de tiempo.

## CAPITULO III

### CONCLUSIONES

#### A. ORGANIZACION

1. Antes de la nacionalización, la estructura orgánica no estaba normada a un sistema financiero. Actualmente existen bancos más desarrollados organizacionalmente que otros porque se estructuraron y crecieron en diferentes circunstancias. Otros bancos han crecido por agregación volviéndose menos operativos.
2. Las instituciones bancarias poco desarrolladas dentro del sistema, lo vuelven menos ágil, debido a la crisis estructural que no les permite el crecimiento armónico y vigoroso. Dado que no han afrontado los cambios y exigencias del medio que les rodea, funcionando con estructuras no muy acordes al crecimiento de las mismas.
3. La organización del Departamento de Crédito de los bancos menos desarrollados poseen problemas administrativos debido al agrupamiento entre las funciones que debe desarrollar, la inadecuada relación de las mismas y las unidades que han surgido por crecimiento.
4. La forma como está organizado el Departamento de Créditos en los bancos no contribuye en la simplificación de los procedimientos sino que dificulta la agilización en el trámite.
5. De las cinco etapas que forman el procedimiento para otorgar el crédito, la supervisión es la que técnicamente se encuentra menos desarrollada en comparación con las otras fases.

6. En los Bancos se efectúa la supervisión de los créditos, de diferente forma de una Institución a otra. En algunos casos el procedimiento es lento y no muy efectivo, otros no la realizan. El grado de efectividad de la supervisión influirá en el cumplimiento de los objetivos para los que fue concedido el crédito.
7. Los Comités influyen notablemente en la aprobación de los créditos, dependiendo de la organización y la participación de los diferentes integrantes para no causar amplias demoras en el trámite de las solicitudes.

#### B. PROCEDIMIENTOS

1. Los procedimientos utilizados para el otorgamiento del crédito al Sector Industria Manufacturera carecen de tecnificación. El mejor indicador es la falta de Manuales en esta área, lo que denota lentitud e inoportuna concesión del crédito.
2. Las normas del Crédito Bancario en El Salvador, son las Leyes y Reglamentos por los cuales se rige la política monetaria y crediticia del país, la adecuada estructuración de las mismas contribuirá en gran medida a la racionalización y al uso adecuado de los recursos financieros para el Sector Industria Manufacturera.
3. Los problemas de elaboración y el poco conocimiento de su utilización de parte de los empresarios en cuanto a los requisitos para la calificación del crédito y la escasa asesoría de los bancos provocan amplias demoras en el trámite, dificultando así el crédito oportuno y ágil.

4. En la fase de análisis para el otorgamiento de créditos con recursos externos existe falta de coordinación, costos elevados, demora prolongada y duplicidad de esfuerzos entre el Banco Central de Reserva y la Banca Comercial.

#### C. RECURSOS FINANCIEROS

1. El desconocimiento de las facilidades crediticias, producto de una limitada política de promoción en el uso del crédito y la amplia magnitud en los diversos pasos para obtener el financiamiento condicionan la utilización y desestimula al usuario a solicitar el crédito industrial.
2. Los Bancos del Sistema poseen las mismas Líneas de Crédito destinadas a la Industria Manufacturera, utilizando recursos que provienen de fondos propios, del Banco Central de Reserva y del exterior; sin embargo, dichas Líneas de Crédito son escasas en relación a las necesidades financieras.

#### D. CAPACITACION

1. El Sistema de Análisis generalizado impide profundizar en la trascendencia que lleva la orientación, el otorgamiento y la viabilidad de los créditos para la Industria Manufacturera, denotando que la técnica de análisis crediticio no se ha adecuado a los cambios que la reactivación económica demanda.
2. El Sistema Bancario refleja carencia de personal técnico calificado para el análisis de los créditos como una consecuencia de las deficiencias en la especialización de recursos humanos y en la ca-

pacitación y adiestramiento acordes con las necesidades reales y en la disponibilidad limitada para contratar personal como efecto de los programas de austeridad del Gobierno.

## CAPITULO IV

### RECOMENDACIONES

#### LINEAMIENTOS PARA MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS EN LA TRAMITACION DEL CREDITO BANCARIO DESTINADO A LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

##### LINEAMIENTOS GENERALES PROPUESTOS

#### A. ORGANIZACION DE LOS DEPARTAMENTOS DE CREDITO DE LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA BANCARIO.

##### 1. Estructura Orgánica.

Efectuar una adecuada distribución del trabajo elaborando los manuales que contengan la descripción y especificación de puestos a fin de que haga posible una mejor utilización de las distintas habilidades y aptitudes de las personas que trabajan, eliminando el tiempo perdido, asignando a cada quien tareas y responsabilidades definidas y contribuyendo a incrementar la eficiencia.

Reducción del tiempo o eliminación de pasos innecesarios en cada una de las etapas del procedimiento en las cuales las solicitudes experimentan procesos tales como registros, revisiones, autorizaciones y modificaciones, de tal manera, que se reduzca el número de pasos al mínimo necesario.

Estructurar y perfeccionar un sistema de dirección y control entre el Director (Gerente o Subgerente) y las Unidades encargadas de las distintas fases del trabajo.

Capacitar a los Gerentes para coordinar y poner en movimiento a las distintas Unidades de la organización, de manera que el objetivo central se logre eficientemente. Así: redefiniendo el grado de alcance de control, profundizando en la delegación y cambios o ajustes en los criterios de departamentalización.

La coordinación deberá procurarse por la interrelación de las distintas divisiones de trabajo dentro de la estructura. De tal forma que el trabajo sea coordinado por órdenes e instrucciones de arriba hacia abajo en la estructura organizacional, o también desarrollando la unificación de propósitos en las mentes de quienes emprenden la actividad mancomunadamente.

## 2. Organigrama.

En este punto se propone un Organigrama Base y el cual puede estar sujeto a cambios según necesidades y tamaño de los bancos.

El organigrama propuesto presenta una Subgerencia de Créditos, integrada por los siguientes departamentos: Crédito, Préstamo y Agroindustria. En el Departamento de Crédito se concentra la mayor parte del proceso analizado. La ventaja de esta integración viéndola desde el punto de vista de la agilización del procedimiento que estamos estudiando, es el acercamiento de las etapas de trabajo a una misma área de control para efectos de la agilización del trámite. Esto ayuda a la integración de sus partes evitando así la excesiva burocratización, según el principio de área de control de Fayol y

dependerá del Banco que lo implemente que además integre el espacio físico favoreciendo así la agilización y evitando costos elevados.

Esta propuesta parte de tres supuestos:

Primero: crear una Unidad de Análisis de Crédito Industrial que funcione con un Jefe y Analistas de Crédito, y este Jefe se coordine con la Unidad especializada en análisis para la Industria Manufacturera ubicada en el Banco Central de Reserva.

Segundo: crear una Unidad de Supervisión de los créditos con suficiente personal técnico que evalúe la situación de los créditos.

Tercero: que la aprobación de los créditos se haga según mecanismo utilizado en el Banco BCU descrito en el Numeral 4.1.3 Aprobación y Contratación, Capítulo II, compuesto por un Comité que recomienda a Pre-junta y Pre-junta sugiere a Junta Directiva la aprobación o denegación de los créditos, dado que posee una organización ágil, área de control adecuada y los integrantes son los más indicados por su especialización.

### 3. Relaciones entre Funciones y Cargos.

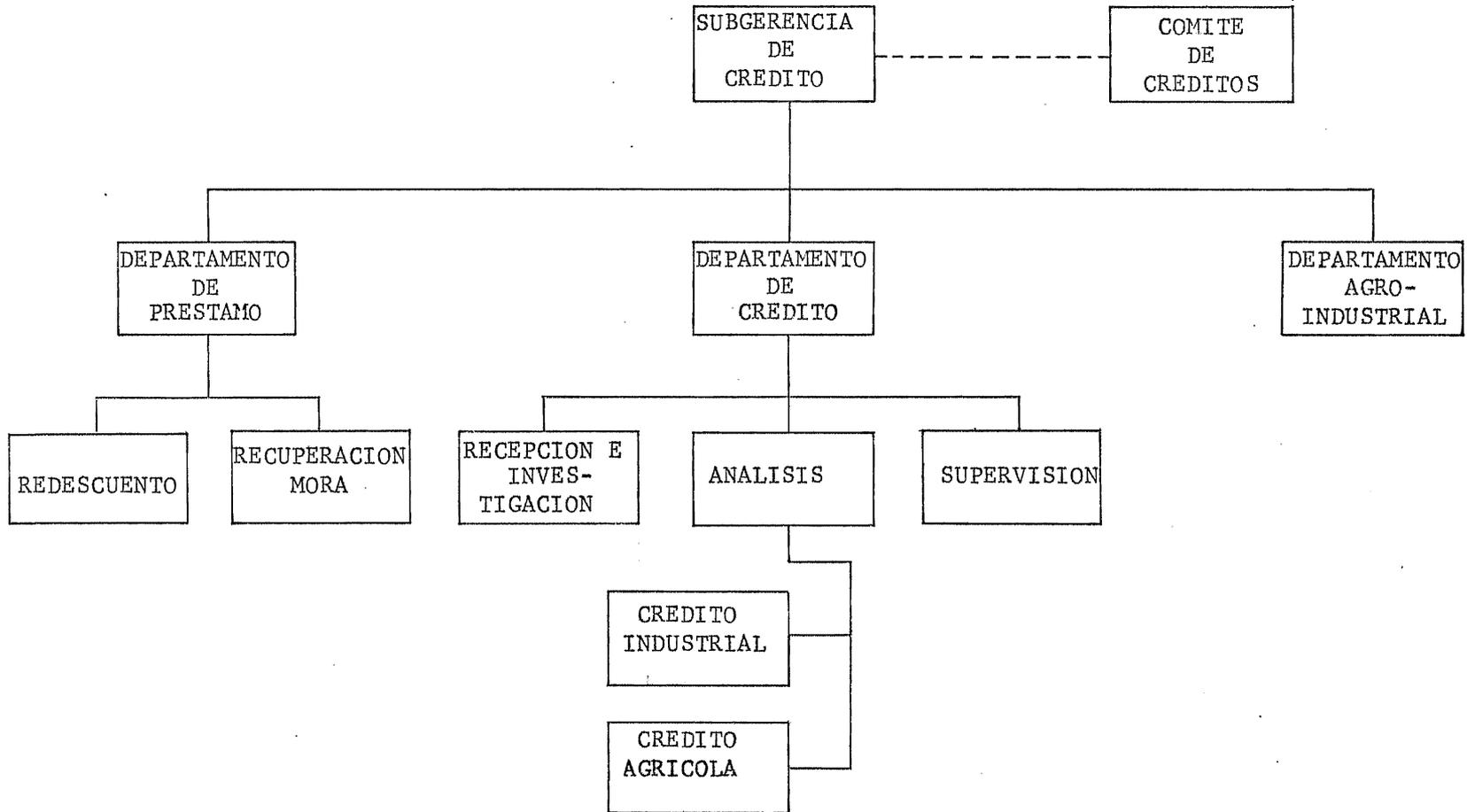
Se recomienda que dentro del Departamento de Crédito en la Unidad de Recepción e Investigación se incluya además de las persona que sella y anota en libro, un especialista en análisis de crédito que conozca ampliamente sobre la materia para que revise la solicitud

antes de darle el trámite y controle si está completa o no y le indique al usuario del crédito los requerimientos en caso de que falten, evitando así pérdida de tiempo de los Analistas en comunicarse con el usuario; y un especialista en hacer valúo o perito que contribuya en la investigación del usuario a tiempo completo.

En la Unidad de análisis se recomienda que se ubiquen los Ejecutivos de Cuentas o Analistas, y que exista una verdadera especialización agrupada en Unidades según los créditos: industrial, agrícola y otros. Con la cantidad suficiente de Analistas relacionada al volumen de trabajo.

La Unidad de Supervisión se recomienda que esté integrada por especialistas que se enteren de cómo se concedió el crédito y procedan a evaluar técnicamente según la norma para que fue concedido el crédito. Se recomienda especialistas para esta Unidad porque la evaluación no solo será cuantitativa sino que cualitativa. (Ver Organigrama propuesto para Bancos Comerciales, página 112).

# ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL AREA DE CREDITO DE LOS BANCOS COMERCIALES



#### 4. Descripción de Funciones.

##### a) Subgerente de Créditos

Responsable ante Vicepresidente

Supervisa a : Jefe de Departamento de Crédito, Préstamo y Agroindustria.

Función Básica : Coordinar y supervisar las operaciones del área para ofrecer a los clientes un servicio eficiente y vigilar el uso adecuado del destino de los créditos así como la recuperación de los mismos para evitar la mora.

Funciones Específicas : 1. Atender a los clientes del banco en operaciones relacionadas con créditos, descuentos, fianzas y garantía bancaria.

2. Planificar, coordinar y supervisar las funciones que desempeña el personal a su cargo.

3. Asistir a Comité de Créditos en calidad de propietario.

4. Reunir a Ejecutivos de Cuentas para solicitar ampliación de estudios solicitados por Prejunta.

5. Responder e informar a Vicepresidente sobre labores del área a su cargo.

6. Solicitar informe de trabajo a las unidades a su cargo.

7. Autorizar operaciones contables referente a los desembolsos de crédito, descuento, fianzas y garantía bancaria.
8. Firmar actas de Comité donde recomienda a Pre-junta la aprobación o denegación.
9. Colaborar con la Directiva del banco en la planificación de metas.
10. Cumplir con los instructivos y demás órdenes emanadas de las autoridades superiores del banco.

b) Departamento de Créditos

Unidad de Recepción e Investigación.

1. Atender, recibir, revisar e investigar solicitudes de crédito.
2. Entrevistar a usuarios de créditos nuevos para poder darles solicitudes de crédito.
3. Asesorar al cliente cuando no está completa la información.
4. Mantener comunicación con los analistas a efecto de reforzar la información a solicitarse al cliente.
5. Enviar solicitudes completas a análisis.
6. Solicitar y suministrar a los bancos del sistema, Asociaciones de Ahorro y Préstamo y casas comerciales, informes confidenciales sobre clientes, y efectuar otras actividades que conlleve a la investigación del cliente.
7. Abrir expediente para cada uno de los clientes y llevar archivos debidamente actualizados.

8. Mantener al día archivo de solicitudes entradas, rechazadas, retiradas, aprobadas y no otorgadas.
9. Mantener constante comunicación con el Departamento de Créditos sobre labores de la Unidad.
10. Cumplir con los instructivos y demás órdenes emanadas de la Dirección del Banco.

c) Departamento de Créditos.

Unidad de Análisis

1. Analizar los créditos que envía recepción y notificar a través del Jefe del Departamento de Crédito al Subgerente de Créditos.
2. Dar asistencia financiera y asesorar a los clientes en relación al uso de los servicios bancarios.
3. Elaborar información adicional solicitada por Pre-junta a través de la Subgerencia de Créditos.
4. Informar a supervisión sobre créditos aprobados.
5. Cumplir con los instructivos y demás órdenes emanadas de la Dirección del Banco.
6. Llevar un registro de los créditos analizados y resumir las recomendaciones.
7. Comunicarse con Recepción e Informes Confidenciales para establecerle la información a solicitar según Línea de Crédito.

d) Departamento de Crédito.

Unidad de Supervisión

1. Supervisar los créditos otorgados por el Banco a través del control de la inversión de cada crédito y los desembolsos.

2. Revisar que los otorgamientos y desembolsos de créditos se hagan teniendo las condiciones en que fueron aprobados por Junta Directiva.
3. Supervisar la producción industrial de los clientes y la comercialización de la producción a fin de recuperar los créditos en los plazos previstos.
4. Preparar reporte del estado y desarrollo de cada uno de los clientes.
5. Abrir expedientes de los clientes a fin de llevarle el control de las etapas en que va el crédito con su informe respectivo.
6. Inspeccionar las garantías adjudicadas por la vía judicial e informar al Subgerente de Crédito sobre su estado.
7. Comunicarse con Análisis para informarse sobre Clientes.
8. Controlar la inversión de cada crédito y los desembolsos.
9. Reportar al Departamento de Crédito sobre cualquier desviación en el uso planeado de los recursos, así como cualquier problema que se prevea y que conduzca a retrasos en los pagos.
10. Realizar estudios técnicos que evalúen la incidencia o desviación de los créditos para el objetivo que fue creado.

e) Departamento de Préstamo.

1. Revisar y autorizar pagos de préstamos al vencimiento para evitar la mora y controlar la mora de préstamos vencidos.
2. Efectuar desembolso de los créditos según carta de comunicación de Junta Directiva.
3. Controlar las operaciones de redescuento y líneas especiales en

el BCR.

4. Controlar el pago de las obligaciones del Banco con el BCR.
  5. Controlar el cobro de comisiones que el Banco devenga por el otorgamiento de fianzas y garantías bancarias.
  6. Efectuar gestiones de cobro a los clientes morosos.
  7. Controlar los clientes en mora y trasladarlos al Departamento Jurídico y estar en comunicación con el abogado.
  8. Controlar el cobro de costos procesales a los clientes pasados al Departamento Jurídico.
  9. Cumplir con los Instructivos y demás órdenes emanadas de la Dirección del Banco.
  10. Llenar formulario para el BCR cuando se utilizan Líneas del Exterior.
  11. Revisar que los desembolsos de créditos y descuentos de letras se haga atendiendo las condiciones que hayan sido aprobadas por el Comité de Créditos y por Junta Directiva.
  12. Responder e informar ante el Subgerente de Crédito sobre las labores del Departamento.
- f) Departamento de Préstamo.

#### Unidad de Recuperación Mora

1. Atender a los clientes del banco en las operaciones relacionadas con la mora en el pago de los préstamos y descuentos.
2. Efectuar gestiones de cobro a los clientes morosos.
3. Revisar diariamente los pagos efectuados a los préstamos morosos para hacer las anotaciones necesarias en las tarjetas de control.

4. Enviar a los clientes morosos cartas de cobro y estar pendientes de los resultados.
5. Efectuar traslados de cobros difíciles al Departamento Jurídico para su cobro por la vía Judicial.
6. Llevar control de los costos procesales a fin de recuperar su valor al ser efectuado el cobro respectivo.
7. Mantener estrechas relaciones con el Departamento Jurídico y los Ejecutivos de Cuentas para coordinar el cobro de los préstamos atrasados en sus cuotas morosas.
8. Contabilizar todas las operaciones de la Sección.
9. Proporcionar mensualmente al Jefe del Departamento de Préstamo detalles por Departamentos Operativos, de la mora.
10. Mantener al día los archivos de la Sección.
11. Responder e informar al Jefe de Préstamos sobre las labores de la Sección.
12. Cumplir los instructivos y demás órdenes emanadas de la Dirección del Banco.

g) Departamento de Préstamo.

Unidad de Redescuento

1. Efectuar solicitudes de redescuento para Líneas de exportación y pre-exportación, así como también para créditos de avío, Fondo de Desarrollo Económico y Líneas Especiales.
2. Llevar control de vencimientos diarios por redescuentos obtenidos en el BCR a fin de efectuar a la fecha debida los pagos correspondientes.

3. Proporcionar a los Ejecutivos de Cuentas información correspondiente a solicitudes de crédito, de clientes que ya tengan experiencia sobre operaciones de descuentos y fianzas, así como de los cupos y disponibilidades en el Banco Central de Reserva.
4. Mantener al día archivos de la Sección.
5. Cumplir los Instructivos y demás órdenes emanadas de la Dirección del Banco.
6. Responder e informar al Jefe de Préstamo sobre las operaciones de la Sección.

h) Departamento Agroindustrial.

1. Asesorar a los clientes en la elaboración y recepción de solicitudes de financiamiento, así como también en relación al uso de los servicios bancarios.
2. Revisar y analizar técnicamente el proyecto a financiar: visitas de campo, estudio de mercado y análisis de recursos, así como también estudio económico financiero.
3. Participar en el otorgamiento del crédito así: asistir al Comité de Créditos, controlar la legalización del mismo y tramitarlo al Banco Central de Reserva para la calificación.
4. Planificar y controlar la inversión de cada crédito, así como también autorizar los desembolsos en el Departamento de Préstamos.
5. Controlar los créditos: garantías, registros, recuperaciones, etc.
6. Colaborar con el Departamento de Préstamos y la Sección de Recu-

peración de Mora en la recuperación de préstamos agroindustriales en mora.

7. Atender en forma intensiva y adecuada los proyectos financiados del Sector Agrario Reformado.
8. Promover créditos agropecuarios proporcionando información sobre las líneas de financiamiento, requisitos, etc., así como también los servicios bancarios que ofrece el Banco.
9. Evaluar la Cartera de Créditos agropecuarios, así: monto otorgado, recuperado, mora.
10. Controlar la comercialización de la producción y prendas a fin de recuperar la inversión.
11. Efectuar visitas periódicas a clientes e informar a la Subgerencia de Crédito sobre estas inspecciones.
12. Llevar controles adecuados para anotar el record de cada cliente.
13. Elaborar cuadros y reportes para: Comité de Créditos, Subgerente de Crédito, Jefe de Préstamo, Junta Directiva, Banco Central de Reserva y otros organismos.
14. Planificar necesidades de financiamiento para cada año.
15. Cumplir con los Instructivos y demás órdenes emanadas de la Dirección del Banco.

i) Reorganización Propuesta en el Banco Central de Reserva.

Para una mejor coordinación y establecer los nexos de comunicación necesarios, para lograr los propósitos planteados con relación al crédito industrial se propone: organizar una nueva Unidad especializada en el crédito industrial, ubicada en el Banco Central de Reserva, dependiendo de la Subgerencia de Crédito y Valores con sus

Analistas y personal especializado para lograr nexos de comunicación con los Bancos del Sistema, con la finalidad de que desarrolle actividades de promoción: impresión de folletos, charlas y que disponga para ello de fondos necesarios.

Esta nueva Unidad aglutinará todos los recursos en un mismo fondo para que no exista diversidad en las condiciones para el uso de estos créditos exceptuando plazos, destinos y en casos excepcionales de la tasa de interés, y así unificar criterios de análisis. (Ver Organigrama Propuesto para Banco Central de Reserva, página 122)

La realización de estas propuestas de organización las llevarán a cabo los Departamentos de Organización y Métodos o Desarrollo Institucional u otro Departamento equivalente de los Bancos Comerciales en coordinación con el Departamento de Organización y Métodos del Banco Central de Reserva de El Salvador.

B. PROCEDIMIENTO PARA LA TRAMITACION DE CREDITOS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA.

1) Se proponen los siguientes objetivos y políticas:

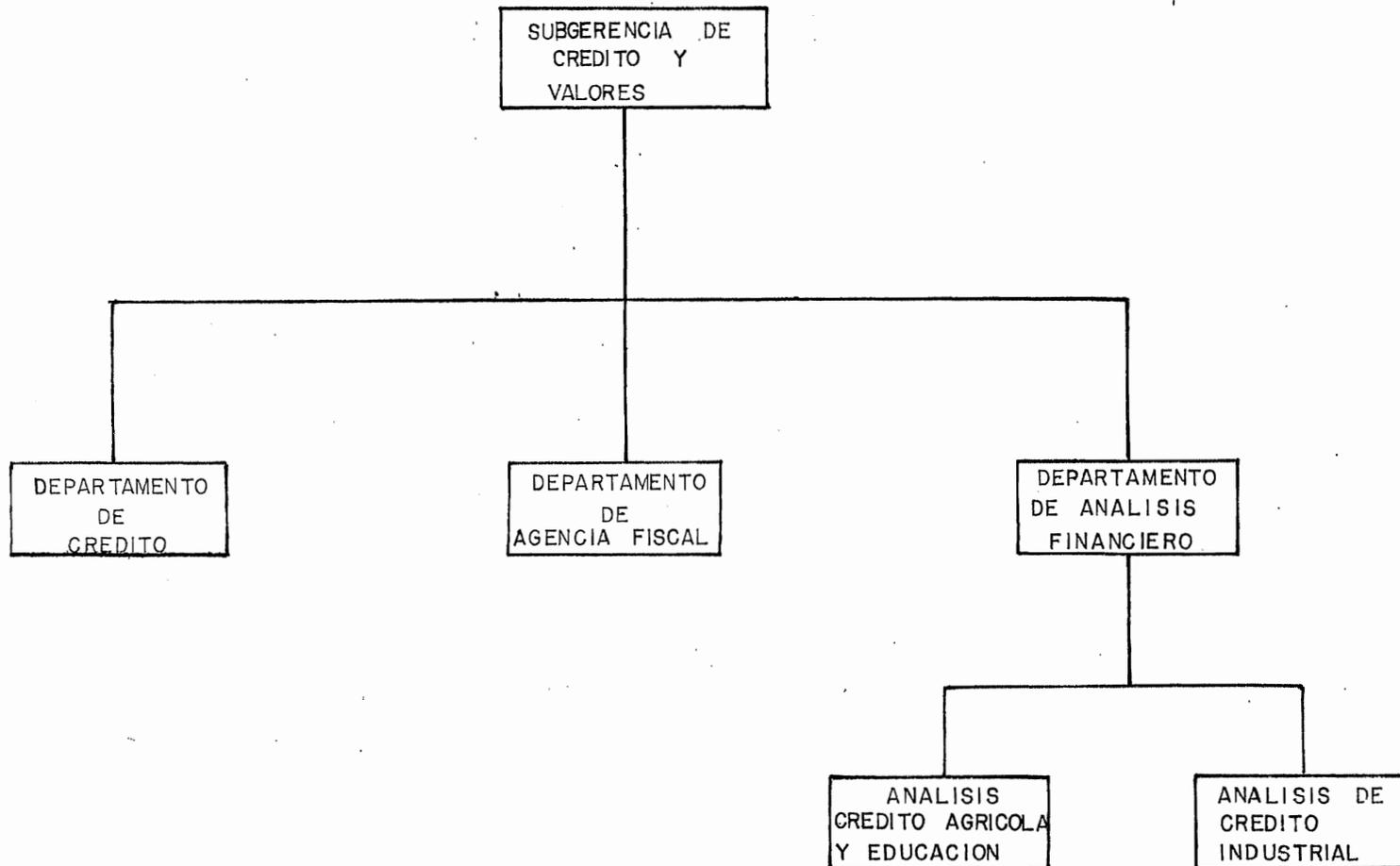
Objetivos de Procedimiento:

Lograr una mayor agilización en el otorgamiento de los créditos concedidos por el Sistema Bancario al Sector de la Industria Manufacturera para la reactivación económica.

Proporcionar crédito ágil y oportuno por medio de una mayor tecnificación de los procedimientos en el otorgamiento de los créditos a la Industria Manufacturera.

Proporcionar en el menor tiempo posible la conceción de los créditos para la Industria Manufacturera por medio de la ejecución de una serie de etapas previamente estudiadas para tal fin.

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL AREA DE CREDITO  
DEL BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR



Políticas del procedimiento:

Incentivar al personal para mayor y mejor rendimiento; motivar al personal involucrado en los procedimientos proporcionandoles mayor grado de capacitación y adiestramiento operativo; capacitar funcionarios involucrados en la dirección de las funciones que conllevan los procedimientos por medio de seminarios progresivos; rendir un eficiente servicio al usuario del crédito dentro de los límites de las normas y el marco institucional legal.

- 2) A continuación se describen los lineamientos recomendados para la elaboración de las normas de crédito destinadas a proveer el financiamiento a la Industria Manufacturera:
  - a) Que en la norma se especifique y sea clara en cuanto a destinos de créditos ya sea para capital estructural o para activos fijos.
  - b) Cualquier cambio o modificación a la norma se comunique del Banco Central de Reserva al Banco Comercial.
  - c) Además que informe constantemente el Banco Central de Reserva sobre los cupos, para evitar que se tramiten créditos cuando no hayan saldos disponibles de redescuento.
  - d) Se especifique en la misma norma los requerimientos del crédito en lo relativo a la capacidad financiera, administrativa y operativa de la empresa.
  - e) Deberá darse a conocer (especificaciones que menciona literal

"d") al solicitante por medio del Ejecutivo de Cuentas y así que las características de las normas sean promovidas para que se conozcan entre los usuarios potenciales del crédito, con la finalidad de que las empresas se preparen al solicitar el crédito y también para futuras proyecciones según financiamiento obtenible.

### 3) Descripción del Procedimiento Propuesto:

Primero: Es entrevistado en Recepción e Investigación (si es cliente nuevo) para entregarle solicitud. Si es cliente antiguo manda carta o llena solicitud y la entrega. Posteriormente se da entrada, revisa e investiga cliente. Cuando no está completa se remite al usuario para que complete. Después de investigar al cliente si está solvente sigue el trámite y si no allí termina.

Segundo: Recepción remite documentación a análisis para que efectúe análisis y envíe a Comité. Comité recomienda y envía a Pre-junta para que sugiera a Junta Directiva aprobación o denegación del crédito.

Tercero: Junta Directiva comunica por medio de secretaría al usuario y a los Departamentos de Préstamo y Jurídico, al Departamento de Préstamo para que contabilice y efectúe desembolso, y al Departamento Jurídico para su escrituración.

Cuarto : El usuario recibe resolución, si es aprobado recibe cheque

y copia de escritura.

Se parte del supuesto de que al lograr implementar en su mayor parte las recomendaciones expuestas en este trabajo habrá un análisis más técnico y objetivo en los Bancos Comerciales.

Por lo tanto no habrá necesidad del segundo análisis del Banco Central de Reserva para los créditos con recursos externos. El Banco Central de Reserva se limitará a revisar y controlar los análisis interviniendo menos tiempo del que utiliza actualmente. Además, contribuirá en la disminución de la mora de los Bancos Comerciales.

A continuación exponemos el Flujograma y Diagrama de Procedimientos propuestos. (Ver páginas 126 a 128).

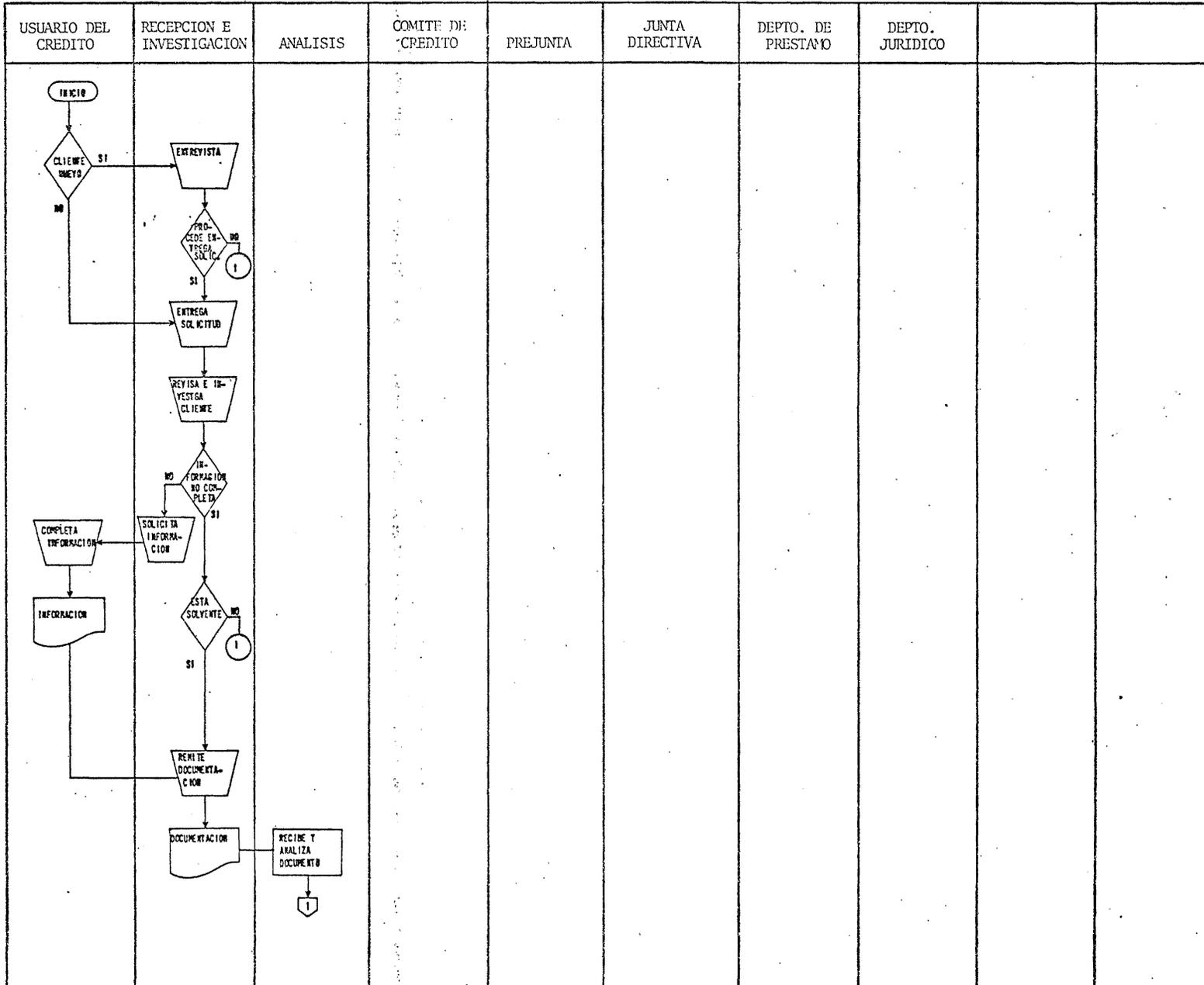
### C. RECURSOS FINANCIEROS.

Con relación a los Recursos Financieros se ha considerado conveniente hacer algunas recomendaciones de carácter general, cuyo propósito sea el de lograr un mayor uso del crédito a través de las diferentes líneas de que se dispone, de diversas fuentes como son los recursos del exterior y los recursos propios del Banco Central cuyas generalidades han sido referidas en el Capítulo II.

#### 1) Recursos del exterior de Organismos Internacionales.

Respecto a esta fuente de financiamiento se recomienda que la Banca promueva en la Industria el financiamiento del BID para hacer

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA TRAMITACION DEL CREDITO BANCARIO DESTINADO A LA INDUSTRIA MANUFACTURERA







uso de 50 millones de dólares disponibles de los recursos de ese organismo, para incrementar el desarrollo industrial, así como también que el Banco Central de Reserva acelere la negociación con el BIRF (Banco Interamericano de Reconstrucción y Fomento para el Financiamiento de Exportaciones).

## 2) Recursos de la Banca Privada Internacional.

Para esta fuente de financiamiento recomendamos que la Banca Comercial gestione una mayor contratación de fondos de la Banca Privada Internacional dentro de los cupos establecidos por el presupuesto o programa monetario del Banco Central de Reserva de El Salvador, dado que los subpréstamos para la industria manufacturera requieren únicamente de un análisis del Banco Comercial, presentando mayor agilidad en la tramitación.

## D. PROGRAMA DE CAPACITACION.

### Objetivo del Programa:

Lograr superar a través de la capacitación gerencial, dentro del sistema financiero, una mayor agilización en el otorgamiento de créditos del Sistema al Sector Industrial que contribuya a la reactivación económica del país.

### Justificación:

El programa de capacitación estará orientado a superar los siguientes problemas:

1. La poca capacidad de análisis financiero por parte de los analistas de crédito.
2. Diferencias de criterios en el análisis crediticio entre la Banca Comercial y el Banco Central de Reserva.
3. Los complicados procedimientos existentes para la solicitud de un crédito.
4. La duplicidad en el análisis de crédito por parte de la Banca Comercial y el Banco Central de Reserva.
5. El rol centralizador del Banco Central de Reserva en el otorgamiento de estos préstamos.

El programa propuesto contendrá tres áreas de trabajo:

1. Diagnóstico del Sistema Financiero.
2. Diagnóstico específico sobre los procedimientos y criterios en el análisis crediticio utilizados en el Sistema Financiero.
3. Capacitación Gerencial.

Finalidad de las áreas de trabajo:

- 1) Área Diagnóstico General.
  - a) Realizar un autoanálisis profundo sobre cómo son vistas las fortalezas y debilidades internas del sistema financiero y el Banco Central; y establecer los problemas controlables y no controlables.
  - b) Determinar en forma conjunta las actividades a realizar para aprovechar las oportunidades externas y cualidades internas

y combatir los problemas internos.

2) Area Diagnóstico Específico.

- a) Analizar la problemática que existe en el Sistema Financiero referente a la relación entre la Banca Comercial y el Banco Central de Reserva.
- b) Unificar criterios dentro del sistema, respecto a la selección de sujetos de crédito.
- c) Unificar y simplificar los procedimientos de solicitud de un crédito del sistema.

3) Area Capacitación Gerencial.

- a) Reforzar la aptitud para el análisis cualitativo y cuantitativo en el proceso de otorgamiento de créditos.
- b) Identificar y evaluar los factores críticos que afectan a las empresas en sus operaciones y en el resultado de las mismas.
- c) Desarrollar las habilidades del participante en el uso de las técnicas de análisis financiero y en especial con el propósito de determinar los problemas de liquidez, solvencia y rentabilidad y juzgar la capacidad de una empresa para enfrentar sus compromisos presentes y futuros.

Metodología para lograr cubrir los objetivos de las áreas de trabajo descritas.

Las primeras dos áreas se harán a través de seminarios continuos,

utilizando el método participativo y de autoanálisis de los problemas.

La tercera área se hará por medio de clases impartidas por catedráticos expertos en la materia. Después de cada clase se harán comentarios y se establecerán resúmenes, que servirán posteriormente como manual de consulta. También consideramos importante efectuar viajes de estudio para reforzar y además motivar al participante.

#### Financiamiento:

Podrá ser financiado por el Banco Central de Reserva en coordinación con un organismo internacional como la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID), y los Bancos Comerciales deberán colaborar manteniendo el salario a los participantes.

#### Funcionarios que deberán asistir:

Funcionarios del Banco Central de Reserva, de la Banca Comercial y otras Instituciones Financieras involucradas en la aprobación de los créditos. En especial es aconsejable que participen funcionarios de los diferentes niveles a partir de los Analistas de Crédito hacia arriba en línea organizacional.

#### Contenido o tópicos que se abordarán:

##### 1) Para la primera área Diagnóstico General:

- a) Definición de objetivos y funciones de los elementos del Sistema.

- b) Fuentes y tipo de recursos financieros existentes.
- c) Obstáculos existentes controlables y no controlables.
- d) Política General de Préstamos.
- e) Criterios Generales en la selección de sujetos de crédito.
- f) Establecer las políticas de reactivación económica.
- g) Problemas encontrados y alternativas de solución.
- h) Sectores de Reactivación económica y sus prioridades.

2) Segunda área Diagnóstico Específico:

- a) Criterios de aprobación de créditos.
- b) Documentación necesaria.
- c) Requisitos deseables y factibles a exigir.
- d) Asistencia a ofrecerse a los usuarios.
- e) Garantías exigibles.
- f) Mercado Financiero.
- g) Procedimientos de Control.
- h) Evaluación del personal involucrado.

3) Tercera área Capacitación Gerencial:

Se puede clasificar en 4 subáreas:

- a) Administración de Instituciones Financieras.
- b) Diseño, promoción y administración de programas de crédito
- c) Gerencia Financiera.
- d) Evaluación de Proyectos.

Cada una tiene el siguiente contenido:

a) Análisis y Formulación Estratégica de una Institución Financiera

- Organización de una Institución Financiera.
- Análisis de captación de recursos internos y externos.
- Efectos ambientales tales como: inflación y devaluación, en las operaciones activas y pasivas de un banco.
- Problemas de tipo administrativo interno relacionados con la concesión, supervisión y recuperación de créditos de desarrollo.
- Política de fijación de tasa de interés.

b) Diseño de Programas de Crédito

- Implementación de programas de crédito.
- Promoción de programas de crédito.
- Otorgamiento de créditos.
- Análisis de Cartera.
- Supervisión y seguimiento del crédito.
- Asistencia técnica.
- Evaluación objetiva de los resultados del programa.

c) Técnicas de análisis e interpretación de Estados Financieros

- Uso y aplicación de fondos.
- Preparación de Estados proforma.
- Selección de alternativas óptimas de financiamiento
- Proyección de necesidades de fondos.
- Análisis del financiamiento a largo plazo.
- Determinación del capital de trabajo.

- d) El proceso de la toma de decisiones de inversión
- Criterios a utilizarse para decidir entre alternativas viables de inversión.
  - Importancia de la vida económica de un proyecto.
  - Formas de evaluar la deseabilidad de los proyectos.
  - Cálculos de la rentabilidad de un proyecto.
  - Incorporación de los riesgos previstos en la evaluación de las inversiones.
  - El análisis de deseabilidad.
  - Forma de efectuar una evaluación cualitativa de una inversión.

Con la finalidad de que la capacitación sea más integral es importante que haya adiestramiento para conseguir la operatividad de los conocimientos para ello recomendamos:

Pasantías: donde el becario trabaje en otro país y aprenda a operativizar los conocimientos adquiridos.

La ventaja de este adiestramiento es que la persona amplía criterios, se interesa y adquiere experiencia, además de ser un factor motivacional de primera importancia.

Además del programa de capacitación se recomienda que los Bancos Comerciales promuevan en los gremios y entidades que agrupan a empresarios industriales el conocimiento de las líneas de crédito existentes para la Industria Manufacturera y los requisitos que deben llenar para obtener el financiamiento.

INVESTIGACION SOBRE EL TEMA: "PROPUESTA PARA MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS EN LA TRAMITACION DEL CREDITO BANCARIO DESTINADO A LA INDUSTRIA MANUFACTURERA"

ENCUESTA REALIZADA EN LAS OFICINAS CENTRALES DEL SISTEMA BANCARIO DE EL SALVADOR.

I. DATOS DE IDENTIFICACION DE LA INSTITUCION

BANCO: \_\_\_\_\_

DEPTO., UNIDAD, GERENCIA: \_\_\_\_\_

II. CUESTIONARIO

1. ¿Cuáles son las líneas de crédito de que dispone este Banco, destinadas a la Industria Manufacturera? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2. ¿Qué tipo de recursos utiliza para estas líneas de crédito?

a) Recursos propios

b) Recursos del BCR

c) Recursos del Exterior

d) Otros, menciónelos: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

3. ¿Poseen un Manual de Procedimiento, referente a la tramitación de créditos para la Industria Manufacturera, actualizado?

Sí

No

Si su respuesta es afirmativa podríamos consultar ese documento?

Si su respuesta es negativa contestar la siguiente pregunta:

4. ¿Posee algún otro documento que describa los procedimientos con referencia a la tramitación de créditos?

Sí

No

Si su respuesta es afirmativa podría proporcionarnos un ejemplar?

Si su respuesta es negativa contestar la siguiente pregunta:

5. ¿Cuáles son las etapas que ustedes tienen identificadas y que siguen en la tramitación de los créditos, y en cuánto tiempo se realizan?

---



---



---

6. ¿Tienen en su esquema de procedimientos algún requerimiento para supervisar los créditos para la industria? \_\_\_\_\_

---



---

7. ¿Existe algún lineamiento general tendiente a agilizar los créditos?

Sí

No

a) Si su respuesta es afirmativa descríballo: \_\_\_\_\_

---



---

8. ¿Existe algún lineamiento general tendiente a motivar al solicitante para que proporcione mejor información?

Sí

No

a) Si contesta sí descríballo: \_\_\_\_\_

---



---

9. ¿Qué clase de requerimiento exige el Banco al solicitante? \_\_\_\_\_

---



---



---

10. ¿En qué forma solicita el Banco la información?

a) Entrevistas

b) Formularios

c) Instructivos

d) Otros, explique: \_\_\_\_\_

---

11. ¿Cómo está estructurado el Departamento de Créditos actualmente?

---



---



---

12. ¿Considera usted que debería estar estructurado de otra forma?

Sí

No

a) Si contesta afirmativamente diga cómo y porqué? \_\_\_\_\_

---



---

13. ¿Tiene personal especialmente destinado a atender las líneas para la Industria Manufacturera?

Sí

No

a) Si contesta afirmativamente dígame cuántas personas tiene: \_\_\_\_\_

b) Si contesta negativamente ¿porqué? \_\_\_\_\_

---

14. ¿Considera suficiente el personal de analistas en relación al volumen de solicitudes de crédito?

Sí

No

a) Si contesta negativamente explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. ¿Cuál es el nivel de educación de sus analistas?

	No	CATEGORIA
a) Educación Media	<input type="checkbox"/>	
b) Educación Superior	<input type="checkbox"/>	
c) Educación Superior más Cursos Especiales	<input type="checkbox"/>	
d) Maestría	<input type="checkbox"/>	

16. ¿Tiene planes de capacitación y de adiestramiento para su personal con énfasis en el análisis de créditos industriales?

Sí

No

a) Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. ¿Cómo considera la relación, en la calificación de las solicitudes de crédito de su Departamento, Unidad o Gerencia de Crédito, con el Departamento de Análisis Financiero del B. C. R. ?

a) Pobre

¿Porqué? \_\_\_\_\_

b) Deficiente

¿Porqué? \_\_\_\_\_

c) Regular

¿Porqué? \_\_\_\_\_

d) Aceptable

e) Muy buena

f) Excelente

18. ¿Dónde considera usted que el trámite de las solicitudes absorbe más tiempo?

En este Banco

En el BCR

19. ¿Cuáles considera que son las principales causas en la delación (retardo) en el trámite de solicitudes de crédito?

a) Deficiencia en la presentación por el solicitante  ¿Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) Retardo en los Analistas

¿Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

c) Excesivo número y calidad en los requerimientos.

¿Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

d) Retardo en requerir los datos al solicitante.

e) Falta de Garantías

f) Otras

Retardo en el Banco Central en :

a) Análisis Financiero  ¿Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) Departamento de Crédito  ¿Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

20. ¿Cuáles son las soluciones factibles que usted propondría para la agilización de estos créditos?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

21. ¿Posee Manual de Organización?

Sí

No

Si contesta negativamente: ¿Diga cuáles son los objetivos y funciones del Departamento de Crédito?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## TABULACION DE LA ENCUESTA

1. ¿Cuáles son las Líneas de Crédito de que dispone este Banco, destinadas a la Industria Manufacturera?

Los seis Bancos investigados coincidieron en que utilizan las mismas Líneas de Crédito, así:

- a) Línea Especial de Crédito para Capital de Trabajo Estructural;
- b) Línea del Fondo de Recuperación Industrial;
- c) Línea Especial de Crédito de Exportaciones;
- d) Línea Especial de Crédito de Pre-Exportaciones;
- e) Financiamiento de Exportaciones de Bienes de Capital y otros de Consumo Duradero;
- f) Otras Líneas de Crédito para Financiamiento de Importaciones Procedentes de Venezuela, Argentina y Colombia.

2. ¿Qué tipo de recursos utiliza para estas Líneas de Crédito?

Los seis bancos objeto de estudio respondieron que los recursos que utilizan para las Líneas de Crédito son los siguientes:

- a) Recursos Propios;
- b) Recursos del Banco Central de Reserva de El Salvador;
- c) Recursos del Exterior.

3. ¿Poseen un Manual de Procedimiento referente a la tramitación de créditos para la Industria Manufacturera, actualizado?

BANCO	SI	NO
BCO	--	X
BCA	--	X
BDI	X	--
BCU	X	--
BAC	--	X
BCP	--	X
TOTAL	2	4

4. ¿Poseen algún otro documento que describa los procedimientos con referencia a la tramitación de créditos?

BANCO	SI	NO
BCO	--	X
BCA	--	X
BAC	--	X
BCP	--	X
TOTAL	--	4

5. ¿Cuáles son las etapas que ustedes tienen identificadas y que siguen en la tramitación de los créditos, y en cuanto tiempo se realizan?

Los seis bancos investigados siguen para el otorgamiento de los créditos en forma genérica las siguientes etapas:

- a) Información y recepción de la solicitud;
- b) Análisis de la Solicitud;
- c) Aprobación y contratación;
- d) Desembolso.

El tiempo en que realizan este proceso oscila en un intervalo de veinte a veintinueve días hábiles, cuando el crédito es otorgado con recursos propios, y con recursos del Banco Central de Reserva oscila entre cuarenta y seis y sesenta días hábiles. (Ver Flujoigramas de proceso, pags. 70 a 86 y Diagramas de Procedimiento pags. 88 a 100).

6. ¿Tienen en su esquema de procedimientos algún requerimiento para supervisar los créditos para la industria?

BANCO	RESPUESTAS
BCO	Está en proyecto para ser contemplado en los Planes de Trabajo.
BCA y BDI	La efectúan por medio de visitas a las empresas para evaluar como se ha aplicado la inversión.
BCU y BAC	La realizan a través de la verificación de las pólizas de importación de materia prima y maquinaria.
BCP	No efectúa supervisión.

7. ¿Existe algún lineamiento general tendiente a agilizar los créditos?

BANCO...	SI..	NO
BCO	--	X
BCA	--	X
BDI	--	X
BCU	--	X
BAC	--	X
BCP	--	X
TOTAL..	--	6

8. ¿Existe algún lineamiento general tendiente a motivar al solicitante para que proporcione mejor información?

BANCO	SI..	NO
BCO	X	--
BCA	--	X
BDI	X	--
BCU	X	--
BAC	X	--
BCP	X	--
TOTAL..	5..	1

a) si contesta si, descríballo:

De los seis bancos investigados cinco respondieron que lo realizan por medio de visitas de Ejecutivos de Cuentas o en entrevistas

tas personales.

9. ¿Qué clase de requerimiento exige el Banco al solicitante?

Todos los bancos exigen al solicitante los siguientes requisitos:

- a) Estados Financieros de los últimos cinco años;
- b) Balance de Comprobación reciente;
- c) Flujo de Fondos;
- d) Escritura de Constitución de la sociedad;
- e) Otros requisitos que se considere necesarios de acuerdo a normas y destino de los créditos..

10. ¿En que forma solicita el Banco la información?

BANCO	ENTREVISTAS	FORMULARIOS	INSTRUCTIVOS	OTROS
BCO	X	--	--	--
BCA	X	--	--	--
BDI	X	X	--	--
BCU	X	--	--	--
BAC	X	--	--	--
BCP	X	X	--	--
TOTAL	6	2	--	--

11. ¿Cómo está estructurado el Departamento de Créditos actualmente?

BANCO	ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO
BCO	Una Gerencia de División y una Subgerencia compuesta de los Departamentos de Análisis de Crédito y de Staff, Agropecuario y de Crédito.
BCA	Una Subgerencia de Inversión compuesta de los Departamentos Agropecuario y Financiero. Una Unidad de apoyo que comprende: Créditos, Redescuentos y Descuentos.
BDI	Una Subgerencia de Crédito con los Departamentos de Agroindustria, Créditos y Préstamos.
BCU	Dos Subgerencias: la Subgerencia de Créditos Corporativos compuesta por el Departamento de Análisis y la Subgerencia de Créditos comprende los Departamentos de Recuperación de Crédito, Crédito y Agropecuario.
BAC	Una Subgerencia de Crédito que comprende el Departamento de Crédito formado por las Secciones de Contabilidad, Jurídico, Agropecuaria, Estadística, Redescuento e Inversión.
BCP	Una Gerencia de Crédito dividida en dos Departamentos: Préstamos y Tramitación y Análisis, este a su vez se divide en las Secciones de Tramitación y de Análisis.

12. ¿Considera usted que debería estar estructurado de otra forma?

BANCO	SI	NO
BCO	X	
BCA	X	
BDI		X
BCU		X
BAC	X	
BCP	X	
TOTAL	4	2

a) Si contesta si, diga cómo y por qué?

BCO: Los Ejecutivos de Cuenta se encuentran en otra División financiera por la captación de recursos y no en la División de Créditos.

BCA: Los Ejecutivos de Cuenta deberían dar la autorización del crédito por estar en relación con los clientes.

BAC Debería estar organizado de otra forma para dar más agilidad y :  
BCP dad y flexibilidad al crédito.

13. ¿Tiene personal especialmente destinado a atender las Líneas de Crédito para la Industria Manufacturera?

BANCO	SI POSEE PERSONAL	NO POSEE PERSONAL
BCO	--	X
BCA	--	X
BDI	--	X
BCU	--	X
BAC	--	X
BCP	--	X
TOTAL	--	6

b) Si contesta negativamente, por qué?
Los seis bancos contestaron negativamente, manifestando que debido a la escasez de recursos financieros no es posible asignar analistas únicamente para la Industria Manufacturera.

14. ¿Considera suficiente el personal de Analistas en relación al volumen de solicitudes de crédito?

BANCO	SI	NO
BCO		X
BCA		X
BDI	X	
BCU		X
BAC		X
BCP		X
TOTAL	1	5

a) Si contesta negativamente, explique:

Del total de los Bancos investigados cinco consideran que no es suficiente el personal respecto al volumen de trabajo.

15. ¿Cuál es el nivel de educación de sus Analistas?

BANCO	EDUC. MEDIA	EDUCACION SUPERIOR		EDUC. SUPERIOR Y CURSOS ESPECIALES	MAESTRIA	TOTAL	CATEGORIA	
		ESTUDIANTE	GRADUADO				ANALISTAS DE CREDITO	EJEC. DE CREDITO
BCO	--	3	--	--	--	3	3	--
BCA	2	--	2	--	--	4	4	--
BDI	--	3	--	--	--	3	--	3
BCU	--	--	4	--	--	4	4	--
BAC	--	--	3	--	--	3	3	--
BCP	--	--	3	--	--	3	3	--
TOTAL	2	6	12	--	--	20	17	3

16. ¿Tiene planes de capacitación y de adiestramiento para su personal con énfasis en el análisis de créditos industriales?

BANCO	SI	NO
BCO		X
BCA	X	
BDI		X
BCU	X	
BAC		X
BCP		X
TOTAL	2	4

a) Explique:

Dos de los Bancos entrevistados manifestaron que si existe la

capacitación en forma planeada e inducida a las necesidades del personal, con énfasis en Análisis de Crédito Industrial, los demás bancos no poseen planes de capacitación y de adiestramiento, únicamente asisten a cursos eventuales.

17. ¿Cómo considera la relación en la calificación de las solicitudes de crédito de su Departamento, Unidad o Gerencia de Crédito, con el Departamento de Análisis Financiero del Banco Central de Reserva?

BANCO	POBRE	DEFICIENTE	REGULAR	ACEPTABLE	MUY BUENA	EXCELENTE
BCO					X	
BCA				X		
BDI						X
BCU				X		
BAC						X
BCP				X		
TOTAL				3	1	2

18. ¿Donde considera usted que el trámite de las solicitudes absorbe más tiempo?

BANCO	EN ESTE BANCO	EN EL BCR
BCO		X
BCA	X	
BDI		
BCU		X
BAC		X
BCP		X
TOTAL	1	4

19. ¿Cuales considera que son las principales causas en la delación en el trámite de solicitudes de crédito?

	BCO	BCA	BDI	BCU	BAC	BCP	TOTAL
a) Deficiencia en la presentación por el solicitante.	X		X	X			3
b) Retardo en los Analistas			X		X	X	3
c) Excesivo número y calidad de los requerimientos.							
d) Retardo en requerir los datos al solicitante.		X					1
e) Falta de Garantías							
f) Otras.						X	1

a) ¿Por qué hay deficiencia en la presentación por el solicitante?

Tres Bancos dieron la siguiente opinión: el cliente se muestra

reacio a presentar ciertos datos porque no está acostumbrado o le falta capacidad técnica para ello.

b) ¿Por qué existe retardo en los Analistas?

De los tres Bancos que dijeron tener retardo en los Analistas, explican que la causa principal es el excesivo trabajo y poco personal asignado.

Retardo en el Banco Central en:

BANCO	DEPTO. DE ANÁLISIS FINANCIERO	DEPTO. DE CREDITO
BCO		
BCA		
BDI	X	
BCU		
BAC	X	
BCP		
TOTAL	2	--

a) ¿Por qué hay retardo en el Banco Central de Reserva en el Departamento de Análisis Financiero?

Dos de los Bancos que consideran retardo en el Banco Central de Reserva en el Departamento de Análisis Financiero opinaron que la causa principal son los datos incompletos.

20. ¿Cuáles son las soluciones factibles que usted propondría para la agilización de estos créditos?

BANCO	RESPUESTAS
BCO	Unificar criterios dentro de la Banca auspiciado por el Banco Central de Reserva
BCA	Mayor especialización en las empresas para que puedan llenar la información solicitada.
BDI	El estudio e implantación de un buen Sistema de Crédito.
BCU	Formación de Personal, creación de unidades técnicas y poseer una estructura adecuada.
BAC	No respondieron.
BCP	No respondieron

21. ¿Posee Manual de Organización?

BANCO	SI	NO
BCO	X	
BCA	X	
BDI	X	
BCU	X	
BAC	X	
BCP		X
TOTAL	5	1

BIBLIOGRAFIA

1. ARIAS GALICIA, FERNANDO      ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.  
Primera Edición, Editorial Trillas,  
México, 1975.
2. AZUCENA FUENTES, ANTONIO      EL PAPEL DEL SISTEMA FINANCIERO EN EL  
DESARROLLO ECONOMICO NACIONAL.  
Tesis de Licenciatura en Economía, Uni-  
versidad de El Salvador, Facultad de  
Ciencias Económicas, 1970.
3. BLANCO TELLA, LUIS              SIMPLIFICACION DEL TRABAJO ADMINISTRATI-  
VO.  
Tercera Edición, España, Escuela Nacio-  
nal de Administración Pública, 1974
4. BRAND, SALVADOR OSWALDO      DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS.
5. CORVERA Y CORVERA, JOSE G.    UNA METODOLOGIA PARA LA REVISION Y ACTUA-  
LIZACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTO.  
Tesis de Licenciatura en Administración  
de Empresas, Universidad de El Salvador,  
1978.
6. DALE, ERNEST                    ORGANIZACION.  
Editorial Técnica, México 1970.
7. E.P. LABERGE                    ELEMENTOS Y PRACTICAS DE ORGANIZACION Y  
METODOS.  
Réimpreso, San José, Costa Rica, abril  
1973.
8. GARCIA ALVAREZ, ANTONIO      ANALISIS DE CREDITO INDUSTRIAL.  
San Salvador, junio de 1974.
9. KOONTZ, HAROLD Y  
O'DONNELL, CYRIL                  CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA.  
Libro Mc. Graw Hill, Quinta Edición, New  
York, 1973.
10. LAZZARO, VICTOR                SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS: UN MANUAL PA-  
RA LOS NEGOCIOS Y LA INDUSTRIA.  
Segunda Edición, Editorial Diana, México,  
1973.
11. LAURENCE G. HREBINIAK        COMPLEX ORGANIZATIONS WEST PUBLISHING  
COMPANY, St. Paul, New York, 1978.

12. LUTHER GULICK, L. URWICK, JAMES D. MOONEY, HENRY FAYOL, HENRY S. DENNISON, L. J. HENDERSON, T.N. WHITEHEAD, ELTON MAYO, MARY PARKER FOLLET, JOHN LEL, V.A. GRAIWNAS. ENSAYOS SOBRE LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION. Serie Ciencia de la Administración No.288 ICAP/DIV/003/1000/70. Reimpreso, San José Costa Rica, agosto 1970.
13. OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. INTRODUCCION AL ESTUDIO DEL TRABAJO. Ginebra, 1965
14. OFICINA NACIONAL DE ADMINISTRACION DE PERSONAL (ONAP). MANUAL DEL INVESTIGADOR EN ADMINISTRACION. Cuarta Edición, Santo Domingo, República Dominicana, 1980.
15. TERRY, GEORGE R. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. Compañía Editorial Continental, S.A., Quinta Impresión, México 1974.
16. ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Revista No. 101/121, Ediciones Contabilidad Moderna, Buenos Aires, República de Argentina, 1978-1981.
17. BANCO CENTRAL DE RESERVA. Revista 1975/1981.
18. LEY DE INSTITUCIONES DE CREDITO Y ORGANIZACIONES AUXILIARES. Decreto Legislativo No. 94 del 17 de septiembre de 1970, publicado en el Diario Oficial No. 199 Tomo 229 del 30 de octubre de 1970.
19. LEY DEL REGIMEN MONETARIO. Decreto No. 1055 de 25 de marzo de 1982, publicado en el Diario Oficial No. 59 Tomo No. 274 de la misma fecha.
20. LINEA ESPECIAL DE CREDITO PARA CAPITAL DE TRABAJO ESTRUCTURAL PARA LA INDUSTRIA MANUFACTURERA.
21. MANUAL DE CLASIFICACION DEL CREDITO E INVERSIONES POR ACTIVIDAD ECONOMICA, Tercera parte.
22. MANUAL DE OPERACIONES DEL FONDO DE DESARROLLO ECONOMICO. 7a. Edición, San Salvador, julio de 1970.

23.

REGLAMENTO DE CREDITO DEL PROGRAMA DE  
RECUPERACION INDUSTRIAL.