

86-005520

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



LA SUPERVISION DEL CREDITO Y LA ASISTENCIA TECNICA COMO  
HERRAMIENTAS BASICAS DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE  
FOMENTO PARA PROMOVER EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA  
INDUSTRIA TEXTIL SALVADOREÑA

TRABAJO DE GRADUACION

PRESENTADO POR

MARIA DOLORES NAVAS ZELAYA  
CARLOS NICOLAS MARROQUIN  
SALVADOR MIRANDA GARCIA

PARA OPTAR AL GRADO DE

Licenciado en Administración de Empresas

AGOSTO DE 1985



SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

T  
338.47677  
N322s



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR : DR. MIGUEL ANGEL PARADA

SECRETARIO GENERAL : DRA. ANA GLORIA CASTANEDA PADILLA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO : LIC. CARLOS HUMBERTO HENRIQUEZ

SECRETARIO : LIC. JOSE FERNANDO FLORES

TRIBUNAL EXAMINADOR

PRESIDENTE : LIC. RAFAEL ARISTIDES CAMPOS

1ER. VOCAL : LIC. EDUARDO PAEZ COLORADO

2DO. VOCAL : LIC. CARLOS ALBERTO ROMERO R.

## DEDICATORIA

DOY GRACIAS A DIOS TODOPODEROSO POR HABERME PERMITIDO  
CULMINAR MI CARRERA PROFESIONAL.

Y MUY ESPECIAL LA DEDICO:

A MIS PADRES

JOSE ANTONIO NAVAS Y MARIA JUVENTINA ZELAYA DE NAVAS,  
QUE CON SU SACRIFICIO Y ORACIONES ME ESTIMULARON PARA  
MI SUPERACION.

A MIS HERMANOS

ROSA, CONY, CARMEN, MARTY Y JOSE ANTONIO, QUIENES EN  
TODO MOMENTO ME DIERON PALABRAS DE ALIENTO PARA SEGUIR  
ADELANTE HASTA ALCANZAR ESTE IDEAL.

A MIS MADRINAS

ISABEL Y LEONOR TRUJILLO, CON CARÍÑO.

A MIS PROFESORES, AMIGOS Y FAMILIARES, Y A TODAS AQUELLAS  
PERSONAS QUE HICIERON POSIBLE EL DESARROLLO DEL PRESENTE  
TRABAJO.

MARIA DOLORES NAVAS ZELAYA.

## DEDICATORIA

A DIOS TODO PODEROSO  
ETERNA Y SINCERA GRATITUD.

A MIS PADRES  
JULIA  
RAFAEL (DE GRATA RECORDACION)  
POR QUE SU EJEMPLO SIEMPRE ME ESTIMULARA A SEGUIR  
ADELANTE.

A MIS HERMANOS  
MIGUEL  
MAURICIO  
POR EL APOYO Y CONFIANZA QUE SIEMPRE ME HAN DADO.

A TODA MI FAMILIA  
CON MUCHA ESTIMA Y CARIÑO.

A MIS PROFESORES, COMPAÑEROS Y AMIGOS, QUE DE UNA U OTRA  
FORMA CONTRIBUYERON DESINTERESADAMENTE A MI FORMACION  
PROFESIONAL.

CARLOS NICOLÁS MARROQUIN.

## DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO

CON INFINITO AGRADECIMIENTO POR HABERME ILUMINADO EL CAMINO PARA ALCANZAR ESTE IDEAL, EL CUAL DEDICO CON MUCHO AMOR Y CARIÑO A:

A MI MADRECITA

COMO SEÑAL DE MI MAS VALIOSA OFRENDA DE AMOR POR SU APOYO MORAL Y COMPRESION, QUE ME HA BRINDADO EN TODO MOMENTO.

A MIS HIJOS

EN RECONOCIMIENTO POR TODOS LOS MINUTOS QUE LES ROBE PARA DEDICARLOS A ALCANZAR ESTE TRIUNFO PROFESIONAL.

LA PRESENTE ES EXTENSIVA A MIS AMIGOS, COMPAÑEROS, PROFESORES, EN PARTICULAR AL LIC. RENE SALVADOR MELENDEZ, CON MUCHO RESPETO Y ADMIRACION Y A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE EN UNA U OTRA FORMA CONTRIBUYERON PARA MI FORMACION ACADEMICA; TAMBIEN, DE MANERA ESPECIAL AL ASESOR DEL PRESENTE TRABAJO DE GRADUACION LIC. CARLOS ALBERTO ROMERO.

SALVADOR MIRANDA GARCIA.

## I N D I C E

PAG.

INTRODUCCION

### CAPITULO I

#### LA PEQUEÑA INDUSTRIA TEXTIL Y LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE FOMENTO

A. ASPECTOS GENERALES DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA TEXTIL	1
1. Concepto	1
2. Características de la Pequeña Industria Textil	4
B. IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA TEXTIL	7
1. Aporte a la Industria Nacional	7
2. Ventajas y Desventajas de la Pequeña Industria Textil.	10
C. RELACIONES ENTRE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE FOMENTO Y LA PEQUEÑA INDUSTRIA TEXTIL	12
1. Objetivos de las Instituciones Financieras de Fomento.	12
2. Destino de los créditos otorgados a la Pequeña Industria Textil	14
D. ETAPAS FUNDAMENTALES EN LA ADMINISTRACION DE LOS CREDITOS A LA PEQUEÑA INDUSTRIA TEXTIL	15
1. Presentación de la solicitud	15
2. Análisis preliminar	15
3. Inspección e Investigación	15
4. Evaluación del Crédito	16
5. Otorgamiento	16

	PAG.
6. Desembolsos	17
7. La recuperación del crédito	17

## CAPITULO II

### LA SUPERVISION DEL CREDITO Y LA ASISTENCIA TECNICA A LA PEQUEÑA INDUSTRIA TEXTIL

A. EL CREDITO SUPERVISADO COMO GARANTIA PARA LA INSTITUCION Y EL USUARIO DEL CREDITO.	18
1. Importancia de la Supervisión del Crédito	18
2. Métodos de Supervisión	20
3. Organización de la Supervisión	23
B. LA ASISTENCIA TECNICA COMO COMPLEMENTO DE LA CONSESION DEL CREDITO.	26
1. Necesidad de la Asistencia Técnica	26
2. Aplicación de la Asistencia Técnica	27
3. Asistencia Técnica para la Pequeña Indus- tria Textil.	30

## CAPITULO III

### EFFECTOS DE LA SUPERVISION DEL CREDITO Y LA ASISTENCIA TECNICA EN LA PEQUEÑA INDUSTRIA TEXTIL BENEFICIADA CON CREDITOS

A. INVESTIGACION DE CAMPO EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE FOMENTO	39
1. Objetivos	39

	PAG.
2. Determinación del Universo	40
3. Tamaño de la Muestra	40
4. Métodos empleados para la recolección de Datos	41
5. Resultados de la Investigación de Campo	41
 B. INVESTIGACION DE CAMPO EN LA PEQUEÑA INDUSTRIA TEXTIL.	 48
1. Objetivos	48
2. Determinación del Universo	48
3. Tamaño de la Muestra	48
4. Metodología de la Recolección de Datos	49
5. Resultados de la encuesta	49

#### CAPITULO IV

##### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES	65
B. RECOMENDACIONES	68

#### CAPITULO V

##### MODELO BASICO PROPUESTO PARA LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE FOMENTO PARA EL DESARROLLO DE LAS PRACTICAS DE SUPERVISION DE CREDITOS Y ASISTENCIA TECNICA

A. SUPERVISION DE CREDITOS	72
1. Unidad Responsable	72
2. Objetivos, Políticas y Funciones	74

## INTRODUCCION

El interés fundamental al realizar el presente trabajo, es poner a disposición de las Instituciones Financieras de Fomento una herramienta técnica sobre el ejercicio de las prácticas de Supervisión de Crédito y la Asistencia Técnica, orientadas a fomentar el desarrollo de la Pequeña Industria Textil.

El trabajo está expuesto en cinco Capítulos, en cada uno de los cuales se trata lo siguiente:

En el Capítulo I, se desarrollan los aspectos generales de la Pequeña Industria Textil en nuestro país, presentando algunos conceptos y características; a continuación se enfatiza la importancia de la Pequeña Industria Textil en nuestro medio por su aporte a la Industria Nacional y las ventajas empresariales que ofrece.

También se estudia la relación de las Instituciones Financieras de Fomento con la Pequeña Industria Textil y finalmente se describen las diferentes etapas de la administración de los créditos en las Instituciones Financieras de Fomento.

En el Capítulo II, se presenta en primera instancia la Supervisión del Crédito, señalando su importancia, analizando los métodos directo e indirecto y la organización que generalmente se da a la Supervisión.

Posteriormente se expone la necesidad de la Asistencia Técnica, su ámbito de acción y las principales áreas en que puede ser proporcionada a la Pequeña Industria Textil.

En el Capítulo III, se expone la Investigación de Campo realizada en dos partes: una en las Instituciones Financieras de Fomento y la otra en las Pequeñas Industrias Textiles favorecidas con créditos, señalando sus objetivos, la metodología a emplear, la definición del universo, la determinación de la muestra y los resultados de dicha Investigación de Campo.

En el Capítulo IV, se exponen las conclusiones derivadas a través del desarrollo del trabajo y las respectivas recomendaciones, a fin de que las Instituciones Financieras de Fomento las consideren para beneficio propio y de la Pequeña Industria Nacional.

Finalmente en el Capítulo V, sobre la base de los Capítulos anteriores se presenta un modelo básico propuesto para las Instituciones Financieras de Fomento, para el desarrollo de las prácticas de Supervisión de Créditos y Asistencia Técnica; que comprende la unidad responsable; objetivos, políticas y funciones; los recursos necesarios y los procedimientos fundamentales a utilizar.

## CAPITULO I

### LA PEQUEÑA INDUSTRIA TEXTIL Y LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE FOMENTO

#### A. ASPECTOS GENERALES DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA TEXTIL

##### 1. CONCEPTO

La expresión de Pequeña Industria Textil comprende dos términos específicos cuya comprensión individual es necesaria, para posteriormente arribar a un concepto claro que permita distinguirla de la mediana y gran industria textil; dichos términos son: Textil y Pequeña, en tal sentido se define cada uno de ellos relacionándolos con el de Industria

##### a. Industria Textil

La Industria Textil comprende todas aquellas actividades relacionadas con el manejo de fibras o sus derivados para convertirlas en hilos y tejidos.

Entre los productos más representativos están:

Hilados: - hilos

- cordeles

- cordones

- lazos

- cables

- etc.

Tejidos: - Hamacas

- alforjas

- telas

- lonas

- Prendas de vestir de tejido de punto

- etc.

b. Pequeña Industria

La clasificación de las Industrias con respecto a su tamaño está íntimamente relacionada con el desarrollo tecnológico en que se encuentran los países, por lo que la conceptualización de Pequeña Industria se limitará a los términos de referencia contenidos en las Leyes de Creación de las Instituciones Financieras de Fomento del país y la Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA); tenemos así que:

- i) El Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa (FIGAPE), define como Pequeña Empresa: "Aquella cuyo activo afecto a la actividad de la empresa no sea superior a Trescientos Mil colones (¢300,000.00)" 1/
- ii) El Banco Nacional de Fomento Industrial (BANAFI), se dedica a fomentar la Mediana y Gran Industria Nacional y considera como tales "A las empresas Industriales cuyos activos sean superiores a ¢500,000.00" 2/. Por exclusión, se puede deducir que dicha Institución considera como Pequeña Industria a aquellas cuyos activos no sean mayores de ¢500,000.00
- iii) El Banco de Fomento Agropecuario (BFA), que principalmente atiende al sector agropecuario nacional. Para la ejecución de las operaciones de créditos no agropecuarios define " Para el caso

---

1/ Ley de Creación de la Financiera y del Fondo de Garantía para la Pequeña Empresa y sus Reformas. Art. 1. Literal a, Pág. 4

2/ Reglamento General de Créditos, Sección 3 Pág. 4, Banco Nacional de Fomento Industrial 1984.

de pequeño comercio se considerarán negocios con activo total hasta  $\text{Q}300,000.00$ " 1/

iv- La Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA), aporta su criterio para definir a la Pequeña Industria, el cual fue tomado del Tercer Protocolo al convenio Centroamericano de Incentivos Fiscales al Desarrollo Industrial y al Protocolo de Integración Comercial, que textualmente dice así: "Por Pequeña Industria se entiende todo establecimiento manufacturero dedicado a la producción de artículos terminados, semiterminados o bienes intermedios, que reúnan las siguientes condiciones:

- Que provea ocupación a un máximo de 30 trabajadores;
- Que el dueño o Gerente de la Empresa desempeñe también labores administrativas y técnicas;
- Que el valor de la maquinaria, equipo y herramientas no sea mayor de 50,000 Pesos Centroamericanos;
- Que el proceso de producción se base en tecnologías simples, utilizando herramientas manuales, maquinaria o equipo mecánico para que no dependa de proceso o maquinaria automática; y
- Que utilice preferentemente materia prima de origen nacional o de los demás países Centroamericanos".

---

1/ Reglamento y Normas para las Operaciones de Crédito no agropecuarias- Pág. 6 Banco de Fomento Agropecuario. 1981.

En las definiciones anteriores se observa como aspecto común para delimitar a la Pequeña Industria el valor de los activos, condición que necesariamente tiene que ir cambiando con el proceso inflacionario y que en un momento dado podrían dejar por fuera a Empresas verdaderamente pequeñas que en el momento de adquirir sus activos superen las cantidades establecidas como referencia; para evitar dicho problema es conveniente utilizar características más permanentes, tales como: el número de trabajadores, la tecnología empleada en el proceso de producción y la clase de maquinaria y equipo utilizado.

De conformidad a las especificaciones de Industria Textil y de Pequeña Industria, podemos definir como PEQUEÑA INDUSTRIA TEXTIL a: Todas aquellas empresas que se dediquen a la producción de artículos cuya materia prima sean las fibras o sus derivados; que el número de personas que ocupen no sea mayor de 30, que utilicen maquinaria o equipo mecánico y que sus procesos de producción se basen en tecnología simple.

## 2. CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA TEXTIL

Las características que presenta la Pequeña Industria Textil se pueden agrupar por áreas de funcionamiento en las cuales encontramos algunas que le son exclusivas y otras que son comunes de la Pequeña Industria en general; así tenemos entre las más importantes:

### a. Area Administrativa

- La planificación está centralizada en el propietario, es simple y para plazos inmediatos.
- Básicamente existen dos niveles jerárquicos; el propietario y los empleados.

- No hay puestos específicos para el desempeño de las diferentes funciones de la empresa.
- Las Pequeñas Industrias Textiles no cuentan con instrumentos administrativos, tales como manuales, reglamentos, formularios, registros estadísticos, etc.

b. Area de Personal

- Los puestos de dirección de las empresas están principalmente a cargo de los propietarios.
- La mano de obra empleada no es especializada.
- El personal administrativo que emplean las empresas es mínimo.
- El personal casi siempre tiene baja preparación académica.

c. Area de Producción

- La materia prima que utilizan es fundamentalmente la fibra o sus derivados, la cual compran en cantidades menores.
- La maquinaria que emplea en su mayoría es manual y de poca capacidad, tales como telares, manuales, mecheras, contínuas, etc.
- Los procesos de producción de la pequeña industria en las diferentes actividades textiles son de tecnología menor.
- El control de calidad por lo general se aplica solamente a los productos terminados a través de la inspección.

d. Area de Ventas

- Muchos de los productos que fabrica la Pequeña Industria Textil, tales como: cordeles, lazos, hamacas, lona, etc; son complementarios o accesorios para otras empresas.
- Los precios de los productos son fijados generalmente en base a los costos de producción, pero condicionados por factores limitantes como la falta de capital de trabajo y el nivel de oferta y demanda.
- Los volúmenes de venta son bajos debido a la poca capacidad instalada de las empresas.
- La pequeña Industria Textil hace poca publicidad a sus productos debido a su baja influencia en el mercado.

e. Area Financiera

- Las Pequeñas Industrias Textiles no tienen liquidez como consecuencia de que su patrimonio es bajo.
- La poca rentabilidad de las empresas se debe a que no están en disposición de manejar los precios y costos de sus productos.
- Escasas fuentes de financiamiento, lo que les obliga a recurrir a acreedores particulares (amigos, prestamistas, familiares, etc.) a los que tienen que pagar por lo general altos intereses.
- Los volúmenes de materia prima que compran son bajos y a precios elevados, lo cual se debe a la poca disponibilidad de efectivo.

- Los pequeños industriales confieren poca importancia a los registros contables, como mecanismo de control de sus operaciones financieras.

## B. IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA TEXTIL

### 1. APORTE A LA INDUSTRIA NACIONAL

La Pequeña Industria Textil, en alguna medida contribuye al desenvolvimiento positivo de la economía nacional. La importancia de su aporte a la Industria Nacional la analizaremos en base a los datos contenidos en el Anuario Estadístico correspondiente al año de 1982 y respecto a los rubros de mano de obra, materias primas y activos fijos.

#### a. Remuneraciones Pagadas

La Pequeña Industria Textil ocupó 376 personas y el monto de las remuneraciones pagadas, ascendió a ¢2,535,705, luego entonces, el salario promedio por trabajador fue de ¢6,743.90 el cual es bastante menor que el pagado por la mediana y gran industria textil que ascendió a ¢9,913.02 (ver cuadros Nos. 1 y 2), además, cabe mencionar que la mayor parte del personal que absorbe la Pequeña Industria Textil son obreros no calificados y que difícilmente encuentran ocupación en la mediana y gran industria.

#### b. Materia Prima

El valor total de la materia prima consumida por la Pequeña Industria Textil fue de ¢7,849,813.00 y el monto global del valor de la producción bruta de ¢14,957,487 de tal manera que el valor de la materia prima por un colón de Producción bruta es de ¢0.5298 un poco

mayor que el de la mediana y gran industria textil que fue de  $\text{C}\$0.5010$ .

Así también, los requerimientos de materia prima por personal ocupado por la Pequeña Industria Textil, fueron de  $\text{C}\$20,877.16$  y los de la mediana y Gran Industria Textil de  $\text{C}\$22,387.07$  de donde se observa que la Pequeña Industria Textil, refleja un costo menor de materia prima por personal ocupado. (ver cuadros N<sup>o</sup>1 y 2).

c. Activo Fijo

En este rubro es donde más resalta la importancia de la Pequeña Industria Textil, ya que ésta requiere una inversión en activo fijo bastante menor de la que necesita la mediana y gran industria textil; así tenemos, que el monto de los activos fijos de la pequeña industria textil ascendió a  $\text{C}\$5,487,675.00$  lo que significa una inversión de activo fijo por persona ocupada de  $\text{C}\$14,594.88$  mucho menor de la que necesitó la mediana y gran industria textil que fue de  $\text{C}\$22,455.69$ ; así también la inversión de activo fijo por un colón de producción bruta de la pequeña industria textil fue de  $\text{C}\$0.3669$  y para la mediana y gran industria textil de  $\text{C}\$0.5026$  (ver cuadros N<sup>o</sup> 1 y 2).

d. Valor Agregado

El valor agregado de la Pequeña Industria Textil fue de  $\text{C}\$6,573,855.00$  lo que significa una relación respecto al valor de la Producción Bruta de  $\text{C}\$0.4395$ ; el cual fue un poco menor que el de la Mediana y Gran Industria Textil que fue de  $\text{C}\$0.4743$ . (ver cuadros N<sup>o</sup> 1 y 2).

CUADRO N° 1

CUADRO RESUMEN DEL APORTE ECONOMICO DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA TEXTIL

SECTOR	EMPRESAS	PERSONAL OCUPADO (PO)	T O T A L C O L O N E S					CONSUMO INTERMEDIO (CI)	VALOR AGREGADO (VA)
			REMUNERACIONES PAGADAS (RP)	MATERIA PRIMA (MP)	ACTIVO FIJO (AF)	VALOR PRODUCCION BRUTA (VPB)	VALOR PRODUCCION BRUTA (VPB)		
PEQUEÑA INDUSTRIA TEXTIL	24	376	2,535,705	7,849,813	5,487,675	14,957,487	8,030,674	6,573,855	
MEDIANA Y GRAN INDUSTRIA TEXTIL	24	5,950	58,982,468	133,203,057	133,611,343	265,856,697	139,548,412	126,090,174	
TOTAL INDUSTRIA TEXTIL	48	6,326	61,518,173	141,052,870	139,099,018	280,814,184	147,579,086	132,664,029	

FUENTE: Anuario Estadístico de 1982, Tomo III  
Dirección General de Estadística y Censos.

CUADRO N° 2

RESUMEN DE LOS INDICADORES UTILIZADOS  
(COLONES)

SECTOR	RP/PO	MP/VPB	MP/PO	AF/PO	AF/VPB	VA/VPB
PEQUEÑA INDUSTRIA TEXTIL	6,743.90	0,5248	20,877.16	14,594.88	0.3669	0.4395
MEDIANA Y GRAN INDUSTRIA TEXTIL	9,913.02	0.5010	22,387.07	22,455.69	0.5026	0.4743

## 2- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA TEXTIL

### a) VENTAJAS

La pequeña Industria Textil presenta algunas ventajas de cuyo aprovechamiento podría obtenerse mejores resultados en sus operaciones, entre las principales están:

#### i) Rápida toma de Decisiones

Debido a que el Pequeño Industrial Textil permanece en la empresa, las decisiones se toman sin demora burocrática, lo que permite la agilización de las operaciones en la Empresa.

#### ii) Servicio

La atención personal y rápida que el propietario de una Pequeña Industria Textil puede dar a sus clientes, es un elemento importante en el mantenimiento del mercado de sus productos.

#### iii) Pequeños Lotes

Las Pequeñas Industrias Textiles pueden producir económicamente pequeñas series o pequeños lotes de productos, debido a que su maquinaria es adecuada para la producción de bajos volúmenes.

#### iv) Bajos Costos Generales

Dado que el personal administrativo que emplean los Pequeños Industriales Textiles es mínimo, el costo de los servicios administrativos por unidad de producción es generalmente bajo.

#### v) Flexibilidad

Una Pequeña Industria Textil fácilmente puede estar en capacidad de cambiar de un producto a otro, modificar el diseño en el mismo producto, mover algunos obreros de una actividad a otra. De esta ma-

nera puede rapidamente responder a los cambios en la demanda del mercado y a los requerimientos individuales de sus clientes.

b. DESVENTAJAS

La Pequeña Industria Textil también presenta desventajas que al ser superadas oportunamente, se contribuiría grandemente a su desarrollo, entre las más significativas están:

i ) Escaso nivel Administrativo y Tecnológico

El Pequeño Industrial Textil desconoce o le confiere poca importancia al Proceso Administrativo, lo cual se debe a que su preparación y capacitación profesional es deficiente, lo que influye negativamente en la organización y administración de la Empresa.

ii) Estructura Legal de las Empresas

La mayoría de las Pequeñas Industrias Textiles muestran una organización jurídica individual, y aunque existan asociaciones gremiales, el pequeño empresario no ha sido influenciado por el principio de asociación a través del cual podría mejorar su situación actual.

iii) Falta de Asistencia Técnica

Por el momento la Pequeña Industria Textil no tiene fuentes de Asistencia Técnica que le sean accesibles y que le brinden los servicios de Asistencia Técnica que necesita para desarrollarse adecuadamente.

iv) Escasas Fuentes de Financiamiento

La Pequeña Industria Textil no cuenta con sufi-

cientes fuentes de financiamiento, lo cual se debe a muchos factores, tales como: su poca capacidad de ahorro, no poder ofrecer garantías prendarias e hipotecarias con sus propios recursos, baja rentabilidad, mínimo índice de liquidez, etc.

C- RELACIONES ENTRE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE FOMENTO Y LA PEQUEÑA INDUSTRIA TEXTIL

1. OBJETIVOS DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE FOMENTO

El fin primordial de las Instituciones Financieras de Fomento, es promover la producción nacional y demás aspectos económicos que contribuyan al desarrollo de la economía de un país. Para cumplir con tal cometido, estas Instituciones enfocan sus esfuerzos hacia aquellas actividades que ayuden al desarrollo económico, tales como la industria, la agricultura, el comercio, los transportes y otros campos de la actividad económica que en una u otra forma colaboren al engrandecimiento de la economía.

En consecuencia, las Instituciones Financieras de Fomento se relacionan con la Pequeña Industria Textil, fundamentalmente a través del otorgamiento de créditos con el objeto de promover su desarrollo.

Así tenemos que los objetivos básicos de las diferentes Instituciones Financieras de Fomento del país, son:

a. El Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa (FIGAPE), que tiene como objetivos:

- i) Conceder créditos a los pequeños comerciantes e industriales para la ampliación de las empresas ya establecidas o a aquellas personas que tengan en proyecto la creación de nuevas empresas.

- ii) Garantizar los créditos que otorguen o garanticen a los pequeños comerciantes e industriales, las Instituciones Públicas o privadas.
  - iii) Conceder préstamos o garantías a las Asociaciones cooperativas y Sociedades Cooperativas constituidas por pequeños comerciantes e Industriales o en las que éstos tengan participación, siempre que los recursos financieros relacionados con estas operaciones, vayan dirigidos a los mismos 1/.
- b. El Banco de Fomento Agropecuario (BFA), tiene como objetivos: "Crear, fomentar y mantener facilidades financieras y servicios conexos necesarios para contribuir al fomento agrícola" 2/
- c. La Federación de Cajas de Crédito (FEDECREDITO), tiene como objetivos fundamentales:
- De la Federación: "Promover el desarrollo del movimiento cooperativo en el país, especialmente en lo relativo al crédito para productores agrícolas, industriales y comerciantes en pequeño".
- De las Cajas de Crédito Rural: "Facilitar la producción, transformación, conservación y comercialización de productos agrícolas e industriales" 3/

Tales Instituciones, tratan de guardar armonía con los planes de desarrollo económico y social de la nación y

---

1/ Reforma a la Ley de Creación de FIGAPE, según Decreto N° 416 D.D N° 186, T. 269 del 3 de octubre de 1980.

2/ Ley del Banco de Fomento Agropecuario, Capítulo Preliminar, Pág. 1

3/ Ley del Crédito Rural y sus reformas (FEDECREDITO) Arts.1 y 2 Págs. 1 y 2.

toman como base sus propias leyes para orientar sus recursos financieros a fin de ofrecer créditos en condiciones adecuadas de montos, tasas de interés relativamente bajas y formas de pago que efectivamente se ajusten a las posibilidades financieras de las empresas.

2. DESTINO DE LOS CREDITOS OTORGADOS A LA PEQUEÑA INDUSTRIA TEXTIL

Como el interés fundamental de las Instituciones Financieras de Fomento, es promover el desarrollo de la economía en que sus respectivas Leyes Orgánicas condicionan la concesión de los créditos a determinados destinos relacionados directamente con dicho propósito; así tenemos, que a la Pequeña Industria Textil se le otorgan créditos para:

a. Formación de Capital

Los fondos son proveídos para que el prestatario los invierta en la compra o reparación de maquinaria y equipo, construcción, compra, reparación o adecuación de inmuebles o locales donde opera u operará la empresa.

b. Capital de Trabajo

Los recursos son destinados para la compra de materias primas, mercaderías, pagos de salarios y otros servicios personales, y demás gastos de funcionamiento de la empresa.

c. Refinanciamiento

El préstamo o parte del mismo, puede destinarse para la cancelación de deudas empresariales contraídas por el prestatario, es decir,

deudas que se deriven estrictamente de las operaciones de la empresa.

D- ETAPAS FUNDAMENTALES EN LA ADMINISTRACION DE LOS CREDITOS A LA PEQUEÑA INDUSTRIA TEXTIL

1. PRESENTACION DE LA SOLICITUD

La presentación de solicitudes de crédito a las diferentes Instituciones Financieras de Fomento, tiene sus procedimientos establecidos en cada una de ellas y la documentación exigida depende el destino para el cual se solicita el crédito. Generalmente exigen:

- Solicitud de créditos en el formulario preestablecido.
- Plan de Inversión del crédito que demanda
- Título de propiedad inscrito en el Registro correspondiente.
- Cotizaciones de maquinaria y equipo a adquirir
- Planos de edificaciones
- etc.

2. ANALISIS PRELIMINAR

Esta etapa básicamente consiste en una evaluación en forma rápida, de la información que ha proporcionado el interesado en la solicitud de crédito y sus anexos, con el fin de determinar si es conveniente continuar con el trámite. Dicha labor por lo general está encomendada a un analista de créditos.

3. INSPECCION E INVESTIGACION

Las Instituciones Financieras de Fomento llevan a cabo a través de Supervisores de Crédito; inspecciones e in-

investigaciones para comprobar la veracidad de la información presentada y valorar las garantías prendarias e hipotecarias que ofrecen los pequeños industriales solicitantes de crédito.

#### 4. EVALUACION DEL CREDITO

En esta etapa se procede a la evaluación de la solicitud de crédito y la documentación respectiva, con el propósito de determinar la verdadera necesidad financiera de la empresa solicitante y establecer las condiciones necesarias para su aprobación y contratación.

Los elementos que se consideran para la evaluación de los créditos son: El análisis de la situación financiera de la empresa, su experiencia crediticia, el plan de inversión del crédito que demanda, la generación de empleo, etc.

#### 5. OTORGAMIENTO

Las Leyes y Estatutos de cada Institución facultan expresamente los diferentes niveles de aprobación de los créditos solicitados, considerando como base la revisión de la documentación presentada, los respectivos informes de la inspección, investigación, análisis y evaluación de dicha información. Cuando los créditos son aprobados, se ratifican también las condiciones en que se otorgan, tales como:

- Monto del crédito
- Tasa de interés
- Garantías
- Plazo
- Período de gracia
- Desembolsos

- Formas de pago
- etc.

#### 6. DESEMBOLSOS

Las formas de efectuar los desembolsos adoptados por las diferentes Instituciones Financieras de Fomento, son de conformidad al destino para el cual se empleará el financiamiento otorgado y del plan de utilización de los fondos aprobados a las empresas.

Además las Instituciones establecen como requisito, el comprobar la adecuada utilización de un desembolso para poder efectuar el siguiente.

#### 7. RECUPERACION DEL CREDITO

Esta última etapa de la Administración de los créditos, es de gran importancia para las Instituciones Financieras de Fomento, ya que la gestión de cobros se mantiene como una actividad permanente que va desde los simples recordatorios, hasta la acción judicial en los casos de las empresas con excesivas cuotas en mora.

No obstante, por lo general dichas instituciones por su papel de entidades de fomento, realizan inspecciones a las empresas en mora, con el propósito de establecer el motivo de la falta de pago y la posibilidad de concederles a los usuarios morosos, nuevos planes de pago.

## CAPITULO II

### LA SUPERVISION DEL CREDITO Y LA ASISTENCIA TECNICA A LA PEQUEÑA INDUSTRIA TEXTIL

#### A- EL CREDITO SUPERVISADO COMO GARANTIA PARA LA INSTITUCION Y EL USUARIO DEL CREDITO

##### 1. IMPORTANCIA DE LA SUPERVISION DEL CREDITO

La Supervisión del Crédito consiste en darle seguimiento a la utilización del crédito, con el propósito de velar por el fiel cumplimiento por parte del Pequeño Industrial de las condiciones pactadas entre éste y la Institución Financiera de Fomento que lo ha otorgado.

La importancia esencial de la supervisión del crédito se pone de manifiesto al garantizar la adecuada utilización de los fondos y en alguna medida su recuperación; dichos fondos son concedidos por las Instituciones Financieras de Fomento, con el propósito de fomentar las actividades en las cuales estén interesadas en que se desarrolle la pequeña industria y que a través de la supervisión se logra que esas actividades se implementen. Así también permite:

##### a. Evaluar Periódicamente el Desarrollo de las Empresas.

Considerando que dentro de las atribuciones de las Instituciones Financieras de Fomento está la de promover el desarrollo de las Pequeñas Industrias, es necesario que dichas Instituciones realicen eva-

luaciones periódicas en las empresas favorecidas con créditos, con el propósito de conocer su situación y así poder determinar si se encuentran funcionando en condiciones aceptables o si está afrontando dificultades.

b. Detectar las Oportunidades de las Empresas

En la realización de la Supervisión del Crédito se analizan los aspectos de Administración, Personal, Producción, Ventas y Finanzas de la empresa, - para explorar conjuntamente con el Pequeño Industrial, las oportunidades que se detecten en relación a expandir o consolidar la empresa.

c. Identificar las Necesidades de Asistencia Técnica

La Supervisión del Crédito contribuye a identificar las áreas prioritarias en las cuales es necesario proporcionarle al Pequeño Industrial el servicio de Asistencia Técnica que le ayude a mejorar sus procesos de producción, su organización interna, los medios de vender sus productos, etc.

d. Prever Dificultades

También por medio de la Supervisión del Crédito se pueden prever problemas futuros, como por ejemplo aquellos que afecten la capacidad de pago de las empresas, tales como exceso de inventarios, elevadas cuentas por cobrar, etc., por lo que las Instituciones Financieras de Fomento, pueden hacer las recomendaciones del caso a los Pequeños Industriales, a fin de que apliquen las medidas correctivas necesarias para eliminar las posibilidades de que dichos problemas se presenten y a la vez que se mantengan en desarrollo sus operaciones.

como consecuencia de los aspectos considerados anteriormente, las Instituciones Financieras de Fomento se garantizan la recuperación de los fondos, así como también los Pequeños Industriales usuarios de crédito, en el sentido de que las Instituciones Financieras de Fomento están en capacidad de obtener un conocimiento adecuado sobre la ayuda que estén necesitando prioritariamente las empresas y poder proporcionarles o recomendarles dicha ayuda.

## 2. MÉTODOS DE SUPERVISION

Los Métodos de Supervisión de Créditos que generalmente se utilizan se conocen como: Directo e Indirecto y básicamente consisten en:

### a) Método Directo

El Método Directo de Supervisión consiste en las visitas que realizan los Supervisores de las Instituciones Financieras de Fomento a las instalaciones de las empresas usuarias de crédito, con el propósito de:

- i) Comprobar físicamente la utilización de los fondos.

La visita de supervisión para la comprobación de la inversión realizada de los fondos debe cubrir, dependiendo del destino del crédito, los aspectos siguientes:

#### . Destino capital de trabajo

- Compra de materia prima y/o materiales
- Pago de salarios
- Comprobación de la utilización de la materia prima y/o materiales.

- Pago de gastos de funcionamiento
- etc.

. Destino Formación de Capital.

- Compra de maquinaria, equipo y/o mobiliario
- Pago de gastos en construcciones y/o adquisición de bienes inmuebles.
- Verificación de la utilización de lo comprado.
- etc.

. Refinanciamiento.

- Consolidación de deudas.

Este método de supervisión al aplicarlo oportunamente, evita que los fondos se empleen en otro destino.

ii) Evaluar el Funcionamiento de la Empresa

Es otra forma de Supervisión Directa ejercida por las Instituciones Financieras de Fomento, la cual tiene como propósito el valorizar la utilización del crédito a través de la evaluación de las operaciones de la empresa, investigando primordialmente:

- Técnicas de producción
- Precios y calidad del producto
- Formas de pago
- Canales de Distribución
- Publicidad
- Segmentación del Mercado
- Aspectos de Personal
- Proveedores (compras)
- Control de las Operaciones
- etc.

A través de este tipo de investigación, las Instituciones Financieras de Fomento identifican objetivamente las necesidades de las empresas usuarias de crédito, estando con ello en disposición de ofrecer más efectivamente el Servicio de Asistencia Técnica.

b. Método Indirecto

El Método Indirecto de Supervisión consiste en verificar la utilización de los fondos por medio del análisis de informes periódicos o a través de terceras personas. Sus características particulares son:

i) Análisis de Informes Periódicos

Este Método Indirecto de Supervisión, conlleva a cuidar del empleo de los fondos a través del análisis de informes periódicos que el prestatario está obligado a proporcionar a las Instituciones Financieras de Fomento, revisar sistemáticamente los estados financieros presentados obligatoriamente y efectuar la comparación de las cifras reales con las estimaciones originales.

La Unidad encargada de Supervisión determinará los reportes de información a presentar y la forma en que deberán ser proporcionados por el Pequeño Industrial, tomando las medidas necesarias para asegurarse que la información sea recibida puntualmente y en forma completa, estableciendo además controles cruzados que garanticen la veracidad de la información.

Mediante el análisis de dicha información se

identifican las deficiencias en el empleo de los fondos, que conllevan a dar instrucciones sobre los ajustes o cambios necesarios en la utilización del crédito, con el objeto de garantizar un expediente satisfactorio de recuperación, así como para recomendar el tipo de Asistencia Técnica que requiere la empresa.

- ii) Verificación de la Inversión a través de llamadas telefónicas, telegramas, etc.

La supervisión que se ejerce empleando estos métodos es mínima, ya que la unidad encargada de la Supervisión se limita a comprobar la utilización de los fondos hecha por el Pequeño Industrial, recurriendo a la verificación en las empresas donde se adquirieron los bienes, a las personas involucradas en el uso de los fondos o constatando la autenticidad de las facturas y/o contratos, lo cual puede hacerse telefónicamente, por telegrama, etc.

La periodicidad para la utilización de los Métodos Directo e Indirecto de Supervisión, dependerá de las políticas institucionales, los recursos con que cuente la unidad ejecutora y de los criterios que adopten para organizar la Supervisión; una característica de la Supervisión del Crédito es que debe ser oportuna, periódica y sistemática.

### 3. ORGANIZACION DE LA SUPERVISION

Las Instituciones Financieras de Fomento, organizan sus programas de Supervisión del Crédito, con base a los objetivos que persiguen como institución de desarrollo, tratando siempre que la supervisión garantice

la adecuada utilización y recuperación de los créditos; así como de que beneficie al máximo a los usuarios de los mismos. Entre los criterios que generalmente se adoptan para organizar la supervisión están:

a. Por Actividad Económica

Es conocida aquella modalidad de organizar la Supervisión de los Créditos, dependiendo de las diferentes actividades económicas a que se dediquen las empresas beneficiadas con créditos, ya sean éstas, industriales, comerciales o de servicios y que demanden de la Institución Financiera de Fomento, un tratamiento específico para los diferentes sectores que son atendidos por dicha Institución; ya que los créditos se clasifican por actividad económica y sobre esta base se planifica y ejecuta la supervisión a fin de controlar particularmente las diferentes actividades productivas.

Organizar la Supervisión de esta forma, ofrece la posibilidad a las Instituciones Financieras de Fomento de mantener una relación particular con los diferentes sectores que conforman la Pequeña Industria, lo que conlleva a conocer la problemática en conjunto de las empresas que integran un determinado sector y poder definir así los mecanismos apropiados para proporcionar la Asistencia Técnica necesaria que complemente la concesión del crédito, especialmente a aquellos sectores en que se tiene más interés de promover.

b. Por Localización Geográfica

Entendemos que la Supervisión del Crédito se organiza dependiendo de la localización geográfica de

las Pequeñas Industrias que han sido favorecidas con créditos. Las empresas se clasifican por la zona, departamento o municipio donde se encuentran ubicadas y considerando las distancias y medios de accesibilidad se programa la Supervisión de ellas, dando preferencia a aquellas que tengan relevancia en la cartera de créditos de la Institución.

Organizar de esta forma la Supervisión, concede la oportunidad a la Institución Financiera de Fomento de poder centrar su atención y esfuerzo a las Pequeñas Industrias localizadas en zonas, departamento o municipio en que la política económica del país esté interesada en impulsar su desarrollo; además, el mismo personal podría atender diversas ramas productivas lo que evitaría la subutilización de recursos.

c. Por Experiencia Crediticia

Esta modalidad de organizar la Supervisión de los Créditos se refiere a que se ejerce con base a la experiencia crediticia del Pequeño Industrial, considerando el comportamiento reflejado en el pago de los créditos; si ha sido satisfactoria, implicará que se requerirá una mínima supervisión y se aplicará únicamente con el objeto de constatar que la empresa continúa desempeñándose bien.

Por el contrario, si los expedientes de cancelación del Pequeño Industrial, respecto a créditos anteriores son deficientes o no tienen experiencia crediticia alguna, implicará la necesidad de un programa de Supervisión lo suficientemente amplio que garan-

tice el correcto empleo de los fondos y de alguna manera su recuperación.

B- LA ASISTENCIA TECNICA COMO COMPLEMENTO DE LA CONCESION DEL CREDITO

1. NECESIDAD DE LA ASISTENCIA TECNICA

La Asistencia Técnica hacia la Pequeña Industria Textil, es sumamente importante y necesaria; porque ayuda a mejorar la situación que presentan las empresas y a la vez garantiza en alguna medida la recuperación del crédito a la Institución Financiera de Fomento, al lograr una exitosa inversión de los recursos.

La Asistencia Técnica también es necesaria para promover el desarrollo integral de la Pequeña Industria Textil, por lo que las Instituciones Financieras de Fomento al conceder los créditos, éstos deben complementarse con el servicio de Asistencia Técnica, el cual puede ser proporcionado por dichas Instituciones o en coordinación con otras instituciones u organismos cuyo fin sea el de dar ese servicio, que abarque principalmente las siguientes áreas: a) Organización de la Empresa; la cual debe incluir los aspectos Administrativos, estadísticos y contables; b) Asistencia Técnica en lo referente a producción: que debe de comprender aspectos tales como elección de maquinaria y equipo, elección de tecnología, materia prima, proceso de producción y control de calidad; y c) Asistencia económica, se refiere a los aspectos sobre estudios económicos financieros. Es muy frecuente que el financiamiento sin Asistencia Técnica resulte en un mal uso de fondos, por lo que una característica del mecanis-

mo de fomento a la Pequeña Industria Textil es una prudente combinación de Financiamiento con Asistencia Técnica, los que tienen que estar estrechamente relacionados, porque si el usuario no posee la capacidad técnica necesaria, el crédito se subutiliza, ya sea porque no se emplea en las verdaderas necesidades de la empresa o no se invierte eficientemente; por lo que se considera la Asistencia Técnica como una herramienta que complementa la concesión del crédito.

## 2- APLICACION DE LA ASISTENCIA TECNICA

Las Instituciones Financieras de Fomento pueden proporcionar Asistencia Técnica a las Empresas usuarias de crédito, en la mejor forma posible, a través de su departamento creado para tal fin, o en su defecto, coordinándose con otras Instituciones especializadas; por ejemplo, el Centro Nacional de Productividad (CENAP). Dicha Asistencia Técnica tiene que ser proporcionada con el objeto de proveer a la Pequeña Industria Textil, los instrumentos necesarios para que aplicados logren una mejor racionalización de los recursos humanos, materiales y de capital, y así obtener mayores posibilidades de desarrollo y expansión en las empresas.

Es de gran importancia que la Asistencia Técnica proporcionada a los Pequeños Industriales, no sea solamente dada, sino recibida, por lo que se requiere que el pequeño industrial textil, esté consciente de cuales son sus problemas y que muestre la buena disposición de recibir ayuda para su solución.

Al proporcionarle Asistencia Técnica al Pequeño Industrial, ya sea la Institución Financiera de Fomento

u otra Institución, deberá de infundírsele confianza despertando en él, el deseo de mejorar el desenvolvimiento de la empresa.

La Institución encargada de proporcionar esa Asistencia Técnica, puede ofrecerla para:

a. Asistencia Técnica para la Elaboración de Proyectos y Presentación de Solicitud de Crédito

Generalmente los pequeños industriales afrontan serios problemas para llenar las solicitudes de crédito, pues ésta contiene una serie de apartados que el solicitante por su poca preparación y falta de organización en sus actividades, se le dificulta contestarlos; por lo que necesita que se le oriente para cumplir con tal requisito. En igual forma necesita ayuda cuando se trata de créditos por una determinada cantidad, por la cual las Instituciones Financieras de Fomento exigen la presentación de proyectos de factibilidad sobre la inversión a realizar de lo solicitado.

b. Asistencia Técnica a Negocios en Marcha

Se refiere al tipo de Asistencia Técnica a ofrecer por parte de la Institución Financiera de Fomento a las Pequeñas Industrias Textiles que estén operando, y que se debe de proporcionar a través de: charlas informativas, folletos y revistas ilustrativas, cursos de capacitación y adiestramiento, proyección de películas ilustrativas, manuales de fácil aplicación, etc. Los cursos pueden consistir en actividades encaminadas a dar al Pequeño Empresario Textil, ciertas técnicas o instrumentos para la administración y dirección de sus empresas; a

especializar o tecnificar operarios y personal de nivel intermedio y a darle información necesaria respecto a otras instituciones, empresas, organismos y asociaciones donde puedan obtener el servicio de Asistencia Técnica, que estén necesitando y para los cuales la Institución no cuente con los medios para otorgarla.

Este tipo de Asistencia Técnica se caracteriza en que las Instituciones Financieras de Fomento la ofrecen a todo el grupo de los Pequeños Industriales Textiles, con el objeto de proporcionarles conocimientos generales e inducirlos a que los sepan aplicar, a fin de mejorar la eficiencia de las empresas y por ende a promover su desarrollo.

c. Asistencia Técnica Directa Individual

La función de Asistencia Técnica que se proporciona como un servicio directo a la Pequeña Industria Textil, en forma individual, constituye la manera más eficaz de proporcionarla sin embargo, considerando al resto de Pequeñas Empresas que se dedican a otras actividades a quienes también la Institución Financiera de Fomento les concede créditos y que seguramente necesitarán de tales servicios, por esa razón es que la Asistencia Técnica Individual tiene que ser selectiva y limitada a determinadas empresas.

Las Instituciones Financieras de Fomento para la Pequeña Empresa, no deben limitarse a ofrecer una forma única de aplicación de la Asistencia Técnica; sino que deben considerar dentro de sus actividades la prestación de las diferentes formas de aplicación de la Asistencia Técnica anteriormente descritas, aunque para su realización

tengan que auxiliarse y coordinarse con otras Instituciones, Empresas, Universidades, Organismos y Asociaciones; pues así se estaría dando una asistencia integral que ayude a alcanzar un mejor desarrollo a la Pequeña Empresa Salvadoreña en general, y a la Pequeña Industria Textil, en particular.

### 3- ASISTENCIA TECNICA PARA LA PEQUEÑA INDUSTRIA TEXTIL

La Asistencia Técnica que reciban las Pequeñas Empresas, debe ser proporcionada por las Instituciones Financieras de Fomento o en su defecto por otra Institución u organismo que en coordinación con la Institución Financiera de Fomento, esté dispuesta a ofrecerla.

La Asistencia Técnica que se va a ofrecer será a partir de la necesidad que presente la empresa usuaria del crédito, es decir, que el Departamento de Supervisión al efectuar las visitas a las empresas, en alguna medida conocerá su situación; dicho Departamento debe de informar al Departamento de Asistencia Técnica, cuales son las empresas que necesitan asistencia.

La Asistencia Técnica a proporcionar a las Pequeñas Industrias puede ser:

#### a. Organización de la Empresa

La Asistencia Técnica en la organización de la empresa debe consistir en dar al pequeño industrial, lineamientos de carácter general que abarquen aspectos administrativos, controles estadísticos y aspectos contables. Entre los cuales podemos mencionar:

i) Aspectos Administrativos.

En lo que se refiere a estos aspectos, se debe considerar principalmente:

- Conocimientos elementales del proceso administrativo.
- Técnicas de dirección empresarial
- Mejoras de procesos, métodos y sistemas administrativos.
- Manejo de Personal
- Elaboración de Manuales Administrativos
- Programación y control de actividades
- Capacitación y Adiestramiento
- Importancia del diseño y uso de formularios
- Programación de las compras, suministro y despacho.
- etc.

ii) Controles Estadísticos y Aspectos Contables

Es necesario demostrarle al Pequeño Industrial Textil, la gran utilidad e importancia de mantener controles estadísticos de producción, ventas, compras, etc., y de llevar registros contables de las operaciones mercantiles de la empresa, ya que ambos le proveen de información que puede ser utilizada efectivamente para la toma de decisiones.

El Pequeño Industrial Textil, necesita llevar los controles estadísticos e informes contables que le ayuden a conocer y mejorar la eficiencia de la empresa; además que los pueda -

administrar fácilmente, que no le resulte costoso y le sean fáciles de interpretar.

La Asistencia Estadística y Contable a prestar al Pequeño Industrial Textil, se puede enfocar a través de:

- Elaboración de Registros Estadísticos de producción, ventas, compras, etc.
- Técnicas de Organización contable
- Elaboración e implementación de un sistema de Contabilidad General y de ser posible otro de Contabilidad de Costos. Tomando como base las necesidades y características de este tipo de empresas.
- Control de inventarios, tanto de materias primas, como de productos terminados y en proceso.
- etc.

b. Asistencia Técnica en lo referente a Producción

i) Sobre Selección de Maquinaria y Equipo, elección de Tecnología y Materia Prima.

Para proporcionar la Asistencia Técnica a la Pequeña Industria Textil, en lo referente a la Selección de maquinaria y equipo, elección de tecnología y materia prima a nivel de planta requiere contar con suficientes recursos humanos, económicos y técnicos y con personal necesario que posea conocimientos especializados de la Industria Textil, tanto teóricos como prácticos, que esté en capacidad de evaluar técnica y

económicamente la situación y/o los problemas que afronta la Pequeña Industria Textil; ofreciendo luego las recomendaciones necesarias en el momento preciso al Gerente y/o propietario para que éste las aplique de acuerdo con las instrucciones, evitándole de esta manera, incurrir en gastos extraordinarios, que a la larga lo puedan conducir al fracaso.

El marco de referencia a prepararse, debe contener los aspectos técnicos que atañen y sean prioritarios a la Pequeña Industria Textil y que en términos generales puede abarcar los siguientes aspectos:

- Mano de obra necesaria y con la que cuente la empresa.
- Las materias primas que se utilizan (expresadas en cantidades) y con los requisitos de calidad que debe cumplir.
- Descripción del proceso de producción, incluyendo los diagramas necesarios.
- La capacidad de producción total y efectiva
- Identificación de la maquinaria y equipo industrial a utilizar en el proceso de producción.
- etc.

El personal designado para prestar la Asistencia Técnica, debe tomar en cuenta que en países como el nuestro, en donde se está tratando de fomentar el desarrollo de la industria en general, se encuentra con diversas tecnologías entre las cuales

se puede escoger; pero que generalmente la tecnología moderna no necesariamente resulta ser la más adecuada a la escala de operaciones, habilidades técnicas, factor dotaciones y materias primas con que cuenta el país. Por lo que la elección de la tecnología apropiada para la Pequeña Industria Textil, se debe basar en investigaciones técnicas y económicas que consideren los medios para adaptar las tecnologías modernas a las condiciones propias del país; y el desarrollo de los nuevos métodos y tecnologías debe ser fundamentado en el análisis de los problemas de fabricación económicos y tecnológicos propios de la Pequeña Industria Textil.

La Asistencia Técnica a prestar a la Pequeña Industria Textil, sobre la selección de maquinaria y equipo, elección de tecnología y materia prima, puede contener básicamente los siguientes aspectos:

- Maximización del proceso de producción
- Capacidad de producir con la calidad exigida, con una tecnología a bajo costo.
- Métodos de reemplazo de maquinaria y equipo
- Procedimientos y Métodos de selección para la compra de maquinaria y equipo.
- Métodos de trabajo, simplificación y normalización.
- Sistemas de mantenimiento de maquinaria y equipo.

- Procedimientos y métodos de selección para la compra de materia prima.

- etc.

ii) Proceso de Producción.

La Asistencia Técnica a prestar al Pequeño Industrial Textil para que mejore sus técnicas en el proceso de producción, están determinadas por las necesidades de tecnificación de los pequeños industriales; así tenemos, que dentro de esta área de acción existen diversos aspectos en que se puede dar asistencia.

Entre los principales están:

- Estudio de la distribución de la planta para optimizar el movimiento de los materiales y de los productos.
- Aplicación de procedimientos para utilizar del modo más eficaz las instalaciones, la mano de obra y las materias primas.
- Utilización de procedimientos sencillos para planificar la producción.
- Estudio de tiempos y movimientos, para asegurar que la mano de obra se emplee eficazmente.
- Sistema de mantenimiento y de control de los distintos procesos de producción que se emplean.
- etc.

iii) Control de Calidad.

La calidad de los productos es un factor muy

importante, pues de ella depende en gran medida, la aceptación del consumidor y el poder venderlos a un buen precio; también es requisito indispensable para asegurar el mercado con que se cuenta.

Entre los aspectos que las Instituciones Financieras de Fomento puede considerar al otorgar la Asistencia Técnica al pequeño industrial textil para el control de calidad de los artículos que fabrica, tenemos:

- Como punto de partida, debe enseñarle a aplicar el control de calidad en las materias primas, pues de ésta depende la buena calidad de los productos que se producen.
- Los patrones de calidad y los métodos de control de calidad de los productos en el proceso de fabricación.
- Enseñarles procedimientos sencillos basados en técnicas normalizadas de muestreo y tablas de control.
- El tipo, el diseño y las especificaciones de los artículos que fabrican, para que satisfagan los gustos y exigencias de los consumidores.
- Capacitar a los Supervisores y/o propietarios, en lo referente a la manera de ejercer la inspección en todas y cada una de las fases del proceso de producción.

c. Asistencia Económica

i) Estudios Económicos- Financieros

Los Pequeños Industriales Textiles usuarios de crédito que hayan realizado una utilización óptima del mismo o cualquier pequeño empresario que se encuentre en condiciones económicas favorables y con el deseo de invertir, pueden demandar de la Institución Financiera de Fomento, Asistencia Técnica en la preparación de Estudios Económico -financieros para la realización de proyectos de expansión o instalación de una Pequeña Industria Textil.

La Asistencia Técnica en los Estudios Económicos Financieros puede comprender los siguientes aspectos:

- Conocer cuales son las perspectivas que tienen las empresas en las diferentes áreas del país.
- Preparación de estudios en los que se señalen los requerimientos de capital fijo y de operación, selección de procesos, productos a fabricar, fuentes de materias primas y área del mercado a cubrir, etc.
- Planeamiento de la inversión.
- Evaluación de proyectos preparados por los Pequeños Empresarios Textiles, a través de otras oficinas.
- etc.

ii) Comercialización y Mercado

Se considera que es de gran importancia para la Pequeña Industria Textil, la Asistencia Técnica en el campo de comercialización y mercado de sus productos lo cual se justifica ya que en el país existe una marcada preferencia por los productos que fabrican la mediana y grande empresa o por los extranjeros.

Por lo que el personal de la Institución Financiera de Fomento, designado para prestar los servicios de Asistencia Técnica, debe estar alerta para detectar las posibilidades de llegar más eficazmente al consumidor, con lo que a veces se logra eliminar un paso intermedio de incrementar las ventas; de mejorar el servicio de entrega, empaque y mantenimiento al cliente; de diversificar la producción ante el peligro de saturación, etc.

Entre los tópicos más importantes se encuentran:

- Estudio de Mercados
- Promoción de ventas y técnicas de publicidad
- Investigación de nuevos mercados
- Métodos y costos de distribución
- Promover la subcontratación de productos de la Pequeña Industria Textil para otras empresas
- Controles y procedimientos de comercialización
- Canales de distribución
- Procurar el establecimiento y puesta en marcha de un organismo proveedor y comercializador de la Pequeña Industria Textil.
- etc.

### CAPITULO III

#### EFFECTOS DE LA SUPERVISION DEL CREDITO Y LA ASISTENCIA

#### TECNICA EN LA PEQUEÑA INDUSTRIA TEXTIL

#### BENEFICIADA CON CREDITOS

Con el objeto de recabar la información pertinente para determinar los efectos de la Supervisión del Crédito y la Asistencia Técnica en las Pequeñas Industrias Textiles, consideramos conveniente desarrollar la investigación de campo en dos partes. Es decir, por un lado investigar en las Instituciones Financieras de Fomento, la forma en que se desarrollan dichas prácticas; y por el otro, entrevistar a los propietarios o representantes de la Pequeña Industria Textil que han sido favorecidos con créditos por parte de las Instituciones Financieras de Fomento, para detectar en que grado la Supervisión de Créditos y la Asistencia Técnica ha contribuido a su desarrollo. De esta forma, consideramos contar con los elementos de juicio necesarios para poder formular las conclusiones y recomendaciones sobre el presente trabajo.

Seguidamente, presentamos la investigación de campo realizada en las Instituciones Financieras de Fomento y en las Pequeñas Industrias Textiles.

#### A. INVESTIGACION DE CAMPO EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE FOMENTO

##### 1. OBJETIVOS

Los objetivos que en particular se alcanzaron con la presente investigación son los siguientes:

- Conocer los tipos de Supervisión de Créditos y de Asistencia Técnica brindada a la Pequeña Empresa.
- Determinar las limitaciones que afrontan las Instituciones para desarrollar la Supervisión de Créditos y la Asistencia Técnica en la Pequeña Empresa.
- Conocer las características de la Supervisión de Créditos y de la Asistencia Técnica otorgada a la Pequeña Empresa.
- Determinar el universo de la Pequeña Industria Textil beneficiada con créditos por parte de las Instituciones Financieras de Fomento.

## 2. DETERMINACION DEL UNIVERSO

Para respaldar la investigación de campo es importante tener presente que el universo está formado por las Instituciones Financieras de Fomento del país que otorgan financiamiento a la Pequeña Empresa, las cuales son:

- . Banco de Fomento Agropecuario (BFA)
- . Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa (FIGAPE).
- . Federación de Cajas de Crédito (FEDECREDITO).

También se incluyó el Banco Nacional de Fomento Industrial (BANAFI), que aunque no atiende a la Pequeña Empresa, se consideró dentro del universo; con el propósito de saber la forma como desarrollan la Supervisión de Créditos y la Asistencia Técnica en las empresas a las que le conceden créditos.

## 3. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Debido a que el número de Instituciones Financieras

de Fomento, es pequeño, se decidió llevar a cabo el estudio de campo en todas las Instituciones que integran el universo.

#### 4- METODOS EMPLEADOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS

La entrevista directa fue el método empleado para la recolección de datos por estimar que esta metodología es la más apropiada para investigaciones de este tipo; y además porque permite explicar verbalmente y con detalles los objetivos que se persiguen. También nos auxiliamos de la información recopilada a través de las Leyes, Reglamentos y las Memorias de Labores de las Instituciones Financieras de Fomento del país.

#### 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

La información proporcionada por las cuatro Instituciones Financieras de Fomento, en lo referente a la Supervisión de Créditos y la Asistencia Técnica, se presenta a continuación:

##### a. Supervisión de Créditos

Dicha actividad, dentro del quehacer operativo de las Instituciones es considerada como una tarea permanente, que de una u otra forma la ejercen a través de unidades especializadas o no. Así tenemos que en FIGAPE y en BANAFI, cuentan con una unidad responsable para ejercer la Supervisión de los Créditos, conocida con el nombre de Departamento de Supervisión y Control de Créditos; en tanto que en el BFA y FEDECREDITO, la actividad de supervisar los créditos está encomendada al Departamento de Créditos.

i) Tipos y Características.

Los tipos de supervisión que comunmente ejercen estas Instituciones son:

- Supervisión de Retiros

Este tipo de supervisión la emplean posteriormente de haber efectuado cada uno de los desembolsos. Dado que las Instituciones exigen a los pequeños empresarios que han sido beneficiados con créditos a presentar a la unidad de organización respectiva, según la Institución que se trate, las facturas o comprobantes que amparen la utilización del último retiro que han efectuado. De no hacerlo así, no podrán hacer efectivo el siguiente desembolso.

La información que proporcionan las facturas o documentos se verifica a través de llamadas telefónicas o visitas a los proveedores o acreedores de las empresas usuarias y también por medio de visitas personales a las instalaciones de las empresas.

El Supervisor elabora un informe sobre los resultados de la supervisión efectuada, el cual sirve para decidir si es conveniente autorizar el siguiente desembolso o retenerlo.

- Supervisión por Mora

Esta se desarrolla en aquellos casos en que el usuario llega a acumular desde tres o más cuotas en mora. La unidad correspon-

diente, designa a una persona para que efectúe visitas a la empresa morosa, a fin de que investigue cuales son las causas del atraso en sus pagos.

- Supervisión Ordinaria

En la actualidad este tipo de supervisión se desarrolla únicamente en FIGAPE y es con el fin de determinar si el usuario utilizó los recursos adecuadamente en los destinos para los que fueron otorgados.

Generalmente la realizan tres meses después del último desembolso y posteriormente de esta primera visita, pueden realizarse periódicamente otras, sin tomar en cuenta que el usuario esté o no al día en sus pagos.

Al llevar a cabo la Supervisión Ordinaria o por Mora, el Supervisor aprovecha la ocasión para comprobar el estado de las garantías que respaldan el crédito, la ubicación de la empresa, la dirección particular del propietario y de los fiadores.

ii) Limitaciones.

Las limitaciones más relevantes que afrontan las Instituciones Financieras de Fomento para el desarrollo de la supervisión, son las siguientes:

- Escasez de medios de transporte para el traslado de los supervisores hacia las empresas usuarias.

- Falta de personal calificado para realizar eficientemente las labores de supervisión.

- Falta de recursos financieros como para poder solventar las limitaciones antes mencionadas.

b. Asistencia Técnica

Este servicio es proporcionado por FEDECREDITO Y FIGAPE, a través de sus respectivas unidades, conocidas con el nombre de Departamento Técnico. En el caso del BFA y BANAFI nos informaron que no proporcionan este tipo de ayuda a las empresas usuarias.

i) Tipos y Características

En lo referente a la Asistencia Técnica, en FEDECREDITO manifestaron que proporcionan orientación a través de la contratación de Ingenieros o Técnicos Agrónomos, quienes al efecto realizan visitas a los usuarios para orientarlos en el uso y formas del crédito, sistemas de cultivo, métodos para el uso de fertilizantes, maneras de como combatir plagas, como conservar en buenas condiciones los suelos, etc.

O sea que la asistencia técnica está orientada principalmente a los créditos agropecuarios.

En FIGAPE, la información que se logró recabar acerca de la asistencia técnica proporcionada a los usuarios de la Institución, desde su fundación, es la siguiente:

La asistencia técnica prestada en los años

1973/1976, fue coordinada por el Comité de Asistencia Técnica-financiera. Dicho Comité se constituyó con el fin de seleccionar y coordinar los mecanismos a emplearse al prestar tal servicio a las empresas usuarias del Fondo.

En este período se desarrollaron programas de Asistencia Técnica a través del Departamento Técnico de FIGAPE y con la colaboración del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de El Salvador, Centro Nacional de Productividad (CENAP) y de la Unidad de Consultoría Industrial (UCI).

De 1977 a 1980, la asistencia se redujo a la proporcionada directamente a un total de 100 empresas aproximadamente; a partir de 1980 se optó por distribuir Boletines de Capacitación, entre los usuarios y en 1981 se desarrollaron algunos Seminarios a nivel gerencial y se otorgó asistencia directa a través de estudiantes Universitarios en Servicio Social.

Desde 1982 hasta la fecha, el Departamento Técnico de la Institución proporciona Asistencia Técnica únicamente en casos especiales determinados por el Consejo Directivo, la Presidencia o la Gerencia General. También se continúa proporcionando conocimientos técnicos por medio del Boletín antes mencionado.

Entre las características más sobresalientes de la Asistencia Técnica que la Institución ha otorgado a las empresas usuarias tenemos:

- Proporcionar al Pequeño Empresario los conocimientos necesarios en las principales áreas

de su actividad diaria.

- Los programas desarrollados de Asistencia Técnica estaban dirigidos a todo aquel usuario que estuviera interesado en recibirlo.
- Ofrecer una Asistencia Técnica Indirecta a sus usuarios, por medio del Boletín de Capacitación.
- Haber desarrollado algunos programas de Asistencia Técnica, con ayuda de otras instituciones u Organismos especializados en dicho campo.

ii) Limitaciones.

En FEDECREDITO, nos señalaron que la orientación técnica no tiene la intensidad y expansión requerida, debido a que no cuentan con los recursos humanos adecuados, falta de recursos financieros, escasez de medios de transporte, etc., teniendo que limitar dicha Asistencia Técnica a un consejo agrícola.

En el caso de FIGAPE, las limitaciones que tiene, son la falta de recursos financieros, por lo que la Asistencia Técnica que prestan a los usuarios en su mayoría, es indirecta.

c. Universo de la Pequeña Industria Textil Beneficiada con Créditos

De todas las Instituciones Financieras de Fomento del país, la única que ha proporcionado financiamiento a la Pequeña Industria Textil es FIGAPE; por lo que el universo lo constituyen el número de

empresas que pertenecen a la Industria Textil que han recibido crédito de esta Institución.

En el cuadro siguiente, se presentan los créditos que dicha Institución ha concedido a la Pequeña Industria Textil.

CUADRO N° 3  
CREDITOS OTORGADOS POR FIGAPE A  
LA PEQUEÑA INDUSTRIA TEXTIL

AÑO	NUMERO DE CREDITOS	MONTO EN COLONES
1973	13	∅ 193,000.00
1974	29	301,000.00
1975	4	193,000.00
1976	6	71,000.00
1977	4	90,000.00
1978	10	137,500.00
1979	10	78,000.00
1980	4	31,900.00
1981	2	95,000.00
1982*	4	47,500.00
1983*	6	72,760.00
TOTALES	92	∅ 1,310,660.00

FUENTE: Memorias de FIGAPE

\* Consulta al Departamento de Créditos de FIGAPE.

## B- INVESTIGACION DE CAMPO EN LA PEQUEÑA INDUSTRIA TEXTIL

### 1. OBJETIVOS

En particular con la presente investigación se lograron alcanzar los siguientes objetivos:

- Establecer las características de la Pequeña Industria Textil.
- Determinar la problemática fundamental de la Pequeña Industria Textil, en las áreas de Producción, Ventas, Administración y Finanzas.
- Analizar la utilización de los créditos otorgados a las empresas.
- Evaluar la eficiencia de la Supervisión del Crédito y la Asistencia Técnica proporcionada por las Instituciones Financieras de Fomento.

### 2. DETERMINACION DEL UNIVERSO

El universo está integrado, en principio, por las 92 Pequeñas Empresas Textiles a las cuales les ha otorgado crédito el Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa (FIGAPE). (Ver cuadro N<sup>o</sup> 3 Pág. 47).

### 3. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra, se solicitó información respecto al total de créditos concedidos a la Pequeña Industria Textil, por la Institución Financiera de Fomento, pero por limitaciones internas; ésta únicamente nos proporcionó un listado de 30 empresas, razón por la cual se optó por considerarlas como la muestra de trabajo para la investigación.

En la práctica, el tamaño de la muestra está compuesta por las 23 Pequeñas Industrias Textiles que nos proporcionaron información, cantidad que puede calificarse como aceptable; ya que resulta ser igual al 25% del universo.

#### 4. METODOLOGIA DE LA RECOLECCION DE DATOS

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos fueron, la entrevista personal complementada con el uso de un cuestionario diseñado para tal fin, debido a que consideramos que este método nos facilitaría nuestro trabajo; así como también que podíamos obtener la mejor y mayor información posible, dado que tendríamos un contacto directo con los propietarios o representantes de las empresas que contestarían el cuestionario.

Una vez elaborado el cuestionario y previo a la encuesta general, practicamos un levantamiento de información a manera de "prueba piloto" en cuatro de las pequeñas empresas dedicadas a la Industria Textil, con el fin de asegurarnos de la claridad de las preguntas y del lenguaje utilizado en las mismas.

#### 5. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Los resultados de la investigación de campo se presentan en relación con los objetivos planteados y se complementa con cuadros resúmenes, en donde se agrupan las preguntas por áreas afines a las respuestas más significativas dadas por las empresas encuestadas, no considerando aquellas respuestas no representativas de tal forma que la suma de los porcentajes no totalizará el 100%.

##### a) Características de la Pequeña Industria Textil

Se encontró que el 44% de las empresas emplean de 3 a 9 personas y el 48% de 10 a 19 personas. En lo

referente a los años de funcionamiento se encontró que el 53% tienen de más de 5 hasta 10 años de estar operando y que el 26% tienen de más de 10 hasta 15 años. Es decir que la mayoría de las empresas, poseen una experiencia mayor de 5 años, lo que confirma la validez de los datos obtenidos a través de la encuesta.

Entre las características por área de funcionamiento están:

i) Area de Administración y Personal

- En lo referente al tipo de personal que labora en las empresas, se encontró que el 64% es obrero no calificado y que un 22% es calificado.

Con respecto al personal técnico empleado, resultó que el 3% lo constituye el técnico administrativo y el 4% el técnico textil.

- Los resultados obtenidos, muestran que el jefe de Producción en un 48% no tienen ningún grado académico y solamente el 52% lo tiene. En cuanto a los años de experiencia de los jefes de Producción, los resultados reflejan que la mayoría de ellos cuentan con varios años de experiencia, así tenemos: que el 30% tienen de más de 10 hasta 15 años, el 26% posee de más de 5 hasta 10 años y otro 26% más de 15 años.
- El tipo de organización que en un 57% de las empresas se observa, es de dos niveles jerárquicos y el 26% es de tres niveles.

Con lo anterior se justifica, el hecho de

que en el 82% de las empresas, las funciones administrativas son desempeñadas por el propietario.

- Respecto al uso de registros estadísticos, la mayoría de las empresas no los utiliza, lo cual se comprueba con las respuestas que dieron el 74% de las empresas al manifestar que no llevan ningún tipo de registros.

ii) Area de Producción

- En cuanto al número de turnos que se trabajan al día en las diferentes empresas, los resultados reflejan que el 91% trabajan solamente un turno de 8 horas.
- El tipo de maquinaria que emplea el 44% de las empresas es de tipo manual y en un 30% es maquinaria industrial.
- En cuanto a la categoría en la cual consideran la tecnología empleada por estas empresas, el 57% considera que es atrasada y el 39% que es moderna.
- La mayoría de las empresas están subutilizando la capacidad instalada, así tenemos que el 30% utiliza el 70%; el 22% el 80% y el 13% el 60% de la capacidad instalada. Del total de las empresas, el 52% considera que la causa principal de la subutilización es por la poca demanda de sus productos y el resto da entre otras las siguientes: desperfectos en la maquinaria, falta de capital de trabajo, escasez de materia prima, falta de financiamiento, etc.

- Respecto a la forma en que controlan la calidad de los productos, la mayoría de las empresas o sea el 82% manifestaron que lo hacen por inspección.
- El control de calidad en el desarrollo del proceso de producción es aplicado por el 43% de las empresas hasta que el producto está terminado y el 13% cuando el producto está en proceso.
- En cuanto al total de la materia prima consumida por las empresas objeto de estudio, consideran que al final del proceso de producción el 94% significa producto y aproximadamente el 4% subproducto, lo cual nos indica que el aprovechamiento de la materia prima es un nivel aceptable.
- En lo referente al mercado en donde adquieren la materia prima que consumen, el 74% de las empresas respondió que la adquiere en el país; y el resto, una parte en el país y otra en Guatemala.
- En lo concerniente a los factores que afectan el proceso de producción, las respuestas obtenidas indican que en el 22% de las empresas manifestaron que se debe a la antigüedad de la maquinaria y equipo, o por la falta de repuestos o por carecer de instalaciones adecuadas.
- Referente a la forma en que las empresas planifican la producción, los resultados reflejan que el 47% no planifica y que el 35%

toma como base los pedidos de sus clientes.

iii) Area de Ventas

- En cuanto a la forma que emplean las empresas para la fijación de los precios de venta de los productos que fabrican, el 78% lo hace en base al costo de producción.
- Referente a la forma de efectuar las ventas, las empresas lo hacen de diversas maneras, debido a que no las tienen bien definidas; así tenemos que: el 39% lo hace directamente en la fábrica y el 30% por pedidos de los clientes.
- En cuanto a los canales de distribución que utilizan las empresas para hacer llegar el producto hasta el consumidor, los resultados reflejan que el 65% lo hace directamente a los minoristas.
- Las ventas tienden a realizarse de las dos formas usuales: al crédito y al contado. Así tenemos que del total de las ventas de todas las empresas, el 61.96% es al contado y el resto al crédito.
- Es indudable que un medio eficaz que acerca el producto al consumidor, lo constituye la publicidad; sin embargo, la mayoría de las empresas no la utiliza. La frecuencia del 87% de las empresas verifica tal afirmación y tan sólo el 9% utiliza las páginas amarillas del directorio telefónico.
- El mercado en el cual compete la pequeña industria textil, está determinado en un 78% de las empresas dentro del área de San Salva-

dor y en un 18% en San Vicente y San Salvador. Es decir que el mercado en este tipo de empresas, es de carácter predominantemente local y específicamente orientados en la misma área en que realizan su producción.

- Respecto a la situación actual del mercado en las empresas investigadas, el 87% considera que está en período estacionario.
- La demanda de los productos producidos, según lo manifestado por las empresas, está limitado por diversos factores, entre los más relevantes tenemos: competencia de productos nacionales en un 26% de las empresas y por la competencia de productos importados en un 17% de las empresas.

iv) Area Financiera.

- Los resultados nos indican que el 35% de las empresas poseen un activo total que oscila entre 100,000 a 200,000 colones, que en el 26% es de más de 50,000 a 100,000 colones y el 21% tienen más de 200,000 a 300,000 colones.
- Acerca de la situación actual del capital de trabajo se encontró que el 78% de las empresas considera que es insuficiente y que el 13% carece de capital de trabajo.
- Las fuentes de financiamiento que utilizan las empresas son diversas, las respuestas que nos dieron fue de que todas son usuarias de FIGAPE y que las otras fuentes de financiamiento a las que recurren son: a personas particulares, proveedores y recursos propios.
- La mayoría de las empresas no llevan contabili-

dad, lo cual se confirma con los resultados obtenidos, ya que el 69% así lo manifestó. Solamente el 22% lleva Contabilidad General y el resto Contabilidad General y de Costos.

- Uno de los problemas más relevantes que afrontan las empresas, es el de tener dificultades para conseguir financiamiento, lo cual se comprueba a través de los resultados obtenidos, pues el 83% de las empresas así lo manifestó.
- La totalidad de las empresas encuestadas coincidió en decir que no gozan de ninguna clase de incentivos fiscales.

b. Problemática Actual de la Empresa.

Los problemas más significativos que actualmente presenta la Pequeña Industria Textil los expon-dremos por separado según las áreas de funcionamiento:

i) Area Administrativa.

Los resultados nos reflejan que el 39% de las empresas tropieza con el problema de desconocimiento de técnicas administrativas, el 26% además del problema antes mencionado tiene el de contar con una organización deficiente y el 17% carece de personal técnico.

ii) Area de Producción.

Al consultar sobre los problemas que afrontan las empresas en esta área, obtuvimos los siguientes resultados: el 22% cuenta con maquinaria y equipo antiguo, el 17% afronta la escasez de materia prima y otro 17% la falta de

materia prima y falta de repuestos.

iii) Area de Ventas.

Los resultados indican que el 56% de las empresas consideran la falta de ventas como el principal problema que afrontan, el 22% y el 13% tienen además del problema antes mencionado, la incapacidad de vender al crédito y la competencia de productos nacionales, respectivamente.

iv) Area Financiera.

En esta área el 61% de las empresas manifestó que el problema que afrontan es la falta de capital de trabajo y el 30% necesitan de financiamiento.

Respecto al tipo de ayuda que la empresa necesita para alcanzar su desarrollo, el 22% de las empresas manifestó que requiere de asistencia financiera y técnica; el 43% de promoción de ventas y 13% de asistencia financiera y promoción de ventas.

c. Créditos Otorgados a la Empresa

- Referente al número de créditos otorgados a las empresas investigadas, los resultados indican que al 65% de las empresas se les ha concedido un crédito y al resto dos.
- El monto de los créditos otorgados oscilan entre 2,000 y 60,000 colones, los resultados reflejan que se ha otorgado el 55% de los créditos cuya cuantía está entre 2,000 y 25,000 colones y el 32% de los créditos entre 25,001 y 50,000 colones.

- Sobre el destino para el cual han sido concedidos dichos créditos, los resultados indican que en un 66% fueron para capital de trabajo.
- Respecto a la verdadera utilización de los 31 créditos, éstos fueron empleados principalmente en capital de trabajo y una pequeña parte en activo fijo; las empresas manifestaron que el 29% fue para la compra de materia prima y gastos de funcionamiento, el 23% para la compra de materia prima y materiales y el 16% para la compra de maquinaria y materia prima.

d. Supervisión de Créditos y Asistencia Técnica  
Proporcionada a las Empresas

Los resultados obtenidos nos indican que el 100% de las empresas fueron objeto de supervisión de retiros, el cual consistió en la presentación de las facturas o documentos que dan fe de la utilización de los fondos.

También que el 43% de las empresas fueron objeto de Supervisión ordinaria, pero sin llegar a investigar a fondo cada una de las áreas de funcionamiento. Dicha investigación fue estándar y consistió en que los pequeños empresarios textiles respondieron al Supervisor una serie de preguntas sobre los aspectos de Administración de Personal, Mercadeo, Finanzas y otros. La cual según opinión de los propietarios, en nada les ha beneficiado; porque dicha Institución no hizo posteriormente nada para solucionar o al menos ayudarles a resolver los problemas de funcionamiento detectados.

En lo referente a que tipo de reportes están

obligados a presentar a la Institución Financiera, todos respondieron que no se les exige ningún tipo de reporte.

La parte F del cuestionario, Asistencia Técnica recibida, comprende de la pregunta 46 a la 48, y las respuestas más significativas que dieron los empresarios al respecto, las podemos resumir así: que nadie ha recibido asistencia técnica por parte de la Institución Financiera de Fomento.

e. Efectos de la Utilización del Crédito

El cuadro de resumen N° 4, está dividido en dos partes, una que contiene los problemas que las empresas afrontaban antes del crédito y la otra que abarca los problemas resueltos a través de la utilización del crédito.

A continuación presentaremos los resultados obtenidos acerca de tales situaciones por áreas de funcionamiento, así:

i) Area de Administración

Al consultarles sobre las necesidades o problemas de carácter administrativo, antes del crédito, entre las respuestas que se obtuvieron del 57% de las empresas fueron: desconocimiento de técnicas administrativas, falta de personal técnico, etc. El 43% se abstuvo de contestar. En esta área, ninguna de las empresas resolvió sus problemas con el financiamiento.

ii) Area de Produccion.

En esta área, el 78% de las empresas dijo que tenía problemas, entre los cuales mencio-

naron: la antigüedad de la maquinaria y equipo, falta de repuestos, instalaciones inadecuadas, etc.

Con la utilización del crédito, el 56% de las empresas no resolvió ninguna de las necesidades o problemas que afrontaban antes del crédito en esta área.

iii) Area de Ventas

La falta de ventas, era el problema del 56% de las empresas y en el 35% era entre otros la falta de ventas, incapacidad de dar al crédito, competencia de productos nacionales, etc.

Unicamente el 17% de las empresas, manifestó que había resuelto sus problemas con la utilización del crédito.

iv) Area Financiera

Los resultados señalan, en esta área, que el 48% de las empresas tenía problemas por falta de capital de trabajo y el 22% de necesidades de financiamiento.

En esta área es donde un mayor número de empresas resolvió sus necesidades y problemas mediante el crédito, pues los resultados indican que el 61% había resuelto sus necesidades y el 35% manifestó lo contrario.

CUADRO DE RESUMEN N° 1

CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA TEXTIL POR AREAS DE FUNCIONAMIENTO

AREAS	PREGUNTA NUMERO	CUADRO NUMERO	PREGUNTAS	RESPUESTAS SINGIFICATIVAS	F.	%
DATOS GENERALES	-	1	Personal empleado	De 10 a 19 personas	11	48
	2	3	Tiempo de funcionamiento	De 3 a 9 personas De 5 a 10 años De 10 a 15 años	10 12 6	44 53 26
	3	4	Personal empleado	Obreros no calificados Obreros calificados Ninguno	173 60 11	64 22 48
ADMINISTRACION Y PERSONAL	18	19-A	Grado Académico del jefe de Produc.	Con grado académico	8	34
	18	19-B	Años de experiencia jefe de Produc.	De 5 a 15 años Más de 15 años	13 6	57 26
	27	28	Organización de la Empresa	Dos niveles jerárquicos Tres niveles jerárquicos Propietario	13 6 19	57 26 82
	28	29	Encarg. de las funciones Administs.	Propietario	19	82
	29	30	Tipo de registros	Ninguno	17	74
	4	5	Turnos de trabajo	Un turno de 8 horas	21	91
PRODUCCION	8	9	Tipo de maquinaria utilizada	Manual Industrial Atrasada Moderna	10 7 13 9	44 30 57 39
	9	10	Categoría de la Tecnología empleada	70% 80%	7 5	30 22
	10	11	Aprovechamiento de la capac. instalada	Poca demanda y falta de Capital de trabajo	12	52
	11	12	Causas de la subutilización	Escasez de materia prima Inspección	5 19	21 82
	12	13	Formas de controlar la calidad	A Productos terminados	10	43
	13	14	Etapas de aplicac. del control de calidad	A productos en proceso Sub-productos	13 -	13 94
	14	15	% de aprovech. de materia prima		-	4

AREAS	PREGUNTA NUMERO	CUADRO NUMERO	PREGUNTAS	RESPUESTAS SIGNIFICATIVAS	F.	%
	15	16	Mercado donde se adquiere la mat. prima	Nacional	17	74
	16	17	Factores negativos en el Proc.de Producción.	Nac. y Centroamericano	6	26
	17	18	Forma de planificar la producción	Antigüedad de maquinaria	5	22
				Falta de repuestos	5	22
				Instalación inadecuada	5	22
				No planifica	11	47
				Por pedidos	8	35
	19	20	Factor utilizado en la fijac.de precios	Costo de producción	18	78
	20	21	Forma de efectuar las ventas	Directamente en la Fabrica	9	39
	21	22	Canales de distribución	Por pedidos de los clientes	7	30
	22	23	Criterios para vender	Minoristas	15	65
	23	23		Contado	-	62
	23	23		Crédito	-	38
	23	24	Medios de publicidad	Ninguno	20	87
	24	25	Localización del mercado	San Salvador	18	78
	25	26	Situación del mercado	San Salv.e interior de la Rep.	4	18
	26	27	Limitantes en la demanda del producto	Estacionario	20	87
	30	31	Valor total del activo	Competencia de productos Nac.	6	26
	31	32	Situación del capital de trabajo	Competencia de prods.Imports.	4	17
	32	33	Fuentes de financiamiento	De más de Ø100,000 a Ø200,000	8	35
	33	34	Tipo de Contabilidad	De más de Ø 50,000 a Ø100,000	6	26
	34	35	Problemas de financiamiento	Insuficiente	18	78
	35	36	Incentivos fiscales	Carece de Capital de Trabajo	3	13
				FIGAPE y personas particulares	8	35
				FIGAPE, pers.parts. y Proveeds	4	17
				No llevan contabilidad	16	69
				Contabilidad General	5	22
				Sí	19	83
				Ninguno	23	100

FUENTE: Investigación de Campo.

CUADRO DE RESUMEN N° 2

DISTRIBUCION DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA TEXTIL POR ACTIVIDADES

ACTIVIDAD Pregunta N° 1	PRODUCTOS TERMINADOS Pregunta N° 5	MATERIA PRIMA Pregunta N° 6	PROCESO DE PRODUCCION Pregunta N° 7	FRECUEN- CIA	PERCEN- TAJE
Hilado, tejido y acabado de textiles	Telas, hilos, manta, frazadas, cubrecamas, hamacas, manteles, colchas, etc.	Fibras de algodón, hilos de algodón y sintéticos, colorantes o tintes, almidón, sal común, branqueadores, etc.	Cardado enrollado de puntas, peinado, canillera, hilatura, devanado, torcido, corte, tejeduría, acabado, etc.	7	30.0
Elaboración de productos de tejido de punto.	Calcetines, calcetas, camisetas, pijamas, traje para niño, camisas Sport, etc.	Elástico, hilo de algodón, hilo de nylon, colorantes o tintes, soda cáustica, etc.	Tejido, engarzado, volteado, teñido, corte, zurcido, etc.	14	61.0
Cordelería	Cintas para zapatos y cordeles.	Hilo de algodón, colorantes, almidón, etc.	El hilo se transforma directamente en cordones y se colorea posteriormente.	2	9.0
			T O T A L E S	23	100.0

FUENTE: Investigación de Campo.

CUADRO DE RESUMEN N° 3

RESULTADOS SOBRE LA SUPERVISION DE CREDITOS Y LA ASISTENCIA TECNICA  
RECIBIDA POR LAS PEQUEÑAS INDUSTRIAS TEXTILES

AREAS	PREGUNTA NUMERO	CUADRO NUMERO	PREGUNTAS	RESPUESTAS SIGNIFICATIVAS	FRECUEN- CIA	PORCENTAJES
SUPERVISION DE CREDITOS	41	42	Recibieron supervisión de créditos	SÍ	23	100
	42	43	Forma de supervisión recibida	Presentación de compro- bantes o documentos	23	100
	43	44	Investigación en las áreas de fun- cionamiento.	No y sí	13	57
	44	45	Reportes que presentan	Ninguno	23	100
	45	46	Fue beneficiosa la supervisión recibida.	No	23	100
ASISTEN- CIA TECNICA	46	47	Recibieron asistencia técnica	No	23	100
	47	48	En que áreas	Ninguna.	23	100
	48	49	Fue beneficiosa la atención re- cibida.	No	23	100

FUENTE: Investigación de Campo.

CUADRO DE RESUMEN N° 4

COMPARACION ENTRE LA SITUACION ANTERIOR Y POSTERIOR AL CREDITO

AREAS	ANTES DEL FINANCIAMIENTO			DESPUES DEL FINANCIAMIENTO		
	Pregunta N° 50 RESPUESTAS SIGNIFICATIVAS	FRECUEN- CIA	%	Pregunta N° 52 RESPUESTAS SIGNIFICATIVAS	FRECUEN- CIA	%
PRODUCCION	Antigüedad de maquinaria y equipo	5	22	Adquisición de maquinaria	2	9
	Falta de repuestos	3	13	Mayor capacidad de producción	1	4
	Instalaciones inadecuadas	3	13	Compra de maquinaria y materia prima	2	9
	Otros	7	30	No resolvió ningún problema	13	56
	No contestaron	5	22	No contestaron	5	22
VENTAS	Falta de ventas	13	56	Incremento de las ventas	4	17
	Falta de ventas, incapacidad de dar créditos y competencia de productos nacionales.	4	17	Ningún problema resuelto	17	74
	Otros	4	18	No contestaron	2	9
	No contestaron	2	9			
ADMINIS- TRACION	Desconocimiento de técnicas administrativas y de una organización eficiente	10	43	Ningún problema resuelto	13	57
	Falta de personal técnico	3	14	No contestaron	10	43
	No contestaron	10	43			
FINANCIE- RA	Falta de capital de trabajo	11	48	Disponibilidad de capital de trabajo	10	43
	Necesidad de financiamiento	5	22	Adquisición de activo fijo	4	18
	Otros	6	26	No resolvió ningún problema	8	35
	No contestó	1	4	No contestaron	1	4

FUENTE: Investigación de campo.

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo contiene, en primer lugar, las conclusiones a que se ha llegado sobre la importancia, problemática y necesidades fundamentales de la Pequeña Industria Textil; los efectos de la Supervisión del Crédito y la Asistencia Técnica proporcionada por las Instituciones Financieras de Fomento, a las empresas investigadas y las limitaciones que estas instituciones afrontan para desarrollar eficazmente dichas prácticas. En segundo lugar, contiene las recomendaciones formuladas acerca de las conclusiones que se han elaborado.

#### A. CONCLUSIONES

1. La Pequeña Industria Textil, afronta serios problemas comunes, entre los cuales se destacan: problemas de financiamiento, dificultades para la adquisición de materias primas y compra de maquinaria y equipo, instalaciones inadecuadas, falta de personal técnico, no beneficiarse de los incentivos fiscales existentes y la falta de Asistencia Técnica.
2. La Pequeña Industria Textil, también adolece de graves problemas de gestión, los cuales giran principalmente en torno a la calidad y los procesos de producción, la comercialización de sus productos y la falta de conocimientos técnicos y administrativos.
3. Como consecuencia de los problemas comunes y de gestión, antes señalados, de la Pequeña Industria Textil;

Ésta presenta una necesidad urgente de asistencia técnica, en las áreas fundamentales de Administración, Producción, Ventas y Finanzas.

4. En la Pequeña Industria Textil se cumple con preva-  
ciente frecuencia, la identidad del empresario y su  
empresa; y la gestión de la misma gira fundamentalmen-  
te en torno al mismo.
5. La falta de ventas como resultante del escaso poder  
consumidor de la población, la incapacidad de las em-  
presas de vender al crédito, la competencia de produc-  
tos nacionales e importados y las dificultades para  
la exportación, es el principal factor que afecta al  
crecimiento y desarrollo de la Pequeña Industria Tex-  
til.
6. Las necesidades en lo que respecta al área financiera  
que presenta la Pequeña Industria Textil, son en espe-  
cial la falta de capital de trabajo y la necesidad de  
incrementar sus activos fijos.
7. Como consecuencia de las dificultades para obtener  
financiamiento en las Instituciones Financieras de Fo-  
mento, muchos pequeños industriales textiles se ven  
precisados a recurrir como fuente de financiamiento a  
sus proveedores y a utilizar, en la mayoría de veces  
capitales de personas particulares a intereses altos.
8. FIGAPE, es prácticamente la única Institución Finan-  
ciera de Fomento, que atiende a la Pequeña Industria  
Textil en el otorgamiento de créditos, con lo cual de-  
sempeña una función de gran importancia para el fo-  
mento del desarrollo de la Pequeña Industria Nacional.

9. No obstante que las empresas investigadas, utilizaron realmente los créditos en los destinos para los cuales les fueron concedidos, la utilización de los mismos no fue la óptima ya que no recibieron asistencia técnica.
10. Los créditos otorgados a las Pequeñas Industrias Textiles investigadas, resolvieron a corto plazo la necesidad de financiamiento, pero debido a los otros problemas comunes y de gestión que adolecían, la necesidad de financiamiento se generó nuevamente.
11. La Supervisión de los Créditos, en la actualidad se efectúa posteriormente de realizados los desembolsos, lo que da lugar a un mal empleo de los fondos otorgados.
12. Los Pequeños Industriales Textiles no llevan los registros básicos de control, que permitan mediante el ejercicio de las prácticas de supervisión, determinar objetivamente los problemas y necesidades que afrontan.
13. La supervisión de los créditos proporcionada a los Pequeños Industriales Textiles no fue considerada beneficiosa por parte de los pequeños empresarios, debido a que no recibieron ningún servicio complementario de asistencia Técnica.
14. Los programas de asistencia técnica que se han desarrollado para las pequeñas empresas usuarias de crédito, no se basaron en diagnósticos previos de las necesidades reales de las mismas.
15. Actualmente, entre las Instituciones gubernamentales encargadas de fomentar el desarrollo de la pequeña

Industria Nacional, no existe la coordinación necesaria, que les permita trabajar conjuntamente, sino que lo hacen en forma separada.

16. Los créditos otorgados a la Pequeña Industria Textil fueron en su totalidad supervisados, pero dicha supervisión fue muy limitada, principalmente por la falta de recursos humanos y técnicos.
17. Las Instituciones Financieras de Fomento, en los últimos años no han estado en capacidad de proporcionar a las pequeñas empresas usuarias de crédito, el servicio de asistencia técnica que complementa y optimiza la utilización de los créditos; por no contar con una unidad especializada y con los recursos necesarios para desarrollar dicha labor.

#### B. RECOMENDACIONES

1. El gobierno puede impulsar la producción de la Pequeña Industria, motivándola y dándole un trato preferencial en las licitaciones a determinados precios, proporcionándole más fuentes de financiamiento, promocionando los incentivos fiscales que la Pequeña Industria puede utilizar, etc.
2. Las Instituciones Financieras de Fomento deben ayudar a la Pequeña Industria a resolver sus problemas de gestión, proporcionándole directamente un servicio de asistencia técnica o asesorándoles para que utilicen otras fuentes de asistencia técnica.
3. La asistencia técnica a proporcionar a la Pequeña Industria debe orientarse por áreas de especialidades,

principalmente en las áreas administrativa, técnica y económica.

4. El proceso de Asistencia Técnica a la Pequeña Industria, debe incluir como parte fundamental la capacitación del Pequeño Empresario a fin de prepararlo mejor para el desempeño de sus funciones empresariales.
5. También, en la Asistencia Técnica que se proporcione a la Pequeña Industria, se debe dar especial atención al área de comercialización para la promoción de las ventas, en el estudio e investigación de nuevos mercados, para la utilización de los canales de distribución adecuados, etc.
6. Los créditos que se otorguen a la Pequeña Industria deben basarse en sus necesidades reales y supervisarse adecuadamente para garantizar su recuperación.
7. Favorecer a los Pequeños Industriales con créditos adicionales en base a las posibilidades de desarrollo que presenten y las garantías de recuperación de los fondos.
8. Las Instituciones Financieras para fomentar en mejor forma el desarrollo de la Pequeña Industria Nacional, deben otorgarles créditos que incluyan una suma adicional para asistencia técnica, la cual puede proporcionársela directa o indirectamente.
9. La Asistencia Técnica que se proporcione a la Pequeña Industria debe tener como objetivos fundamentales, la óptima utilización del crédito y el garantizar la recuperación de los fondos.

10. Las Instituciones Financieras de Fomento, deben de solicitar a las diferentes universidades e institutos tecnológicos, su colaboración en el sentido de establecer la posibilidad de que los estudiantes egresados de dichos centros educativos, puedan realizar sus trabajos de graduación en las empresas usuarias de crédito de la Institución (principalmente en las carreras de Administración de Empresas, Economía e Ingeniería Industrial), con esto se estaría aprovechando un gran potencial de Asistencia Técnica, para fomentar el desarrollo de la Pequeña Industria Nacional.
11. Las Instituciones Financieras de Fomento deben establecer como política, que los usuarios pacten plazos de 30, 60 ó 90 días para los pagos a sus proveedores, con el objeto de que el Departamento de Supervisión y Control, pueda supervisar la utilización de los fondos antes de efectuar su desembolso.
12. Las Instituciones Financieras de Fomento, también deben establecer como política, que los pequeños empresarios lleven registros básicos de producción, ventas, compras, personal y financieros; que permitan mediante una supervisión eficiente, detectar en forma objetiva los problemas y necesidades de financiamiento y asistencia técnica de las empresas.
13. Entre las unidades administrativas encargadas de proporcionar la Supervisión de Créditos y la Asistencia Técnica deberá existir una retroalimentación efectiva, que les permita complementar sus actividades, con el objeto de brindar un eficiente servicio a la Pequeña Industria usuaria de crédito.

14. Toda Asistencia Técnica, que se proporcione a las Pequeñas Industrias, debe basarse en un diagnóstico previo y orientarse a satisfacer sus necesidades fundamentales.
15. Es necesario coordinar a través de un organismo superior las actividades de las Instituciones Financieras de Fomento y de CENAP, que les permita trabajar conjuntamente en programas de Financiamiento y Asistencia Técnica, con el propósito de fomentar en forma más eficaz el desarrollo de la Pequeña Industria Nacional.
16. Implementar o reestructurar el Departamento de Supervisión y Control de las Instituciones Financieras de Fomento, considerando los lineamientos de carácter general que se presentan en el modelo de Supervisión de Créditos, propuesto en el Capítulo V.
17. Las Instituciones Financieras de Fomento deben ser fortalecidas con un Departamento de Asistencia Técnica, el cual puede implementarse considerando el modelo de Asistencia Técnica propuesto en el siguiente capítulo, a fin de que estén en capacidad de ofrecer directamente un servicio de Asistencia Técnica, cuando sea indispensable, para garantizar la recuperación del crédito.

## CAPITULO V

# MODELO BASICO PROPUESTO PARA LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE FOMENTO PARA EL DESARROLLO DE LAS PRACTICAS DE SUPERVISION DE CREDITOS Y ASISTENCIA TECNICA

### A. SUPERVISION DE CREDITOS

#### 1. UNIDAD RESPONSABLE.

La Unidad responsable de ejercer la Supervisión y control de los créditos será el Departamento de Supervisión y Control, dependiendo directamente de la Gerencia Operativa o su similar según la Institución de que se trate 1/ su estructura organizativa se presenta en la Figura N° 1.

La Jefatura del Departamento, será la responsable de la dirección, coordinación y control de las funciones y actividades a desarrollarse en dicha unidad a fin de alcanzar los objetivos preestablecidos de la misma. Para lo cual contará con las unidades de apoyo siguientes:

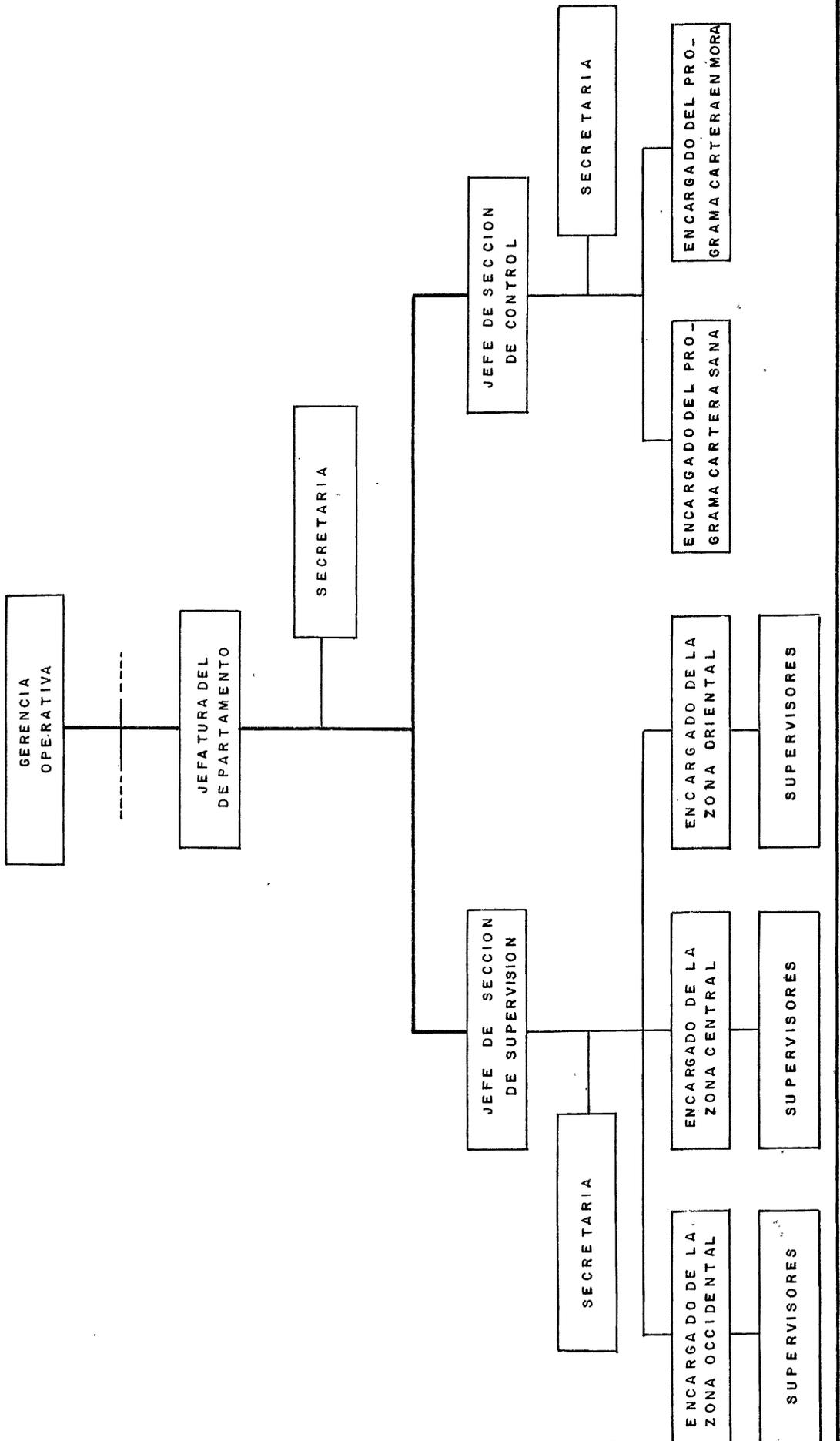
La Sección de Supervisión, será la encargada de ejercer la supervisión de los créditos propiamente dicha, desarrollando para ello la ejecución de los programas principales: Zona Central, Zona Occidental y Zona Oriental con el objeto de darle un tratamiento específico a las diferentes zonas geográficas del país.

---

1/ La Dirección Superior de las Instituciones Financieras de Fomento generalmente está conformada por un Consejo Directivo, la Presidencia y Gerencias tales como Operativa, Administrativa y Financiera.

FIGURA Nº 1

ORGANIGRAMA PROPUESTO DEL DEPARTAMENTO DE SUPERVISION Y CONTROL



La Sección de Control, por su parte, será la encargada de controlar el estado de la cartera de créditos a través de la ejecución de los programas de cartera sana y cartera en mora, con la finalidad de mantener un control efectivo de los créditos que permita la recuperación oportuna de los mismos. Por consiguiente, ambas secciones deberán trabajar en coordinación y retroalimentación con las demás unidades administrativas y operativas de la Institución principalmente con los Departamentos de Asistencia Técnica, de Créditos y Jurídico.

## 2. OBJETIVOS, POLITICAS Y FUNCIONES

La unidad responsable de ejercer la supervisión y control de los créditos deberá llevar a cabo el desarrollo de sus actividades con base a los objetivos, políticas y funciones siguientes:

### a. Objetivos

#### i) Generales:

- Resguardar los intereses de la Institución y de las empresas usuarias, con el propósito de que éstas últimas obtengan el mejor aprovechamiento y productividad de los recursos financieros otorgados en calidad de préstamos y evitar que consecuentemente incurran en situaciones de insolvencia de naturaleza legal y financiera.
- Propiciar a través de una supervisión racional y oportuna la obtención de adecuados niveles de eficiencia, en las Empresas usuarias de Crédito, de modo que contribuyan al logro de sostenidos niveles de rentabilidad y crecimiento.

- Detectar en las empresas usuarias mediante la realización de visitas e inspecciones, posibles problemas que obstaculicen el giro del desarrollo de sus operaciones y para cuya solución requieran de Asistencia Financiera y/o Técnica.

ii) Específicos.

- Alcanzar las metas establecidas en el Plan de Créditos de la Institución.
- Contribuir a elevar el nivel de solvencia en la Cartera de Préstamos de la Institución.
- Explorar conjuntamente con el Pequeño Industrial las oportunidades aparentes que se detecten en relación a expandir o consolidar la empresa.
- Evaluar periódicamente el desarrollo de las empresas usuarias de crédito.
- Fortalecer y racionalizar los métodos y sistemas actuales de trabajo vinculados con la práctica de Supervisión y Control de Créditos.
- Técnicar al personal encargado de la Supervisión y Control de los créditos, por medio de programas de capacitación en una forma constante.

b. Políticas

- El destino de los recursos financieros proporcionados por la Institución deberá orientarse acorde con su carácter de fomento y supervisándolos para controlar el empleo efectivo de los mismos.
- En la realización de la práctica de Supervisión, se deberán combinar racionalmente los métodos directo

e indirecto de Supervisión.

- En la supervisión de los créditos, se debe cuidar del buen empleo de los fondos y de evaluar el funcionamiento de las empresas usuarias.
- Para la elaboración de los programas de Supervisión de Créditos se deberá tomar en cuenta los criterios de la actividad económica a que pertenecen las empresas, su localización geográfica y la experiencia crediticia de las mismas.
- Para el desembolso de los fondos se establecerá un convenio entre la empresa y los proveedores y/o acreedores que permita supervisar la utilización de los fondos antes de su desembolso.
- Será obligación de los pequeños empresarios usuarios de crédito pactar con sus proveedores plazos de 30, 60 ó 90 días para el pago de las materias primas, maquinaria, etc., con el objeto de que la Institución pueda constatar en forma veraz la utilización de los fondos en los destinos para los cuales fueron otorgados.
- Se exigirá a las empresas usuarias de la Institución, llevar registros mínimos de producción, ventas, compras, personal y financieros que permitan a los supervisores establecer indicadores del funcionamiento de las empresas.

c. Funciones

- Elaborar los programas de supervisión y recuperación
- Determinar las acciones a seguir en las supervisiones de las empresas.
- Coordinar con otros departamentos la gestión de

control y recuperación de mora.

- Hacer recomendaciones al Comité de Créditos sobre casos morosos a refinanciar.
- Informar a los usuarios de créditos de los tipos de Supervisión que se les hará y de las condiciones en que se les ha otorgado el crédito.
- Llevar registros de las supervisiones realizadas con la información investigada.
- Elaborar estadísticas de la recuperación de los préstamos.
- Actualizar los niveles de mora de acuerdo a pagos retrasados.
- Disminuir la cartera de mora a través de efectivas gestiones de cobro.
- Observar el funcionamiento de las empresas, detectando la capacidad de pago y la posibilidad de refinanciar la deuda si fuere necesario.
- Hacer valúos de las garantías prendarias e hipotecarias.
- Identificar a través de las visitas de supervisión ordinaria las necesidades de asistencia técnica de las Empresas usuarias de crédito.

### 3. RECURSOS

La unidad responsable de ejercer la supervisión y control de los créditos para estar en capacidad de cumplir con los objetivos, políticas y funciones asignadas, requerirá de contar con los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, que son básicos.

#### a. Recursos Humanos

El recurso humano mínimo necesario para administrar y ejecutar la supervisión de los créditos, será el siguiente:

i) Personal de Jefatura.

- (1) Jefe del Departamento
- (1) Jefe de la Sección de Supervisión
- (1) Jefe de la Sección Control

ii) Personal Administrativo.

- (1) Encargado del Programa Comercial
- (1) Encargado del Programa Industrial
- (1) Encargado del Programa de Servicios
- (1) Encargado del Programa Cartera Sana
- (1) Encargado del Programa Cartera en Mora
- (1) Supervisor por cada 240 créditos
- (1) Secretaria de la Jefatura del Departamento
- (1) Secretaria de la Sección de Supervisión
- (1) Secretaria de la Sección de Control.

b. Recursos Materiales

Los recursos materiales básicos con que debe contar la Unidad de Supervisión y Control, para llevar a cabo sus distintas actividades, incluyen los siguientes:

- Local para las oficinas
- Mobiliario y equipo de Oficina
- Papelería y útiles
- Servicio eficiente de transporte para realizar las visitas de supervisión.
- etc.

c. Recursos Técnicos

Complementando los Recursos Humanos y Materiales necesarios para el buen funcionamiento del siste-

ma, deben estar los recursos técnicos que fundamentalmente incluyen:

- Manual de Organización
- Manual de Puestos
- Manual de Procedimientos
- Bibliografía de Consulta
- etc.

d. Recursos Financieros

La implementación o reestructuración del Departamento de Supervisión y Control, lógicamente demandará recursos financieros, el monto de los cuales, en determinada Institución Financiera de Fomento podría ser menor si es que ya existen recursos humanos y materiales destinados para el desarrollo de la práctica de Supervisión de Créditos o porque el número de créditos a supervisar demanden menos recursos de los propuestos.

A continuación presentamos una estimación aproximada de los costos de implementación considerando el número de créditos existente en una Institución Financiera a la fecha de la investigación de campo y asumiendo que los requerimientos de infraestructura pueden ser proveídos sin costos adicionales en las diferentes Instituciones Financieras de Fomento.

i) Recursos Humanos

El costo anual de los recursos humanos asciende a un total de Ø274,422.00, ver cuadro N° 5  
Pág. 80.

ii) Recursos Materiales.

CUADRO N° 4

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Escritorios	16	∅ 275.00	∅ 4,400.00
Sillas	16	75.00	1,200.00
Archivos	3	400.00	1,200.00
Maq. de escribir	3	800.00	2,400.00
Contómetros	6	350.00	2,100.00
SUB-TOTAL (Imprevistos 10%)			∅ 11,300.00
TOTAL			∅ 12,430.00

CUADRO N° 5

RECURSO HUMANO PROPUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	SUELDO NOMINAL EN ∅	CUOTAS PATRONALES				SUELDO NOMINAL MAS CUOTA PATRONAL	SUB-TOTAL P/AÑO	VACACIONES	AGUI-NAL-DO	SUB-TOTAL	N° DE PERSO-NAS	TOTAL GENERAL
		ISSS 6.25% HASTA ∅ 700.00	INPEP 2.25% ≤ 700 3.50% > 700	FSV 5% HASTA ∅ 700.00								
Jefe de Departamento	∅ 1,300	∅ 43.75	∅ 45.50	∅ 35.00	∅ 1,424.25	∅ 17,091	∅ 845	∅ 1,300	∅ 19,236	1	∅ 19,236	
Jefe de Sección	1,000	43.75	35.00	35.00	1,113.75	13,365	650	1,000	15,015	2	30,030	
Encargado de Programas.	800	43.75	28.00	35.00	906.75	10,881	520	800	12,201	5	61,005	
Supervisores	700	43.75	15.75	35.00	794.50	9,534	455	700	10,689	13	138,957	
Secretarias	550	34.38	12.38	27.50	624.26	7,491	357	550	8,398	3	25,194	
T O T A L												∅ 274,422

#### 4. PROCEDIMIENTOS

El Departamento de Supervisión y Control, en la realización de sus funciones deberá ejecutar esencialmente, los siguientes procedimientos: Supervisión de Retiros, Supervisión Ordinaria y Supervisión por Mora.

A continuación, se presenta la descripción de cada procedimiento con su correspondiente flujograma. (La simbología utilizada se presenta en el Anexo N<sup>o</sup> 1).

NOMBRE DE LA INSTITUCION	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	PAGINA VERSION A   <u>1</u> DE <u>3</u>			
PARTE: A	CODIGO: SUP- 01				
UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO DE SUPERVISION Y CONTROL					
<u>PROCEDIMIENTO: SUPERVISION DE RETIROS</u>					
<u>Nº</u>	<u>RESPONSABLE</u>	<u>ACTIVIDAD</u>			
	Departamento de Supervisión y Control.				
01		El encargado del programa respectivo, recibe copia de la resolución favorable del Consejo Directivo, y abre la tarjeta de control del crédito.			
02		Archiva resolución del Consejo Directivo y tarjeta de control.			
	Pequeño Empresario				
03		Pacta un plazo de crédito por 30,60 ó 90 días para el pago de la materia prima, maquinaria, etc., con el proveedor y recibe de éste la materia prima o la maquinaria.			
	Departamento Jurídico				
04		En la fecha prevista escritura el préstamo y elabora un aviso de escrituración que envía al Departamento de Supervisión y Control.			
05		Archiva copia del aviso de escrituración.			
	Departamento de Supervisión y Control				
06		El jefe de la Sección de Supervisión, recibe			
A P R O B A C I O N		R E F O R M A S	F E C H A		
FIRMA	VIGENCIA			MODIFICADA	
	DIA	MES	AÑO	ADICIONADA	
CARGO				SUSTITUYE	

NOMBRE DE LA INSTITUCION	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PAGINA	
		VERSION A	2 DE 3

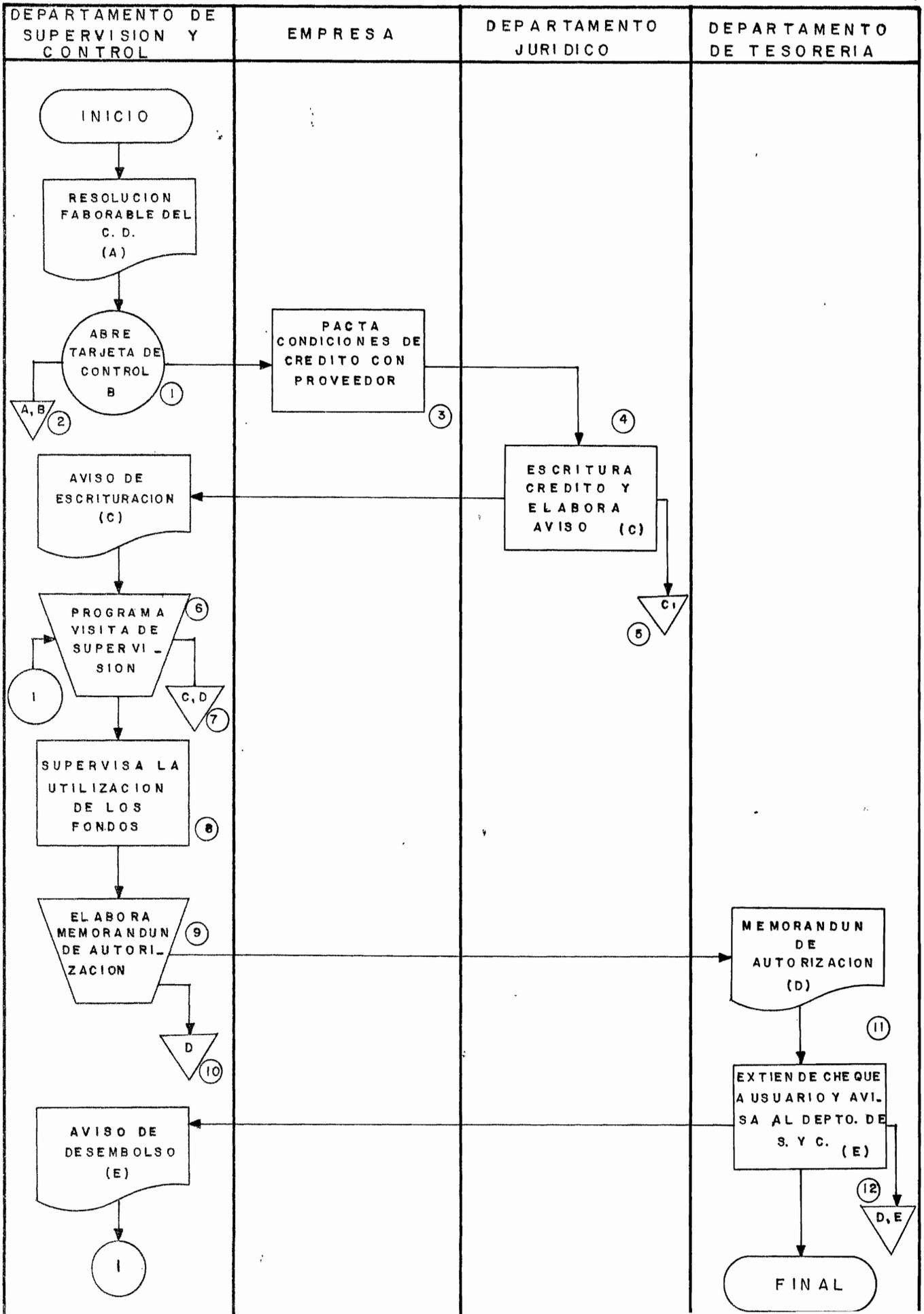
PARTE: A	CODIGO: SUP- 01
----------	-----------------

UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO DE SUPERVISION Y CONTROL

- el aviso de escrituración y dependiendo de las condiciones que pactó el empresario con el proveedor, programa una visita de supervisión dentro de los 30,60 ó 90 días de plazo.
- 07 Archiva aviso de escrituración
  - 08 El supervisor asignado efectúa la visita de supervisión y comprueba que la materia prima, la maquinaria, etc., se estén utilizando en el desarrollo de las operaciones de la empresa.
  - 09 El jefe de la Sección de Supervisión, con base al informe dado por el supervisor, elabora el memorandum de autorización de desembolso y lo remite al Departamento de Tesorería.
  - 10 Archiva copia del memorandum de autorización de desembolso.
- Departamento de Tesorería
- 11 Tramita y extiende cheque a usuario previa presentación de algún documento de identidad. Elabora el aviso de desembolso y lo remite al Departamento de Supervisión y Control.
  - 12 Archiva copia del aviso de desembolso y

A P R O B A C I O N			REFORMAS	FECHA
FIRMA	VIGENCIA		MODIFICADA	
	DIA	MES	AÑO	ADICIONADA
CARGO			SUSTITUYE	

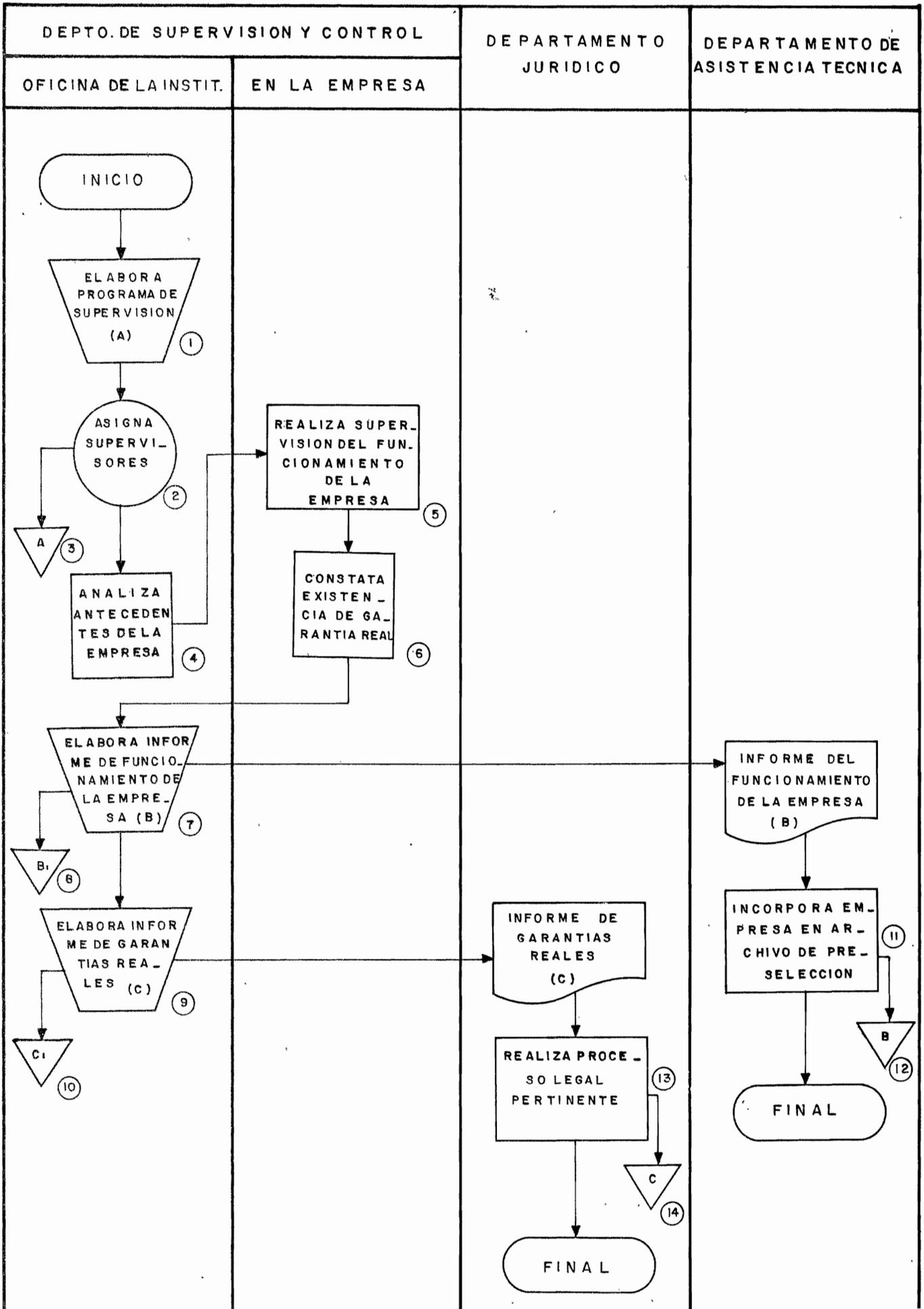
NOMBRE DE LA INSTITUCION	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			PAGINA	
				VERSION A	3 DE 3
PARTE: A	CODIGO: SUP- 01				
UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO DE SUPERVISION Y CONTROL					
Memorandum de autorización.					
DOCUMENTOS.					
A. Resolución favorable del Consejo Directivo					
B. Tarjeta de Control de Créditos					
C. Aviso de Escrituración					
D. Memorándum de Autorización de Desembolso					
E. Aviso de Desembolso.					
A P R O B A C I O N			REFORMAS		FECHA
FIRMA	VIGENCIA			MODIFICADA	
	DIA	MES	AÑO	ADICIONADA	
CARGO				SUSTITUYE	



NOMBRE DE LA INSTITUCION	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	PAGINA	
		VERSION A	1 DE 3
PARTE: A	CODIGO: SUP- 02		
UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO DE SUPERVISION Y CONTROL			
<u>PROCEDIMIENTO: SUPERVISION ORDINARIA</u>			
<u>Nº</u>	<u>RESPONSABLE</u>	<u>ACTIVIDAD</u>	
	Departamento de Supervisión y Control		
01		El jefe de la Sección Supervisión elabora el programa de Supervisión Ordinaria	
02		Los encargados de cada programa asignan los supervisores.	
03		Archiva programa de Supervisión	
04		El supervisor asignado localizará el expediente de la empresa respectiva y lo analizará con el objeto de conocer en detalle los antecedentes de la misma.	
05		Durante la visita el supervisor deberá explicar claramente al pequeño empresario que el objeto de supervisar el funcionamiento de la empresa es para evaluar las posibilidades de brindarle Asistencia Técnica o Financiera.	
		La investigación en la empresa deberá incluir principalmente el análisis de los registros básicos de producción, ventas, compras, etc.	
06		El supervisor aprovechará la visita a la empresa para constatar la existencia y	
A P R O B A C I O N		R E F O R M A S	F E C H A
FIRMA	VIGENCIA		
	DIA	MES	AÑO
CARGO	MODIFICADA		
	ADICIONADA		
	SUSTITUYE		

NOMBRE DE LA INSTITUCION	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	PAGINA	
		VERSION A	2 DE 3
PARTE: A		CODIGO: SUP- 02	
UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO DE SUPERVISION Y CONTROL			
07  08  09  10  Departamento de Asistencia Técnica.  11  12  Departamento Jurídico.	situación de las garantías reales, cuando éstas existan en la escrituración del crédito.  Posteriormente el supervisor elaborará un informe del funcionamiento de la empresa, el cual se enviará al Departamento de Asistencia Técnica.  El encargado del programa, archiva copia del informe de Funcionamiento de la Empresa.  También, el supervisor elaborará un informe sobre la existencia y situación de las garantías reales, el cual se enviará al Departamento Jurídico.  El encargado del Programa, archiva copia del informe de garantías reales.  Recibe el informe de supervisión e incorpora la empresa en el archivo de preselección.  Archiva informe del funcionamiento de la empresa.		
A P R O B A C I O N		REFORMAS	FECHA
FIRMA		VIGENCIA	
		MODIFICADA	
CARGO		DIA    MES    AÑO	ADICIONADA
			SUSTITUYE

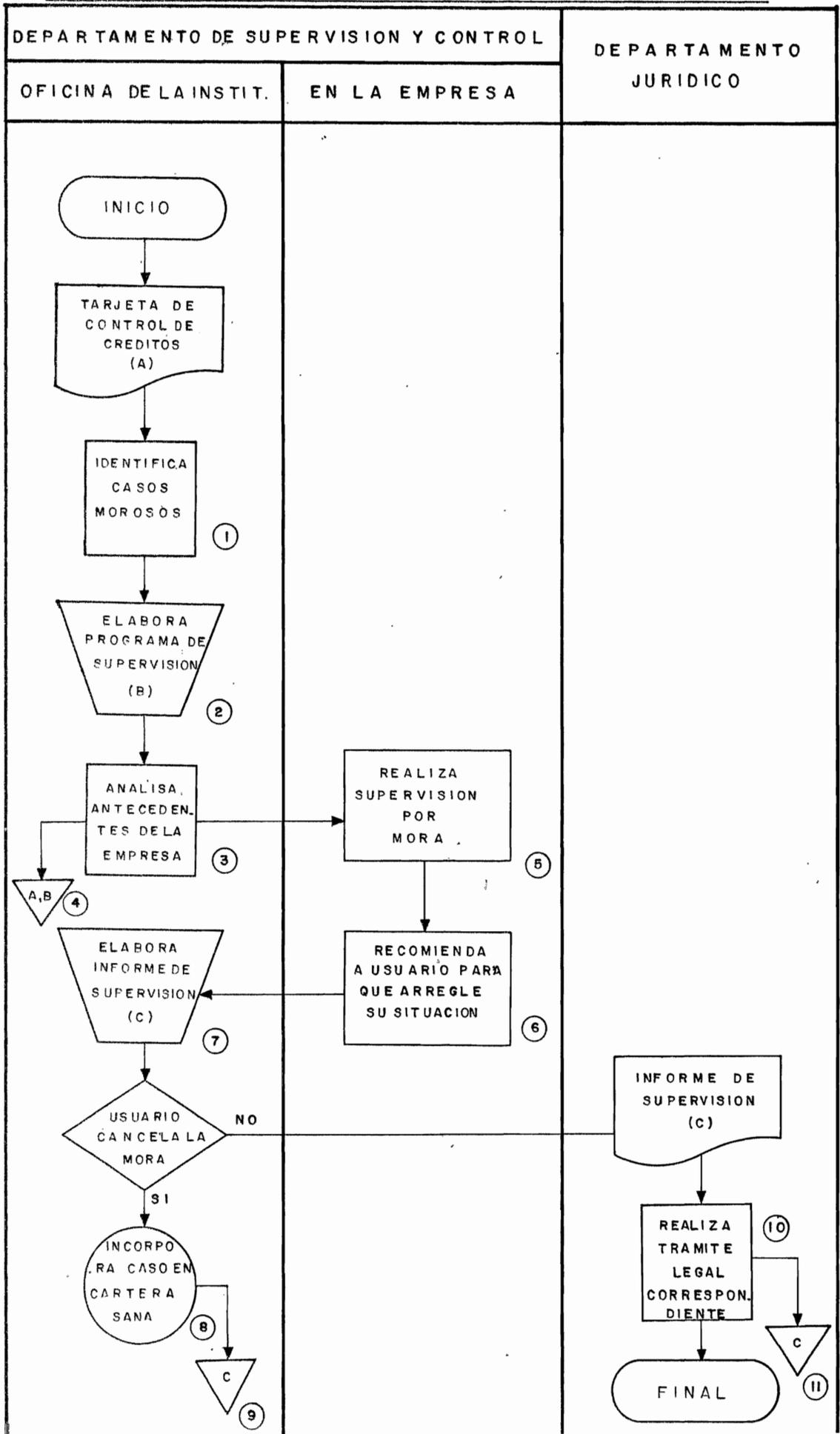
NOMBRE DE LA INSTITUCION	<h2 style="margin: 0;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</h2>	PAGINA VERSION A   <u>3</u> DE <u>3</u>	
PARTE: A		CODIGO: SUP-02	
UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO DE SUPERVISION Y CONTROL			
13	Recibe el informe de garantías reales y en base a él, realiza el proceso legal pertinente.		
14	Archiva informe de Garantías reales.		
DOCUMENTOS:			
A. Programa de Supervisión B. Informe de Funcionamiento de la Empresa C. Informe de Garantías Reales.			
A P R O B A C I O N		R E F O R M A S	
FIRMA	V I G E N C I A		M O D I F I C A D A
	D I A	M E S	A Ñ O
C A R G O			S U S T I T U Y E
			F E C H A



NOMBRE DE LA INSTITUCION	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	PAGINA	
		VERSION A	1 DE 2
PARTE: A		CODIGO: SUP-03	
UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO DE SUPERVISION Y CONTROL			
PROCEDIMIENTO: SUPERVISION DE EMPRESAS POR MORA			
<u>Nº</u>	<u>RESPONSABLE</u>	<u>ACTIVIDAD</u>	
	Departamento de Supervisión y Control		
01		A través del control de la cartera de créditos se identifican las empresas que lleguen a acumular tres cuotas en mora (cuota mensual).	
02		El jefe de la Sección de Supervisión, elabora el programa de Supervisión con la subsiguiente asignación de supervisores.	
03		El Supervisor asignado, localiza el expediente de la empresa respectiva y lo analiza para conocer todos los antecedentes de la empresa.	
04		Encargado, archiva tarjeta de control de créditos y programa de supervisión.	
05		En la visita a la empresa el supervisor investigará cuales son las causas que originaron el atraso del Pequeño Empresario.	
06		También aprovechará la oportunidad para sugerirle posibles alternativas para que solviente su situación en la Institución.	
07		Luego de efectuada la visita, el supervisor elaborará el informe de supervisión	
APROBACION		REFORMAS	FECHA
FIRMA	VIGENCIA		MODIFICADA
	DIA	MES	AÑO
CARGO			ADICIONADA
			SUSTITUYE

NOMBRE DE LA INSTITUCION	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	PAGINA	
		VERSION A	2 DE 2
PARTE: A		CODIGO: SUP- 03	
UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO DE SUPERVISION Y CONTROL			
08	por mora en el que expondrá las razones del atraso del pequeño empresario.		
09	Posteriormente, si el usuario cancela la mora, se incorpora el caso en la Cartera Sana de Créditos.		
10	Archiva informe de supervisión. Si el usuario no cancela la mora, envía el informe de Supervisión al Departamento Jurídico.	Departamento Jurídico	
11	Recibe el informe de supervisión por mora y lleva a cabo el trámite legal correspondiente.		
DOCUMENTOS:			
A. Tarjeta de Control de Créditos			
B. Programa de Supervisión			
C. Informe de Supervisión por Mora.			
APROBACION		REFORMAS	FECHA
FIRMA	VIGENCIA		MODIFICADA
	DIA	MES	AÑO
CARGO			ADICIONADA
			SUSTITUYE

PROCEDIMIENTO: SUPERVISION DE EMPRESAS POR MORA



## B. ASISTENCIA TECNICA

### 1. UNIDAD RESPONSABLE

La Unidad responsable de brindar o coordinar el servicio de Asistencia Técnica a las empresas usuarias de la Institución Financiera de Fomento será el Departamento de Asistencia Técnica, cuya estructura organizativa se presenta en la Figura N° 5.

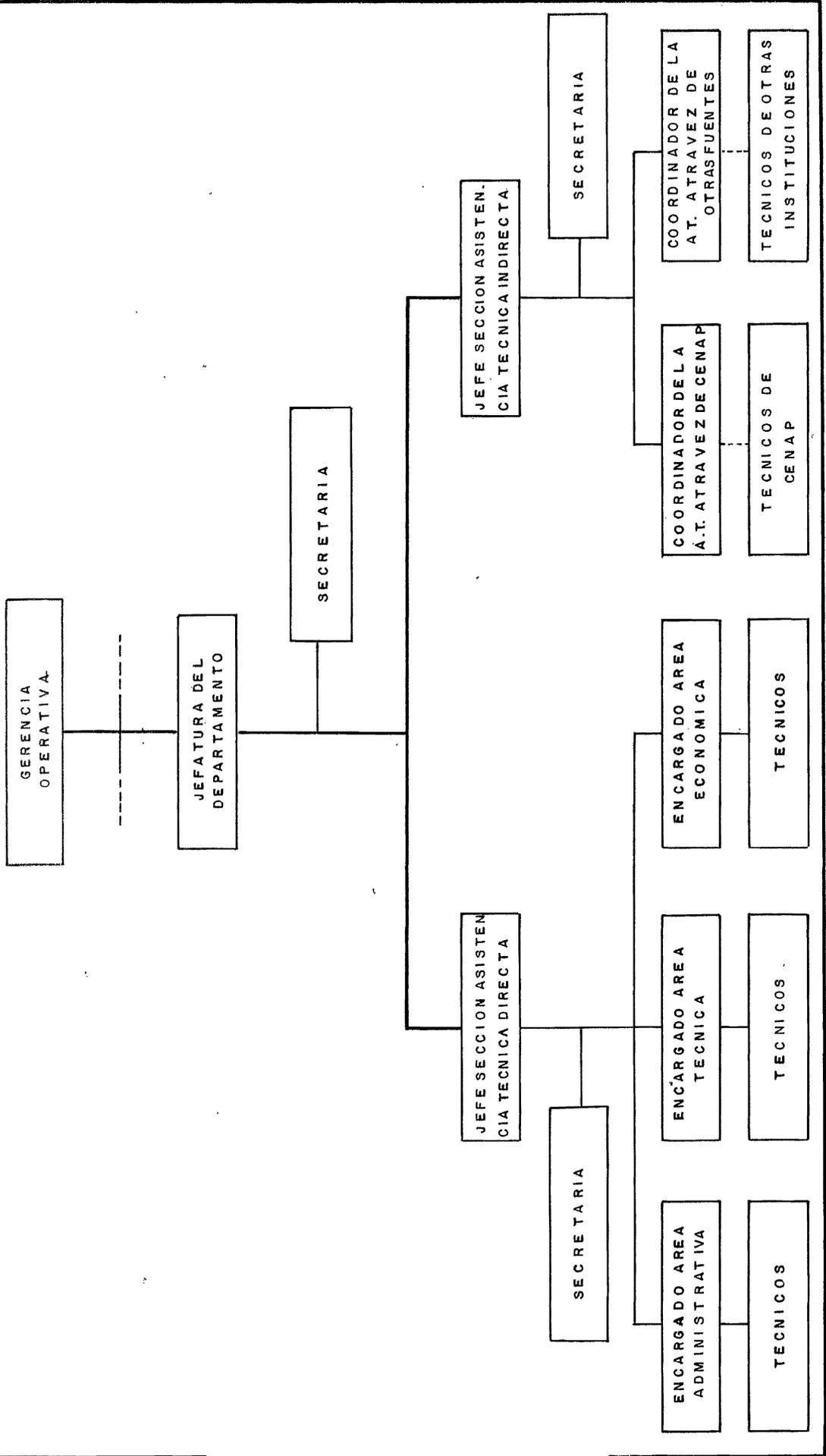
La jefatura del Departamento, será la responsable de la dirección, coordinación y control de las funciones y actividades a desarrollarse en dicha unidad a fin de alcanzar los objetivos preestablecidos de la misma.

La Sección de Asistencia Técnica Directa, será la encargada de efectuar los diagnósticos de las necesidades reales de Asistencia Técnica a las empresas identificadas por el Departamento de Supervisión y Control; y además, proporcionar dicho servicio a aquellas empresas que lo demanden en una forma urgente, a través de los técnicos que integren las áreas administrativa, técnica y económica de la Sección, para proporcionar un tratamiento específico por áreas de especialidades, a las Pequeñas Empresas que atiende la Institución.

La Sección de Asistencia Técnica Indirecta, por su parte será la encargada de coordinar los servicios de Asistencia Técnica a las empresas usuarias de la Institución que provengan de otras Instituciones y Organismos, tales como: CENAP, Universidades, Institutos Tecnológicos, etc.; también deberá incentivar y mantener informados a los pequeños empresarios respecto a la utilización y beneficios de estos servicios externos de Asistencia Técnica.

FIGURA Nº 8

ORGANIGRAMA PROPUESTO DEL DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA TECNICA



Cabe señalar que se hace necesario que el Departamento de Asistencia Técnica mantenga una estrecha comunicación y retroalimentación con el Departamento de Supervisión y Control de la Institución, y también con las otras Instituciones y Organismos Externos que ofrezcan servicios de Asistencia Técnica a la Pequeña Empresa.

## 2. OBJETIVOS, POLITICAS Y FUNCIONES

La Unidad responsable de proporcionar los servicios de Asistencia Técnica deberá llevar a cabo el desarrollo de sus actividades con base a los objetivos, políticas y funciones siguientes:

### a. Objetivos

#### i) Generales.

- Propiciar el desarrollo integral de las pequeñas empresas usuarias de la Institución, proporcionándoles un servicio de Asistencia Técnica que satisfaga las necesidades básicas de las empresas.
- Facilitarle a los pequeños empresarios usuarios de la Institución, los conocimientos básicos que les permitan hacer una óptima racionalización (o combinación) de los recursos que posean; tanto humanos, como materiales y técnicos, con el objeto de que alcancen mejores posibilidades de desarrollo y expansión.
- Orientar a los pequeños empresarios con el fin de que utilicen en una forma más racional los recursos monetarios provenientes de los créditos otorgados por la Institución.

ii) Específicos.

- Capacitar a los pequeños empresarios sobre los aspectos básicos en las áreas de producción, ventas, administración y finanzas aplicables a la pequeña empresa.
- Establecer los criterios y mecanismos que permitan brindar un servicio eficiente de Asistencia Técnica a las empresas.
- Motivar permanentemente a los pequeños empresarios a utilizar los servicios de Asistencia Técnica que proporciona la Institución.
- Proporcionar lineamientos de carácter general a los pequeños empresarios respecto a la utilización de las fuentes externas de Asistencia Técnica.
- Desarrollar conjuntamente con el pequeño empresario las oportunidades que se detecten en relación a expandir o consolidar la empresa.
- Capacitar y adiestrar constantemente, al personal técnico encargado de proporcionar la Asistencia Técnica a las empresas usuarias de la Institución, de criterios y mecanismos de trabajo efectivos y económicos.

b. Políticas.

- Dirigir los programas de Asistencia Técnica a las necesidades reales que presenten las pequeñas empresas usuarias de la Institución.
- Aplicar técnicas sencillas y de fácil comprensión para los pequeños empresarios.

- La Asistencia Técnica deberá estar encaminada a resolver los problemas fundamentales de la pequeña empresa.
- Los servicios de Asistencia Técnica que se proporcionen a las pequeñas empresas usuarias de la Institución, deben basarse en un diagnóstico previo realizado de las necesidades reales de las empresas.
- Instruir periódicamente a los pequeños empresarios respecto a la utilización y beneficios que reportan los servicios de Asistencia Técnica.
- Coordinar la iniciativa de otras Instituciones u Organismos, en el desarrollo de programas de Asistencia Técnica dirigidos a la Pequeña Empresa.
- Apoyar la promulgación de leyes que favorezcan el fomento y desarrollo de la pequeña empresa.

c. Funciones

- Elaborar los programas de Asistencia Técnica a desarrollar por el Departamento.
- Determinar las áreas y el alcance de la Asistencia Técnica a proporcionar a las empresas.
- Llevar a cabo diagnósticos de las necesidades reales de Asistencia Técnica que demanden las empresas.
- Establecer prioridades de las Empresas usuarias de la Institución, para proporcionarles el servicio de Asistencia Técnica.
- Llevar registros de los servicios de Asistencia Técnica que se proporcione a las empresas.

- Elaborar reportes de evaluación de los resultados obtenidos de la Asistencia Técnica en las empresas, que sirvan de base para definir nuevos programas .
- Mantener estadísticas de desarrollo de las empresas que reciban servicios de Asistencia Técnica.
- Gestionar ante las Instituciones y Organismos que ofrezcan servicios de Asistencia Técnica a la pequeña empresa, que den un trato preferencial a las empresas usuarias de la Institución.
- Coordinar la prestación de servicios de Asistencia Técnica de otras Instituciones y Organismos a las empresas usuarias de la Institución, tales como: CENAP, Institutos Tecnológicos, Universidades, etc.
- Evaluar periódicamente el desarrollo de las empresas a las que se les proporcione Asistencia Técnica.
- Mantener una comunicación y retroalimentación permanente con las Instituciones y Organismos que presten servicios de Asistencia Técnica a la Pequeña Empresa.
- Informar periódicamente a la Dirección Superior de la Institución los resultados de las actividades realizadas.
- Colaborar en los aspectos técnicos de planificación, organización y control; con las otras unidades administrativas y operativas de la Institución.

### 3. RECURSOS

El Departamento de Asistencia Técnica, para el eficiente desempeño de sus funciones deberá estar dotado de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros necesarios, entre los cuales están:

#### a. Recursos Humanos

El recurso humano mínimo necesario para administrar y operar el sistema, será el siguiente:

##### i) Personal de Jefatura.

- (1) Jefe del Departamento de Asistencia Técnica
- (1) Jefe de la Sección de Asistencia Técnica Directa.
- (1) Jefe de la Sección de Asistencia Técnica Indirecta.

##### ii) Personal Administrativo.

- (1) Encargado del Area Administrativa
- (1) Encargado del Area Técnica
- (1) Encargado del Area Económica
- (1) Coordinador de la Asistencia Técnica a través de CENAP.
- (1) Coordinador de la Asistencia Técnica a través de otras fuentes de Asistencia Técnica.
- (3) Técnicos especialistas en el Area Administrativa
- (4) Técnicos especialistas en el Area Técnica
- (2) Técnicos especialistas en el Area Económica
- (1) Secretaria de la Jefatura del Departamento
- (1) Secretaria de la Sección Asistencia Técnica Directa.
- (1) Secretaria de la Sección Asistencia Técnica

Indirecta.

b. Recursos Materiales

Entre los recursos materiales que son necesarios para el funcionamiento del Departamento de Asistencia Técnica, están:

- Local para las Oficinas
- Mobiliario y Equipo de Oficina
- Papelería y útiles
- Servicio eficiente de transporte para realizar las actividades de Asistencia Técnica a las empresas.
- etc.

c. Recursos Técnicos

Como complemento de los recursos humanos y materiales necesarios para el buen funcionamiento del Sistema de Asistencia Técnica, se requieren los recursos técnicos, que principalmente incluyen:

- Manual de Organización
- Manual de Puestos
- Manual de Procedimientos
- Bibliografía de Consulta
- etc.

d. Recursos Financieros

La implementación del Departamento de Asistencia Técnica con los recursos humanos y materiales que se sugieren con este modelo, requiere de una considerable inversión de recursos financieros por parte de las Instituciones Financieras de Fomento;

sin embargo, dichos costos pueden disminuirse implantandolo con menos recursos en relación al número de empresas usuarias que cada Institución Financiera de Fomento atenderá.

Seguidamente presentamos los costos aproximados, asumiendo que los requerimientos de infraestructura pueden ser proveídos con costos adicionales en las diferentes Instituciones Financieras de Fomento.

i) Recursos Humanos.

El costo anual de los recursos humanos asciende a un total de ¢ 318,438.00, ver cuadro N° 7 Pág. 102.

ii) Recursos Materiales.

CUADRO N° 6

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Escritorios	14	¢ 275.00	¢ 3,850.00
Sillas	14	75.00	1,050.00
Archivos	3	400.00	1,200.00
Maquinas de Escribir.	3	800.00	2,400.00
Contómetros	3	350.00	1,050.00
SUB-TOTAL (Imprevistos 10%)			¢ 9,550.00 955.00
TOTAL			¢10,505.00

CUADRO N° 7

RECURSO HUMANO PROPUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	SUELDO NOMINAL EN ¢	CUOTAS PATRONALES			SUELDO NOMINAL MAS CUOTA PATRONAL	SUB-TOTAL P/AÑO	VACACIONES	AGUI- NAL- DO	SUB-TOTAL	N° DE PERSO NAL- NAS	TOTAL GENERAL ¢
		ISSS 6.25% HASTA ¢700.00	INPEP 2.25% ≤ 700 3.50% > 700	FSV 5% HASTA ¢700.00							
Jefe de Depar- tamento.	Ø1,600	Ø43.75	Ø 56.00	Ø35.00	Ø1,734.75	Ø20,817	Ø1,040	Ø1,600	Ø23,457	1	Ø23,457.00
Jefe de Sección	1,400	43.75	49.00	35.00	1,527.75	18,333	910	1,400	20,643	2	41,286.00
Encargado de Area	1,300	43.75	45.50	35.00	1,424.25	17,091	845	1,300	19,236	3	57,708.00
Coordinador de A.T.	1,200	43.75	42.00	35.00	1,320.75	15,849	780	1,200	17,829	2	35,658.00
Técnicos	1,000	43.75	35.00	35.00	1,113.75	13,365	650	1,000	15,015	9	135,135.00
Secretarias	550	34.38	12.38	27.50	624.26	7,491	357	550	8,398	3	25,194.00
T O T A L											318,438.00

#### 4. PROCEDIMIENTOS

El Departamento de Asistencia Técnica en la realización de sus funciones deberá ejecutar fundamentalmente, los siguientes procedimientos: Selección de Empresas, Asistencia Técnica Directa, Asistencia Técnica Indirecta a través de CENAP y Asistencia Técnica Indirecta a través de Estudiantes Universitarios.

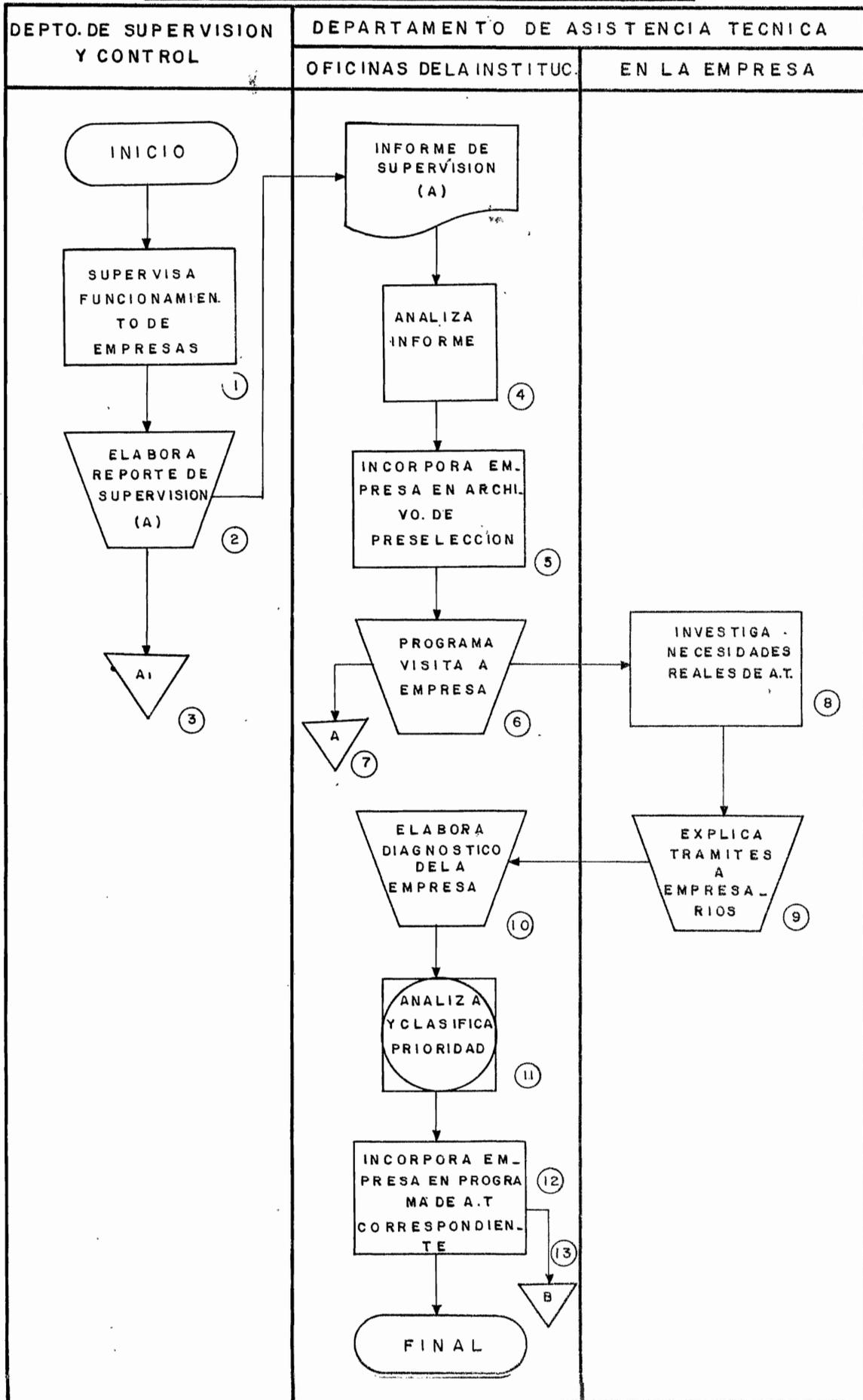
A continuación, se presenta la descripción de los procedimientos con su respectivo flujograma (La simbología utilizada se presenta en el anexo N° 1)..

NOMBRE DE LA INSTITUCION	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	PAGINA	
		VERSION A	<u>1</u> DE <u>3</u>
PARTE: B		CODIGO: AT-01	
UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA TECNICA			
<u>PROCEDIMIENTO: SELECCION DE EMPRESAS</u>			
<u>Nº</u>	<u>RESPONSABLE</u>	<u>ACTIVIDAD</u>	
	Departamento de Supervisión y Control		
01		En base al programa de Supervisión Ordinaria, los encargados de la misma llevan a cabo la supervisión del funcionamiento de las empresas usuarias de la Institución.	
02		El supervisor elabora un informe de la supervisión realizada en el cual se especifican las necesidades de Asistencia Técnica que se hayan detectado en las empresas. Secretaria envía el original del informe de supervisión al Departamento de Asistencia Técnica.	
03		Archiva copia del informe de supervisión.	
	Departamento de Asistencia Técnica		
04		El técnico designado revisa y analiza el informe de supervisión haciendo las observaciones del caso.	
05		Incorpora a la empresa en el archivo de empresas preseleccionadas para recibir el servicio de Asistencia Técnica.	
A P R O B A C I O N		REFORMAS	FECHA
FIRMA	VIGENCIA		MODIFICADA
	DIA	MES	AÑO
CARGO			ADICIONADA
			SUSTITUYE

NOMBRE DE LA INSTITUCION	<h2 style="margin:0;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</h2>	PAGINA	
		VERSION A	2 DE 3
PARTE: B		CODIGO: AT-01	
UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA TECNICA			
06	Posteriormente, el jefe de la Sección de Asistencia Técnica Directa, programa una visita de investigación a la empresa.		
07	Archiva el informe de supervisión.		
08	El técnico asignado para efectuar el diagnóstico, al realizar la visita, analizará los registros estadísticos de la empresa para establecer las necesidades reales de Asistencia Técnica.		
09	El técnico dará las instrucciones necesarias al pequeño empresario para que solicite formalmente el servicio de Asistencia Técnica a la Institución.		
10	El técnico elaborará un diagnóstico de las necesidades reales de Asistencia Técnica de la empresa, haciendo las especificaciones necesarias para que dicha empresa pueda ser atendida posteriormente con el servicio de Asistencia Técnica.		
11	El jefe de la Sección de Asistencia Técnica Directa en consulta con el jefe del Departamento ponderan la prioridad de recibir asistencia técnica de la empresa.		
12	El técnico asignado incorpora la empresa al programa de Asistencia Técnica Directa o al		
A P R O B A C I O N		REFORMAS	FECHA
FIRMA	VIGENCIA		MODIFICADA
	DIA	MES	AÑO
CARGO			ADICIONADA
			SUSTITUYE

NOMBRE DE LA INSTITUCION	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	PAGINA	
		VERSION A	<u>3</u> DE <u>3</u>
PARTE: B	CODIGO: AT-01		
UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA TECNICA			
<p style="text-align: center;">programa de Asistencia Técnica Indirecta según corresponda.</p> <p>13                      Archiva diagnóstico de la empresa.</p> <p>DOCUMENTOS:</p> <p>A. Informe de Supervisión</p> <p>B. Diagnóstico de la Empresa</p>			
A P R O B A C I O N		R E F O R M A S	F E C H A
FIRMA	V I G E N C I A		M O D I F I C A D A
	D I A	M E S	A Ñ O
C A R G O			A D I C I O N A D A
			S U S T I T U Y E

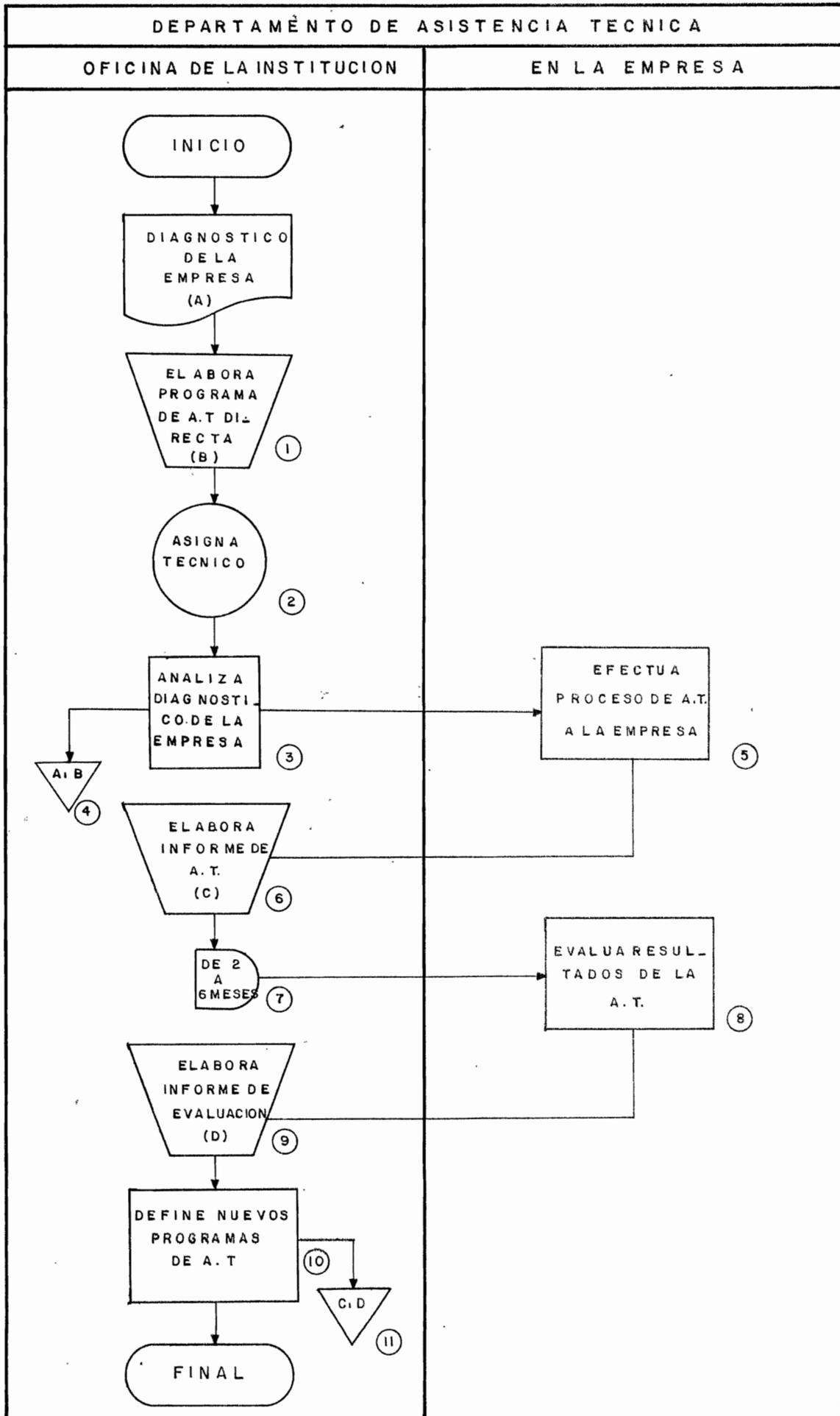
FIGURA Nº 6  
PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE EMPRESAS



NOMBRE DE LA INSTITUCION	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	PAGINA		
		VERSION A	<u>1</u> DE <u>2</u>	
PARTE: B		CODIGO: AT-02		
UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA TECNICA				
<u>PROCEDIMIENTO: ASISTENCIA TECNICA DIRECTA</u>				
<u>Nº</u>	<u>RESPONSABLE</u>	<u>ACTIVIDAD</u>		
	Departamento de Asistencia Técnica			
01		El jefe de la Sección de Asistencia Técnica Directa elabora el programa de Asistencia Técnica con base a la disponibilidad de recursos y las prioridades de requerimiento establecidas en los diagnósticos de las empresas.		
02		Según el programa, asigna a un técnico de la Sección, para proporcionar asistencia técnica a una determinada empresa.		
03		El técnico asignado analiza el diagnóstico de las necesidades reales de Asistencia Técnica de la empresa y planifica la ejecución de dicha asistencia.		
04		Archiva diagnóstico de la empresa y programa de Asistencia Técnica Directa.		
05		Efectúa el proceso de Asistencia Técnica a la empresa, el cual estará orientado principalmente a las siguientes áreas: Administración, Ventas, Finanzas y Producción.		
06		Posteriormente, el técnico elaborará un informe de la Asistencia Técnica proporcionada a la empresa.		
A P R O B A C I O N		R E F O R M A S	F E C H A	
FIRMA	VIGENCIA			MODIFICADA
	DIA	MES	AÑO	ADICIONADA
CARGO				SUSTITUYE

NOMBRE DE LA INSTITUCION	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	PAGINA		
		VERSION A	2 DE 2	
PARTE: B		CODIGO: AT-02		
UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA TECNICA				
07	Dependiendo de la Asistencia Técnica que se le dé a la Empresa, se espera un tiempo prudencial, el cual puede oscilar entre 2 a 6 meses, para visitar nuevamente la empresa con el objeto de evaluar los resultados de la Asistencia Técnica que recibió.			
08	El técnico asignado realiza el proceso de evaluación para determinar los beneficios obtenidos en la empresa.			
09	Luego de realizada la visita, el técnico elabora un informe de la evaluación efectuada, haciendo las observaciones y recomendaciones pertinentes.			
10	El jefe de la Sección de Asistencia Técnica Directa conjuntamente con el jefe del Departamento, consideran la información de los reportes de evaluación para definir nuevos programas de Asistencia Técnica para la Pequeña Empresa.			
11	Archiva el Informe de Asistencia Técnica proporcionada y el Informe de Evaluación.			
DOCUMENTOS:				
A. Diagnóstico de la Empresa				
B. Programa de Asistencia Técnica Directa				
C. Reporte de Asistencia Técnica Proporcionada				
D. Informe de Evaluación.				
A P R O B A C I O N		R E F O R M A S	F E C H A	
FIRMA	V I G E N C I A			M O D I F I C A D A
	D I A	M E S	A Ñ O	A D I C I O N A D A
CARGO				S U S T I T U Y E

PROCEDIMIENTO: ASISTENCIA TECNICA DIRECTA.



NOMBRE DE LA INSTITUCION	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	PAGINA	VERSION A	1 DE 3
--------------------------	---------------------------------	--------	--------------	--------

PARTE: B

CODIGO: AT-03

UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA TECNICA

PROCEDIMIENTO: ASISTENCIA TECNICA INDIRECTA A TRAVES DE CENAP

<u>Nº</u>	<u>RESPONSABLE</u>	<u>ACTIVIDAD</u>
	CENAP	
01		De acuerdo a sus objetivos y políticas institucionales diseña un programa de Asistencia Técnica dirigido a la Pequeña Empresa y envía una copia del mismo al Departamento de Asistencia Técnica de la Institución con el objeto de que éste seleccione entre las empresas usuarias de crédito a las que les podría ser beneficioso participar en dicho programa.
02		Archiva programa de Asistencia Técnica.
03	Departamento de Asistencia Técnica	En base a los diagnósticos de las necesidades reales de Asistencia Técnica de las empresas, el coordinador selecciona a aquellas a las cuales les representaría un beneficio recibir Asistencia Técnica en el programa planteado por CENAP.
04		Archiva programa de Asistencia Técnica.
05		A través de un telegrama u otro medio cita al empresario para informarle detalladamente del programa que ofrece CENAP y para motivarle y

A P R O B A C I O N	R E F O R M A S	F E C H A
FIRMA	VIGENCIA	MODIFICADA
	DIA    MES    AÑO	ADICIONADA
CARGO		SUSTITUYE



NOMBRE DE LA INSTITUCION	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	PAGINA
	VERSION A	3 DE 3

PARTE: B	CODIGO: AT-03
----------	---------------

UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA TECNICA

Departamento de Asistencia Técnica

- 12                      Dependiendo de la asistencia técnica que la empresa recibió, se espera de 2 a 6 meses, para realizar una visita de evaluación a la empresa.
- 13                      El técnico asignado realiza el proceso de evaluación para determinar los beneficios obtenidos en la empresa.
- 14                      Luego de realizada la visita, el técnico elabora un informe de la evaluación efectuada, haciendo las observaciones y recomendaciones pertinentes.
- 15                      El jefe de la Sección de Asistencia Técnica In directa con base a los reportes de evaluación sugiere nuevos programas de asistencia técnica a CENAP dirigidos a la Pequeña Empresa.
- 16                      Archiva el informe de Asistencia Técnica Proporcionada por CENAP y el informe de Evaluación.

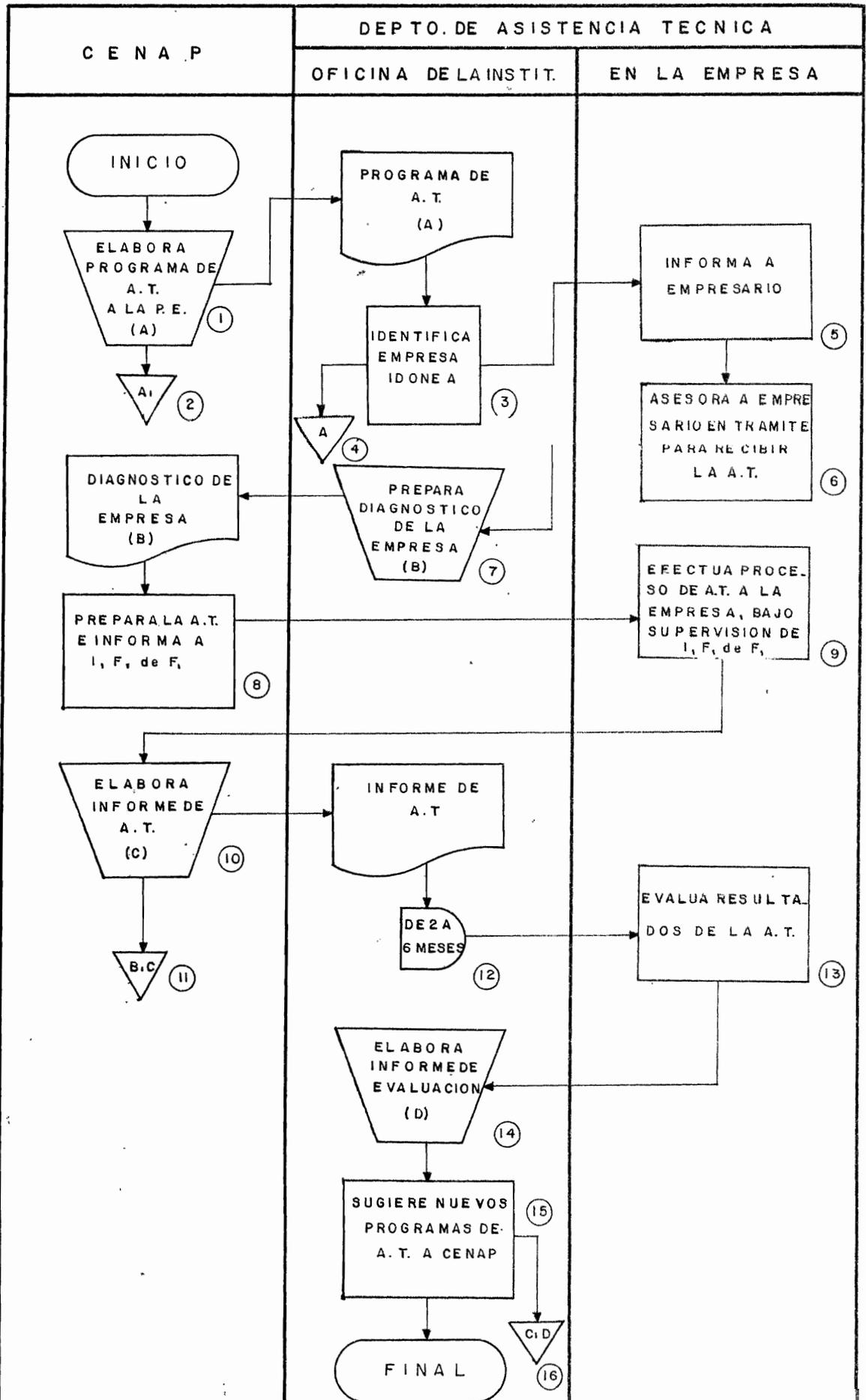
DOCUMENTOS:

- A. Programa de Asistencia Técnica de CENAP.
- B. Diagnóstico de la Empresa hecho por la Institución.
- C. Reporte de la Asistencia Técnica proporcionada por CENAP.
- D. Informe de Evaluación.

A P R O B A C I O N	REFORMAS	FECHA
FIRMA	VIGENCIA	MODIFICADA
	DIA    MES    AÑO	ADICIONADA
CARGO		SUSTITUYE

FIGURA Nº 8

PROCEDIMIENTO: ASISTENCIA TECNICA INDIRECTA A TRAVES DE CENAP

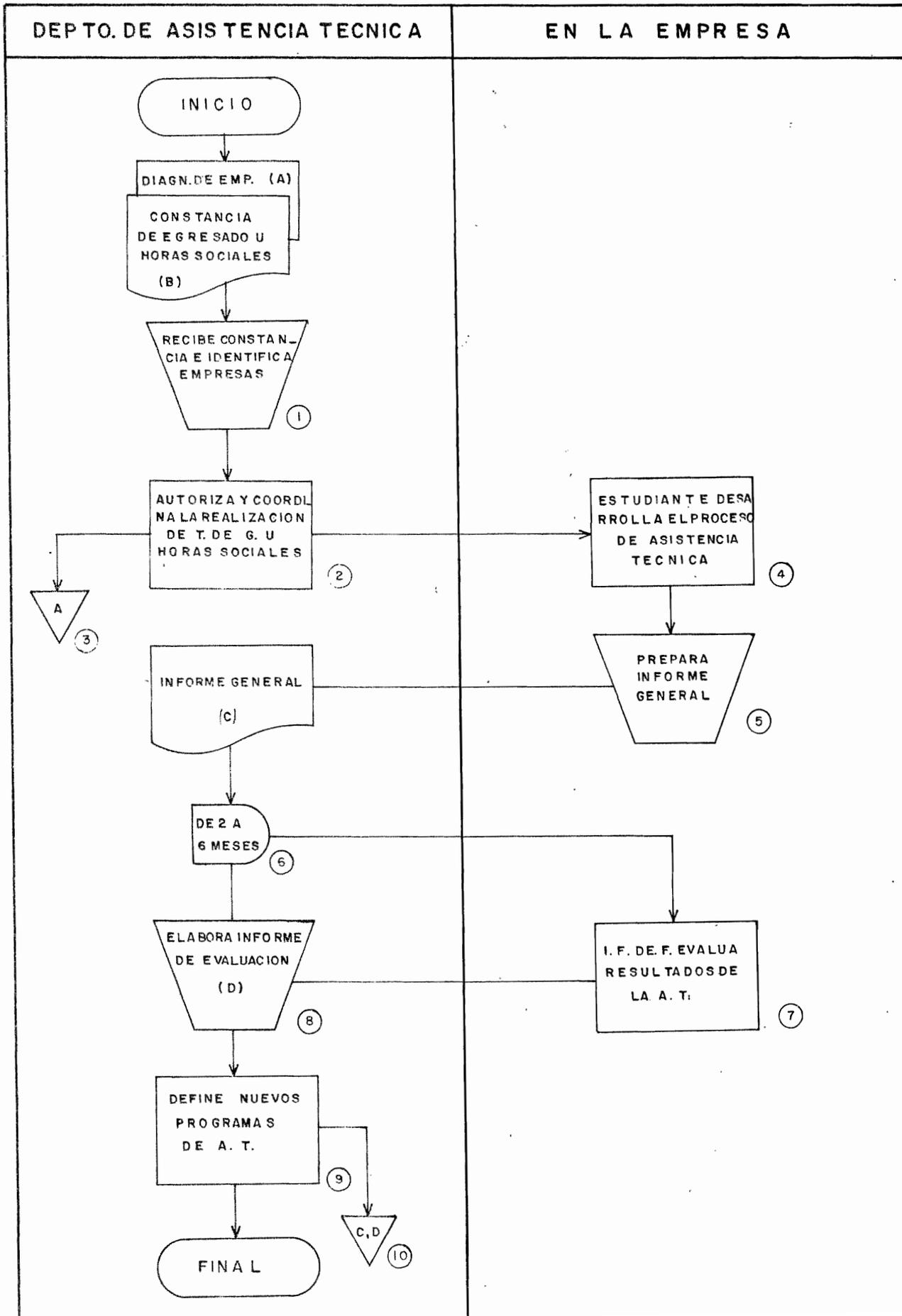


NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	PAGINA	
		VERSION A	1 DE 3
PARTE: B		CODIGO: AT-04	
UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA TECNICA			
PROCEDIMIENTO: <u>ASISTENCIA TECNICA INDIRECTA A TRAVES DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS</u>			
<u>Nº</u>	<u>RESPONSABLE</u>	<u>ACTIVIDAD</u>	
01	Departamento de Asistencia Técnica	El estudiante solicita a la Institución Financiera de Fomento, le permita realizar su trabajo de graduación u horas sociales; presentando su constancia de Egresado o la autorización correspondiente.	
02		El Coordinador respectivo verifica que el estudiante cumpla con las normas establecidas por la Institución, para realizar dicha actividad en alguna(s) de las empresa(s) usuarias	
03		Posteriormente a través de los diagnósticos realizados de las necesidades de Asistencia Técnica de las empresas usuarias de la Institución, identifica a aquellas que pueden ser objeto de un Trabajo de Graduación o sujeto para recibir asesoría de un estudiante universitario en servicio social.	
A P R O B A C I O N		REFORMAS	FECHA
FIRMA	VIGENCIA		
	DIA	MES	AÑO
CARGO	MODIFICADA		
	ADICIONADA		
	SUSTITUYE		

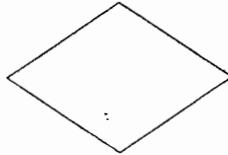
NOMBRE DE LA INSTITUCION	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	PAGINA	
		VERSION A	2 DE 3
PARTE: B		CODIGO: AT- 04	
UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA TECNICA			
04	Cuando el estudiante universitario se presenta con la constancia de egresado, tramita y legaliza conjuntamente con él, la realización de un determinado trabajo de Graduación u horas sociales en una (s) de las empresas usuarias de la Institución estableciendo la orientación y alcance de dicho trabajo.		
05	Archiva diagnóstico de la (s) empresa (s) y copia de la constancia de egresado.		
Estudiante			
06	El estudiante desarrolla el proceso de Asistencia Técnica.		
07	Prepara un informe general de la Asistencia Técnica que proporcionó a la empresa, el cual presenta al Departamento de Asistencia Técnica de la Institución.		
Departamento de Asistencia Técnica			
08	El Coordinador, espera de 2 a 6 meses para programar en colaboración con la Sección de Asistencia Técnica Directa, una visita de evalua-		
A P R O B A C I O N		REFORMAS	FECHA
FIRMA	VIGENCIA		MODIFICADA
	DIA	MES	AÑO
CARGO			SUSTITUYE

NOMBRE DE LA INSTITUCION	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	PAGINA			
		VERSION A	<u>3</u> DE <u>3</u>		
PARTE: B		CODIGO: AT- 04			
UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA TECNICA					
09  10  11  12	ción a la empresa.  El técnico asignado lleva a cabo el proceso de evaluación de los resultados de la asistencia técnica en la empresa.  Elabora un informe de evaluación realizada.  El Coordinador respectivo y el jefe de la Sección de Asistencia Técnica Indirecta consideran los informes de evaluación para definir nuevos programas de Asistencia Técnica a la Pequeña Empresa.  El Coordinador archiva el informe de Asistencia Técnica proporcionada y el informe de evaluación.				
DOCUMENTOS:					
A. Diagnóstico de la Empresa hecho por la Institución B. Constancia de Egresado o autorización para horas sociales. C. Informe de la Asistencia Técnica proporcionada D. Informe de Evaluación.					
A P R O B A C I O N		R E F O R M A S	F E C H A		
FIRMA	V I G E N C I A			M O D I F I C A D A	
	D I A	M E S	A Ñ O	A D I C I O N A D A	
C A R G O				S U S T I T U Y E	

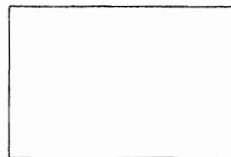
**PROCEDIMIENTO: ASISTENCIA TECNICA INDIRECTA ATRAVEZ DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS**



Decisión: Es una acción que indica un proceso alternativo a seguir de acuerdo al cumplimiento de condiciones preestablecidas.



Proceso Determinado: Es aquel conjunto de actividades contenidas en un solo procedimiento al cual se hace alusión en otro de mayor amplitud.



Transporte: Indica la dirección del flujo en el diagrama.



NOTA:

Los documentos que intervienen en los procedimientos, se identifican con letras mayúsculas en el orden de aparición y las copias llevan un número correlativo al pie de la letra.

ANEXO N° 2

TABULACION DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO  
SOBRE LOS EFECTOS DE LA SUPERVISION DE CREDITOS Y LA ASIS-  
TENCIA TECNICA EN LA PEQUEÑA INDUSTRIA TEXTIL

DATOS GENERALES

CUADRO N° 1

TOTAL DE PERSONAL EMPLEADO

NUMERO DE EMPLEADOS	NUMERO DE EMPRESAS	%
De 3 a 9 personas	10	44
De 10 a 19 personas	11	48
De 20 a 29 personas	2	8
TOTAL	23	100

CUADRO N° 2

PREGUNTA N° 1

¿A qué grupo de actividades textiles pertenece la empresa?

ACTIVIDADES TEXTILES	NUMERO DE EMPRESAS	%
Hilado, tejido y acabado de textiles	7	30
Elaboración de productos de tejido de punto.	14	61
Cordelería	2	9
TOTAL	23	100

CUADRO N° 3

PREGUNTA N° 2

¿Qué tiempo tiene de estar funcionando la empresa?

TIEMPO DE FUNCIONAR	NUMERO DE EMPRESAS	%
De 1 hasta 5 años	4	17
De más de 5 hasta 10 años	12	53
De más de 10 hasta 15 años	6	26
De más de 15 años	1	4
TOTAL	23	100

CUADRO N° 4

PREGUNTA N° 3:

Detalle el número de personal que labora en la empresa:

Técnico \_\_\_\_\_ Calificado \_\_\_\_\_ No calificado \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

TIPO DE PERSONAL	NUMERO DE EMPRESAS	%
Técnico Administrativo	9	3
Técnico textil	10	4
Obrero calificado	60	22
Obrero no calificado	173	64
Otros	18	7
TOTAL	270	100

CUADRO N° 5

PREGUNTA N° 4:

¿Cuántos turnos se trabajan? \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ horas cada uno

NUMERO DE TURNOS	NUMERO DE EMPRESAS	%
Un turno de 8 horas	21	91
Dos turnos de 8 horas cada uno	2	9
TOTAL	23	100

CUADRO N° 6

PREGUNTA N° 5:

Mencione los productos terminados que fabrica la empresa.

PRODUCTOS	NUMERO DE EMPRESAS	%
Telas, hilos, manta, frazadas, cubrecamas, hamacas, manteles, colchas, etc.	7	30
Calcetines, calcetas, camisetas, pijamas, trajes para niño, camisas sport, etc.	14	61
Cintas para zapato y cordeles	2	9
TOTALES	23	100

CUADRO N° 7

PREGUNTA N° 6:

Detalle las materias primas que se utilizan en el proceso de producción.

MATERIAS PRIMAS	NUMERO DE EMPRESAS	%
Fibra de algodón, hilos de algodón y sintéticos, colorantes o tintes, almidón, sal común, blanqueadores, etc.	7	30
Elástico, hilo de algodón, hilos nylon, colorantes o tintes, soda cáustica.	14	61
Hilo de algodón, colorantes, almidón, etc.	2	9
TOTALES	23	100

CUADRO N° 8

PREGUNTA N° 7:

Describe brevemente el proceso de transformación de la materia prima:

PROCESOS	NUMERO DE EMPRESAS	%
Cardado, enrollado de puntas, peinado, canillera, hilatura, devanado, torcido, corte, tejeduría, acabado, etc.	7	30
Tejido, engarzado, volteado, teñido, corte, zurcido, etc.	14	61
El hilo se transforma directamente en cordones y se colorea posteriormente.	2	9
TOTAL	23	100

CUADRO N° 9

PREGUNTA N° 8:

¿Qué tipo de maquinaria se utiliza en el proceso de producción?

TIPO DE MAQUINARIA	NUMERO DE EMPRESAS	%
Manual	10	44
Industrial	7	30
Manual e Industrial	6	26
TOTAL	23	100

CUADRO N° 10

PREGUNTA N° 9:

¿En qué categoría clasifica la tecnología empleada en el proceso de producción?

CLASIFICACION DE LA TECNOLOGIA	NUMERO DE EMPRESAS	%
Moderna	9	39
atrasada	13	57
Moderna y atrasada	1	4
TOTAL	23	100

CUADRO N° 11

PREGUNTA N° 10:

¿Con qué porcentaje de capacidad instalada está trabajando la empresa?

CAPACIDAD UTILIZADA	NUMERO DE EMPRESAS	%
50%	4	18
60%	3	13
70%	7	30
80%	5	22
90%	2	9
100%	1	4
Abstenciones	1	4
TOTAL	23	100

CUADRO N° 12

PREGUNTA N° 11:

¿Cuáles considera como causas que dan origen a las subutilización de la capacidad de la maquinaria instalada?

FACTORES	NUMERO DE EMPRESAS	%
Poca demanda	12	52
Desperfectos en la maquinaria	2	9
Desperfectos en maquinaria y falta de capital de Trabajo.	2	9
Falta de capital de trabajo, escasez de materia prima, demanda fluctuante, etc.	5	21
Abstenciones	2	9
TOTAL	23	100

CUADRO N° 13

PREGUNTA N° 12:

¿En qué forma se controla la calidad de los productos?

FORMAS DE CONTROL	NUMERO DE EMPRESAS	%
Inspección	19	82
Por muestreo	2	9
Preventivo	2	9
TOTAL	23	100

CUADRO N° 14

PREGUNTA N° 13:

¿En cuál etapa del proceso de producción se aplica el control de calidad?.

ETAPA DEL PROCESO DE PRODUCCION	NUMERO DE EMPRESAS	%
Materias primas	2	9
Productos en proceso	3	13
Productos terminados	10	43
Materias primas y productos terminados	3	13
Productos en proceso y terminados	3	13
Materia prima, productos en proceso y terminados.	2	9
TOTAL	23	100

CUADRO N° 15

PREGUNTA N° 14:

¿Del total de materia prima consumida qué porcentaje significa: productos, subproductos y desperdicios?

SIGNIFICADO DE LA MATERIA PRIMA	% GLOBAL EN LAS EMPRESAS
Productos	94.09
Subproductos	3.78
Desperdicios	2.13
TOTAL	100.00

CUADRO N° 16

PREGUNTA N° 15:

¿En qué mercado se adquiere la materia prima que se consume?

MERCADO	NUMERO DE EMPRESAS	%
Nacional	17	74
Centroamericano	-	-
Nacional y Centroamericano	6	26
TOTAL	23	100

CUADRO N° 17

PREGUNTA N° 16:

El proceso de producción se ve afectado por los siguientes factores:

FACTORES	NUMERO DE EMPRESAS	%
Falta de maquinaria y equipo	1	4
Antigüedad de la maquinaria y equipo	5	22
Falta de repuestos	5	22
Falta de instalaciones adecuadas	5	22
Falta de financiamiento	1	4
Falta de instalaciones adecuadas y de financiamiento.	1	4
Abstenciones	5	22
TOTAL	23	100

CUADRO N° 18

PREGUNTA N° 17:

¿Cómo se planifica la producción en la empresa?

PARAMETRO DE PLANIFICACION	NUMERO DE EMPRESAS	%
Pronóstico de ventas	2	9
Por pedido	8	35
Pronóstico de ventas y pedidos	2	9
No planifica	11	47
TOTAL	23	100

CUADRO N° 19-A

PREGUNTA N° 18:

¿Qué grado académico y años de experiencia tiene el jefe de Producción?

GRADO ACADEMICO	NUMERO DE EMPRESAS	%
Técnico Industrial	8	34
Ingeniero Industrial	2	9
Administrador de Empresas	2	9
Ninguno	11	48
TOTAL	23	100

CUADRO N° 19-B

PREGUNTA N° 18:

¿Qué grado académico y años de experiencia tiene el jefe de Producción?

AÑOS DE EXPERIENCIA	NUMERO DE EMPRESAS	%
Hasta 5 años	4	18
Más de 5 hasta 10 años	6	26
Más de 10 hasta 15 años	7	30
Más de 15 años	6	26
TOTAL	23	100

CUADRO N° 20

PREGUNTA N° 19:

Factores que consideran en la fijación de los precios de venta.

FACTORES	NUMERO DE EMPRESAS	%
Costo de producción	18	78
Precios de la competencia	1	4
Costo de Producción y precios de competencia.	2	9
Costo de Producción y la demanda	2	9
TOTAL	23	100

CUADRO N° 21

PREGUNTA N° 20:

Describe brevemente la forma en que se efectúa la venta de los productos de la empresa.

FORMA DE EFECTUAR VENTAS	NUMERO DE EMPRESAS	%
Directamente en la fábrica	9	39
Por pedidos de los clientes	7	30
Directamente a mayoristas	2	9
Por medio de vendedores	2	9
Minoristas	3	13
TOTAL	23	100

CUADRO N° 22

PREGUNTA N° 21:

¿Cuáles son los canales de distribución que utiliza la empresa?

CANALES DE DISTRIBUCION	NUMERO DE EMPRESAS	%
Minoristas	15	65
Mayoristas	2	9
Sala de ventas	4	17
Minoristas y sala de ventas	2	9
TOTAL	23	100

CUADRO N° 23

PREGUNTA N° 22:

Las ventas se efectúan: Contado \_\_\_\_\_ % Crédito \_\_\_\_\_ %

MODALIDAD	PROMEDIO GENERAL DE LAS EMPRESAS
Contado	61.96%
Crédito	38.04%
TOTAL	100.00%

CUADRO N° 24

PREGUNTA N° 23:

¿A través de qué medios se efectúa la publicidad de los productos?

MEDIO PUBLICITARIO UTILIZADO	NUMERO DE EMPRESAS	%
Periódicos	1	4
Páginas amarillas	2	9
Ninguno	20	87
TOTAL	23	100

CUADRO N° 25

PREGUNTA N° 24:

Señale el ámbito de localización del mercado de la empresa.

AMBITO DE LOCALIZACION	NUMERO DE EMPRESAS	%
San Salvador	18	78
San Salvador y San Vicente	4	18
San Salvador e interior de la República	1	4
TOTAL	23	100

CUADRO N° 26

PREGUNTA N° 25:

¿Cuál es la situación actual del mercado de la empresa?

SITUACION ACTUAL	NUMERO DE EMPRESAS	%
En aumento	1	4
Estacionario	20	87
En descenso	2	9
TOTAL	23	100

CUADRO N° 27

PREGUNTA N° 26:

La demanda de los productos de la empresa está limitada por:

FACTORES	NUMERO DE EMPRESAS	%
Competencia de productos importados	4	17
Competencia de productos nacionales	6	26
Escaso poder consumidor de la población	2	9
Demanda estacional	3	13
Competencia de productos nacionales e importados.	2	9
Competencia de productos nacionales y poco consumo	2	9
Escaso consumo y demanda estacional	4	17
TOTAL	23	100

CUADRO N° 28

PREGUNTA N° 27:

Describe brevemente cómo está organizada la empresa.

ORGANIZACION DE LA EMPRESA	NUMERO DE EMPRESAS	%
Propietario y obreros	13	57
Propietario, representante y obreros	6	26
Propietario, contador y obreros	1	4
Producción, ventas y contabilidad	3	13
TOTAL	23	100

CUADRO N° 29

PREGUNTA N° 28:

¿Quién desempeña las funciones administrativas en la empresa?

RÉSPONSABLE	NUMERO DE EMPRESAS	%
Propietario	19	82
Representante	2	9
Contador	2	9
TOTAL	23	100

CUADRO N° 30

PREGUNTA N° 29:

¿Qué tipos de registros estadísticos se llevan en la empresa?

TIPO DE REGISTRO	NUMERO DE EMPRESAS	%
De producción	1	4
De ventas	2	9
De producción y de ventas	2	9
De producción, ventas y compras	1	4
Ninguno	17	74
TOTAL	23	100

CUADRO N° 31

PREGUNTA N° 30:

¿A cuánto asciende el valor total de los activos de la empresa?

MONTO DE LOS ACTIVOS	NUMERO DE EMPRESAS	%
Hasta ¢ 50,000	2	9
De más de ¢ 50,000 a ¢100,000	6	26
De más de ¢ 100,000 a ¢200,000	8	35
De más de ¢ 200,000 a ¢300,000	5	21
Más de ¢ 300,000	2	9
TOTAL	23	100

CUADRO N° 32

PREGUNTA N° 31:

¿El capital de trabajo en la situación financiera de la empresa es?

EL CAPITAL DE TRABAJO ES	NUMERO DE EMPRESAS	%
Adecuado	2	9
Insuficiente	18	78
Carece de capital de trabajo	3	13
TOTAL	23	100

CUADRO N° 33

PREGUNTA N° 32:

¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que utiliza la empresa?

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	NUMERO DE EMPRESAS	%
FIGAPE y de personas particulares	8	35
FIGAPE, de proveedores y personas particulares.	4	17
FIGAPE y recursos propios	3	13
FIGAPE, Bancos comerciales y recursos propios.	3	13
FIGAPE y de proveedores	2	9
FIGAPE y de bancos comerciales	2	9
FIGAPE, bancos comerciales y de personas particulares	1	4
TOTAL	23	100

CUADRO N° 34

PREGUNTA N° 33:

¿Qué tipo de contabilidad se lleva en la empresa?

TIPO DE CONTABILIDAD	NUMERO DE EMPRESAS	%
Contabilidad General	5	22
Contabilidad de Costos y General	2	9
No lleva Contabilidad	16	69
TOTAL	23	100

CUADRO N° 35

PREGUNTA N° 34:

¿Tiene dificultades de financiamiento?

DIFICULTADES DE FINANCIAMIENTO	NUMERO DE EMPRESAS	%
Si	19	83
No	4	17
TOTAL	23	100

CUADRO N° 36

PREGUNTA N° 35:

Mencione qué clase de incentivos fiscales goza la empresa:

CLASE DE INCENTIVOS FISCALES	NUMERO DE EMPRESAS	%
Ninguna clase de incentivo fiscal	23	100
TOTAL	23	100

CUADRO N° 37-A

PREGUNTA N° 36:

Mencione cuáles son los principales problemas u obstáculos que afronta la empresa para lograr un desarrollo integral

PROBLEMAS ACTUALES (AREA ADMINISTRATIVA)	NUMERO DE EMPRESAS	%
Desconocimiento de técnicas administrativas y de una organización deficiente.	6	26
Desconocimiento de Técnicas Administrativas	9	39
Falta de personal técnico	4	17
Falta de una organización eficiente	2	9
No contestaron	2	9
TOTAL	23	100

CUADRO N° 37-B

PROBLEMAS ACTUALES (AREA DE PRODUCCION)	NUMERO DE EMPRESAS	%
Antigüedad de la maquinaria y equipo	5	22
Instalaciones inadecuadas	3	13
Falta de repuestos	3	13
Escasez de materia prima	4	17
Falta de materia prima y de repuestos	4	17
Falta de maquinaria y equipo	2	9
No contestaron	2	9
TOTAL	23	100

CUADRO N° 37-C

PROBLEMAS ACTUALES (AREA DE VENTAS)	NUMERO DE EMPRESAS	%
Falta de ventas	13	56
Incapacidad de dar créditos y falta de ventas.	5	22
Competencia de productos nacionales y falta de ventas.	3	13
No contestaron	2	9
TOTAL	23	100

CUADRO N° 37-D

PROBLEMAS ACTUALES (AREA FINANCIERA)	NUMERO DE EMPRESAS	%
Falta de capital de trabajo	14	61
Necesidad de Financiamiento	7	30
No contestaron	2	9
TOTAL	23	100

CUADRO N° 38

PREGUNTA N° 37:

Mencione que tipo de ayuda necesita la empresa para alcanzar un desarrollo integral.

TIPO DE AYUDA	NUMERO DE EMPRESAS	%
Asistencia financiera y técnica	5	22
Asistencia financiera y promoción de ventas.	3	13
Promoción de las ventas	10	43
Asistencia financiera con facilidades e intereses bajos y promoción de ventas	2	9
Financiamiento con intereses bajos y facilidades para la exportación.	1	4
No contestó	2	9
TOTAL	23	100

CUADRO N° 39

PREGUNTA N° 38:

¿Cuántos créditos le han sido otorgados a la empresa?

NUMERO DE CREDITOS	NUMERO DE EMPRESAS	%
Uno	15	65
Dos	8	35
TOTAL	23	100

CUADRO N° 40-A

PREGUNTA N° 39:

¿En qué condiciones le fueron otorgados los créditos?  
(los tres más recientes).

M O N T O	NUMERO DE CREDITOS	%
De ¢ 2,000.00 a ¢ 25,000.00	16	55
De ¢ 25,001.00 a ¢ 50,000.00	11	32
De ¢ 50,001.00 a ¢ 60,000.00	4	13
TOTAL	31	100

CUADRO N° 40-B

PREGUNTA N° 39:

¿En qué condiciones le fueron otorgados los créditos?  
(los tres más recientes).

DESTINO DEL CREDITO	NUMERO DE CREDITOS	%
Capital de trabajo	20	66
Formación de capital	4	13
Refinanciamiento	2	6
Capital de trabajo y formación de capital	2	6
Capital de trabajo, formación de capital y refinanciamiento.	1	3
Capital de trabajo y refinanciamiento	2	6
TOTAL	31	100

CUADRO N° 41

PREGUNTA N° 40:

¿Cuál fue la utilización real que hizo de los créditos?

EMPLEO DE LOS CREDITOS	NUMERO DE CREDITOS	%
Compra de materia prima y materiales	7	23
Compra de materia prima y gastos de funcionamiento	9	29
Compra de materia prima y maquinaria	5	16
Compra de materia prima, maquinaria y pago de deudas.	2	6
Gastos de funcionamiento	3	10
Compra de maquinaria y equipo	3	10
Refinanciamiento de deudas	2	6
TOTAL	31	100

CUADRO N° 42

PREGUNTA N° 41:

¿Le fueron supervisados los créditos por parte de la Institución Financiera de Fomento?

LOS CREDITOS FUERON SUPERVISADOS	NUMERO DE EMPRESAS	%
Si	23	100
No	-	-
TOTAL	23	100

CUADRO N° 43

PREGUNTA N° 42:

¿En qué forma le ha sido supervisada la utilización de los créditos

TIPO DE SUPERVISION	NUMERO DE EMPRESAS	%
Se presentaron comprobantes o documentos de las operaciones efectuadas	23	100
TOTAL	23	100

CUADRO N° 44

PREGUNTA N° 43:

¿Ha realizado la Institución Financiera de Fomento alguna investigación en las áreas de producción, ventas, administración y financiera de la empresa?

SE REALIZO INVESTIGACION	NUMERO DE EMPRESAS	%
Si	10	43
No	13	57
TOTAL	23	100

CUADRO N° 45

PREGUNTA N° 44:

¿Qué reportes y con qué periodicidad los presenta a la Institución Financiera de Fomento?

REPORTES QUE PRESENTA	NUMERO DE EMPRESAS	%
Ninguno	23	100
TOTAL	23	100

CUADRO N° 46

PREGUNTA N° 45:

¿Considera que ha sido beneficiosa para la empresa la supervisión recibida?

LA CONSIDERA BENEFICIOSA	NUMERO DE EMPRESAS	%
Si	-	
No	23	100
TOTAL	23	100

CUADRO N° 47

PREGUNTA N° 46:

¿Recibió asistencia técnica para la empresa de parte de la Institución Financiera que otorgó los créditos?

RECIBIO ASISTENCIA TECNICA	NUMERO DE EMPRESAS	%
Si	-	-
No	23	100
TOTAL	23	100

CUADRO N° 48

PREGUNTA N° 47:

¿Area o áreas en que le fue proporcionada la asistencia técnica?

AREAS EN QUE RECIBIO ASISTENCIA TECNICA	NUMERO DE EMPRESAS	%
Ninguna	23	100
TOTAL	23	100

CUADRO N° 49

PREGUNTA N° 48:

¿Considera que ha sido beneficiosa para la empresa la asistencia técnica recibida?

LA CONSIDERA BENEFICIOSA	NUMERO DE EMPRESAS	%
Si	-	-
No	23	100
TOTAL	23	100

CUADRO N° 50

PREGUNTA N° 49:

Detalle el valor de la producción y de las ventas mensuales de la empresa, antes de la concesión de los créditos.

VALOR ANUAL DE LA PRODUCCION O VENTAS	NUMERO DE EMPRESAS	%
De ¢ 60,000.00 a ¢ 140,000.00	10	43
De más de ¢ 140,000.00 a ¢ 220,000.00	5	22
De más de ¢ 220,000.00 a ¢ 300,000.00	2	9
De más de ¢ 300,000.00 a ¢ 380,000.00	3	13
De más de ¢ 380,000.00 a ¢ 460,000.00	1	4
Más de ¢ 460,000.00	2	9
TOTAL	23	100

CUADRO N° 51-A

PREGUNTA N° 50:

Mencione en qué consistían las necesidades y dificultades que afrontaba la empresa antes que le fueran otorgados los créditos.

NECESIDAD O PROBLEMA (AREA ADMINISTRATIVA)	NUMERO DE EMPRESAS	%
Falta de una organización eficiente	2	9
Desconocimiento de técnicas administrativas aplicables y falta de una organización eficiente.	3	13
Falta de recursos humanos y de una organización eficiente	3	13
Desconocimiento de técnicas administrativas aplicables a la empresa.	5	22
No contestó	10	43
TOTAL	23	100

CUADRO N° 51-B

NECESIDAD O PROBLEMA (AREA DE PRODUCCION)	NUMERO DE EMPRESAS	%
Falta de maquinaria y equipo	1	4
Antigüedad de la maquinaria y equipo	5	22
Falta de repuestos	3	13
Falta de materias primas y de maquinaria y equipo.	2	9
Instalaciones inadecuadas y falta de repuestos.	1	4
Instalaciones inadecuadas y falta de materias primas.	2	9
Falta de maquinaria y equipo, de materia prima, utilización de maquinaria usada y falta de repuestos.	1	4
Instalaciones inadecuadas	3	13
No contestó	5	22
TOTAL	23	100

CUADRO N° 51-C

NECESIDAD O PROBLEMA ( AREA DE VENTAS )	NUMERO DE EMPRESAS	%
Falta de ventas	13	56
Falta de ventas, incapacidad de dar crédito y competencia de productos nacio- nales.	4	17
Falta de ventas competencia de productos importados y dificultades para la expor- tación.	2	9
Falta de ventas y competencia de produc- tos nacionales.	2	9
No contestó	2	9
TOTAL	23	100

CUADRO N° 51-D

NECESIDAD O PROBLEMA (AREA FINANCIERA)	NUMERO DE EMPRESAS	%
Falta de capital de trabajo	11	48
Necesidad de financiamiento	5	22
Atraso en el pago a proveedores	1	4
Carece de capital de trabajo y otros		
Problemas de financiamiento	4	18
Mejores controles financieros	1	4
No contestó	1	4
TOTAL	23	100

CUADRO N° 52

PREGUNTA N° 51:

Detalle el valor mensual de la producción, ventas, materia prima consumida, pago de mano de obra, y de otros gastos de operación (gastos de electricidad, combustible, pagos por trabajos realizados o servicios prestados por terceros), después de utilizado el financiamiento.

CONCEPTO	EMPRESAS INVESTIGADAS (Valor en colones)
Producción Bruta	5,625,800.00
Ventas	5,555,600.00
Materia prima consumida	2,868,000.00
Mano de obra empleada	1,373,500.00
Otros gastos de operación	200,700.00

CUADRO N° 53-A

PREGUNTA N° 52:

Mencione cuáles fueron las necesidades o dificultades resueltas a través del financiamiento recibido.

NECESIDAD O PROBLEMA RESUELTO (AREA ADMINISTRATIVA)	NUMERO DE EMPRESAS	%
Ningún problema resuelto	13	57
No contestó	10	43
TOTAL	23	100

CUADRO N° 53-B.

NECESIDAD O PROBLEMA RESUELTO ( AREA DE PRODUCCION )	NUMERO DE EMPRESAS	%
Se adquirió maquinaria	2	9
Mayor capacidad de producción	1	4
Capacidad para comprar maquinaria y materia prima	2	9
Ningún problema resuelto	13	56
No contestó	5	22
TOTAL	23	100

CUADRO N° 53-C

NECESIDAD O PROBLEMA RESUELTO ( AREA DE VENTAS )	NUMERO DE EMPRESAS	%
Se incrementaron las ventas	3	13
Se incrementó la cobertura de la demanda.	1	4
Ningún problema resuelto	17	74
No contestó	2	9
TOTAL	23	100

CUADRO N° 53-D

NECESIDAD O PROBLEMA RESUELTO ( AREA FINANCIERA )	NUMERO DE EMPRESAS	%
Disponibilidad de capital de trabajo	10	43
Adquisición de activos fijos	4	18
No resolvió sus problemas financieros	8	35
No contestó	1	4
TOTAL	23	100

---

---

---

---

8. ¿Qué tipo de maquinaria y equipo se utiliza en el Proceso de Producción?

- Manual ( )
- Industrial ( )
- Manual e Industrial ( )

9. ¿En qué categoría clasifica la tecnología empleada en el Proceso de Producción?

- Moderna ( )
- Atrasada ( )
- Moderna y atrasada ( )

10. ¿Con qué porcentaje de capacidad instalada está trabajando la Empresa?

- 50 % ( )      80 % ( )
- 60 % ( )      90 % ( )
- 70 % ( )      100 % ( )

11. ¿Cuáles considera como causas que dan origen a la subutilización de la capacidad de la maquinaria instalada?

- Poca demanda ( )
- Desperfecto en maquinaria ( )
- Otros \_\_\_\_\_

12. ¿En qué forma se controla la calidad de los productos?

- Inspección ( )
- Por muestreo ( )
- Preventivo ( )
- Otros \_\_\_\_\_

13. ¿En cuál etapa del Proceso de Producción se aplica el control de calidad?

Materia prima ( )

Productos en proceso ( )

Productos terminados ( )

Otros \_\_\_\_\_

14. Del total de materia prima consumida qué porcentaje significa:

Productos \_\_\_\_\_ %

Subproductos \_\_\_\_\_ %

Desperdicios \_\_\_\_\_ %

15. ¿En qué mercado se adquiere la materia prima que se consume?

Nacional ( )

Centroamericano ( )

Nacional y Centroamericano ( )

16. El Proceso de Producción se ve afectado por los siguientes factores?

Falta de maquinaria y equipo ( )

Antigüedad de la maquinaria y equipo ( )

Falta de repuestos ( )

Falta de instalaciones adecuadas ( )

Otros \_\_\_\_\_

17. ¿Cómo se planifica la producción en la Empresa?

Pronóstico de ventas ( )

Por pedido ( )

Pronóstico de ventas y por pedido ( )

No planifica ( )

24. Señale el ámbito de localización del mercado de la Empresa:
- San Salvador ( )
- Interior de la República ( )
- Otros países \_\_\_\_\_
25. ¿Cuál es la situación actual del mercado de la Empresa?
- En aumento ( )
- Estacionario ( )
- En descenso ( )
26. La demanda de los productos de la empresa está limitada por:
- Competencia de productos importados ( )
- Competencia de productos nacionales ( )
- Escaso poder consumidor de la población ( )
- Demanda estacional ( )
- Otros \_\_\_\_\_
27. Describa brevemente cómo está organizada la empresa:
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
28. ¿Quién desempeña las funciones administrativas en la Empresa?
- Propietario ( )
- Representante ( )
- Contador ( )
- Otros \_\_\_\_\_
29. ¿Qué tipos de registros estadísticos se llevan en la Empresa?

De producción ( )  
De compras ( )  
De venta ( )  
Ninguno ( )  
Otros \_\_\_\_\_

30. ¿A cuánto asciende el valor total de los activos de la Empresa? \_\_\_\_\_

31. El capital de trabajo en la situación financiera de la Empresa:

Adecuado ( )  
Insuficiente ( )  
Se carece de capital de trabajo ( )

32. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que utiliza la Empresa?

Bancos Comerciales ( )  
Instituciones de Fomento ( )  
Proveedores ( )  
Personas Particulares ( )  
Recursos propios ( )  
Otros \_\_\_\_\_

33. ¿Qué tipo de contabilidad se lleva en la Empresa?

Contabilidad General ( )  
Contabilidad de Costos ( )  
Contabilidad General y de Costos ( )  
No lleva Contabilidad ( )

34. ¿Tiene dificultades de financiamiento?

Si ( ) No ( )

40. ¿Cuál fue la utilización real que hizo de los créditos?

Crédito 1º \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Crédito 2º \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Crédito 3º \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

E. SUPERVISION DE LOS CREDITOS

41. ¿Le fueron supervisados los créditos por parte de la Ins  
titución Financiera de Fomento?

SI ( ) NO ( )

Si su respuesta es afirmativa conteste las siguientes  
preguntas, en caso contrario pase a la Nº 44.

42. ¿En qué forma le ha sido supervisada la utilización de  
los créditos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

43. ¿Ha realizado la Institución Financiera de Fomento algu-  
na investigación en las áreas de producción, ventas, ad-  
ministración y financiera de la empresa?

SI ( ) NO ( )

Si la respuesta es afirmativa, en qué áreas \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

y en qué consistió dicha investigación \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

En el área Financiera \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

H. SITUACION POSTERIOR A LOS CREDITOS

51. Detalle el valor mensual de la producción, ventas, materia prima consumida, pago de mano de obra y de otros gastos de operación (electricidad, combustible, pagos por trabajos realizados o servicios prestados por terceros) mensuales, después de utilizado el financiamiento. (El último).

Producción	∅	_____
Ventas	∅	_____
Materia Prima	∅	_____
Pago de Mano de Obra	∅	_____
Gastos de Operación	∅	_____

52. Mencione cuáles fueron las necesidades o dificultades resueltas a través del financiamiento recibido:

En el área de Producción \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

En el área de Ventas \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

En el área Administrativa \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

BIBLIOGRAFIA

A. LIBROS Y TESIS

1. ASOCIACION LATINOAMERICANA DE INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO.  
Financiamiento y Asistencia a la Pequeña y Mediana Empresa. ALIDE. Perú, 1977.
2. ASOCIACION LATINOAMERICANA DE INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO.  
Características Institucionales, Operativas y Financieras de la Banca de Desarrollo Latinoamericana. ALIDE. Perú, 1982.
3. ASOCIACION LATINOAMERICANA DE INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO.  
La Pequeña y Mediana Industria en España y los Países Andinos. I.C.O. España, 1975.
4. BRAND, SALVADOR OSVALDO  
Diccionario de las Ciencias Económicas y Administrativas. Impresora Salvadoreña, El Salvador, 1978.
5. CRUZ LETONA, FRANCISCO  
Las Instituciones Financieras de Fomento: Guía Metodológica para la Evaluación de la Cartera de Préstamos de una Institución de Fomento y Desarrollo para la Pequeña Empresa. Tesis, Universidad de El Salvador, 1982.
6. DAVENPORT, ROBERTO W.  
Financiamiento del Pequeño Industrial en los Países en Desarrollo. Editorial Letras, S.A. México, 1970.

7. GUEVARA CALLEJAS, MARIO

Diseño de un Proyecto de Asesoría Integral a la Pequeña Industria del Vestuario en El Salvador.

Tesis, Universidad de El Salvador, 1983.

8. NACIONES UNIDAS

Pequeña Industria, ONUDI. Nueva York, 1983

9. NACIONES UNIDAS

Desarrollo de los Servicios de Consultoría y de Gestión.

ONUDI. Nueva York, 1978

10. NACIONES UNIDAS

Manual sobre empleo de Consultores en países en desarrollo. ONUDI. Nueva York, 1978.

11. SALINAS MONTERROSA, MARIO ERNESTO

Importancia de la Pequeña Industria en el Desarrollo Industrial de El Salvador, Problemas y Alternativas de Solución. Tesis, Universidad Centroamericana "José Simeon Cañas", Agosto de 1980.

12. VIDAL CARRASCO, JOSE MARIA

Los problemas de la Pequeña Industria en El Salvador, Tesis, Universidad de El Salvador, 1972.

B. ESTUDIOS, REVISTAS Y FOLLETOS

1. ASOCIACION LATINOAMERICANA DE INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO.

Problemas en el Financiamiento de Pequeños Empresarios ALIDE. Bogotá, 1973.

2. CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD  
Servicios de Asistencia y Asesoría  
CENAP. El Salvador, 1982.
3. CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD  
Plan Integral de Asistencia Técnica a la Pequeña y  
Mediana Industria. CENAP. El Salvador, 1982.
4. D. LITTLE INC, ARTHUR  
Plan de Fomento a la Pequeña Industria  
Fase I : Diagnóstico y Encuesta Industrial  
Fase II : Criterios de Prioridad y Orientación para  
la pequeña Industria. FIGAPE. El Salvador, 1978.
5. DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA Y CENSOS  
Anuario Estadístico de 1982, Tomo III, DGES. El Sal-  
vador, 1983.
6. FONDO DE FINANCIAMIENTO Y GARANTIA PARA LA PEQUEÑA  
EMPRESA.  
Folleto de Políticas Crediticias y Recuperación  
Institucional, FIGAPE. El Salvador, 1982.
7. PEÑA, ALFREDO.  
Análisis del Financiamiento del Fondo de Desarrollo  
Económico al Sector Industrial. INCAE, Nicaragua, 1975.
8. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
Análisis de Procedimientos Administrativos de ANDA  
El Salvador, 1980.