

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADO**



TRABAJO DE POSGRADO

ORGANIZACIÓN DE UN EQUIPO CORPORATIVO PARA LA EMPRESA CRÉDITOS
D&A S.A DE C.V. QUE CONTRIBUYA COMO UN PILAR INDISPENSABLE PARA EL
DESEMPEÑO FINANCIERO EN EL MUNICIPIO DE AHUACHAPÁN, DEPARTAMENTO
DE AHUACHAPÁN

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

PRESENTADO POR

LICENCIADO: OSMAR EDENILSON ALEMAN MOLINA

LICENCIADO: MANFREDO GREGORIO MÉNDEZ HERRERA

DOCENTE ASESOR

MAESTRO JUAN ANTONIO MARTINEZ TOBAR

NOVIEMBRE, 2023

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

RECTOR

DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA

VICERRECTORA ACÁDEMICA

M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LICDO. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

SECRETARIO GENERAL

LICDA. ANA RUTH AVELAR VALLADARES

DEFENSORA DE LOS DRECHOS UNIVERSTARIOS

LICDO. CARLOS AMILCAR SERRANO RIVERA

FISCAL GENERAL

FACULTAD DISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

DECANO

DR. JOSÉ GUILLERMO GARCÍA ACOSTA

VICEDECANO

LCDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA

SECRETARIO

MSc. MARTA RAQUEL QUEVEDO CIERRA

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE POSGRADO

AGRADECIMIENTOS

El amor recibido, la dedicación y la paciencia que cada día me apoyaron y confiaron en mí, me siento un hijo agradecido y bendecido por la gracias y misericordia de Dios en mi vida y mi familia, gracias a mis padres por ser los principales guardianes de mis sueños, gracias a ellos por confiar en mí, gracias a mi padre su esfuerzo y dedicación a tantos años de trabajo y compromiso por tratar siempre de cumplir y ser siempre un padre ejemplar, me siento orgulloso de ellos dos por cada consejo y cada una de sus palabras que han sido como guía durante mi vida.

Quiero disfrutar la maravillosa oportunidad que Dios ha permitido cumplir, gracias a las personas que siempre han estado a mi lado con el recuerdo de algún día querer ser igual a ellos, los profesores que durante toda mi etapa formativa han contribuido a ser mejor persona sus consejos, amor y pasión de cada consejo que me dieron hoy les recuerdo y vivo agradecido por ello.

Considero un momento especial que espero que perdure en el tiempo, no solo en la mente de las personas que me han visto crecer, sino también a quienes invirtieron su tiempo para darme siempre palabras de aliento, apoyo incondicional y me ayudaron a confiar en mí en todo momento.

No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a todo en cómo han influido en mi vida su amor su inmensa bondad y apoyo, lo complicado de lograr esta meta, les agradezco y hago presente mi gran afecto hacia cada persona que me ayudo y mi hermosa familia.

Osmar Edenilson Alemán Molina

Lleno de regocijo, de amor y esperanza, dedico este proyecto a cada uno de mis seres queridos, quienes han sido mis pilares para seguir adelante. Es para mí una gran satisfacción poder dedicarles a ellos, que con mucho esfuerzo, esmero y trabajo me lo he ganado.

A **Dios** por siempre llenarme de sabiduría e inteligencia a la hora de tomar mis decisiones, por ser mi fortaleza en momentos de crisis y por darme la bendición de optar por estudiar una carrera universitaria.

A mis **padres** Miguel Sánchez y Doris Herrera, porque han sido los encargados de poder guiarme durante mi vida, y es a quienes agradezco por haberme brindado sus consejos y su apoyo incondicional. De igual forma a mis **abuelos** Gregorio Alvarado y Lidia Herrera, a mis **hermanos** Miguel Méndez y Michael Méndez y a mi novia por ser la persona que ha estado en los momentos más difíciles apoyándome dándome aliento para cumplir mis sueños.

A los **docentes** por los conocimientos que me compartieron durante mis años de estudio, por hacerme ver que en la vida que no hay imposibles y por todo el apoyo que me brindaron.

A **Laboratorios Aرسال** porque ha sido algo muy importante en mi vida donde he experimentado un crecimiento profesional y personal; además de brindarme el financiamiento necesario para poder lograr con mis objetivos y metas propuestas

Manfredo Gregorio Méndez Herrera.

INDICE

INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 Delimitación del problema	16
1.1.1 Dimensión teórica	16
1.1.2 Delimitación temporal	16
1.1.3 Limitación espacial	16
1.2 Preguntas de investigación	16
1.2.1 Pregunta general de la investigación.....	16
1.2.2 Pregunta de investigación específica.	16
1.3 Objetivos de la investigación.....	16
1.3.1 Objetivo general.....	17
1.3.2 Objetivos específicos	17
1.4 Justificación.....	17
1.5 Límites y alcances	18
1.5.1 Límites	18
1.5.2 Alcances	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	19
2.1 Gobierno corporativo en El Salvador	19
2.1.2 Componentes del gobierno corporativo	19
2.1.3 Contextualización	22

2.1.3.1 Gobierno corporativo en El Salvador	24
2.2 Toma de decisiones	25
2.2.1 Pasos del modelo racional de toma de decisiones	25
2.3 Tipos de decisiones.....	26
2.3.1 Toma de decisiones para el otorgamiento de crédito.....	28
2.3.2 Perfil del producto.....	30
2.3.3 Tipos de créditos	36
2.4 Análisis financiero.....	38
2.5 Administración financiera	39
2.6 Razones financieras.	39
2.6.1 Ratios de liquidez y solvencia.....	40
2.6.2 Razones de actividad o gestión	41
2.6.3 Razones de endeudamiento.....	41
2.7 Cartera de clientes	42
2.7.1 Teoría de cartera modelo de Markowitz	42
2.7.2 Teoría de cartera modelo de Sharpe-CAPM.....	43
2.7.3 Teoría del arbitraje	43
2.3 Marco legal	44
2.3.1 Normas de gobierno corporativo para las entidades financieras	44
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	46
3.1. Enfoque de la investigación.....	46
3.1.1 Método inductivo	46

3.1.2 Método deductivo	46
3.1.3 Método de síntesis.....	46
3.1.4 Método de análisis	46
3.2. Tipo de estudio	47
3.2.1 Estudio correlacional	47
3.2.2 Estudio descriptivo.....	47
3.2.3 Estudio explicativo.....	47
3.2.4 Estudio bibliográfico.....	47
3.3. Población y muestra.....	48
3.3.1 Población.....	48
3.3.2 Muestra	48
3.4. Técnicas e instrumentos.....	48
3.4.1 Técnica.....	48
3.4.2 Instrumento	48
3.4.3 Estadístico para la prueba de hipótesis.	48
3.5 Hipótesis o supuestos de investigación	49
3.5.1 Hipótesis general.....	49
3.5.2 Hipótesis específica	49
3.5.3 Hipótesis nulas	49
3.6 Sistema de hipótesis.....	50
3.7 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información	52
3.7.1 Estrategias de recolección.....	52
3.7.2 Procesamiento de datos.....	52

3.7.3 Análisis de la información	53
3.8 Consideraciones éticas.....	53
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS	54
4.1 Análisis e interpretación de datos.....	54
4.1.1 Prueba de hipótesis	54
4.1.2 Comprobación de hipótesis uno	55
4.1.3 Comprobacion de hipotesis dos	60
4.1.4 Comprobación de hipótesis uno	66
4.1.5 Comprobación de hipótesis dos	67
4.1.6 Comprobación de hipótesis general.....	68
Conclusiones.....	77
Recomendaciones	78
Referencias Bibliográficas.....	80
ANEXOS	82

Índice de tablas

Tabla 1 Conceptos de gobierno corporativo	23
Tabla 2 Perfil del producto.....	30
Tabla 3 Préstamos	32
Tabla 4 Tipos de préstamos.....	35
Tabla 5 Información de prestamos	37
Tabla 6 Ratios de liquidez y solvencia.....	40
Tabla 7 Razones de actividad.....	41
Tabla 8 Razones de endeudamiento	42
Tabla 9 Operacionalización de hipótesis uno.....	50
Tabla 10 Operacionalización de hipótesis dos	51
Tabla 11 Presentación de datos	54
Tabla 12 Comprobación de hipótesis uno	66
Tabla 13 Comprobación de hipótesis dos	67
Tabla 14 Comprobación de hipótesis general	68
Tabla 15 Comprobación de hipótesis general	68

Índice de Cuadros

Cuadro 1 Procesamiento de datos	52
Cuadro 2 Análisis de la información.....	53
Cuadro 3 Implementación de gobierno corporativo.....	55
Cuadro 4 Decisiones financieras	56
Cuadro 5 Liquidez.....	57
Cuadro 6 Políticas de créditos.....	58
Cuadro 7 Financiamiento externo	59
Cuadro 8 Créditos asignados.....	61
Cuadro 9 Líneas de créditos	62
Cuadro 10 Colocación de préstamos mensuales	63
Cuadro 11 Plan de emergencia.....	64
Cuadro 12 Competitividad	65
Cuadro 13 Pasos de toma de decisiones.....	73
Cuadro 14 Ratios financieros de Créditos D&A.....	89
Cuadro 15 Cronograma de actividades	89
Cuadro 16 Presupuesto.....	90

Índice de gráficos

Gráfico 1 Implementación de gobierno corporativo	56
Gráfico 2 Decisiones financieras.....	57
Gráfico 3 Liquidez	58
Gráfico 4 Políticas de créditos	59
Gráfico 5 Financiamiento externo.....	60
Gráfico 6 Seguimiento a créditos asignados	61
Gráfico 7 Líneas de créditos.....	62
Gráfico 8 Colocación de préstamos mensuales.....	63
Gráfico 9 Plan de emergencia	64
Gráfico 10 Competitividad.....	65
Gráfico 11 Comprobación de hipótesis uno	66
Gráfico 12 Comprobación de hipótesis dos	67

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 modelo de toma de decisiones.....	69
Ilustración 2 Modelo de conflictos y liderazgo	70
Ilustración 3 Modelo de toma de decisiones asertiva.....	71
Ilustración 5 Visita a las instalaciones	83
Ilustración 6 Foto de encuesta.....	83
Ilustración 4 Foto de encuesta.....	83

INTRODUCCIÓN

El contenido del presente proyecto de investigación, titulado: “Organización de un equipo corporativo para la empresa créditos D&A S.A de C.V. que contribuya como un pilar indispensable para el desempeño financiero en el municipio de Ahuachapán, departamento de Ahuachapán; La cual busca convertirse en una herramienta de planificación financiera estratégica que identifique una posible mejora en el desempeño de las tomas de decisiones”.

Con la presente investigación se busca proporcionar una visión más clara de la situación actual de la organización y proponer una posible solución con la herramienta adecuada que podrán poner en marcha con el fin de responder a las necesidades, anteponiéndose a los cambios del entorno y mejorar la posición en el mercado.

Partiendo de lo anterior se diseñó una gestión de equipo corporativo como una estrategia para mejorar el desempeño financiero que contribuya en el entorno competitivo y a la mejora administrativa, permitiéndoles ser más eficientes en las tomas de decisiones, logrando de esta manera el reconocimiento en el municipio de Ahuachapán departamento de Ahuachapán.

La estructura del presente trabajo de investigación se encuentra desarrollado por cuatro capítulos que desglosan a continuación:

Capítulo 1

En este apartado se menciona el planteamiento y situación problemática donde se diseña se forma precisa y clara el problema que se investiga; la justificación de la pesquisa explica la necesidad e importancia de llevar a cabo dicho estudio y los beneficios que se derivan de él ,a la vez se describen los alcances que se pretenden lograr y limitantes que surgieron en el curso de esta, se establecieron los objetivos que se pretenden alcanzar, siendo el objetivo general Proponer la creación de una organización corporativa que contribuya a la mejora de la estructura financiera de la empresa créditos D&A S.A de C.V. como pilar de su desempeño financiero, en el municipio y departamento de Ahuachapán, a lo que refiere la estructuración de dos objetivos específicos los cuales se describen como Identificar estrategias financieras que mejoren el rendimiento financiero del portafolio de crédito de la empresa créditos D&A S.A de C.V., en el municipio y departamento de Ahuachapán. y Mejorar las prácticas corporativas de la empresa créditos D&A S.A de C.V.

como herramienta para optimizar su desempeño financiero, en el municipio y departamento de Ahuachapán.

Capítulo 2

Cuenta con el marco de referencia, que presenta de manera sistemática y detallada una serie de contenidos relacionados con el problema estudiado, tomando historia de las empresas la cual permitió plasmar los antecedentes fehacientes del lugar de estudio, así mismo, se tomó en cuenta la base teórica del problema y lugar de estudio que es el municipio de Ahuachapán y la definición de los términos básicos que están en este contenido.

Capítulo 3

Incluye el tipo de investigación bajo el cual está basado el estudio; en el detalle de la técnica e instrumentos que se utilizaron en el trabajo de campo; y la población de estudio y su respectiva muestra, a la cual, se le suministraron los instrumentos, de igual manera. En este capítulo se muestra las hipótesis de trabajo alternativas y nulas planteadas a partir de los objetivos propuestos y su matriz de operacionalización que contiene las variables independientes como también las dependientes, donde se plantean los indicadores de las variables para poder formular las preguntas que fueron la base importante para elaborar los instrumentos de investigación.

Capítulo 4

Contiene la presentación de los resultados de la encuesta y su respectivo análisis e interpretación de los mismos, mediante una tabulación y representación gráfica de los datos obtenidos, asimismo, los hallazgos que se obtuvieron

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Delimitación del problema

1.1.1 Dimensión teórica

La investigación se basa en la organización de un equipo corporativo para la empresa créditos D&A S.A de C.V., que contribuya como pilar para su desempeño financiero, la cual es una empresa del sector financiero. Para el logro de este planteamiento la empresa necesita crear un gobierno corporativo eficiente que le permita mejorar el proceso de toma de decisiones.

1.1.2 Delimitación temporal

La investigación se realizará en el intervalo temporal que se establece para el proceso de tesis, que se encuentra comprendido de febrero – agosto del año dos mil veintitrés.

1.1.3 Limitación espacial

Se llevará a cabo en la empresa Créditos D&A S.A de C.V. del municipio y departamento de Ahuachapán.

1.2 Preguntas de investigación

1.2.1 Pregunta general de la investigación

¿Por qué la creación de una organización corporativa contribuirá a mejorar la estructura financiera de la empresa créditos D&A S.A de C.V.?

1.2.2 Pregunta de investigación específica.

¿Cómo afecta la falta de estrategias financieras en el rendimiento del portafolio de crédito de la empresa créditos D&A S.A de C.V. en el municipio y departamento de Ahuachapán?

¿Influye mejorar las prácticas corporativas de la empresa créditos D&A S.A de C.V. como herramienta para optimizar su desempeño financiero, en el municipio y departamento de Ahuachapán?

1.3 Objetivos de la investigación

Los objetivos que se pretenden alcanzar en el desarrollo de esta investigación son los siguientes:

1.3.1 Objetivo general

Proponer la creación de una organización corporativa que contribuya a la mejora de la estructura financiera de la empresa créditos D&A S.A de C.V. como pilar de su desempeño financiero, en el municipio y departamento de Ahuachapán.

1.3.2 Objetivos específicos

Identificar estrategias financieras que mejoren el rendimiento financiero del portafolio de crédito de la empresa créditos D&A S.A de C.V. en el municipio y departamento de Ahuachapán.

Mejorar las prácticas corporativas de la empresa créditos D&A S.A de C.V. como herramienta para optimizar su desempeño financiero, en el municipio y departamento de Ahuachapán.

1.4 Justificación

En el municipio de Ahuachapán, las cooperativas de créditos financieros tienen un alto grado de competencia debido a que muchas entidades se dedican al rubro, por tal motivo, es necesario tener una visión empresarial para generar crecimiento y desarrollo institucional por medio de una organización de un equipo corporativo que generé una estructura sólida financiera para la toma de decisiones asertivas. Actualmente, las financieras en el mercado se ven en la necesidad de implementar mejoras sustanciales para mejorar la cartera de clientes y así generar una ventaja competitiva diferencial.

Fue importante reconocer que la empresa D&A S.A de C.V. Es una de las entidades financieras más importantes de la ciudad, debido a su trayectoria desde el año 2015 hasta la fecha, valorando el gran aporte para el desarrollo del municipio en colocación de préstamos personales, hipotecarios o prendarios, créditos estacionarios, entre otros; brindando ayuda financiera a las familias, ocasionando un dinamismo en la economía local.

El presente estudio estuvo dirigido a elaborar una estructura de equipo corporativo financiero para crear e implementar estrategias que mejoren el rendimiento financiero del portafolio de créditos de la empresa y así aumentar la colocación de diferentes tipos de créditos la cual generará un retorno de inversión esperado según los estimados; además crear prácticas

corporativas que contribuyan como herramienta para mejorar el desempeño financiero de los productos y servicios que ofrece a los potenciales y actuales clientes de la Cooperativa.

Por lo tanto, con las estrategias financieras que se intenta diseñar a créditos D&A S. A. de C. V. del municipio de Ahuachapán, puede tener un documento que funcione como herramienta sobre una organización corporativa que contribuya a darle un posicionamiento único y un valor de marca diferencial.

1.5 Límites y alcances

1.5.1 Límites

Falta de estudios previos.

Difícil acceso con el administrador único por motivos de su tiempo.

El estudio no abarca las fases de implementación de estrategias.

1.5.2 Alcances

El estudio se realizó en la cooperativa créditos D&A S.A de C.V. del municipio de Ahuachapán, departamento de Ahuachapán y buscó proponer la creación de una organización que contribuya al desarrollo financiero por medio de estrategias que mejoren el rendimiento y así perfeccionar las prácticas corporativas que potencien la capacidad administrativa y competitiva de la misma.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Gobierno corporativo en El Salvador

En El Salvador, el uso de prácticas de gobierno corporativo es de carácter obligatorio para las instituciones del sistema financiero, es regulado por el Banco Central de Reserva (BCR) y supervisado por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF).

Se han adoptado los principios de gobierno corporativo de Basilea y a nivel regulatorio, el literal k, del artículo 35 de la ley de supervisión y regulación del sistema financiero según el (Decreto Legislativo, 2011) y la (Reforma DL, 2012), establece que los directores, gerentes y demás funcionarios que ostenten cargos de dirección o administración en los integrantes del sistema financiero, están obligados a cumplir y velar porque en la institución se cumpla con la adopción e implementación de estándares de gobierno corporativo en la gestión, dirección y control de sus operaciones, así también las regulaciones establecidas en la ley de mercado de valores.

En el año 2012 se emitieron las normas de gobierno corporativo para las entidades financieras (NPB4-48), que son de obligatorio cumplimiento a partir del 2 de enero de 2013, establecen las bases mínimas que deben adoptar las entidades para fortalecer sus prácticas de gobierno corporativo dentro del proceso de gestión de riesgos financieros, operacionales y otros, conforme a estándares internacionales en la materia y acordes con la naturaleza y escala de sus actividades, según las normas aprobadas por el Consejo Directivo de la SSF, en sesión CD-06/11 de fecha 09 de febrero de 2011 y modificadas por el Comité de Normas del BCR en junio de 2013.

2.1.2 Componentes del gobierno corporativo

Son muchos los aspectos que conforman el gobierno corporativo y condicionan, de una u otra forma, el desempeño de la empresa. Entre los aspectos propios a la empresa se destacan el sistema de toma de decisiones, la estructura de capital, los mecanismos de compensación a los ejecutivos y los sistemas de monitoreo.

a) Relaciones con accionista

Quién más que el accionista requiere que se le garanticen sus derechos desde la administración de las compañías, pues al fin y al cabo está creyendo en ellas y además está

exponiendo su capital. Es por eso, por lo que desde el gobierno corporativo se pregona por un trato justo y equitativo al accionista, lo cual se materializa de diferentes maneras.

El accionista tiene unos derechos mínimos que van más allá de los que le garantiza la legislación interna de cada país. En especial tiene derecho a designar unas adecuadas juntas directivas, a evaluar su gestión, a acceder a la información de la sociedad en forma integral y oportuna, a asociarse para ejercer sus derechos, a proponer asuntos en las asambleas, a conocer con la debida anticipación y claridad los temas que van a ser tratados en las asambleas, a recibir un trato igual y sin discriminaciones, a realizar auditorías especializadas y, por último, a decidir de manera especial sobre los grandes cambios que puedan ocurrir en las sociedades como son las transformaciones empresariales (fusiones, adquisiciones, enajenación de activos, etc.), cambios de objeto social, endeudamientos materiales y significativos, aumentos de capital, reformas de estatutos, transacciones extraordinarias y en general todos aquellos aspectos que pueden variar el negocio que se viene realizando.

b) Estructura y funcionamiento de las juntas directivas.

Se considera que el papel de las juntas directivas debería ser más activo y proactivo.

Los miembros de las juntas directivas deben ser conscientes de su responsabilidad, tener una mayor disponibilidad de tiempo para ejercer adecuadamente su función, estar mejor y más enterados de las compañías y su entorno competitivo.

Frente a estos aspectos, el gobierno corporativo es mucho más amplio en cuanto a propuestas, todas ellas tendientes a que la dirección estratégica de la compañía, que se hace desde este órgano de administración, tenga unos integrantes, unas estructuras y un funcionamiento adecuado, por encima del promedio, que sean muchos más exigentes para que al final se aporte verdaderamente a la generación de valor.

c) La información, transparencia, fluidez e integridad.

Otro aspecto muy importante que pregona el gobierno corporativo es el relacionado con la información. Las empresas deben tener muy bien definidas las políticas de información y comunicaciones, por lo que se hace imprescindible y útil producir de manera clara y oportuna la

información relevante para el mercado. Cuanto más amplios sean los destinatarios de la información, mucho mejor; obviamente que la información entregada no debe ser aquella que revele la estrategia, los secretos o ventajas competitivas que tienen las empresas, pues goza de una protección especial aun frente a los mismos accionistas.

Con el fin de hacer comparable la información financiera de las diferentes empresas se busca que la misma esté bajo estándares internacionales, por lo tanto, los principios de contabilidad que adopte la empresa deberían avanzar hacia estos estándares, lo cual es saludable para el cabal entendimiento de dicha información.

No menos importante es el conocimiento profundo que deben tener las empresas de sus riesgos. Los riesgos deben ser inventariados, entendidos, valorados bajo un adecuado sistema de control. Las empresas no pueden esperar a que les sucedan eventos catastróficos para a posteriori tomar las medidas pertinentes.

d) Grupos de interés

Este tema es de importancia significativa. Aunque el gobierno corporativo ha expresado diferentes propuestas sobre los grupos de interés, se considera que es en el que más hay que avanzar y conectar con otras iniciativas, especialmente las relacionadas con la responsabilidad social corporativa (RSC).

En gobierno corporativo se han desarrollado muy bien los aspectos relacionados con la estructura de propiedad de las empresas y sus accionistas, las juntas directivas y los sistemas de información. Sin embargo, en una agenda futura se debe profundizar en los temas de los grupos de interés, de tal manera que su cuidado y atención queden incorporados en los valores de las compañías como un atributo de competitividad. Los objetivos en relación con cada grupo de interés deberán reconocer y asegurar sus derechos, fomentar una activa participación y cooperación para la creación de valor, desarrollar mecanismos de mejoras de desempeño y de las relaciones entre las partes, compartir información relevante en la búsqueda de mutuo beneficio.

e) Códigos de conducta

Una de las iniciativas de gobierno corporativo que más profundiza en la sociedad y su escala de valores es la relacionada con los códigos de conducta. Es cierto que la ética no puede ser relativizada y compendiada en códigos, pero en el mundo empresarial, es más que conveniente hacer explícitas las declaraciones de principios, es necesario expresar la línea de valores que una empresa desea promover entre sus funcionarios, los terceros con quienes interactúa y en especial, en la sociedad donde desarrolla su actividad.

f) Resolución de controversias

Las empresas deben prever las diversas dificultades que puedan tener en las múltiples relaciones que surgen de su actividad. Para ello, es importante anticipar los mecanismos que permitan mantener equilibradas las relaciones de la sociedad. En este sentido, el gobierno corporativo promueve la resolución de conflictos por medios alternativos de solución como negociación, conciliación y arbitraje. Frente a los conflictos internos también deben anticiparse mecanismos para la solución de los mismos, buscando la sana convivencia entre colaboradores y directivos y en general entre todos los colaboradores.

2.1.3 Contextualización

El gobierno corporativo tuvo su gran auge debido al acontecimiento surgido en el sistema financiero de la banca mundial, después de la crisis de finales de los años noventa; la repercusión de los escándalos en diferentes países como Estados Unidos, Gran Bretaña, como principales potencias económicas entre otros, que tuvieron impacto global, en particular aquellos relacionados con corrupción, mal uso de la información financiera y, en general, los asociados a crímenes financieros, generaron una mayor consciencia sobre lo que debería ser la transparencia en la información en todos los aspectos que conlleva el gobierno corporativo.

Se resumen los diferentes conceptos teóricos que permiten analizar la percepción de gobierno corporativo y que se constituyen en la base teórica de esta investigación, en cuanto a los aspectos centrales de la pesquisa.

Lefort (2003)	El gobierno corporativo opera cuando se garantiza que los diferentes grupos de interés recuperan la inversión y hasta más y cuando se garantiza el uso eficiente de los recursos dentro de la organización.
Según el C.P. Roberto Dane	Es el conjunto de principios que norman el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa.
Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo	puede ser definido como un sistema por el cual las empresas son dirigidas y monitoreadas, incluyendo la participación de los accionistas, consejos de administración, dirección, auditoría independiente y a todas las partes legítimamente interesadas en la organización.
C.P. Jorge Fabre	Se refiere a las estructuras y procesos para la dirección y control de las compañías. Trata sobre las relaciones entre administradores, consejeros, accionistas y todas las partes legítimamente interesadas
El profesor John Pound	El nuevo modelo puede denominarse la empresa gobernada porque vuelve a relacionar dos partes críticas de la ecuación del gobierno de la gran empresa –accionista y miembro del Consejo– con el proceso de toma de decisiones. Las reformas basadas en el modelo de empresa gobernada no giran alrededor de los cambios de poder, sino que se centran en las funciones y el comportamiento.
Consejo corporativo de alta efectividad	Entendemos por gobierno corporativo aquel mecanismo de la Asamblea de accionistas que sirve de contrapeso y guía a la administración del negocio a fin de asegurar niveles de eficiencia adecuados y garantizar calidad, oportunidad y adecuada disseminación de información sobre las condiciones financieras y operativas de la empresa.
Mauricio Basila	El gobierno corporativo es un conjunto de prácticas y controles cuyo objetivo es llevar una administración transparente y equitativa para todos los accionistas en las empresas, buscando prevenir conflictos de intereses y posibles abusos, así como el menoscabo en el patrimonio de los inversionistas.

Tabla 1 Conceptos de gobierno corporativo

Fuente: Elaboración propia

2.1.3.1 Gobierno corporativo en El Salvador

En El Salvador, el uso de prácticas de gobierno corporativo es de carácter obligatorio para las instituciones del sistema financiero, es regulado por el Banco Central de Reserva (BCR) y supervisado por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF). Se han adoptado los principios de gobierno corporativo de Basilea y a nivel regulatorio, el literal k, del artículo 35 de la ley de supervisión y regulación del sistema financiero establece que los directores, gerentes y demás funcionarios que ostenten cargos de dirección o administración en los integrantes del sistema financiero, están obligados a cumplir y velar porque en la institución se cumpla con la adopción e implementación de estándares de gobierno corporativo en la gestión, dirección y control de sus operaciones, así también las regulaciones establecidas en la ley de mercado de valores.

Sin embargo, para el sector real de la economía aún no existe una regulación específica sobre el tema de gobierno corporativo. A la fecha están regidas básicamente por el código de comercio, el cual contiene cierta regulación sobre los derechos de los accionistas, la estructura o funcionamiento de los órganos sociales, el suministro de información y los procesos de reorganización empresarial. Pero no hay nada preciso respecto a Gobierno Corporativo en términos de regulación.

En El Salvador se han observado tres grandes tendencias en la adopción de políticas de gobierno corporativo. En primer lugar, existen empresas que pertenecen a conglomerados internacionales y que reflejan un alto grado de desarrollo en adopción de políticas de gobierno corporativo. En segundo lugar, existen empresas pertenecientes a grupos locales que han comenzado a adoptar principalmente códigos de familia. Estos dos primeros grupos resultan ser la minoría en el país, mientras que la mayoría se encuentra en el tercer grupo, aquel conformado por empresas que no han tenido ningún grado de adopción o conocimiento de gobierno corporativo y que por lo tanto han tenido que enfrentar mayores problemas para garantizar su perdurabilidad en el tiempo. Pese a que hay experiencia sobre gobierno corporativo en la gran empresa y en el sector financiero, a la fecha no existen estudios en El Salvador, que indiquen los beneficios e impactos que las entidades obtienen con la implementación de estas prácticas.

2.2 Toma de decisiones

Según (ROBBINS, 2009) las decisiones son elecciones hechas entre dos o más alternativas. Y los problemas son la discrepancia entre cierto estado actual de la realidad y el estado en que se desea que esté.

La toma de decisiones también puede desembocar en una solución satisfactoria. Frente al racional “hombre económico” que maximiza su comportamiento y elige la mejor alternativa, encontramos al “hombre administrativo”, que se conforma con una solución satisfactoria. Esto encuentra su causa en la cantidad de información disponible, que no siempre es toda con la que se debería contar para tomar una decisión. Además, influyen las decisiones de otros decisores y otros factores empresariales como las normas, la autoridad, la división del trabajo, etc. (Menguzzato & Renau, 1995)

2.2.1 Pasos del modelo racional de toma de decisiones

- Definir el problema.
- Identificar los criterios de decisión.
- Asignar pesos o ponderaciones a los criterios.
- Desarrollar las alternativas.
- Evaluar las alternativas.
- Seleccionar la mejor alternativa.

El modelo de toma de decisiones racional se basa en cierto número de suposiciones que incluyen el que la persona que tomará la decisión disponga de información completa, pueda identificar todas las opciones relevantes de manera no sesgada y escoja la opción con la utilidad más alta. Como puede imaginarse, en el mundo real la mayor parte de decisiones no siguen el modelo racional. Por ejemplo, las personas por lo general se sienten contentas de encontrar una solución aceptable o razonable de un problema, aunque no sea óptima. Las elecciones tienden a estar limitadas a la vecindad del síntoma del problema y de la alternativa actual. Como dice un experto en toma de decisiones: “la mayoría de decisiones significativas se toman según el criterio, y no por medio de un modelo definido y prescrito”. Es más, a las personas les interesa muy poco tomar decisiones que no sean óptimas. (ROBBINS, 2009)

2.3 Tipos de decisiones

No todas las decisiones tienen la misma importancia ni producen las mismas consecuencias. Obviamente, no es lo mismo localizar una nueva planta de producción, contratar a un nuevo empleado o clasificar los artículos en un inventario. En este epígrafe describimos tres clasificaciones de las decisiones que se pueden tomar en la empresa siguiendo a (Claver, 2000) y (Menguzzato & Renau, 1995).

Según el nivel jerárquico donde se toma la decisión

- Decisiones estratégicas o de planificación
- Decisiones tácticas o de pilotaje
- Decisiones operativas o de regulación

Según el método utilizado para la toma de decisiones

- Decisiones programadas
- Decisiones no programadas

Clasificación sintética

- Decisiones estructuradas (Decisiones programadas)
- Decisiones semiestructuradas
- Decisiones no estructuradas (Decisiones no programadas)

En primer lugar, la clasificación por nivel distingue tres tipos de decisiones que dependen de la posición jerárquica del decisor. Estas decisiones son: estratégicas o de planificación, tácticas o de pilotaje y operacionales o de regulación. Sus principales características son:

1- Decisiones estratégicas o de planificación:

- Los decisores son los altos directivos.
- Se remiten a la selección de fines, objetivos generales y planes a largo plazo.
- La información debe ser oportuna y de calidad. Un error puede ser fatal.
- Ejemplos: localización, recursos financieros, productos a fabricar, etc.

2- Decisiones tácticas o de pilotaje.

- Los decisores son los directivos intermedios.
- Es la puesta en práctica de las decisiones estratégicas.
- Son útiles para repartir eficientemente los recursos limitados.
- Ejemplos: distribución en planta, presupuesto, producción, etc.

3- Decisiones operacionales o de regulación.

- Los decisores son los ejecutivos más inferiores: supervisores y gerentes.
- Se refieren a las actividades funcionales y rutinarias, al día a día.
- Ejemplos: aceptación o rechazo de créditos, inventario, asignación de trabajos, etc.

La clasificación por métodos se realiza dependiendo del procedimiento utilizado para elegir la alternativa final. (Simon, 1977). Las diferentes decisiones son:

1- Decisiones programadas.

- Se define un procedimiento o criterio de forma que estas decisiones no tengan que tratarse de nuevo cada vez que surjan.
- Hacen frente a los problemas estructurados, bien definidos y rutinarios.
- Se pueden definir, predecir y analizar los elementos del problema y sus relaciones.
- Su resolución se realiza utilizando hábitos, costumbres, procedimientos estandarizados, heurísticos y/o simulación.
- Ejemplo: un cliente presenta una queja para la que se pone en marcha un protocolo de compensación, la realización de tareas rutinarias recogidas en el manual de procedimientos, etc.

2- Decisiones no programadas.

- Son decisiones nuevas, no estructuradas e inusualmente importantes.
- No hay métodos preestablecidos para tratar estos sucesos inesperados.
- Para su resolución se utiliza la intuición, creatividad o criterio personal del decisor.

- Ejemplos: una catástrofe natural destruye uno de los almacenes de la empresa y se debe decidir su reparación o su localización en otro lugar, una empresa quiere dar el salto al mercado internacional, etc.

Se propone una clasificación sintética basada en las dos anteriores, es decir, en función del nivel jerárquico donde se tome la decisión y del método utilizado, distinguiendo entre decisiones estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. (Keen & Scoot Morton, 1978)

1- Decisiones estructuradas (decisiones programadas).

- Las tres fases principales (inteligencia, diseño y elección) son estructuradas.
- Se usan métodos matemáticos y reglas de decisión en todas las fases.

2- Decisiones semiestructuradas.

- Imposibilidad de usar métodos en la fase de inteligencia e incluso en la de diseño y selección.
- Generalmente la fase de inteligencia no es estructurada, pero en ella, una vez identificado el problema, es posible el uso de modelos matemáticos, de algoritmos o de reglas de decisión.

3- Decisiones no estructuradas (no programadas).

- No se pueden utilizar métodos matemáticos o reglas de ningún tipo.
- Ninguna de las fases es estructurada.

2.3.1 Toma de decisiones para el otorgamiento de crédito

El crédito Micro Individual es una metodología para otorgar créditos a clientes microempresarios los cuales buscan desarrollar sus negocios y su entorno familiar a través de la mejora en sus activos e incrementar su capital de trabajo, de esta forma dar un valor agregado al país generando empleos.

a. Objetivo general

Establecer las normas y lineamientos correspondientes para la ejecución de las operaciones crediticias, instruyendo al personal sobre las normas y lineamientos establecidos de forma

coherente, claramente explicada y escrita, que sea complemento de la planificación estratégica definida a través de metas y objetivos.

b. Objetivos específicos

- a) Definir a través del reglamento de crédito para microempresarios los requisitos y condiciones necesarios, para brindar un servicio de calidad a nuestros clientes.
- b) Proporcionar dirección estratégica y una guía para el personal de créditos de D&A.
- c) Establecer principios y responsabilidades claves que se deben cumplir en el proceso de otorgamiento de un crédito Micro.
- d) Identificar clientes potenciales a través de nuestro segmento de mercado.

c. Alcance

Esta política será de aplicación obligatoria por parte de todos los empleados de D&A alcanzando la aplicación a todos los miembros de la institución: gerente, asistente, supervisor y asesores etc.

d. Condiciones generales

- Elegibilidad del cliente natural

Para ser elegible de otorgar un crédito de Micro individual en D&A, los solicitantes deberán cumplir con los siguientes criterios:

- a) Ser salvadoreño o residente permanente.
- b) Mayor de edad, entre 20 a 60 años de edad.
- c) Presentar DUI y NIT.
- d) Presentar recibo de energía o agua (cliente y codeudor) con un máximo de tres meses de antigüedad.
- e) Experiencia mínima de 12 meses en la actividad evaluada.
- f) Tener estabilidad domiciliar mayor a un año, ya sea propia o alquilada.

g) Contar con un buen historial crediticio en la base interna de D&A como en los burós de créditos. El solicitante no debe estar en la actualidad en mora con préstamos de D&A o con otra institución financiera, o como codeudor.

h) La calificación de riesgo que deberá reportar en otras instituciones no deberá ser menor a A2. No deberá tener créditos castigados.

i) Que no se encuentre en las listas internas de riesgo en materia de Lavado de dinero.

2.3.2 Perfil del producto

Tabla 2 Perfil del producto

Monto del préstamo por cliente	El monto mínimo a otorgar por cliente será de \$301.00 hasta un máximo de \$1,000.00
Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Plazo mínimo 30 días. • Plazo máximo 6 meses. • En casos donde el cliente quiera más plazo deberá ser autorizado por el Gerente de agencia.
Frecuencia de pago	Semanal, Catorcena y Mensual.
Destinos del préstamo	Capital de trabajo, compra de activo fijo, mejora en local o compra del mismo o mixto.
Tasa de interés y multa	17% Mensual + 3% comisión por desembolso \$5.00 por cuota vencida. \$1.00 por día en crédito vencido.
Garantías	Codeudor y bienes del hogar y pagaré.

Fuente: Créditos D&A

e. Etapas del crédito

- Promoción

Cada asesor de crédito de D&A es directamente responsable de atraer a nuevos clientes y de la promoción de los productos de D&A en la zona de operación que le ha sido asignada por el Supervisor y Gerente de Agencia.

Las actividades de promoción deben ser coordinadas con el Supervisor y el Gerente de agencia y estas pueden desarrollarse individual o en grupo.

- Análisis de un crédito para micro individual

El asesor de crédito debe apoyar al cliente con el proceso de su crédito, de tal forma que observe lo siguiente:

- La apariencia del cliente
- Condiciones del negocio
- Condiciones del hogar
- Entorno del cliente

El análisis del proceso de crédito micro individual se llevará a cabo de la siguiente manera:

- Solicitud de crédito
- Visita al negocio y al hogar
- Valoración de las garantías
- Recopilación de los documentos necesarios
- Supervisión
- Comité de crédito
- Desembolso

- Análisis del negocio

El propósito del análisis del negocio es recoger la información pertinente para determinar la capacidad y moral de pago del solicitante y los riesgos del crédito. Este análisis es la base para recomendar el crédito al comité de crédito.

Los puntos que deben tener claro para este análisis del negocio son lo siguiente:

- a) El asesor de crédito llevara a cabo el análisis generando un balance general.
- b) El asesor de crédito debe verificar que el negocio este en regla con permisos requeridos por las autoridades, y que sean manejados por el solicitante.
- c) El asesor de crédito debe referenciar al cliente con los vecinos, proveedores, clientes, acreedores, amigos y familiares.

Tabla 3 Préstamos

Monto	Garantía
\$301.00 hasta \$1,000.00	Codeudor + bienes del hogar

Fuente: Créditos D&A

- Análisis del hogar

Una vez completado el análisis del negocio, el asesor de crédito debe documentar el análisis del hogar, revisando los siguientes puntos:

- Los activos del hogar y el nivel de endeudamiento que tiene a nivel familiar.
- La estabilidad domiciliar que tiene el cliente documentando o referenciando la propiedad del deudor.
- El análisis de los gastos que tengan en el hogar.
- Durante la visita al hogar el asesor de crédito debe reunir la siguiente información:
- Número de personas que vive en casa del cliente.
- La ocupación de cada miembro de la familia.
- Revisar si tienen otros ingresos dentro del hogar.
- Conocer el nivel de conocimiento e involucramiento de los miembros de la familia en el negocio.
- Conocer los hábitos (buenos o malos) de los miembros de la familia.

➤ Si la casa está ubicada en zona de alto riesgo o en zona vulnerable.

- Garantía

Los lineamientos generales y coberturas de garantía se detallan a continuación:

- Plan de inversión

Para todo Micro Individual que D&A otorgue el cliente debe completar y firmar la hoja del plan de inversión para crear el compromiso por parte del cliente. El asesor de crédito debe revisar los siguientes puntos al momento de ver el plan de inversión:

- a) Evaluar la viabilidad del plan de la inversión.
- b) Asegurarse que cumpla con las políticas de la empresa.
- c) Revisar los riesgos que existen si se realiza la inversión planteada por el cliente.

- Comité

El comité de crédito es el responsable de examinar y tomar la decisión final sobre todas las solicitudes de crédito, dejar pendiente o rechazar todas las aplicaciones que lleguen a la empresa.

A continuación, se detallan algunas consideraciones para esta etapa:

- a) Cualquier cambio en la política de aprobación de créditos será autorizado por los miembros propietarios de la empresa, a través del Gerente de la agencia.
- b) Los comités de créditos serán presenciales, es decir, el presidente del comité y el oficial que lo presenta.
- c) En caso fortuito el presidente decidirá en qué forma se presentarán los casos de comité o delegara al supervisor esta responsabilidad.
- d) Si un crédito no se desembolsa en el plazo de una semana, las solicitudes de crédito junto con el análisis del crédito se presentarán nuevamente al comité de crédito.

Los miembros del comité de crédito deben hacer preguntas con un enfoque sobre las debilidades y los riesgos asociados con el crédito y a la vez el asesor debe presentar el caso enfocado desde los siguientes puntos:

1. Entender cómo funciona el negocio, inicio del negocio y la operatividad del mismo.

2. Todos los riesgos identificados.
3. Propósito o destino del crédito
4. La propuesta del crédito, cuota, plazo y otras condiciones.
 - Desembolso

Generalidades

- a) Los desembolsos se harán totales.
- b) Los desembolsos serán en efectivo.
- c) Los créditos que se otorguen serán legalizados con Pagare.
- d) Los documentos llevaran la firma tanto del deudor como la del codeudor.
 - Condiciones del producto

Monto

Los montos serán otorgados en base a los siguientes puntos:

- a) Capacidad de pago del cliente.
- b) Plan de inversión, manteniendo el principio de dar liquidez adecuada al cliente.
- c) Su comportamiento de pago.
- d) Capacidad de endeudamiento.
- e) Garantía según solicitado en la política.

- Supervisión

En D&A se determina como la acción de inspeccionar el trabajo realizado por el asesor y constatar la información que el cliente nos ha proporcionado.

En D&A la supervisión tanto para clientes nuevos y recurrentes es la acción realizada antes del desembolso y las visitas posteriormente al desembolso. Las supervisiones son:

- a) Supervisión antes del desembolso en la metodología de Micro Individual para todos los créditos nuevos.

- b) Supervisión antes del desembolso para los créditos recurrentes para montos mayores a \$301.00 de Micro Individual.
- c) Las supervisiones pueden ser al negocio o al domicilio del cliente según lo amerite la situación.
- d) El supervisor deberá llenar la hoja de supervisión la cual será anexada al expediente del crédito presentado.

El nivel de supervisión mínimo requerido será el siguiente:

Tabla 4 Tipos de préstamos

Monto	Nivel de supervisión
\$50.00 hasta \$499.00	Supervisor de Crédito
\$500.00 hasta \$1000.00	Gerente de Agencia

Fuente: Créditos D&A

- **Visitas**

Las visitas a nuestros clientes pueden ser realizadas por el asesor de créditos, supervisor o gerente de agencia. Los tipos de visitas contempladas en esta política serán las siguientes:

- a) **Uso de fondos:** El asesor de crédito en dependencia del producto que otorgo deberá realizar la visita al cliente con el fin de verificar si utilizo el dinero que D&A le otorgo en el destino detallado al momento de la evaluación y supervisión.
- b) **Visita de cortesía:** Estas visitas pueden ser realizadas por cualquier miembro de la agencia, con el fin de tener un acercamiento al cliente después del desembolso y conocer el nivel de satisfacción. En esta también se pueden pedir referencias para nuevos clientes.
- c) **Visitas de emergencia:** El control de estas visitas puede llevarse a cabo si las condiciones del cliente tienden a cambiar de forma que pueda afectar su capacidad para el manejo del crédito, pudiendo ser las siguientes:
 - Cambios de negocio: Ubicación, ingresos, gastos, etc.

- Cambios personales: cambio de domicilio, muerte de un familiar cercano, etc.
- Problemas externos: eventos ambientales, económicos o políticos.
- Cualquier otro hecho que amerite una visita de este tipo.

- **Modificaciones.**

Cualquier modificación agregada que se haga a este reglamento debe ser revisada por la Dirección de Créditos y autorizada por la Junta de Accionistas.

Hoy en día la Microfinanciera Créditos D&A S.A de C.V. pretende expandirse con el establecimiento de nuevas sucursales tanto en el departamento de Santa Ana y en el departamento de Sonsonate con el fin de tener presencia en el occidente del país, lo cual supone nuevos retos para esta empresa para lo que se considera importante mejorar en la parte organizativa, incluyendo el uso de herramientas administrativas.

2.3.3 Tipos de créditos

- El crédito exprés.

Es una metodología para otorgar créditos a clientes microempresarios de subsistencia los cuales buscan desarrollar sus negocios y su entorno familiar a través de la mejora en sus activos e incrementar su capital de trabajo, de esta forma dar un valor agregado al país generando empleos

- Elegibilidad del cliente natural

Para ser elegible de otorgar un crédito de Credi -Express en D&A, los solicitantes deberán cumplir con los siguientes criterios:

- a) Ser salvadoreño o residente permanente.
- b) Mayor de edad, entre 20 a 60 años.
- c) Presentar DUI y NIT.
- d) Presentar recibo pagado de energía o agua (cliente) con un máximo de tres meses de antigüedad.
- e) Experiencia mínima de 12 meses en la actividad evaluada.
- f) Tener estabilidad domiciliar mayor a un año, ya sea propia o alquilada.

- g) Contar con un buen historial crediticio en la base interna de D&A como en los burós de créditos. El solicitante no debe estar en la actualidad en mora con préstamos de D&A o con otra institución financiera, o como codeudor.
- h) La calificación de riesgo que deberá reportar y otras instituciones no deberá ser menor a A2. No deberá tener créditos castigados.
- i) Que no se encuentre en las listas internas de riesgo en materia de Lavado de dinero

Perfil del producto

Tabla 5 Información de prestamos

Monto del préstamo por cliente	El monto mínimo para otorgar por cliente será de \$50.00 hasta un máximo de \$300.00
Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Plazo mínimo 25 días. • Plazo máximo 120 días. • En casos donde el cliente quiera más plazo deberá ser autorizado por el Gerente de agencia
Frecuencia de pago	Diario
Destinos del préstamo	Capital de trabajo, compra de activo fijo, mejora en local o compra del mismo o mixto.
Tasa de interés y multa	<p>17% Mensual + \$3.00 comisión por desembolso.</p> <p>\$3.00 por cuota vencida.</p> <p>\$1.00 por día en crédito vencido.</p>
Garantías	Pagare y bienes del hogar.

Fuente: Créditos D&A

➤ **Crédito estacionario.**

El crédito Estacional es una metodología para otorgar créditos a clientes microempresarios los cuales buscan realizar una inversión de emergencia o adicional a la ya desarrollada, cubriendo gastos, o cualquier hecho que implique inversión extra.

Otorgado para un plazo de 30 días como máximo con una tasa accesible del 15% mensual, dicho crédito es aprobado solamente en fechas de temporada como navidad, semana santa, día del amor y la amistad, día del padre, día de la madre entre otros y sobre todo a clientes recurrente con calificación A.

➤ **Créditos prendarios o hipotecarios.**

- Edad mínima de 25 años.
- Ingreso mínimo comprobable de \$600.00
- Antigüedad mínima: 2 años entre el empleo actual y el anterior.
- Garantía Prendaria o Hipotecaria
- Solicitud de crédito.
- Comprobante de ingresos.
- Comprobante de domicilio.
- Monto dependiendo el tipo de garantía y estado.

2.4 Análisis financiero

Según (Hernández, 2005) El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos.

El análisis de los estados financieros se caracteriza por ser una operación fundamentada en la reclasificación, recopilación, obtención y comparación de datos contables, operativos y financieros de una organización, que mediante la utilización de técnicas y herramientas adecuadas busca evaluar la posición financiera, el desarrollo y los resultados de la actividad empresarial en el presente y pasado para obtener las mejores estimaciones para el futuro.

Con base a esta afirmación, se deduce que el análisis financiero es una fase gerencial que abarca varias etapas. Inicialmente, se centra en la utilización y conversión de la información contable registrada en los estados financieros; posteriormente, se emplea como herramienta para seleccionar la información más adecuada, prevenir situaciones contraproducentes y predecir el futuro, mediante el cálculo de indicadores y la aplicación de técnicas específicas; y por último, llega al diagnóstico y evaluación de las condiciones económicas y financieras en las cuales se encuentra operando la organización.

2.5 Administración financiera

Según (VAN HORNE C., 2010) La administración financiera se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente. Así, la función de decisión de la administración financiera puede desglosarse en tres áreas importantes: decisiones de inversión, financiamiento y administración de bienes.

Por lo tanto, el análisis financiero es el estudio que se hace a la información contable de la empresa, expresada a través de los resultados de los estados financieros, esta información es de poca utilidad si no se la interpreta, para que con las conclusiones se puedan tomar decisiones de la misma, con el fin de obtener un mejor rendimiento en las organizaciones a través del tiempo

Es importante que los resultados de los estados financieros presenten información de acuerdo a la normativa contable, ya que, esto aumenta la calidad y confiabilidad de la información, además, permiten que disminuya el riesgo, aumente la credibilidad en las empresas y obtengan mayor probabilidad de acceder a créditos en el sistema financiero.

2.6 Razones financieras.

La definición de (González O. , 2013) dice que las razones financieras son índices utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada. Teniendo como base los estados financieros que presenta cada organización, permiten comparar diferentes períodos contables o económicos para conocer su comportamiento y hacer proyecciones a corto, mediano y largo plazo. Se clasifican en cuatro grandes grupos: razones de liquidez, razones de endeudamiento, razones de rentabilidad y razones de cobertura.

2.6.1 Ratios de liquidez y solvencia

Para (GITMAN, 2012) la liquidez de una empresa representa la agilidad que tiene para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas alcancen su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la situación financiera general de la empresa, es decir, la habilidad con la que puede pagar sus cuentas

Según (Rodríguez M., 2012) la liquidez es la capacidad para cumplir con los compromisos de pago que la empresa tiene, mientras que solvencia es la capacidad de la empresa de cubrir sus obligaciones de largo plazo. En resumidas cuentas, la liquidez se relaciona con el corto plazo, es decir, con un año, y básicamente se utiliza en su análisis los activos y pasivos corrientes, mientras que la solvencia toma en cuenta las fuentes de financiamiento de largo plazo.

Tabla 6 Ratios de liquidez y solvencia

Ratio	Fórmula	Parámetro
<i>Activos Líquidos</i>	Activos corrientes – Inventarios – Otros Activos	
<i>Índice de Solvencia</i>	Activos Corrientes / Pasivos Corrientes	$2.00 \geq IS \geq 1.5$
<i>Índice de Liquidez – Prueba Ácida</i>	(Activos Corrientes -Inventarios) / Pasivos Corrientes	IL = 1
<i>Índice de Tesorería</i>	Efectivos en Caja y Bancos / Pasivos corrientes	$0.30 \geq IT \geq 0.25$
<i>Egresos Monetarios Diarios</i>	(Costos de Venta + Gatos Operativos Monetario) / 365	A mayores días mejor
<i>Índices de Cob. Egresos Monetarios</i>	Activos Líquidos / Egresos Monetarios Promedios Diarios	El mayor posible
<i>Capital de Trabajo Neto</i>	Activos Corrientes – Pasivos Corrientes	+ CT = Necesidad de Inversión I – C.T = Necesidad de Financiamiento

Fuente: Elaboración propia

2.6.2 Razones de actividad o gestión

Los Índices de actividad, evalúan la rapidez con la que varias cuentas se transforman en ventas o efectivo, es decir, en entradas o salidas. En cierto sentido, los índices de actividad miden la eficiencia con la que opera una empresa en una variedad de dimensiones, como la administración de inventarios, gastos y cobros, (GITMAN, 2012). Además, miden la efectividad con que la empresa está utilizando los activos empleados.

Tabla 7 Razones de actividad

Ratio	Fórmula
<i>Rotación de Inventarios</i>	Costos de los bienes vendidos / Inventarios
<i>Periodo Promedio de Cobro</i>	Cuentas por cobrar / Ventas diarias promedio
<i>Periodo Promedio de Pago</i>	Cuentas por cobrar / Ventas anuales / 365 Cuentas por pagar / Compras diarias promedio Cuentas por pagar / Compras anuales / 365
<i>Rotación de los activos totales</i>	Ventas / Total de activos

Fuente: Elaboración propia

2.6.3 Razones de endeudamiento

La posición del endeudamiento de una organización indica el valor del dinero de otras personas que se utiliza para generar utilidades. En general, un analista financiero se interesa más en las obligaciones mayores a un año, por cuanto, estas comprometen a la empresa con un flujo de pagos contractuales a largo plazo (GITMAN, 2012).

Tabla 8 Razones de endeudamiento

Ratio	Fórmula
<i>Índice de Endeudamiento</i>	Total de pasivos / Total de activos
<i>Razón de cargos de interés fijo</i>	Utilidad antes de intereses e impuestos / Intereses
<i>Índices de cobertura de pagos fijos</i>	Utilidad antes de intereses e impuestos + pagos de arrendamiento / Intereses + Pagos de arrendamiento

Fuente: Elaboración propia

2.7 Cartera de clientes

La teoría de carteras es un modelo general para el estudio de la inversión en condiciones de riesgo, basado en que la decisión sobre la cartera de inversiones óptima se fundamenta que los inversionistas racionales siempre tratarán de minimizar su riesgo y maximizar sus ganancias. Así pues, el inversionista construirá su cartera diversificando sus activos entre varias inversiones diferentes.

Existen diferentes modelos o teorías, el modelo más importante históricamente en teoría de carteras ha sido el Modelo de Markowitz, también conocido como teoría moderna de portafolio.

2.7.1 Teoría de cartera modelo de Markowitz

Es un modelo matemático utilizado para analizar el rendimiento de las carteras de inversión y fue desarrollado por el economista Harry Markowitz durante la década de 1950; Este modelo permite construir carteras óptimas de activos teniendo en cuenta dos variables, rentabilidad y riesgo. La teoría de Markowitz busca todas las carteras eficientes, es decir, supuso un antes y un después en la historia de la inversión, ya que antes de su publicación, todos los inversores basaban sus cálculos y estrategias en la idea de maximizar la rentabilidad de sus inversiones.

El inversionista se encuentra presionado por dos fuerzas que actúan en el sentido opuesto:

- Deseo de obtener ganancias.
- Insatisfacción producida por el riesgo.

En cada situación concreta el inversionista tendrá que optar por una determinada "Ganancia-Riesgo", en función de sus preferencias personales. Así, cada posible combinación de activos puede ser dibujada en un gráfico, representando el riesgo en un eje y la rentabilidad esperada en el otro. Ese gráfico mostrará las carteras más eficientes, de forma que no sería interesante invertir en cualquier cartera que no se encuentre dentro de la línea conocida como cartera eficiente.

2.7.2 Teoría de cartera modelo de Sharpe-CAPM

La teoría de carteras se enriqueció con la aportación de William F. Sharpe, que simplificaba el modelo de Markowitz suponiendo la existencia de una relación lineal entre la rentabilidad de los títulos y de la cartera de mercado. Así, Sharpe, junto a otros teóricos, elaboraron el modelo de valoración de activos financieros (Capital Asset Pricing Model - CAPM), basándose en los trabajos de Markowitz sobre la teoría moderna del portfolio.

El modelo CAPM describe la relación entre riesgo de mercado y rendimiento esperado o requerido, siendo este último la tasa exenta de riesgos más una prima basada en el riesgo sistemático del título. El modelo supone que los inversionistas tienen la habilidad y posibilidad de diversificar sus inversiones de manera eficiente, eliminando el riesgo no sistemático.

En el modelo CAPM aparece la línea del mercado de capitales o SML (security market line), que es la línea que describe la relación lineal entre las tasas requeridas de cada uno de los activos y el riesgo sistemático (coeficiente beta).

2.7.3 Teoría del arbitraje

Tras su planteamiento, el modelo CAPM se posicionó, en sus distintas versiones, como el modelo de valoración de activos de referencia en el mundo de las finanzas. No obstante, este modelo no quedó exento de críticas, entre las que se encuentra simplificar en una única fuente el riesgo sistemático de los títulos, medido por el coeficiente beta.

Para subsanar la anterior crítica, así como otras limitaciones nace la teoría del arbitraje o APT (Arbitraje Pricing Theory), formulada por Stephen A. Ross en 1976 y tiene como fundamento el principio de ausencia de arbitraje, es decir, considera que en un mercado en equilibrio no deben existir posibilidades de inversión sin explotar. Así, ningún inversionista que cambie la composición

de su cartera podrá conseguir obtener mediante arbitraje una rentabilidad superior a la que venía obteniendo.

La teoría del arbitraje parte de las siguientes hipótesis:

- Los mercados de capitales son de competencia perfecta.
- Los inversores en condiciones de certeza siempre prefieren más riqueza que menos.
- La rentabilidad de los activos se genera por un proceso estocástico que representa un modelo lineal en que intervienen factores de media nula que influyen en la rentabilidad de los activos.

2.3 Marco legal

En el año 2012 se emitieron las normas de gobierno corporativo para las entidades financieras (NPB4-48), que son de obligatorio cumplimiento a partir del 2 de enero de 2013, establecen las bases mínimas que deben adoptar las entidades para fortalecer sus prácticas de gobierno corporativo dentro del proceso de gestión de riesgos financieros, operacionales y otros, conforme a estándares internacionales en la materia y acordes con la naturaleza y escala de sus actividades.

2.3.1 Normas de gobierno corporativo para las entidades financieras

2.3.1.1 Capítulo I objeto, sujetos y términos

Objeto

Art. 1.- El gobierno corporativo es el sistema por el cual las sociedades son administradas y controladas; su estructura deberá establecer las atribuciones y obligaciones de los que participan en su administración, supervisión y control, tales como los accionistas, la Junta Directiva, miembros de la Alta Gerencia, Comités y Unidades de control; asimismo, debe proporcionar un marco adecuado de transparencia de la organización y la protección de los intereses de los depositantes, asegurados y demás usuarios de las entidades.

Sujetos

Art. 2.- Los sujetos obligados al cumplimiento de las presentes Normas son:

Los bancos constituidos en El Salvador, de conformidad a la Ley de Bancos;

- d) Las sociedades de ahorro y crédito;
- e) Las sociedades de seguros constituidas en el país;

Términos

Art. 3.- Para los fines de aplicación de estas Normas, los términos que se indican a continuación tienen el significado siguiente:

c) Asociación Cooperativa: Las que se rigen en lo administrativo por la Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento;

d) Código de Gobierno Corporativo: Documento que debe contener de manera amplia la filosofía, prácticas y políticas que en materia de Buen Gobierno sean adoptadas para conducir la entidad, especialmente en lo concerniente a las funciones, responsabilidades de los accionistas, junta directiva, alta gerencia y demás instancias de control; así también deberá desarrollar el manejo de las relaciones con los entes o personas interesadas en el buen desempeño de la entidad;

e) Código de Ética: Sistema de valores conductuales y mecanismos para su cumplimiento que una entidad establece mediante la adopción de pautas éticas y morales aplicables a la Junta Directiva, Alta Gerencia y en general a todos los miembros de la organización;

p) Sociedad Cooperativa: Bancos Cooperativos que se rigen por el Código de Comercio y la Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito.

Código de Gobierno Corporativo

Art. 10.- La Junta Directiva deberá aprobar y difundir el Código de Gobierno Corporativo, el cual debe describir de manera amplia la conformación de dicha Junta y de la Junta de Vigilancia en su caso, su funcionamiento de conformidad a lo regulado en las leyes aplicables y lo establecido en el Pacto Social o sus Estatutos. También debe detallar los principios y lineamientos generales mínimos para la adopción e implementación de las prácticas de gobierno corporativo contenidos en estas Normas, junto a las que voluntariamente cada entidad decida incluir, así como los mecanismos para verificar que se cumplan.

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación fue un proceso sistemático que estuvo directamente relacionado al método que la pesquisa asumió, esta se aplicó cuantitativa, es decir la investigación recolectó toda la información mediante encuestas medibles lo que permitió obtener las muestras de la población que fue objeto de estudio, dicho enfoque consistió en partir de lo general a lo particular, ya que en él se determinó procesos claros y resultados congruentes.

El desarrollo de la investigación bajo el enfoque cuantitativo, implicó un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos de un mismo estudio lográndose comprender los comportamientos, culturas y formas de organización de las empresas.

3.1.1 Método inductivo

Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimiento generales. Este método permitió la formación de hipótesis, y se basará en la acumulación de datos cuya tendencia consintió generalizar el comportamiento de los sistemas en estudio.

3.1.2 Método deductivo

Se utilizó como procedimiento para establecer teorías científicas. Su originalidad específica consistió en aplicar nada más la técnica que deduce o infiere para definir el problema. De esta forma se pudo comprobar los acontecimientos que han sido sometidos a la investigación, y de esta forma se obtuvieron los resultados esperados.

3.1.3 Método de síntesis

Para su utilización se necesitaron razonar lo complejo o simple que puede resultar el problema, este método se implementó después de analizar los resultados obtenidos que permitieron llegar a las conclusiones de la investigación.

3.1.4 Método de análisis

Este método es el que va desde lo complejo hasta lo más sencillo de la investigación de un hecho, en esta parte se realizó un análisis del problema observado, determinando las causas y efectos que lo originan y se concluyó definiendo claramente sus efectos para una mejor comprensión del trabajo investigativo.

3.2. Tipo de estudio

Para realizar el proceso de investigación se utilizó el método científico que incluye la sistematización de pasos que se efectuara durante el desarrollo de la misma y los tipos de investigación que se utilizaron para la presente investigación son:

3.2.1 Estudio correlacional

El investigador pretendió visualizar cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí, o si por el contrario no existe relación entre ellos. Lo principal de estos estudios es saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra variable relacionada (evalúan el grado de relación entre dos variables).

3.2.2 Estudio descriptivo

Es un estudio de este tipo porque es una situación que se ha detallado como económico-social y a la vez se elaborara un análisis del problema y se interpretara la naturaleza del mismo, así como su comportamiento en el presente, demostrándose así las causas y consecuencias de dicho problema en la presente investigación.

3.2.3 Estudio explicativo

Fue de utilidad este estudio, porque la investigación estuvo encaminada a aprobar o desaprobar hipótesis sobre la base de las relaciones de causa y efecto, de la investigación en curso, la cual consistió en un “organización de un equipo corporativo para la empresa créditos D&A S.A de C.V que contribuya como un pilar indispensable para el desempeño financiero en el municipio de Ahuachapán, departamento de Ahuachapán”.

3.2.4 Estudio bibliográfico

El desarrollo de la presente investigación se fundamentó en este tipo de estudio porque se verifico información documental, entre las cuales se encuentran: libros, documentos, revistas, leyes de la República y ciertos documentos de internet relacionados con el tema de investigación.

3.3. Población y muestra

3.3.1 Población

La población elegida poseía algunas características y parámetros comunes observables sujetas a estudios; para esta investigación se contó con una población de 6 personas los cuales son los encargados de la toma de decisiones y administración de la empresa Créditos D&A S.A de C.V

3.3.2 Muestra

Es un muestreo no probabilístico a juicio del investigador.

3.4. Técnicas e instrumentos

3.4.1 Técnica

Para la presente investigación se empleó la técnica de la “encuesta”, dirigido a personas que ocupan puestos gerenciales dentro de las empresas para conocer las estrategias administrativas utilizadas y los puntos de control que toman de referencia para las operaciones del negocio.

3.4.2 Instrumento

Para la ejecución de la investigación se aplicó el método de un cuestionario con el propósito de obtener todos los insumos sobre gestión administrativa de las medianas empresa.

3.4.3 Estadístico para la prueba de hipótesis.

Para la comprobación de hipótesis se utilizó la fórmula estadística de media aritmética (X) para los resultados de las preguntas del cuestionario conocido utilizando la fórmula estadística siguiente:

$$X = \frac{\Sigma X}{N}$$

Dónde:

X = media aritmética

ΣX = valor específico

N= Número total de valores de la muestra

Se elaboran diagramas de frecuencia y porcentajes y sus respectivos cuadros estadísticos, aplicándose para la prueba de hipótesis la norma de determinación: si al titular, los resultados de

las principales preguntas, son claros y mayores o igual al 51% las hipótesis se aceptan. Si los resultados obtenidos son menores las hipótesis se rechazan.

3.5 Hipótesis o supuestos de investigación

3.5.1 Hipótesis general

La creación de una organización corporativa contribuirá a la mejora de la estructura financiera de la empresa créditos D&A S.A de C.V como pilar de su desempeño financiero, en el municipio y departamento de Ahuachapán.

3.5.2 Hipótesis específica

H1: Al identificar estrategias financieras mejorará el rendimiento financiero del portafolio de créditos de la empresa D&A S.A de C.V.

H2: La mejora en las prácticas corporativas optimizara el desempeño financiero como herramienta para empresa créditos D&A S.A de C.V.

3.5.3 Hipótesis nulas

HGN: La creación de una organización corporativa no contribuirá a la mejora de la estructura financiera de la empresa créditos D&A S.A de C.V. como pilar de su desempeño financiero, en el municipio y departamento de Ahuachapán.

HN1: Al identificar estrategias financieras no mejorará el rendimiento financiero del portafolio de créditos de la empresa D&A S.A de C.V.

HN2: La mejora en las prácticas corporativas no optimizara el desempeño financiero como herramienta para empresa créditos D&A S, A DE C.V.

3.6 Sistema de hipótesis

Tabla 9 Operacionalización de hipótesis uno

Operacionalización de Hipótesis Especifica Uno.						
Objetivo	Hipótesis Especifica	Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Identificar estrategias financieras que mejoren el rendimiento financiero del portafolio de crédito de la empresa créditos D & A S. A. de C. V., en el municipio y departamento de Ahuachapán.	Al identificar estrategias financieras mejorará el rendimiento financiero del portafolio de créditos de la empresa D&A S. A DE C.V.	Estrategias financieras	Describe los objetivos financieros a corto y largo plazo de una organización	Gobierno corporativo Indicadores financieros	Toma de decisiones Liquidez Rentabilidad Endeudamiento	1,2,3,4,5

Tabla 10 Operacionalización de hipótesis dos

Operacionalización de Hipótesis Especifica Uno.						
Objetivo	Hipótesis Especifica	Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Mejorar las prácticas corporativas de la empresa créditos D&A S. A. de C. V. como herramienta para optimizar su desempeño financiero, en el municipio y departamento de Ahuachapán.	La mejora en las prácticas corporativas optimizara el desempeño financiero como herramienta para empresa créditos D&A S, A DE C.V.	Prácticas corporativas	Conjunto de recomendaciones para mejorar el gobierno corporativo de las empresas.	Gestión Gobierno Corporativo	Diversificación del portafolio Cartera de clientes Decisiones programadas y no programadas Competitividad	6,7,8,9,10

3.7 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información

3.7.1 Estrategias de recolección

La información y datos necesarios fueron recolectados por los investigadores en el área de estudio a través de la información documental y cuestionarios.

3.7.2 Procesamiento de datos

Se realizó a través del programa Office 2013 de Excel y Word, procesando la información obtenida de las encuestas por medio de la codificación de cada pregunta con cada respuesta para así facilitar la representación de los datos de forma gráfica. Además, la información fue procesada a través de una matriz simple utilizando una hoja de Excel.

Cuadro 1 Procesamiento de datos

Nº	PREGUNTA	PARAMETRO	FRECUENCIA

Dónde:

No: Número de pregunta.

Pregunta: Interrogante que se formuló a la población objeto de estudio.

Parámetro: Indicador de respuesta a cada pregunta.

Frecuencia: Número de veces de respuestas obtenidas

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

4.1 Análisis e interpretación de datos

4.1.1 Prueba de hipótesis

En la presente tabla se muestran las interrogantes pertenecientes a la Hipótesis específica uno e Hipótesis específica dos de una manera general, de la encuesta realizada a las Unidades de Observación antes señaladas.

Tabla 11 Presentación de datos

No	PREGUNTAS	PARAMETROS			
		SI		NO	
		FR	%	FR	%
1	¿Considera que la implementación de los principios del gobierno corporativo sería beneficiosa para la empresa?	6	100%	0	0%
2	Al momento de tomar decisiones financieras ¿Hay un comité encargado para analizar las opciones más viables y así reducir los riesgos?	6	100%	0	0%
3	¿La empresa Créditos D&A cuenta con la liquidez necesaria para cumplir con los desembolsos a préstamos y a obligaciones con terceros?	6	100%	0	0%
4	¿Las políticas de créditos establecidas ayudan a generar liquidez en el corto plazo y si es así se obtienen utilidades en el largo plazo?	6	100%	0	0%
5	¿La empresa Créditos D&A cuenta con financiamiento externo?	6	100%	0	0%
6	¿Considera que el seguimiento a la cartera de clientes tiene los parámetros necesarios para evitar riesgos de impago?	5	83.6%	1	16.6%

7	¿Las líneas de créditos existentes son suficientes para cubrir con la alta demanda del mercado financiero?	6	100%	0	0%
8	¿Créditos D & A tiene un plan de diversificación del portafolio de préstamos mensuales?	6	100%	0	0%
9	¿Tienen un plan de emergencia si una decisión se sale de los parámetros delimitados?	6	100%	0	0%
10	¿La empresa tiene lo necesario para poder competir ante otras financieras?	6	100%	0	0%
	TOTAL	59	983.6%	1	16.4%

4.1.2 Comprobación de hipótesis uno

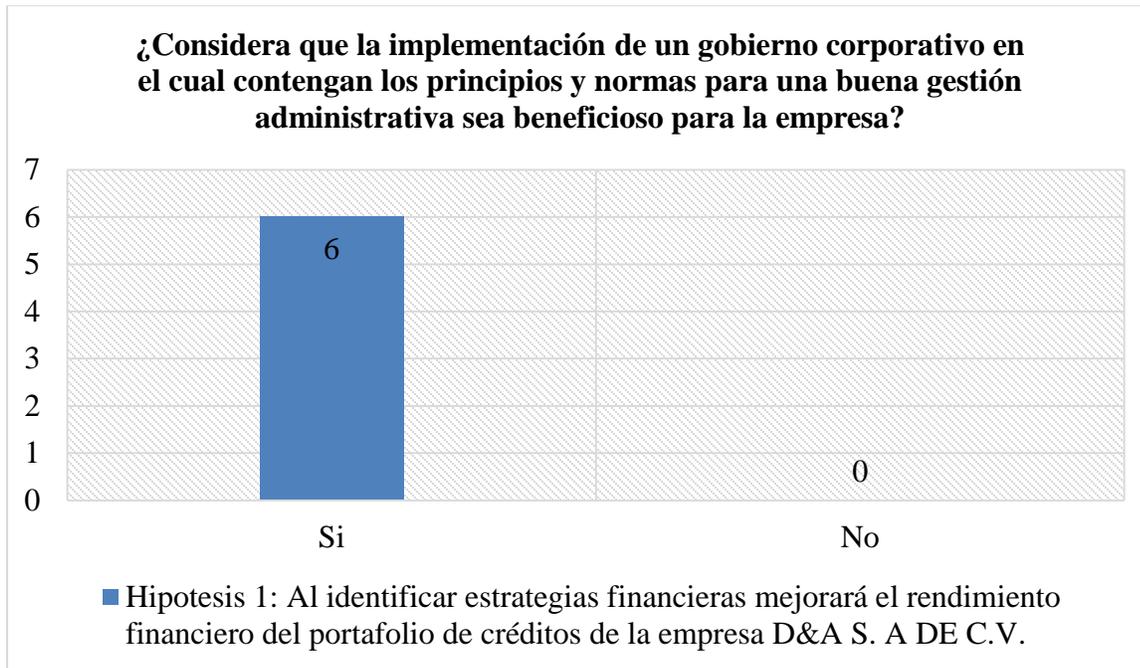
A continuación se presentan los resultados estadísticos obtenidos de las preguntas correspondientes al instrumento que se utilizó para realizar las encuestas que darán respuestas a la hipótesis específica UNO.

Es importante señalar que para la comprobación de la hipótesis específica UNO, el parámetro de respuesta “NO”, favorece la Hipótesis y una respuesta “SI”, la rechaza

Cuadro 3 Implementación de gobierno corporativo

CUADRO 1		(HE1)
Pregunta 1 ¿Considera que la implementación de un gobierno corporativo en el cual contengan los principios y normas para una buena gestión administrativa sea beneficioso para la empresa?		
Hipótesis Específica 1 Al identificar estrategias financieras mejorará el rendimiento financiero del portafolio de créditos de la empresa D&A S. A DE C.V.		
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico 1 Implementación de gobierno corporativo



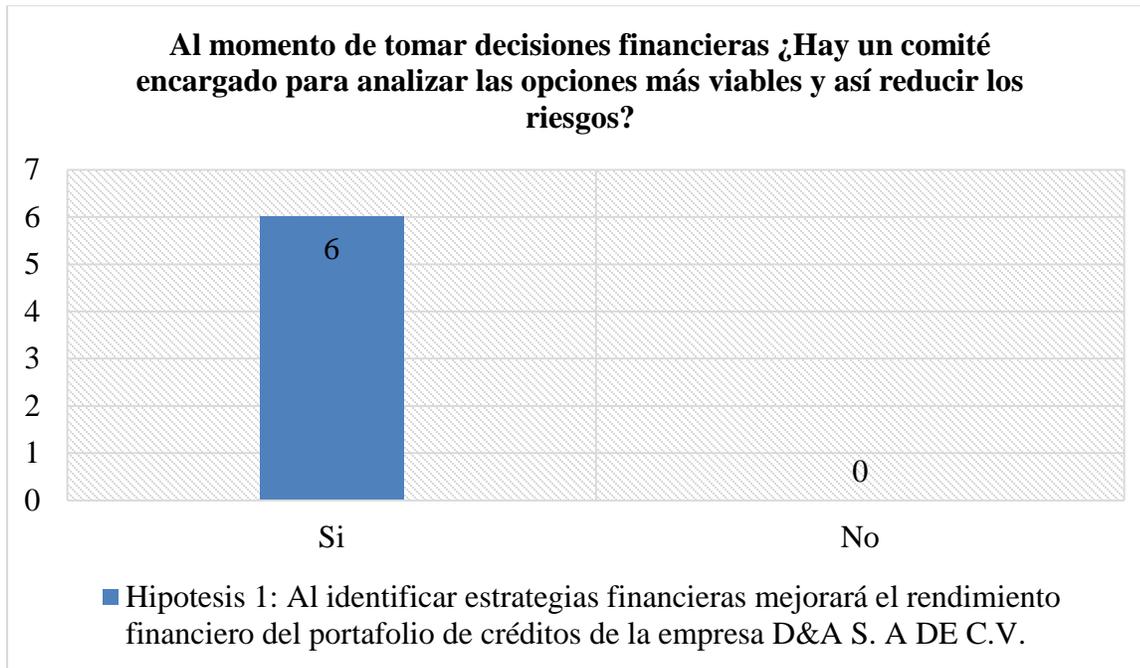
Análisis: El 100% de la población dijo que SI.

Interpretación: En el grafico se observa que el total de los encuestados opinan que la implementación de un gobierno corporativo en el cual se contengan los principios y normas para una buena gestión administrativa es beneficioso.

Cuadro 4 Decisiones financieras

CUADRO 2		(HE1)
Pregunta 2: Al momento de tomar decisiones financieras ¿Hay un comité encargado para analizar las opciones más viables y así reducir los riesgos?		
Hipótesis Especifica 1 Al identificar estrategias financieras mejorará el rendimiento financiero del portafolio de créditos de la empresa D&A S. A DE C.V.		
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico 2 Decisiones financieras



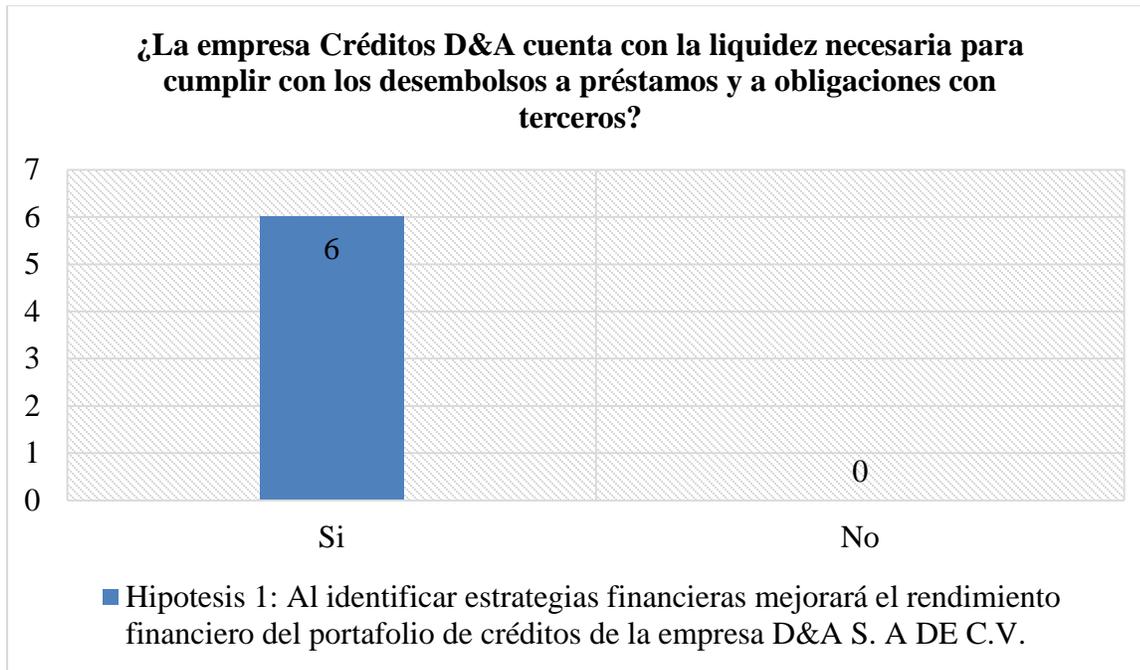
Análisis: El 100% de la población dijo que SI.

Interpretación: En el grafico se observa que la mayoría de los encuestados opinan que es muy importante contar con un comité que se encargue de analizar las opciones más viables para reducir el riesgo.

Cuadro 5 Liquidez

CUADRO 3		(HE1)
Pregunta 3		
¿La empresa Créditos D&A cuenta con la liquidez necesaria para cumplir con los desembolsos a préstamos y a obligaciones con terceros?		
Hipótesis Especifica 1		
Al identificar estrategias financieras mejorará el rendimiento financiero del portafolio de créditos de la empresa D&A S. A DE C.V.		
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico 3 Liquidez



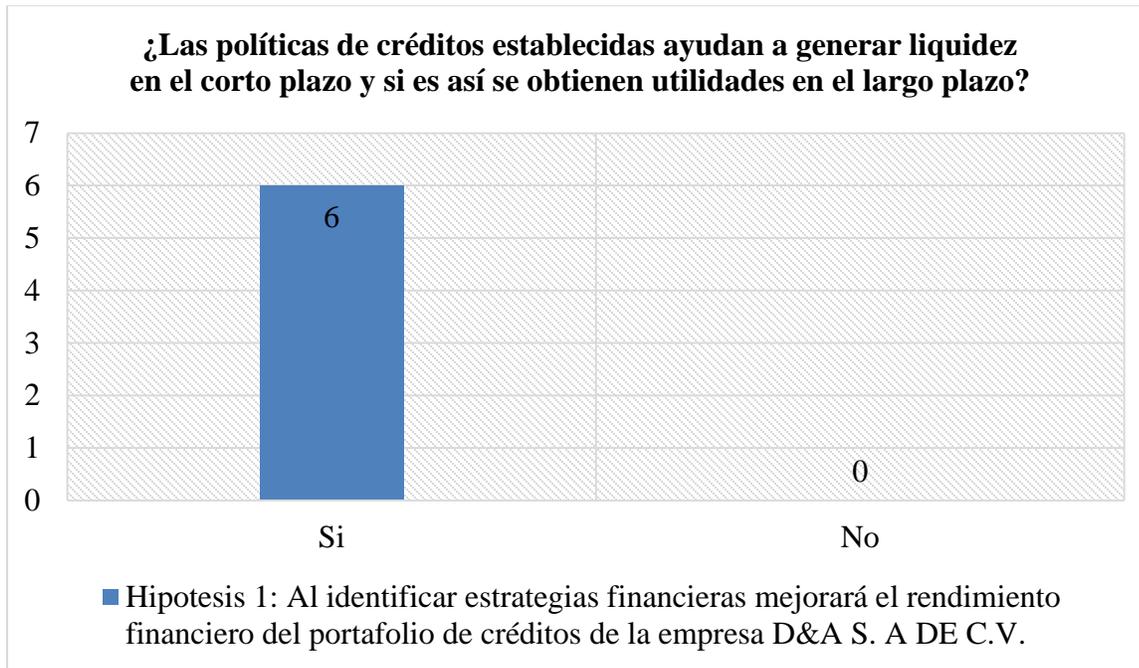
Análisis: El 100% de la población dijo que SI.

Interpretación: En el grafico se observa que la totalidad de los encuestados opinan que la empresa créditos D&A tiene la liquidez necesaria para cumplir con los desembolsos y obligaciones con terceros.

Cuadro 6 Políticas de créditos

CUADRO 4		(HE1)
Pregunta 4		
¿Las políticas de créditos establecidas ayudan a generar liquidez en el corto plazo y si es así se obtienen utilidades en el largo plazo?		
Hipótesis Especifica 1		
Al identificar estrategias financieras mejorará el rendimiento financiero del portafolio de créditos de la empresa D&A S. A DE C.V.		
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico 4 Políticas de créditos



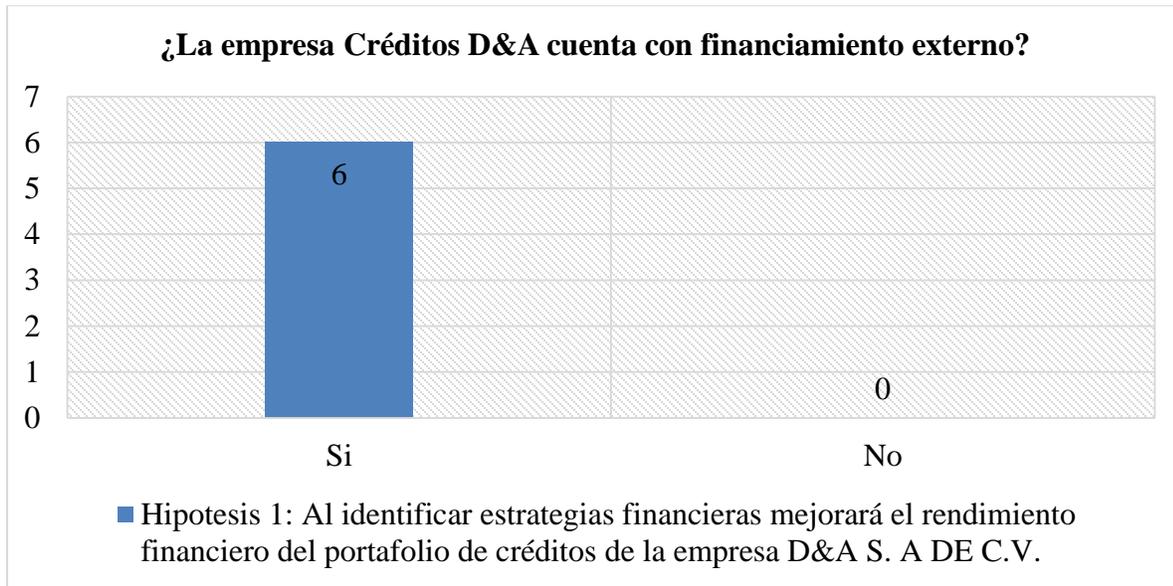
Análisis: El 100% de la población dijo que SI.

Interpretación: En el grafico se observa que todos de los encuestados opinan que las políticas de créditos que están establecidas en la empresa ayudan a generar liquidez en el corto plazo y así les ayuda a obtener utilidades en el largo plazo.

Cuadro 7 Financiamiento externo

CUADRO 5		(HE1)
Pregunta 5 ¿La empresa Créditos D&A cuenta con financiamiento externo?		
Hipótesis Especifica 1 Al identificar estrategias financieras mejorará el rendimiento financiero del portafolio de créditos de la empresa D&A S. A DE C.V.		
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico 5 Financiamiento externo



Análisis: El 100% de la población dijo que SI.

Interpretación: En el grafico se observa que la totalidad de los encuestados confirman que la empresa créditos D&A cuenta con financiamiento externo.

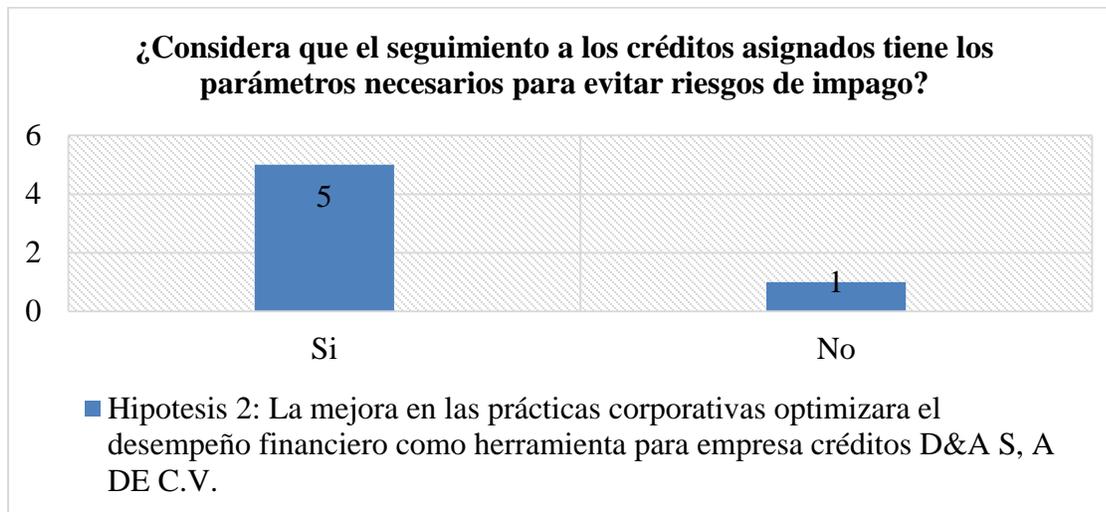
4.1.3 Comprobacion de hipotesis dos

A continuación se presentan los resultados estadísticos obtenidos de las preguntas correspondientes a los instrumentos que se utilizó para realizar las encuestas que darán respuestas a las hipótesis específica DOS.

Es importante señalar que para la comprobación de la hipótesis específica UNO, el parámetro de respuesta “NO”, favorece la Hipótesis y una respuesta “SI”, la rechaza.

CUADRO 6		(HE2)
Pregunta 6 ¿Considera que el seguimiento a los créditos asignados tiene los parámetros necesarios para evitar riesgos de impago?		
Hipótesis Especifica 2 La mejora en las prácticas corporativas optimizara el desempeño financiero como herramienta para empresa créditos D&A S, A DE C.V.		
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	83%
NO	1	17%
TOTAL	10	100%

Gráfico 6 Seguimiento a créditos asignados

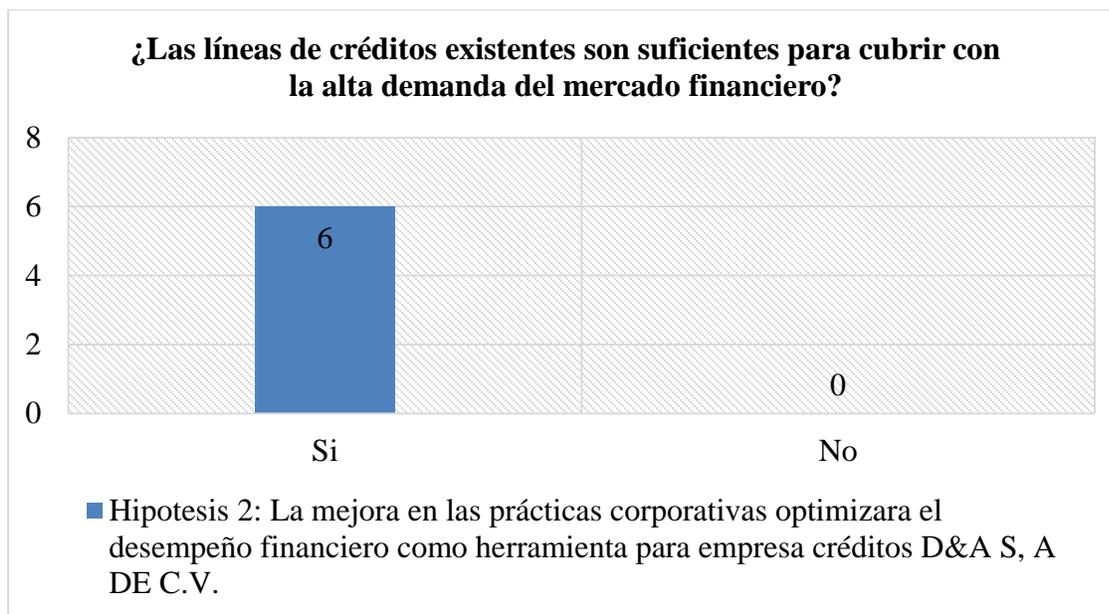


Análisis: El 83% de la población dijo que SI, el 17% opino que NO.

Interpretación: En el grafico se observa que la mayoría de los encuestados consideran que la empresa Créditos D&A tienen buenos seguimientos en los préstamos otorgados además que gozan de parámetros necesarios que evitan el riesgo de impago.

CUADRO 7		(HE2)
Pregunta 7 ¿Las líneas de créditos existentes son suficientes para cubrir con la alta demanda del mercado financiero?		
Hipótesis Específica 2 La mejora en las prácticas corporativas optimizara el desempeño financiero como herramienta para empresa créditos D&A S, A DE C.V.		
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico 7 Líneas de créditos



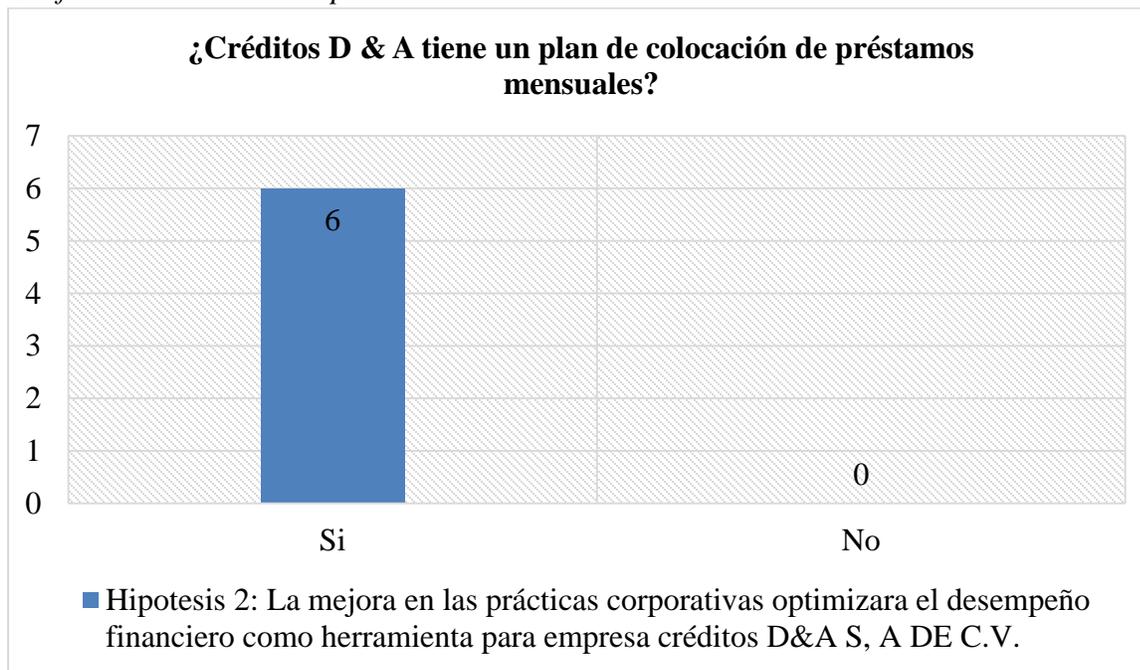
Análisis: El 100% de la población dijo que SI.

Interpretación: En el grafico se observa que la totalidad de los encuestados opinan que la empresa Créditos D&A tiene una alta competitividad por el portafolio de créditos que se tiene para cubrir la demanda del mercado financiero.

Cuadro 10 Colocación de préstamos mensuales

CUADRO 8		(HE2)
Pregunta 8 ¿Créditos D & A tiene un plan de colocación de préstamos mensuales?		
Hipótesis Especifica 2 La mejora en las prácticas corporativas optimizara el desempeño financiero como herramienta para empresa créditos D&A S, A DE C.V.		
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico 8 Colocación de préstamos mensuales

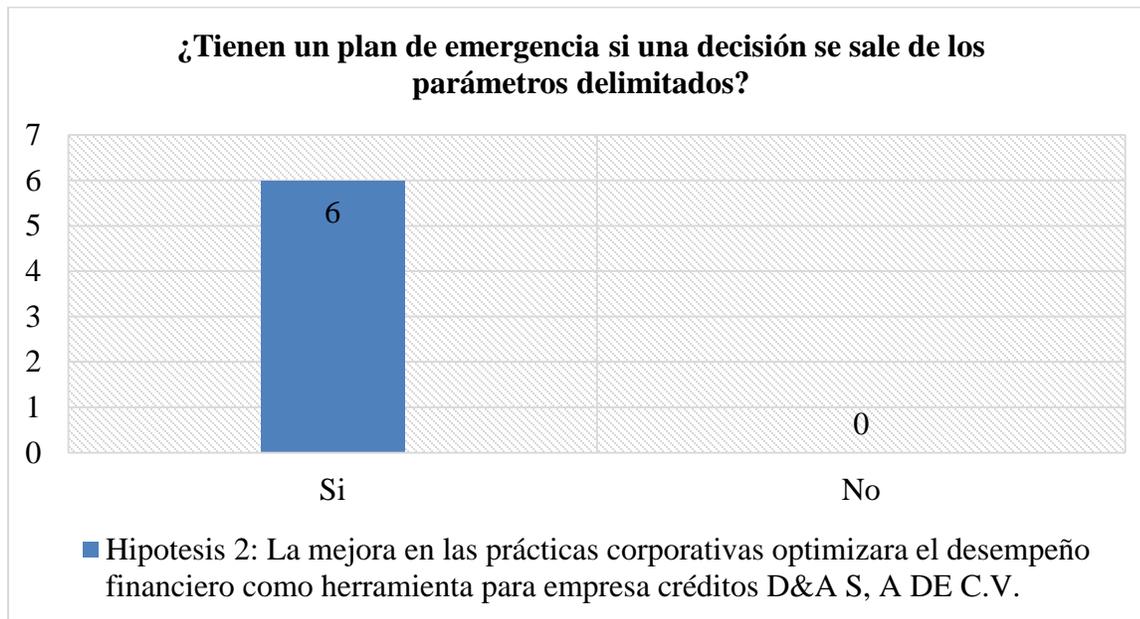


Análisis: El 100% de la población dijo que SI.

Interpretación: En el grafico se observa que la totalidad de los encuestados confirma que la empresa Créditos D&A si tiene un plan de colocación mensual de préstamos.

CUADRO 9		(HE2)
Pregunta 9 ¿Tienen un plan de emergencia si una decisión se sale de los parámetros delimitados?		
Hipótesis Especifica 2 La mejora en las prácticas corporativas optimizara el desempeño financiero como herramienta para empresa créditos D&A S, A DE C.V.		
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico 9 Plan de emergencia



Análisis: El 100% de la población dijo que SI.

Interpretación: En el grafico se observa que los encuestados manifiestan que la empresa Créditos D&A si tiene un plan de emergencia si en dado caso una decisión se sale de control.

Cuadro 12 Competitividad

CUADRO 10		(HE2)
Pregunta 10 ¿La empresa tiene lo necesario para poder competir ante otras financieras?		
Hipótesis Especifica 2 La mejora en las prácticas corporativas optimizara el desempeño financiero como herramienta para empresa créditos D&A S, A DE C.V.		
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico 10 Competitividad



Análisis: El 100% de la población dijo que SI.

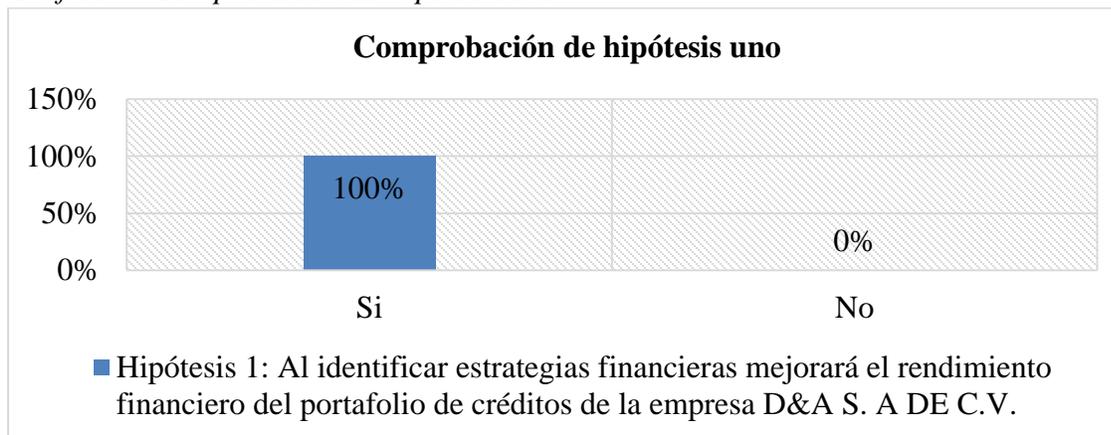
Interpretación: En el grafico se observa que los encuestados opinan que la empresa Créditos D&A si tiene lo necesario para poder competir con otras financieras en el mercado.

4.1.4 Comprobación de hipótesis uno

Tabla 12 Comprobación de hipótesis uno

No	PREGUNTAS	PARAMETROS			
		SI		NO	
		FR	%	FR	%
1	¿Considera que la implementación de un gobierno corporativo en el cual contengan los principios y normas para una buena gestión administrativa sea beneficioso para la empresa?	6	100	0	0%
2	Al momento de tomar decisiones financieras ¿Hay un comité encargado para analizar las opciones más viables y así reducir los riesgos?	6	100	0	0%
3	¿La empresa Créditos D&A cuenta con la liquidez necesaria para cumplir con los desembolsos a préstamos y a obligaciones con terceros?	6	100	0	0%
4	¿Las políticas de créditos establecidas ayudan a generar liquidez en el corto plazo y si es así se obtienen utilidades en el largo plazo?	6	100	0	0%
5	¿La empresa Créditos D&A cuenta con financiamiento externo?	6	100	0	0%
	TOTAL		100%		0%

Gráfico 11 Comprobación de hipótesis uno



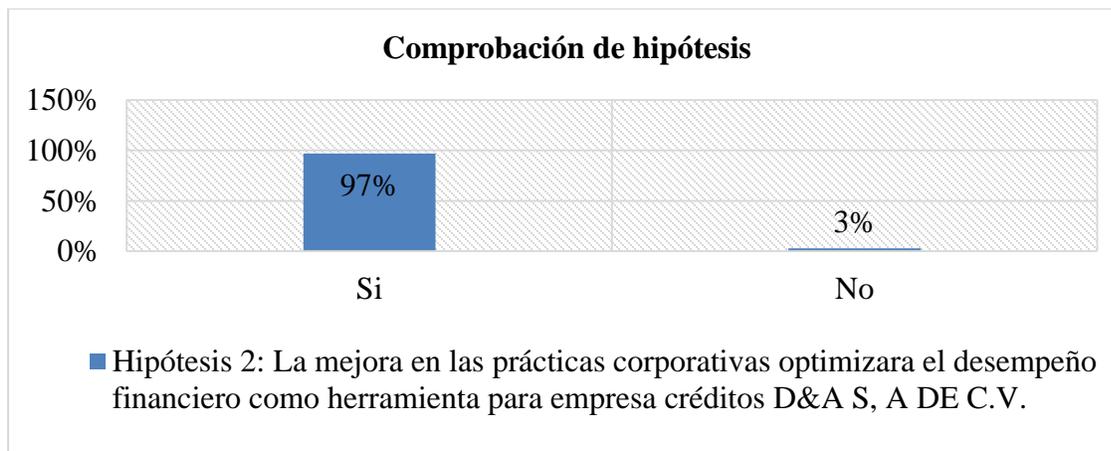
Se da por comprobada la hipótesis uno, ya que según el método estadístico de la media aritmética se comprueba con el 100% de los encuestados.

4.1.5 Comprobación de hipótesis dos

Tabla 13 Comprobación de hipótesis dos

No	PREGUNTAS	PARAMETROS			
		SI		NO	
		FR	%	FR	%
6	¿Considera que el seguimiento a los créditos asignados tiene los parámetros necesarios para evitar riesgos de impago?	5	83	1	17%
7	¿Las líneas de créditos existentes son suficientes para cubrir con la alta demanda del mercado financiero?	6	100	0	0%
8	¿Créditos D & A tiene un plan de colocación de préstamos mensuales?	6	100	0	0%
9	¿Tienen un plan de emergencia si una decisión se sale de los parámetros delimitados?	6	100	0	0%
10	¿La empresa tiene lo necesario para poder competir ante otras financieras?	6	100	0	0%
	TOTAL		97%		3%

Gráfico 12 Comprobación de hipótesis dos



Se comprueba la hipótesis dos ya que según el método estadístico de la media aritmética se comprueba con el 97% de la población encuestada.

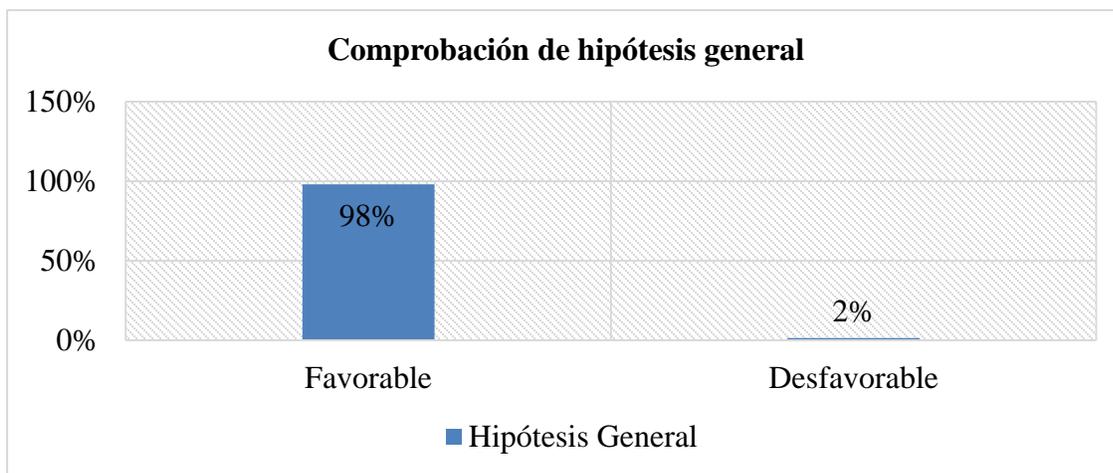
4.1.6 Comprobación de hipótesis general

Para la comprobación de la hipótesis general de la presente investigación será requisito que la mitad mas uno de los resultados sea positivo; atendiendo a los resultados de las hipótesis específicas, los resultados obtenidos se encuentran de la siguiente manera:

Tabla 14 Comprobación de hipótesis general

Hipotesis	Resultados favorables	Resultados desfavorables	Aceptación o rechazo
Hipótesis Específica UNO	100%	0%	Se aceptó
Hipótesis Específica DOS	97%	3%	Se aceptó
PROMEDIO	98%	2%	Se comprobó

Tabla 15 Comprobación de hipótesis general



Habiéndose comprobado las Hipótesis Específicas y con un grado de certeza del 98% damos por aceptada la hipótesis general que la creación de una organización corporativa contribuirá a la mejora de la estructura financiera de la empresa créditos D&A S. A. de C. V. como pilar de su desempeño financiero, en el municipio y departamento de Ahuachapán.

Propuesta de toma de decisiones para Créditos D&A

Al crear la conceptualización y diseñar un modelo de toma de decisiones es importante analizar y hacer una síntesis que se acople a la empresa Créditos D&A, en búsqueda de mejorar los procesos actuales.

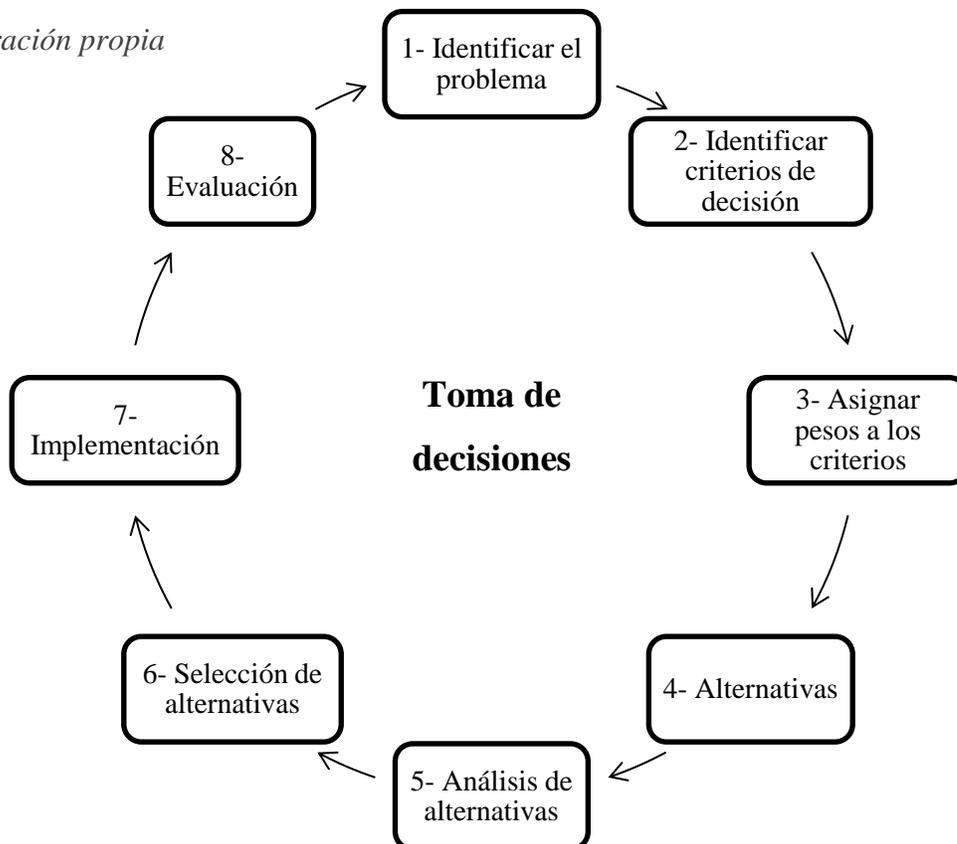
Es muy importante unificar y agregar una visión psicológica para que el modelo sea muy completo en donde se elija por medio de procesos psicológicos básicos y los aspectos de índole organizacionales-administrativos.

El diseño comenzó con la visualización de los procesos psicosociales como un iceberg, tomando como eje central la toma de decisiones, los cuales por cuestiones de estudio se separaron y como la punta del iceberg es la toma de decisiones, pero en cuestión de análisis se tiene presente su interrelación.

El modelo propuesto parte del eje central que se presenta a continuación, toma como base a (ROBBINS, 2009)

Ilustración 1 modelo de toma de decisiones

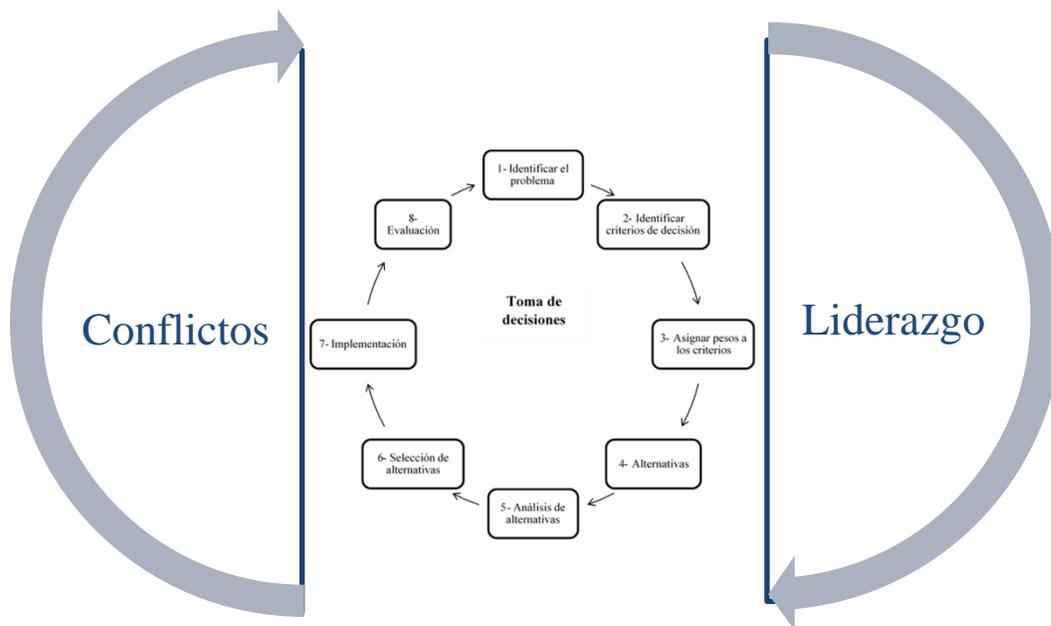
Fuente: Elaboración propia



El liderazgo determina la administración y gestión empresarial, el nivel de aceptación de una decisión de los subordinados así como el compromiso al cumplimiento de la tarea y también es influyente en el clima laboral.

En toda organización el conflicto es inevitable e incide significativamente en el comportamiento organizacional y desde luego, según la forma como se manipule, los resultados pueden ser el caos o bien conducir a la organización a su eficiencia. Es por eso la relevancia de una administración estructurada ante la toma de decisiones, para con ello lograr que la administración del conflicto constituya una parte fundamental del trabajo y de su verdadero estilo de liderazgo

Ilustración 2 Modelo de conflictos y liderazgo



Fuente: Elaboración propia

El liderazgo y el conflicto son procesos en donde el liderazgo determina una cultura y un historial de la administración y el conflicto como la parte inicial del proceso eje. La aportación al modelo final adjunta las particularidades de índole psicológica.

En donde se hace una crítica a modelo estructural racional, dándole un giro a lo subjetivo, que hace inclusión de las emociones y sentimientos.

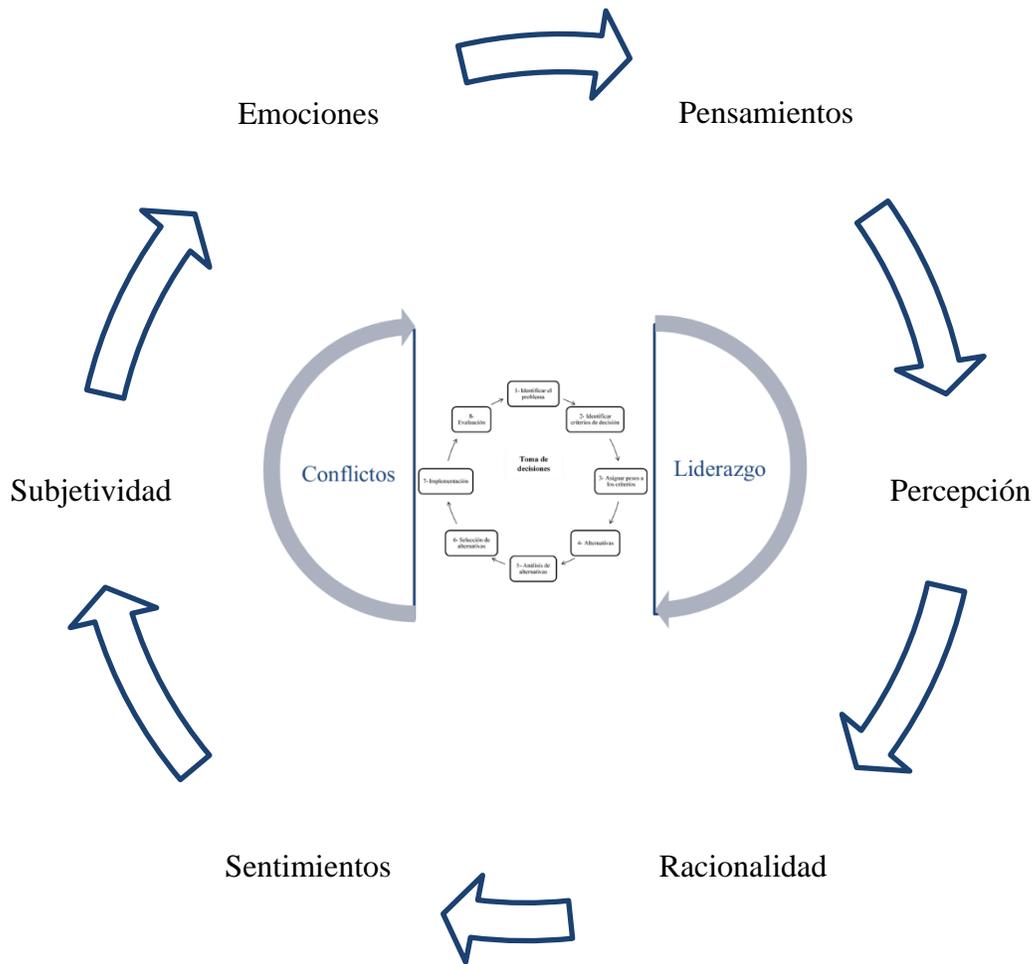


Ilustración 3 Modelo de toma de decisiones asertiva

Fuente: Elaboración propia

Es por ello los procesos psicológicos y psicosociales son muy importantes pero no son del todo indispensables, pero están en todo, pues impregnan la vida laboral en la organización y afectan los aspectos implicados. En cuanto a los procesos psicosociales, tienen un carácter más organizacional a diferencia de lo psicológico que es más individual y con afectación a grupos por su carga social, ya que tienen lugar en los grupos y tienen que ver con los fenómenos intergrupales (que se producen dentro de las unidades y grupos de trabajo), y con los intergrupales (que se dan entre los diferentes grupos o unidades de trabajo), que finalmente afectan a la organización.

Aplicación y beneficios de las tomas de decisiones

En la toma de decisiones, ignorar la consideración del beneficio en relación al costo, obstaculiza el desarrollo de la organización y puede llevar al fracaso de las actividades comerciales, productivas y de administración. Lo que comúnmente se conoce como ausencia de visión es el no haber podido identificar los beneficios que son evidenciados al momento de decidir. No identificar los beneficios ocultos, hace que la decisión sea más costosa de lo que se había estimado.

Desde el punto de vista directivo, el análisis ordinario es maximizar las utilidades, los beneficios de las actividades organizacionales precisamente se justifican, no tanto por el esfuerzo invertido, sino por los riesgos en que se incurren; además se toma como base de haber tomado decisiones en la cual las consecuencias no están garantizadas. Hasta dónde llegar con tal incertidumbre, es la clave directiva, definir cuándo se está en una situación de alto riesgo y establecer si el peor resultado se puede tolerar, es fundamental para el éxito organizacional.

Muchas organizaciones, pendientes de reducir un proceso de toma de decisiones, deben tener presente que al eliminar un análisis necesariamente se elimina un beneficio. Los directivos, en este ejercicio, crean problemas mayores cuando no toman en consideración los beneficios que sacrifican, sean éstos explícitos o implícitos.

Así pues, otro aspecto en la toma de decisiones es preguntarnos cuán bien informado estamos al momento de decidir. Mientras mejor informado se esté, menor el estado de incertidumbre al tomar la decisión. Las actividades organizacionales que se inician se malogran, precisamente porque se cree tener toda la información en situaciones que precisamente son inciertas.

A continuación se ha realizado una sinergia de todos los modelos antes mencionados para mejorar las tomas de decisiones por medio de la empresa Créditos D&A del municipio de Ahuachapán para mejorar su competitividad y brindar una herramienta que funcione como pilar fundamental como la creación de un gobierno corporativo.

Pasos para toma de decisión	Orientado a
1. Reconocer la Necesidad de Tomar una Decisión.	<ul style="list-style-type: none"> • Está orientado a Metas. • Se conocen todas las opciones.
2. Identificar los criterios de decisión.	<ul style="list-style-type: none"> • Las preferencias están claras.
3. Asignar una ponderación a esos criterios.	<ul style="list-style-type: none"> • Las preferencias son constantes
4. Desarrollar las mejores alternativas.	<ul style="list-style-type: none"> • La selección final maximiza el resultado
5. Evaluar las alternativas.	<ul style="list-style-type: none"> • La selección final maximiza el resultado
6. Seleccionar la mejor alternativa.	
7. Seleccionar la mejor alternativa.	

Cuadro 13 Pasos de toma de decisiones

Al hacer un análisis específico se puede categorizar del siguiente modo:

- Identificación del problema a resolver o el objetivo meta que se persigue, delimitando los datos que posee, haciendo uso de la información recibida (percepción) para una elaboración y análisis (pensamiento).
- Determinación del nivel mínimo o estándar que deberán satisfacer todas las alternativas aceptables a nivel organizacional, establecidos según su posicionamiento organizacional (inclusión de propiedad, empresa).
- Elección de una alternativa factible que resuelva el problema planteado. (Aplicación del modelo de toma de decisiones)
- Evaluación de la alternativa. (Subjetividad vs racionalidad)
- Se determina si satisface los niveles mínimos que se establecieron en el rango de tiempo establecido y la ejecución (actividad determinada por planificación en liderazgo).
- Si la alternativa no es aceptable, se busca otra y se le somete a evaluación sin afectar la relación (inclusión sentimientos y emociones)
- Si la alternativa es aceptable, se pone en práctica.
- Después de que se puso en acción se determina la facilidad o dificultad con que se identificaron alternativas factibles, y se utiliza esta información para elevar o reducir el nivel mínimo de aceptabilidad en problemas futuros similares (eficiencia)

- Cuando se compara este modelo con los anteriores aparentemente el Modelo Propuesto de Toma de Decisiones en Empresa, parece ser un punto de vista más realista de la Toma de Decisiones (eficacia)

Análisis financiero de Créditos D&A

Ratios de Liquidez y Solvencia

Para la cooperativa Créditos D&A es importante tener en cuenta ciertas condiciones financieras, la cual, le permitirá tener controlada su estructura de cooperativa de crédito, por tal, motivo se tiene a consideración plantear algunos parámetros de medición y control para una toma de decisiones asertivas. Tales consideraciones se mencionan a continuación

Luego de haber aplicado los ratios financieros de liquidez y solvencia a los estados financieros de la cooperativa Créditos D&A y analizando los resultados obtenidos de dichos ratios se puede determinar bajo los parámetros previamente establecidos, para lo que es recomendable que su frecuencia se sitúe entre $2.00 \geq IS \geq 1.5$ lo cual indica el resultado es el número de veces que la cooperativa es capaz de cancelar sus deudas a corto plazo.



El análisis planteado no cumple con las exigencias recomendadas por el ratio considerando su resultado es de 0.6611, lo cual es indicativo para tomar a consideración de encontrarse sobreexposición al riesgo de impago y se puede considerar en efecto como una problemática cuando se encuentre en una etapa de crecimiento de la demanda de los servicios financieros brindados por la cooperativa y podemos determinar que la junta de accionistas está corriendo el riesgo de obtener financiamiento externo a corto plazo que le permita incrementar el resultado de sus operaciones.

Ratios de Eficiencia Operativa

Se ha analizado el resultado de los ratios de eficiencia operativa aplicados a los estados financieros de cooperativa Créditos D&A, cuenta con una excelente eficiencia en cuanto al manejo y administración de sus operaciones, por el lado de la rotación de sus inventarios dado los resultados obtenidos durante el análisis matemático brinda una lectura acorde a los parámetros establecidos a periodo promedio de inventario. El PPI más bajo posible sobre el giro empresarial y se obtiene un 4.09 en promedio de inventario se puede determinar un manejo eficiente en sus operaciones diarias.





Rotación de
Cartera de Clientes
12.91 días

En la rotación de la cartera de clientes vemos que en el año existe una rotación de 12.91 la cual según el indicativo por el ratio de rotación de cartera la cual determina, la más alta rotación posible entre la relación de Ventas / Cuentas por Cobrar Promedio la cual indica tener un comportamiento relativamente razonable con relación a la política de la recuperación de cuentas

por cobrar establecida por la cooperativa la cual permite una rotación bastante aceptable bajo los supuestos.

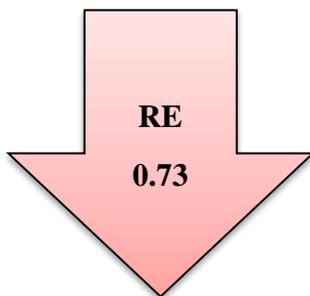
En cuanto al periodo Promedio de Cobro establece una relación con el más bajo PPC posible en función a su fórmula expresada / Rotación de Cuentas por Cobrar tiene un incremento al alza en función a su cuenta por cobrar lo cual significa un riesgo ya que el PPC es de 28 días donde se encuentra dentro de los 30 días permitidos por parte de



Periodo Promedio de
Cobro
28.27 días

las políticas de cobro de la empresa, se debe evaluar y determinar estrategias que ayuden a mantener o disminuir este parámetro para que no haya una afectación a de Créditos D&A.

Ratios de Endeudamiento



RE
0.73

Para considera los ratios de endeudamiento en términos generales, el valor óptimo del índice de endeudamiento gira en torno a valores comprendidos entre 0,40 y 0,60 para un tipo de perfil de inversionista en termino de razón de deuda, en todo caso, analizando el resultado obtenido de los Ratios de Endeudamiento aplicado a los estados financieros de Créditos D&A, se determina que la cooperativa

tiene exceso de financiamiento interno, en este caso sería oportuno que los accionistas tomen el riesgo de adquirir financiamiento externo a corto plazo lo cual será de beneficio para los inversores ya que obtendrán mayores resultados, considerando el análisis efectuado con datos de 0.73 el cual sirve como parámetro para analizar que un ratio de endeudamiento superior a 0,60 significa que la empresa está muy sobre apalancada.

Conclusiones

En este apartado se puede concluir:

- La creación de una organización corporativa contribuirá a la mejora de la estructura financiera de la empresa créditos D&A S. A. de C. V. como pilar de su desempeño financiero, en el municipio y departamento de Ahuachapán.
- Identificar estrategias financieras mejorará el rendimiento financiero del portafolio de créditos de la empresa D&A S. A DE C.V.
- Mejorar las prácticas corporativas optimizara el desempeño financiero como herramienta para empresa créditos D&A S, A DE C.V.
- La organización eficiente de un equipo corporativo en Créditos D&A SA de CV es esencial para maximizar su desempeño financiero y su capacidad de adaptación en un entorno empresarial en constante cambio.
- La selección cuidadosa de talentos y habilidades dentro del equipo es crucial para abordar los desafíos financieros específicos de la
- Una estructura de equipo sólido, con roles y responsabilidades claramente definidas, contribuye a la coordinación y alineación de objetivos financieros y estratégicos.
- La comunicación efectiva dentro del equipo y con otras áreas de la empresa es fundamental para garantizar la cohesión y la sinergia en la búsqueda de metas financieras.
- La colaboración interdisciplinaria dentro del equipo corporativo permite aprovechar diversas perspectivas y enfoques, lo
- La gestión eficaz de conflictos dentro del equipo es fundamental para mantener un ambiente de trabajo productivo y evitar obstáculos en el camino hacia el éxito.
- La inversión en tecnologías y herramientas adecuadas de gestión puede aumentar la eficiencia del equipo y mejorar los procesos financieros.
- La supervisión constante y la adaptación a cambios en el mercado y en las circunstancias económicas son esencia.

Luego de la obtención de resultados a través de la investigación llevada a cabo en la empresa Créditos D&A a cerca de proponer la creación de una organización corporativa que

contribuya a la mejora de la estructura financiera y ayude como pilar de su desempeño económico, en el municipio y departamento de Ahuachapán, el equipo investigador concluye lo siguiente:

Es importante que la empresa Créditos D&A posea en su empresa una organización corporativa que contengan los principios, normas y a su vez ayude a tomar decisiones, con el fin de facilitar y reducir el riesgo de error para una mejora continua de los procesos establecidos, además que es muy importante crear parámetros para que los empleados tengan un modelo a seguir cuando un alto mando se encuentre ausente.

Recomendaciones

- Crear una mejor organización corporativa la cual vaya encaminada a mejorar los procesos de asignación y selección de los productos financieros que ofrece la empresa.
- Aplicar un plan estratégico financiero con el propósito de incrementar y mantener el portafolio de créditos de la empresa orientado a mejorar su rendimiento.
- Aplicar los principios del gobierno corporativo encaminado a mejorar la comunicación, entre los responsables de toma de decisiones en todo lo relacionado a la empresa.
- Se recomienda a la financiera Créditos D&A implementar la propuesta del gobierno corporativo para aplicar principios, normas y valores a través de la estructura de la toma de decisiones que ha sido diseñada en la propuesta en los cuales se ha involucrado estructuras de identificación del problema, estructura de conflictos y liderazgo y a su vez se ha aplicado la psicología como una herramienta funcional en las emociones y sentimientos de la persona encargada, además que se busca mejorar la capacidad de los responsables para reducir los riesgos en la búsqueda de la mejora continua, cumpliendo con los objetivos y propuestas planteadas.
- Diversidad en el Equipo: Asegurar que el equipo corporativo esté compuesto por individuos con diversas habilidades, antecedentes y perspectivas para promover la creatividad y la toma de decisiones sólidas.
- Definir Roles y Responsabilidades Claras: Establecer roles y responsabilidades específicas para cada miembro del equipo para evitar confusiones y superposiciones.
- Liderazgo Efectivo: Nombrar un líder de equipo con experiencia y habilidades de liderazgo comprobadas que pueda guiar al equipo hacia el logro de objetivos financieros.

- **Comunicación Abierta:** Fomentar una comunicación abierta y efectiva dentro del equipo y con otras áreas de la empresa para garantizar una alineación constante con los objetivos financieros.
- **Capacitación y Desarrollo Continuo:** Invertir en la formación y el desarrollo de los miembros del equipo para mantenerse actualizados con las mejores prácticas y tendencias en el campo financiero.
- **Medición de Desempeño:** Establecer métricas de desempeño claras y relevantes para evaluar regularmente el rendimiento del equipo y realizar ajustes cuando sea necesario.
- **Gestión de Riesgos Financieros:** Asegurarse de que el equipo esté capacitado en la identificación, evaluación y gestión de riesgos financieros, lo que es esencial para la salud financiera de la empresa.

Referencias Bibliográficas

- Claver, E. L. (2000). *Manual de administración de empresas, 4^o edición*. Madrid: Civitas.
- Fernandez, R. (2018). Impotancia de la gestión de recursos humanos en el desempeño corporativo. *Harvard Business Review* , 112-125.
- García, A. (2020). *Análisis financieros de Créditos D&A SA de Cv. XYZ*.
- García, P. (2021). Tendencia en finanzas corporativas para el siglo XXI. *Revista de finanzas corporativas*, 80-95.
- García, R. (2020). Estrategias de internacionalización en empresas financieras. *Revista de internacionalización empresarial*, 65-80.
- GITMAN, L. &. (2012). *Principios de Administración Financiera (Décimosegunda Edición ed.)*. México: Pearson Educación.
- González, C. (2018). Estrategias diversificación de productos en créditos D&A SA de CV. *Revista de regulación financiera* , 55-70.
- González, L. (2020). Gestión del riesgo en instituciones financieras. *Revista de riesgo corporativo*, 75-90.
- González, O. (20 de Agosto de 2013). *Núñez Dubón y asociados*. Obtenido de <https://www.nunezdubonyasociados.com/sitio/index.php/noticias/341-razones-financieras#:~:text=Autor%3A%20Otto%20Gonz%C3%A1lez%20%2F%20Auditor%C3%ADa,una%20empresa%20o%20unidad%20evaluada>.
- Hernández Sampieri, R. (2013). *El marco teorico en la investigación*. Zelaya, México.
- Hernández, J. L. (3 de Noviembre de 2005). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-de-analisis-financiero-los-indicadores-financieros/>
- Keen, P., & Scoot Morton, M. (1978). *Decision Support Systems: Organizational perspective*. Wesley: Addison.
- López, R. (2020). Impacto de las políticas monetarias en el sector financiero. *Revista de economía financiera* , 110-125.
- Martínez, C. (2019). Ética empresarial en el sector financiero. *Revista de Ética empresarial*, 60-75.
- Martínez, D. (2019). Gestión de calidad en el servicio al cliente en el sector financiero. *Calidad de Servicio*, 55-70.
- Mendoza, L. (2018). Efectos de la globalización en el sector de servicios financieros . *Revista de Globalización económica*, 75-90.
- Menguzzato, M., & Renau, J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.

- Murillo Vargas, G. G. (2018). Gobierno corporativo del concepto a la evolución organizacional en Bancolombia. *Universidad & Empresa, Bogotá, Colombia* 21(36), 289-295.
- Pérez, A. (2019). Estrategías de fidelización de clientes en créditos D&A SA de CV. *Revista de marketing financiero*, 50-65.
- Pérez, M. (2019). *Liderazgo y Toma de Decisiones en Empresas Financieras* . EFG.
- ROBBINS, S. P. (2009). La toma de decisiones en las organizaciones. En S. P. Robbins, *Comportamiento Organizacional* (págs. 145-160). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Rodríguez M., L. (2012). *Análisis de Estados Financieros (Mc Graw Hill, Ed.)*. México: GM Impresores.
- Rodríguez, C. (2018). Gestión del conocimiento en instituciones financieras. *Revista del Gestión del conocimiento empresarial*, 60-75.
- Rodriguez, L. (2020). Planificación estratégica para el éxito financiero. *Revista de estrategia empresarial*, 45-60.
- Sánchez, E. (2020). Impacto de la economía digital en el sector Bancario . *Revista de economía digital*, 45-60.
- Simon, H. (1977). *The new science of management decision*. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Smith, J. (2021). *Gestion de equipos corporativos en el sector financiero* . ABC.
- Torees, S. (2019). *Estrategias de gestión financiera en el sector de servicios financieros* . LMN.
- Torres, F. (2021). Gestión del cambio en empresas financieras . *Gestión del cambio Organizacional*, 80-95.
- VAN HORNE C., J. W. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera 13° Edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

ANEXOS



Ilustración 5 Foto de encuesta



Ilustración 6 Foto de encuesta



Ilustración 4 Visita a las instalaciones

Créditos D&A

Balance General

Datos del 1 de enero al 31 de diciembre de 2022

(Cifras en miles de US dólares)

Concepto	Cantidades	Total
Activos		
11 Activos de intermediación		\$ 76,541.50
111 Fondos disponibles	\$ 10,718.62	
1110 Fondos disponibles	\$ 10,718.62	
113 Inversiones financieras	\$ 500.00	
1130 Títulos valores negociables	\$ 500.00	
114 Préstamos	\$ 65,322.88	
1141 Préstamos pactados hasta un año plazo	\$ 953.74	
1142 Préstamos pactados a más de un año plazo	\$ 64,520.01	
1148 Préstamos vencidos	\$ 1,689.47	
1149 Provisión para incobrabilidad de préstamos	-\$ 1,840.33	
12 Otros activos		\$ 3,656.46
1220 Bienes recibidos en pago o adjudicados	\$ 1,084.97	
1230 Existencias	\$ 34.97	
1240 Gastos pagados por anticipado y cargos diferidos	\$ 180.91	
1250 Cuentas por cobrar	\$ 628.38	
1259 Provisión de incobrabilidad de cuentas por cobrar	-\$ 198.27	
1260 Derechos y participaciones	\$ 1,925.50	
13 Activo fijo		\$ 771.22
1310 No depreciables	\$ 439.05	
1320 Depreciables	\$ 878.61	
1329 Depreciación acumulada	-\$ 584.14	
1330 Amortizables	\$ 37.71	
Total Activos		\$ 80,969.18
Pasivos		
21 Pasivos de intermediación		\$ 55,188.53
211 Depósitos	\$ 22,196.38	
2110 Depósitos a la vista	\$ 8,708.47	
2111 Depósitos pactados hasta un año plazo	\$ 11,503.56	
2112 Depósitos pactados a más de un año plazo	\$ 418.28	
2114 Depósitos restringidos e inactivos	\$ 1,566.08	
212 Préstamos	\$ 32,992.15	

2122 Préstamos pactados a más de un año plazo	\$	10,437.32	
2123 Préstamos pactados a cinco o más años plazo	\$	22,554.83	
22 Otros pasivos	\$	3,564.39	\$ 3,564.39
222 Cuentas por pagar	\$	3,469.79	
223 Retenciones	\$	21.71	
224 Provisiones	\$	45.57	
225 Créditos diferidos	\$	27.33	
Total Pasivos			\$ 58,752.92
Patrimonio			
31 Patrimonio			\$ 20,948.47
311 Capital social	\$	11,473.81	
313 Reservas de capital	\$	7,882.80	
314 Resultados por aplicar	\$	1,591.86	
3140 Resultados por aplicar	\$	1,591.86	
314001 Resultados de ejercicios anteriores	\$	195.02	
314002 Resultados del presente ejercicio	\$	1,396.84	
32 Patrimonio restringido			\$ 1,267.79
321 Utilidades no distribuibles	\$	182.82	
322 Revaluaciones	\$	-	
323 Recuperaciones de activos castigados	\$	60.00	
324 Donaciones	\$	-	
325 Provisiones	\$	1,024.97	
Total Patrimonio			\$ 22,216.26
Total pasivo + Patrimonio			\$ 80,969.19
Total Pasivo + Patrimonio			\$ 80,969.19

Créditos D&A

Estado de resultados
Datos del 1 de enero al 31 de diciembre de 2022
(Cifras en miles de US dólares)

Concepto	Cantidades
Ingresos	
61 ingresos de operaciones de intermediación	\$ 7,305.79
6110 Ingresos de operaciones de intermediación	\$ 7,305.79
62 Ingresos de otras operaciones	\$ 25.60
6210 Ingresos de otras operaciones	\$ 25.60
63 Ingresos no operacionales	\$ 781.85
6310 Ingresos no operacionales	\$ 781.85
Total Ingresos	\$ 8,113.24
Costos	
71 Costos de operaciones de intermediación	\$ 3,106.61
7110 Captación de recursos	\$ 2,640.11
7120 Saneamiento de activos de intermediación	\$ 466.50
72 Costos de otras operaciones	\$ 16.94
7220 Préstacion de servicios	\$ 16.94
Total Costos	\$ 3,123.55
Gastos	
81 Gastos de operación	\$ 1,878.96
8110 Gastos de funcionarios y empleados	\$ 813.12
8120 Gastos generales	\$ 925.07
8130 Depreciaciones y amortizaciones	\$ 140.77
82 Gastos no operacionales	\$ 120.40

8210 Gastos de ejercicios anteriores		\$	
			0.26
8220 Pérdidas en venta de activos		\$	
			13.77
8240 Castigos de bienes recibidos en pago o adjudicados		\$	
			36.40
8270 Otros		\$	
			69.97
83 Impuestos directos		\$	842.60
8310 Impuesto sobre la renta		\$	842.60
Total Gastos		\$	2,841.96
Total Costos + Gastos		\$	5,965.51
Utilidad o Pérdida		\$	2,147.73

Ratios de Liquidez y Solvencia

Calculo	Ratio	Fórmula	Parámetro
2022			
\$ 9,705.36	Activos Líquidos	Activos corrientes - Inventarios - Otros Activos	
0.6611	Índice de Solvencia	Activos Corrientes / Pasivos Corrientes	$2.00 \geq IS \geq 1.5$
0.6594	Índice de Liquidez - Prueba Acida	(Activos Corrientes - Inventarios) / Pasivos Corrientes	IL = 1
0.53	Índice de Tesorería	Efectivo en Caja y Bancos / Pasivos Corrientes	$0.30 \geq IT \geq 0.25$
13.71	Egresos Monetarios Diarios	(Costos de Ventas + Gastos Operativos Monetarios) / 365	A mayores días mejor

Ratios de Eficiencia Operativa

Calculo	Ratio	Formula	Parámetro
2022			
\$ 89.32	Rotación de Inventarios	Costo de Ventas / Inventario Promedio	La más alta rotación posible
4.09	Periodo Promedio de Inventario	365 / Rotación de Inventarios	El PPI más bajo posible sobre el giro empresarial
12.91	Rotación de Cartera	Ventas / Cuentas por Cobrar Promedio	La más alta rotación posible
28.27	Periodo Promedio de Cobro	365 / Rotación de Cuentas por Cobrar	el más bajo PPC posible

Ratios de Endeudamiento

Calculo	Ratio	Formula	Parámetro
2022			
0.73	Razón de Deuda	Pasivo / Activo	$0.40 < R.D. < 0.60$
0.26	Razón de Autonomía	Patrimonio / Activo	$0.60 > R.D. > 0.40$
2.64	Razón de Apalancamiento Externo	Pasivo / Patrimonio	Mide el financiamiento de 3ros.
\$0.38	Razón de Apalancamiento Interno	Patrimonio / Pasivo	Aporte Accionista por C/\$USD de deuda
0.73	Razón de Capitalización Externa	Pasivo / (Pasivo + Patrimonio)	Proporción del financiamiento externo
0.27	Razón de Capitalización Interna	Patrimonio / (Pasivo + Patrimonio)	Proporción del financiamiento interno

Cuadro 14 Ratios financieros de Créditos D&A

Cronograma

Cuadro 15 Cronograma de actividades

N o.	Cronograma de actividades																			
	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Recolección de la información sobre inversión y Riesgos según características de la empresa																			
2	Elaboración del plan de investigación (perfil)																			
3	Validación por el asesor del plan de investigación																			
4	Análisis del contexto de inversión de la empresa																			
5	Elaboración y validación de cuestionarios																			
6	Elaboración y validación de entrevistas																			
7	Prueba piloto de los instrumentos de recolección de datos																			
8	Recolección de datos con entrevistas																			
9	Recolección de datos con cuestionarios																			
10	Análisis de datos																			
11	Elaboración y de propuesta para Créditos D&A																			
12	Presentación de tesis																			

Presupuesto

Presupuesto estimado			
Concepto	Cantidad	Valor	Total
Matriculas	1	\$ 50.00	\$ 50.00
Cuotas mensuales	10	\$ 80.00	\$ 800.00
Transporte y salidas de campo	10	\$ 20.00	\$ 200.00
Alimentación	20	\$ 8.00	\$ 160.00
Papelería, libro e impresiones	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Servicios de internet y telefonía	6	\$ 20.00	\$ 120.00
Depreciación de equipo técnico	6	\$ 10.00	\$ 60.00
Imprevistos	6	\$ 10.00	\$ 60.00
Herramientas de trabajo	1	\$ 40.00	\$ 40.00
Total			\$ 1,390.00

Cuadro 16 Presupuesto