

Valor  
\$5.00

Año XII / n.º 48 / Septiembre 2018

# enlaces



La revista de negocios de la Utec

## ESPECIAL FINANZAS E INVERSIONES

- **BLOCKCHAIN:** TRANSFORMANDO EL MUNDO DE LAS FINANZAS
- **CÓMO DECIDIR REALIZAR** UNA INVERSIÓN CON ÉXITO
- **NUEVA MODALIDAD DE** FACTURA ELECTRÓNICA



Encuentra esta edición en

**farmacias San Nicolás.**

Sucursales:

- Escalón
- Luceiro
- Chiltiupán
- Paseo
- Santa Elena
- Constitución
- Merliot

PUEDO **SER**  
**MEJOR**  
**QUE**  
**MI MEJOR**



*Universidad Tecnológica*  
*de El Salvador*



# CON PRINCIPIOS Y VALORES

## INGENIERÍAS

- Industrial
- Sistemas y Computación
- Gestión de Base de Datos

## ARQUITECTURA

## BILINGÜES

- Licenciatura en Mercadeo con énfasis en inglés
- Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en inglés
- Licenciatura en Comunicaciones con énfasis en inglés
- Administración de Empresas Turísticas con énfasis en inglés
- Ingeniería Industrial con énfasis en inglés

## NO PRESENCIALES (VIRTUALES)

- Licenciatura en Administración de Empresas
- Licenciatura en Contaduría Pública
- Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Computación
- Licenciatura en Mercadeo
- Licenciatura en Informática
- Ingeniería en Sistemas y Computación
- Ingeniería Industrial
- Técnico en Mercadeo y Ventas
- Técnico en Administración Turística

## LICENCIATURAS

- Administración de Empresas

- Administración de Empresas con énfasis en Computación
- Administración de Empresas Turísticas
- Idioma Inglés
- Psicología
- Comunicaciones
- Contaduría Pública
- Mercadeo
- Ciencias Jurídicas
- Informática
- Diseño Gráfico
- Negocios Internacionales
- Antropología
- Arqueología

## TÉCNICOS

- Mercadeo y Ventas
- Administración Turística
- Periodismo
- Relaciones Públicas
- Diseño Gráfico
- Ingeniería de Redes Computacionales
- Ingeniería de Software
- Ingeniería de Hardware

## MAESTRÍAS

- Criminología
- Dirección del Talento Humano **NUEVAS**
- Banca y Finanzas
- Administración Financiera
- Administración de Negocios

## HORARIOS EN CENTROS DE ATENCIÓN:

### OFICINAS CENTRALES

Edificio Gabriela Mistral, primera planta, entre la 1a. Calle Poniente y 19 Avenida Norte. Tel. 2275-8888

- Lunes a viernes: De 8:00 a.m., a 12:00 m. y de 3:00 a 7:00 p.m.
- Sábado: De 8:00 a.m., a 12:00 m.

### METROCENTRO

Octava Etapa, tercera planta, antes del Food Court. Tel. 2261-0270

- Lunes a viernes: De 9:00 a.m., a 7:00 p.m.
- Sábado: De 9:00 a.m., a 1:00 p.m.

PRUEBAS DE ORIENTACIÓN VOCACIONAL DISPONIBLES

## INSCRÍBETE HOY **CICLO 01-2019**

## HAGAMOS LA DIFERENCIA. SEAMOS MEJORES.



12



20



30

# CONTENIDO

## Editorial

- 6 ¿Por dónde comenzamos?

## Opinión

- 8 Globalización y diversificación

## Quehacer empresarial

- 10 Lo más importante del acontecer empresarial

## Especial

- 12 El Salvador entre dos grandes economías
- 14 *Blockchain*: transformando el mundo de las finanzas
- 16 Métodos para el análisis del entorno empresarial
- 18 El impacto del fútbol en la actividad económica

- 20 Clima de negocio en El Salvador
- 22 Cartera de Préstamos del sistema financiero
- 24 Aspectos básicos de las estadísticas fiscales: qué son y para qué sirven
- 26 Cómo decidir realizar una inversión con éxito
- 30 Hablando de oficialías de cumplimiento
- 32 Los indicadores financieros como herramienta de seguimiento a las inversiones
- 34 Principales alertas de fraude financiero en toda organización
- 36 'Dinero invisible' en realidad efectivo



36

42

38 Cómo se hace el análisis financiero del balance general y del estado de resultados

40 Nueva modalidad de factura electrónica

### **Recursos Humanos**

42 Formación del líder del talento humano en las organizaciones

44 **Agenda cultural**

### **Films for business**

46 *Moneyball*: cuando las inversiones no son solo un juego

### **Relax**

48 Ecoparque El Espino: un “paraíso escondido”

### **Termómetro económico**

50 Principales indicadores económicos y financieros del país



48

# Un esfuerzo de varios

**S**i usted es observador, habrá notado que en la capital salvadoreña se están desarrollando diferentes proyectos de construcción. Los últimos dos años han sido testigos del álgido crecimiento de proyectos, ya sean estos inmobiliarios residenciales, corporativos o centros comerciales. La publicación de un periódico digital, a inicios de este año, daba cuenta de la realización de 56 proyectos privados de infraestructura de diversos tipos, mayormente concentrados en la capital. A estos se sumaban los proyectos de obra pública ejecutados tanto por el gobierno central como por el local: El Paso del Jaguar, la remodelación del centro histórico y del parque Cuscatlán. De acuerdo con la revista *Construcción*, de la Cámara Salvadoreña de la Construcción (Casalco), para marzo del 2018<sup>1</sup> el monto mensual de créditos para construcción había crecido respecto a los dos primeros meses del año, ubicándose arriba de los 19 millones de dólares; monto solo similar al de marzo de 2015. Esto da lugar a inferir que se estaría iniciando un ciclo con perspectivas de crecimiento para el sector.

Las colonias con mayor visibilidad o concentración de inversión privada en infraestructura son la Escalón y la San Benito. Se suman a estos auges de desarrollo la zona del Espino y la de Merliot. Dentro de los grandes proyectos en la Escalón están Millenium Plaza, Torre H,

Bosque Escondido, Torre Limón, entre otros. En San Benito: Plaza Presidente, Plaza Comercial La Capilla, Torre Insigne y Plaza Bambú. En el Espino y Merliot están el Centro Corporativo Las Cascadas, Hotel Hyatt Place y Fairfield by Marriot San Salvador, contiguo al Centro comercial Las Cascadas.

Todas estas inversiones cambiarán el escenario de la capital, dándole un aire de ir a la vanguardia y de modernidad. Con todo, traerán impactos positivos y negativos a sus entornos. Dentro de los positivos puede mencionarse que están abriendo nuevas fuentes de empleo y generando nuevas unidades habitacionales, corporativas y comerciales, para satisfacer las necesidades de todos que lo requieran y puedan pagar. Pese a que algunos de estos proyectos ya incorporan prácticas más amigables con el medio ambiente, como el suministro de energía mediante paneles solares y otras tecnologías, toda obra de construcción trae consigo impactos negativos al medio ambiente, por ejemplo disminuye la permeabilidad de los suelos.

Es importante también observar cómo el desarrollo de la infraestructura, del tipo que sea, se está dando, y continúa concentrándose en la ciudad capital, poniendo presión a los recursos de ésta, pues al continuar esta condición la mayoría de personas del resto del país quiere migrar hacia la capital.

Es cierto que ha habido esfuerzos importantes por descentralizar

<sup>1</sup> Último dato reportado por la Casalco.

José Mauricio Loucel  
Presidente

Nelson Zárate Sánchez  
Rector

#### Comité editorial

Rafael Rodríguez Loucel  
Noris Isabel López Guevara  
José Modesto Ventura  
Lissette Canales de Ramírez  
Domingo Orlando Alfaro  
Carlos Antonio Juárez  
Guillermo Hasbún

#### Redacción *enlaces*:

Inés Ramírez de Clará  
Michelle Cornejo  
Héctor Bonilla

#### Fotografía:

Alexander Morales

#### Colaboradores:

Peter Johnson  
Virgilio Reyes  
Leily Melany Mendoza Valladares  
Edgar Cartagena  
Roberto Filander Rivas  
Luis Alonso Asencio Díaz  
Alexander Castañeda  
Francisco Orlando Henríquez Álvarez  
Guillermo López  
Ana Lidia Guardado de Andrés  
Fidelina Corado  
Claudia Meyer

Revisión, corrección, diagramación y diseño:  
Unidad de Publicaciones Utec

#### Comercialización:

Janeth Ramírez de Oviedo  
Cel.: 7978-9851 o 2275-8856  
janeth.ramirez@mail.utec.edu.sv

*enlaces* es una publicación especializada en negocios impulsada por la Universidad Tecnológica de El Salvador, Utec.

La reproducción total o parcial sin la previa autorización de la Utec está prohibida.

Tiraje: 1.250 ejemplares

Circulación: Trimestral

Impresión: Tecnoimpresos, S.A. de C.V.

Edición: Unidad de Publicaciones. Tel: 2275-8771

#### Redes sociales:

Facebook: Revista Enlaces Utec  
Twitter: @EnlacesUtec  
LinkedIn: Revista Enlaces Utec

centros laborales, como por ejemplo, que algunas oficinas de gobierno han sido ubicadas en las cabeceras departamentales con mayor demanda; o proyectos como Fomilenio I y II, que han logrado la ejecución de alguna infraestructura, dinamizando las economías locales en los municipios que han sido intervenidos; sin embargo, no son suficientes. Como lo anterior, también es necesario observar cómo estas importantes inversiones, si bien generaran más empleo, continúan siendo dirigidas a segmentos de las clases media y alta de nuestra sociedad, lo cual es lógico; porque ¿qué inversionista querrá ir a colocar una inversión millonaria en una zona populosa, de bajo poder adquisitivo y con alta vulnerabilidad de violencia social? La cuestión es, entonces, ¿qué hacemos para que este último mundo, que acabo de describir, no sea tan diferente como el que se está forjando en otras zonas de la capital?

La Zona Rosa podría ser un ejemplo de cómo se han podido recuperar espacios cuando hay “intereses compartidos para hacerlo”. Hasta hace algunos años esta zona, aunque en 1995 había sido declarada como eminentemente turística, había perdido plusvalía; su dinámica comercial estaba desacelerada y contaba con algunos terrenos casi en el abandono. En 2006, los residentes de la zona se quejaban del alto índice de violencia que se vivía; secuestros exprés y otros actos vandálicos mantenían en zozobra al vecindario. Entre 2006

y 2007, la Corporación Zona Rosa tuvo la iniciativa de promover un proyecto para remodelar toda el área y así mejorar su plusvalía. La remodelación incluyó la mejora de plazas, la iluminación pública, el cableado subterráneo, los parqueos, las paradas de autobuses y los reductores de velocidad, entre otros aspectos. El proyecto contó con la colaboración de los ministerios de Obras Públicas y de Turismo, el Viceministerio de Transporte, la alcaldía de San Salvador y diversas entidades comerciales y vecinales. En 2014, la municipalidad de San Salvador elaboró y echó a andar un nuevo Plan Parcial de Ordenamiento Urbano para la Zona de San Benito, en el que se identificaban 19 terrenos baldíos y 21 terrenos, algunos con edificaciones en alquiler, sin ningún uso predeterminado y ninguna inversión de valor.

Para lograr las mejoras, se requirió de la intervención y colaboración de varios actores: empresa privada, gobierno y sociedad civil. La zona, hoy, cuenta con un Comité de Desarrollo Turístico y en 2016 fue declarada “Centro Turístico de Interés Nacional”.<sup>2</sup>

La reflexión final es: el desarrollo de una región siempre traerá ventajas y desventajas; y vale la pena siempre y cuando —en todos los sentidos— los beneficios sean mayores que sus costos. Para lograrlo se requiere que varios actores del país muestren su interés y se integren al esfuerzo.

## Globalización y diversificación



Licda. Lissette Canales de Ramírez  
MAE LI INCAE Business School  
Decana de la Facultad  
de Ciencias Empresariales de la Utec

¿No le ha pasado que, si ha realizado un viaje a un país lejano, usted va con la ilusión de encontrar cosas e ideas nuevas que quisiera tropicalizar a su regreso? De igual forma, busca curiosidades o cosas diferentes para traérselas a sus parientes y amigos; pero se encuentra con que la mayoría de cosas que hay allá, nosotros, ya las tenemos aquí, quizá en una presentación diferente o de otra marca. La sorpresa es mayúscula cuando comienza a observar el país de producción de los artículos *made in China*, fenómeno común pero digno de dedicarle pensamiento.

Lo anterior no es más que fruto de los efectos de la globalización e internacionalización del comercio, proceso en el que los países comienzan a ser más flexibles, permitiendo que productos de otros países lleguen a competir al mercado local; pero logrando también colocar los propios en mercados internacionales. Lo anterior suena atractivo cuando se trata de colocarlos a precios competitivos en el exterior. Todo lo contrario sucede cuando nos invaden productos de muchos otros países a precios con los que los nuestros no pueden competir. Este ha sido el efecto de los productos procedentes de China a escala global. ¿Qué sucede con las empresas y fábricas locales ante el ingreso de productos a precios de venta al consumidor final a veces hasta por debajo de sus

costos de producción? Obviamente pierden competitividad, pues se ven obligadas a reducir sus costos al máximo, con lo que sacrifican la calidad, exigen más eficiencia a las máquinas, así como a sus empleados, incidiendo todo esto en que, una vez sean alcanzados los costos mínimos de producción, no queda otra opción que disminuir el margen de ganancia; y esto es realmente peligroso si no se tiene un volumen de mercado lo suficientemente grande. Ante lo anterior, las empresas tienen algunas opciones, entre ellas, mantenerse y acostumbrarse a márgenes ínfimos, y apostarle a la venta de volumen y a tomar acciones que eventualmente los lleven a guerras de precios. Por el otro lado, está buscar la diversificación de sus negocios, es decir, armar un portafolio de inversiones que les permita mantener márgenes atractivos y sostenibilidad financiera en el largo plazo.

La diversificación del portafolio de inversiones es, y seguirá siendo, una de las mejores estrategias de un inversionista. Lo anterior permite competir, ya sea en las mismas o en diferentes industrias, y disminuir el riesgo de impactos negativos significativos en los flujos de caja.

El problema —como ya se explicó anteriormente— está relacionado con la alta apertura comercial a la que están expuestos los mercados en Latinoamérica, ante



---

el bajo poder de negociación de nuestras economías ante otras mucho más fuertes. A esto hay que sumarle que El Salvador, al ser un mercado tan pequeño y concentrado, es muy sensible al ingreso masivo de productos de otros países; a menos que desde la regulación del Gobierno se establecieran mecanismos de protección para los productos. Si no, basta con observar los ejemplos del calzado, la ropa, los juguetes; y ahora inclusive los alimentos. La importación y la penetración comercial de estos productos es tan alta que muchos de los grandes fabricantes o productores locales, en algún momento, se volvieron distribuidores de productos de origen chino o de otros países. Este ha sido el caso no solo en El Salvador, sino en todos los países en los que las medidas de apertura son demasiado abiertas, afectando así la competitividad de las empresas locales. Otro ejemplo, en El Salvador, de cómo este fenómeno incide altamente en la competencia, es la importación de vehículos usados, pues ha puesto en aprietos a la industria local de distribución de automotores nuevos.

Algunos fabricantes, productores y distribuidores locales, en industrias específicas, han logrado mantenerse fuertes porque existieron, o aún existen, medidas restrictivas para el acceso de la competencia. En el mundo real de la mayoría de empresarios, esto

no sucede, por lo que estos deben tener claro que lo más sano para proteger los flujos financieros es proteger 'los huevos de la gallina' no poniéndolos en una sola canasta. A esto es a lo que en finanzas se le conoce como *gestión del riesgo*, y su instrumento es la diversificación del portafolio de inversiones. Esta se refiere —como su nombre lo indica— a colocar estratégicamente y de manera óptima, en diferentes sectores, los fondos de los que se dispongan. En el proceso intervienen factores clave, como el riesgo, la rentabilidad y el período de recuperación de la inversión.

Un empresario puede diversificar las operaciones de sus negocios de forma horizontal o vertical y hacerlas rentables, es decir, generar suficientes flujos de caja para operar y continuar creciendo. Por ejemplo, un grupo empresarial consolidado podría tener inversiones, en el *retail*, en servicios financieros y en la industria inmobiliaria. La otra forma de diversificar el riesgo es haciéndose de un portafolio de inversiones mediante la colocación de su capital en diferentes instrumentos financieros. Ambas formas pueden resultar exitosas si se realizan considerando el riesgo, la rentabilidad y el período de recuperación de la inversión. Finalmente, no se trata de segregar el capital, sino de alojarlo óptimamente en diferentes sectores que permitan mantener una rentabilidad sostenible.

# Quehacer empresarial

## Kia Motors introdujo al mercado salvadoreño el nuevo SUV Kia Sorento 2019

Kia Motors lanzó al mercado salvadoreño, en una amplia gama de colores, el nuevo *Sport Utility Vehicle* [SUV] (Vehículo Utilitario Deportivo) Kia Sorento 2019. Entre sus principales atributos, destaca su motor 2.4L con transmisión automática de 6 velocidades, asientos reclinables y ajustables, audio con pantalla táctil, rines de aleación, espejos exteriores eléctricos, además de un moderno sistema de seguridad de cierre central. El modelo está disponible en las cinco sucursales de su distribuidor exclusivo: Excel Automotriz.



## “Gastro Expo 2018”

Con el objetivo de facilitar el flujo de transacciones financieras, Banco Agrícola (BA) lanza una nueva app (aplicación móvil) empresarial, como parte de su plataforma digital Banca On. Entre las operaciones que los clientes empresariales pueden realizar mediante este sistema son pagos, transferencias, consultas y autorizaciones; con la confianza de que el banco ha incorporado en sus plataformas y procesos los niveles más altos de seguridad y confiabilidad para el desarrollo de sus transacciones.

El BA ha venido invirtiendo en la innovación del servicio de sus canales digitales desde hace dos años, y es pionero en El Salvador en la introducción de la banca digital con la cual actualmente interactúa con aproximadamente 120 mil usuarios.

## Fundemas premiará a las empresas que practican RSE

La Fundación Empresarial para la Acción Social (Fundemas), ha lanzado la convocatoria a empresas para participar en la cuarta edición del Premio “Marca Positiva” —organizado por la Fundación cada año y llevado a cabo en el mes de noviembre—, en el que se destacan las mejores prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE), los proyectos sociales ejecutados durante 2018 en El Salvador.

Los premios a las empresas son divididos en tres categorías: *Público interno*, enfocado en los empleados; *Comunidad*, dirigido a las personas que viven cerca de las empresas o de sus proyectos; y *Medio ambiente*, el cual incluye trabajos de voluntariado para cuidar los recursos naturales.



## Proesa realiza campaña internacional para promover inversión

El Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones (Proesa), como impulsador de Marca País, lanza campaña internacional con el objetivo de fortalecer el conocimiento y posicionamiento de El Salvador como un buen destino para promover las inversiones, exportaciones y el turismo, posicionando al país como un destino idóneo para la inversión extranjera con vocación exportadora.

La campaña está orientada en mensajes específicos para cinco sectores objetivo: agroindustria, plásticos, turismo, químico farmacéutico, y textiles y confección, los cuales están siendo difundidos en países como Estados Unidos, Canadá y, por primera vez, Corea del Sur; y está



desarrollada mediante videos promocionales, banners online e imágenes en redes sociales.

---

## Walmart abre nueva sucursal en Santa Elena

La cadena Walmart México y Centroamérica ha inaugurado su nueva sucursal Walmart Santa Elena, ubicada en el bulevar Orden de Malta y calle Izalco, en Antiguo Cuscatlán, departamento de La Libertad.

La cadena de supermercados implementará el concepto de “one stop shop”, en el que los clientes podrán hacer varias compras en una misma parada, ya que en el local hay cafetería, *snack corner*, restaurante de comida china, farmacia, veterinaria, floristería, textiles, área de muebles, ferretería, y bancos y cajeros.

Esta es la quinta tienda en el formato supercenter en El Salvador, la cual tuvo una inversión de 20.1 millones de dólares.



# El Salvador entre dos grandes economías

*Nos encontramos casi en la puerta de salida del 2018; por eso, es oportuno hacer un breve análisis de cómo se encuentra el país en cuanto a finanzas e inversiones, que es el tema que nos atañe en este especial de revista enlaces. Lo invitamos a recorrer sus páginas, en las que encontrará información de interés relacionada. En esta nota se hace un resumen de su contenido.*

Inés Ramírez de Clará  
Redacción enlaces  
Jefa de Publicaciones Utec

Al término del primer trimestre del 2018, El Salvador presentó un producto interno bruto (PIB) de 3,4 %, que resulta ser alentador, considerando que el país no crecía más del 2,8 % desde el 2011. Sin embargo, el Banco Central de Reserva (BCR) señala que es muy pronto para pronosticar un crecimiento de más del 2,5 % para el presente año.

¿Qué sucedió en el primer trimestre que dio base para obtener esos números? Según el BCR, las actividades que aportaron más al crecimiento del valor agregado de la economía fueron la industria manufacturera, construcción, reparación de vehículos, el comercio, transporte y almacenamiento, y actividades de servicio administrativo y de comunicaciones. En conjunto, aportaron el 73 % del crecimiento.

Apropósito, un acontecimiento que sorprendió a toda la nación tuvo lugar la noche del lunes 20 de agosto: el presidente de la República,





Salvador Sánchez Cerén, anunció, en cadena nacional, el establecimiento relaciones diplomáticas con la República Popular China y el rompimiento con la República de China (Taiwán), hechos que afectan directamente las finanzas e inversiones del país; toda la economía.

Para la agencia internacional de medición de riesgos Moody's, con esta decisión El Salvador amplió sus oportunidades de comercio y de financiamiento, ya que podría tener al alcance apoyo para mejorar la infraestructura, por ejemplo; y esto ampliaría sus opciones de inversión a largo plazo.

La primera potencia económica mundial, Estados Unidos, no ha visto con buenos ojos esta nueva alianza, pues es el principal socio comercial, hasta el momento, del país; y en su territorio residen unos dos millones y medio de salvadoreños, que envían constantemente remesas familiares —3.152.6 millones de dólares al mes de julio (BCR)—, las cuales sostienen gran parte de la economía nacional.

Es necesario analizar también que en la actualidad el gran país norteamericano mantiene una confrontación comercial con la gigantesca nación asiática. Esto, sin duda, ya está afectando, positiva o negativamente, la economía de El Salvador —que está 'en medio' de los dos— y la de muchos otros países.

### Sobre el especial

En este número de la revista (48) hablamos sobre *blockchain*, que es, esencialmente, un sistema avanzado de mantenimiento de registros, según detalla su autor, Peter Johnson. Conocidos también como Tecnología de Led Distribuido (*Distributed Ledger Technologies*, o DLT), los registros creados en *blockchain* se graban literalmente en una red distribuida de todas las computadoras que la forman. Es como si el saldo de sus entradas de diario, además de quedar registradas para el control del contador de su empresa, también estuviera accesible a otras empresas y consumidores que utilizan la misma cadena de bloques que usted utiliza. ¿Qué relevancia tiene esto para el mundo de las finanzas? Pues que se podría

enviar y recibir dinero a través del *blockchain* sin ningún intermediario financiero.

Incluimos una nota sobre el impacto del fútbol en la economía global, escrita por Guillermo Hasbún Gadala-María. De acuerdo con la consultora Deloitte, en su informe "*Football Money League*", debido a todo lo que implica en negocios el *deporte rey* profesional podría considerarse como la decimoséptima economía mundial. En España, por ejemplo, cuyo fútbol domina en el orbe, este deporte es su principal industria de entretenimiento. Según un estudio de la consultora KPMG, el fútbol es capaz de generar en ese país europeo 140 mil empleos a tiempo completo, lo que sin duda tiene un impacto muy positivo en su PIB.

Roberto Filander Rivas comenta, en su artículo "Cómo decidir realizar una inversión con éxito", temas relacionados con el costo de oportunidad, riesgo y rendimiento; las oportunidades de inversión, los análisis de viabilidad económica y los criterios para la toma de decisiones.

En el tema "Dinero invisible' en realidad efectivo", abordado por Guillermo López, se amplía acerca de cómo ahora existe el dinero 'intangibles', una divisa electrónica, que tiene un valor patrimonial y, directamente, un costo para los negocios. Los programas de viajero frecuente, de millas o puntos de las tarjetas de crédito brindan muchos beneficios a sus usuarios; dinero intangible que muchas empresas deben considerar como un gasto. Dentro de nuestras secciones permanentes, podrán encontrar una nota sobre el ecoparque El Espino, un lugar que debe conocer si le gusta estar en contacto con la naturaleza, además, está cercano a la ciudad.

Una vez más los invitamos, estimados lectores, a incursionar en esta nueva edición de *enlaces*, que hemos preparado con el afán de que sea de su interés y agrado. Gracias por ser parte de la familia de nuestros fieles lectores.

# Blockchain:

## transformando el mundo de las finanzas

*Peter Johnson*  
Asesor en temas relacionados con Blockchain  
Master of Arts (MA), International Relations and Economic  
The Johns Hopkins University

*¿Qué pasaría si ya no se necesitaran bancos, compañías de tarjetas de crédito, sistemas de pagos en línea como PayPal, TigoMoney, Momo o de otros intermediarios? ¿Cómo se realizarían los pagos recíprocos? ¿Cómo se sabría si la contraparte que promete el envío del dinero realmente tiene fondos o no? Se podría decir que llegar a este escenario es posible.*

Al parecer, las únicas opciones que quedarían serían los pagos en efectivo o el trueque. Sin embargo, hay otra opción: la tecnología de *blockchain* (transacción en la cadena de bloques), con Bitcoin como el primer protocolo de este tipo creado, que permite operar sin ningún intermediario financiero.

*Blockchain* es esencialmente un sistema avanzado de mantenimiento de registros. También conocidos como Tecnología de Led Distribuido (*Distributed Ledger Technologies*, o *DLT*), los registros creados en *blockchain* se graban literalmente en una red distribuida de todas las computadoras que forman parte de esta red. Es como si el saldo de sus entradas de diario, además de quedar registradas para el control del contador de su empresa, también pudiese quedar accesible a otras empresas y consumidores que utilizan la misma cadena de bloques que usted utiliza. Los datos se cifrarían de manera que solo aquellos a los que usted les dé permiso puedan verlos.

¿Qué relevancia tiene esto para el mundo de las finanzas? Pues que usted podría enviar y recibir dinero a través del *blockchain* sin ningún intermediario financiero. Con el uso de esta tecnología no es necesario que un banco procese un cheque, ni que una compañía de tarjeta de crédito procese la transacción; o de cualquier otro intermediario financiero como PayPal, en el exterior; Momo o TigoMoney, localmente, para realizar el pago.

Cuando se envía la transacción, se enviaría una transmisión y notificación a todas las demás computadoras de la red a las que está siendo enviada. Las computadoras en la red responderán verificando que la cuenta emisora tiene los fondos, y si no, la transacción no será permitida. Estas computadoras registrarán que los fondos se

transfirieron de una cuenta a otra, y el remitente no podrá volver a enviar estos fondos, ya que se registrarán como transferidos a su cuenta.

¿Quién es el intermediario financiero en esto? Nadie. El sistema pagará una recompensa a los “mineros” que operan las computadoras en la red, que verifican las transacciones; pero no hay una compañía financiera que sea un intermediario para realizarlas. El trabajo de los mineros es verificar y registrar las transacciones que la gente envía constantemente valoradas en bitcóins de un lado a otro; pero salvo que alguien las registrase todas, nadie podría comprobar quién ha pagado qué en un momento determinado. La red de Bitcoin gestiona esto, dejando constancia de todas las transacciones llevadas a cabo en un período determinado en una lista llamada *bloque*.

El trabajo de los mineros es confirmar esas transacciones y escribirlas en el “libro mayor” (cadena de bloques). El principal beneficio de esta tecnología es que, a medida que se elimina la necesidad de las tarjetas de crédito, los bancos y otros procesadores de pagos, también se eliminan las tarifas de procesamiento de pagos que cobran estas entidades.

Bitcoin comenzó como la primera cadena de bloques y primera criptomoneda en 2009. Está totalmente descentralizada, con el equivalente de un banco central para administrar el sistema. No se puede llamar a una sala de transferencias bancarias para detener un pago, y ninguna autoridad central regula la “oferta monetaria” o el precio de la bitcóin. Y más ahora que arriba de 20 millones de personas usan Bitcoin como sistema de pago, y aunque las personas pueden invertir en él como especuladores, o pueden tenerlo como una reserva de valor, también se usa directamente para realizar pagos. Se puede decir que solo es utilizado por un grupo de expertos tecnológicos. Aunque es temprano, esta industria tecnológica

está creciendo y cada vez se utiliza más como un sistema de pago. Además, está empezando a usarse como un sistema de pago para asentamientos, especialmente entre instituciones financieras.

Sin un solo administrador pirateara una cadena de bloques descentralizada como Bitcoin, le sería mucho más difícil que piratear la base de datos centralizada de un banco. Uno tendría que hackear la mayoría de las computadoras en una red en tiempo real para poder cambiar los datos. El *blockchain* de bitcóins tiene más poder de cómputo que todas las granjas de servidores (*server-farms*) de Google juntas, así que, para hackearlo, uno necesitaría más poder de cómputo que todos los recursos de Google. Este sistema es posible descifrarlo, no hay nada indescifrado, sino que está mejor cifrado para los artículos de valor que cualquier otra cosa establecida.

Con el desarrollo de más de mil nuevas criptomonedas, contratos inteligentes y aplicaciones que pueden ejecutarse en la cadena de bloques, hay muchos otros ejemplos de otros usos de esta. La descentralización de la industria de pagos también puede trasladarse a otras industrias. Es posible que no necesitemos intermediarios en ningún sector en el futuro. En otros artículos se pueden explorar otros casos de usos que incluyen bienes raíces, seguros, agricultura, logística y transporte, junto con muchos otros. En todas las industrias, los individuos podrán estar facultados para hacer negocios directamente con otras personas sin pagar ningún intermediario.





# Métodos para el análisis del entorno empresarial

*No hay viento favorable para el que no sabe dónde está ni a dónde va. En el ámbito empresarial, es de suma importancia contar con una 'brújula' que oriente hacia la consecución de los objetivos estratégicos y la mejora de la competitividad y diferenciación empresarial.*



Virgilio Reyes  
Ingeniero en Ciencias de la Computación  
Máster en Consultoría Empresarial  
Consultor empresarial y catedrático  
virgilio@iconsultingsv.com

La estrategia empresarial nace como una necesidad permanente de la empresa para afrontar la constante competencia (directa o indirecta, real o potencial) que hay en el mercado. Por lo tanto, la estrategia es un conjunto de decisiones y acciones destinadas a obtener una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

Para lograr las mejores decisiones y definir las acciones apropiadas en la estrategia empresarial, primero es necesario realizar un análisis del entorno de la empresa que permita comprender los continuos y rápidos cambios que se producen en el mercado local y global y que afectan el funcionamiento de la empresa.

El análisis del entorno ayudará a la empresa a comprender lo que está sucediendo, tanto dentro como fuera de la organización, aumentando con esto las probabilidades de que las estrategias organizacionales desarrolladas

reflejen adecuadamente el entorno organizacional.

Un correcto análisis del entorno ayudará a responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las fuentes de la ventaja competitiva sostenible de la empresa?
- ¿Cómo se posicionará la empresa frente a la competencia en el mercado a largo plazo para asegurar una ventaja competitiva sostenible?
- ¿Cuáles son las prioridades estratégicas clave?

Los responsables de la elaboración de la estrategia empresarial, dentro de la organización, cuentan con herramientas que les permiten realizar un adecuado y correcto análisis del entorno.

Entre esas herramientas, podemos mencionar las metodologías de análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Foda) y de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos (Pest).



### Análisis del entorno Foda

El análisis Foda es un marco analítico utilizado para evaluar la posición competitiva de una empresa al identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; específicamente, es un modelo de evaluación fundamental que mide lo que una organización puede y no puede hacer, y sus posibles oportunidades y amenazas.

Al usar datos internos y del entorno para evaluar la posición de una empresa, un análisis Foda determina qué ayuda a la empresa a lograr sus objetivos y qué obstáculos debe superar o minimizar para lograr los resultados deseados, es decir, dónde se encuentra la organización hoy y a dónde podrá ir.

### Análisis del entorno Pest

Pest es una herramienta para la elaboración de la estrategia empresarial, que permite definir el contexto de una empresa mediante el análisis de una serie de factores externos.

El Pest analiza los factores del entorno empresarial, entre los que se encuentran los siguientes:

- Políticos
- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos

### Factores políticos

Son aquellos factores que tienen que ver con la vida política que forma parte del entorno de la empresa y que pueden influir notablemente en sus actividades. Por ejemplo:

- Política fiscal
- Legislación tributaria
- Protección a la inversión
- Subvenciones públicas
- Tratados comerciales

### Factores económicos

Son aquellos factores que permiten analizar los datos macroeconómicos de la economía del mercado en donde la empresa realiza sus actividades. Entre estos factores tenemos los siguientes:

- Tipos de interés
- Evolución del producto interno bruto
- Inflación
- Tasa de desempleo
- Ciclos económicos

### Factores sociales

Es importante, para una empresa, reflexionar sobre qué factores de la sociedad pueden afectar sus actividades; y sobre todo cómo están cambiando. Estos son los que se deben tener en cuenta:

- Evolución demográfica
- Salud, educación y movilidad social
- Patrones culturales, religión y creencias
- Papeles de género

### Factores tecnológicos

Estos son de los factores más complejos a la hora de armar la matriz Pest, porque los cambios tecnológicos ocurren a una velocidad vertiginosa; pero son fundamentales cuando se tiene que analizar la empresa desde la óptica de la Cuarta revolución industrial y la Industria 4.0. Entre dichos factores que es necesario analizar, están los siguientes:

- Brecha digital
- Transformación digital
- Computación en la nube
- *Big data*
- Internet de las cosas

### Conclusión

Es muy importante tener claro que los métodos de análisis de las matrices Foda y Pest no son metodologías equivalentes, porque sus enfoques no se aplican al mismo objeto de investigación. Pero, si puede darse el caso, que algunos factores puedan aparecer en ambos análisis.

La diferencia más notoria entre ambas metodologías es que el método Pest evalúa un mercado, un contexto, en otras palabras, el marco que condicionará la iniciativa empresarial, y, por ello, se enfocará en factores externos a la empresa para saber si es conveniente entrar a dicho mercado; y con ello, definir las estrategias. Mientras que la metodología Foda se enfoca en una unidad de negocio en particular, teniendo en cuenta tanto factores internos como externos.

### Recomendación

Al ser metodologías centradas en el entorno empresarial en donde se implementará un proyecto o idea de negocio, es fundamental que primero se realice el análisis Pest y después el Foda, pero nunca al contrario, ya que esto permitiría a la empresa analizar factores que no dependen de ella, sino de los contextos económico, social, político y tecnológico que también forman parte de su entorno.



# El impacto del fútbol en la actividad económica

*Si hay algún deporte que despierta la pasión entre las mayorías, ese es el fútbol, considerado el deporte más popular en el mundo, cuyo icono por muchos años fue Edson Arantes do Nascimento, mejor conocido como Pelé; y por muchos expertos como el mejor futbolista de la historia.*

Lic. Guillermo Hasbún Gadala-María  
Director de Inteligencia Corporativa  
Utec

Pero este deporte no solamente entusiasma a sus aficionados, sino que también a los comerciantes, que se ven beneficiados de sus encantos. De acuerdo con la consultora Deloitte, en su informe "Football Money League", el fútbol podría considerarse la decimoséptima economía mundial. Y en países como España, cuyo fútbol domina en el orbe, este deporte es su principal industria de entretenimiento. Según un estudio de la consultora KPMG, el fútbol es capaz de generar en ese país europeo 140 mil empleos a tiempo completo, lo que sin duda tiene un impacto muy positivo en su producto interno bruto (PIB).

Si consideráramos el fútbol profesional mundial como un país, su economía sería similar a la de los Países Bajos, ubicado, en 2016 en el puesto diecisiete entre los países más ricos del mundo, con un PIB de 770 mil millones de dólares anuales, según el Fondo Monetario Internacional, representando cerca del 1 % del PIB mundial; que es superior a economías como las de Argentina, Colombia

y Chile, lo que nos presenta un panorama más amplio de la importancia del fútbol en términos económicos. Es tanto así el atractivo de sus finanzas, que la Federación Internacional de Asociaciones de Fútbol (FIFA) no se ha escapado de contaminarse con actos de corrupción, como el famoso caso de FIFAgate, el más grande de la historia del popular deporte.

El dinero que circula en un país no anfitrión, como impacto de un campeonato mundial —el de Rusia 2018 (el más caro de la historia: 14.2 millones de dólares) es un ejemplo—, está muy relacionado con varios factores. El primero de ellos, y más relevante, es cuando el país en cuestión resulta ser uno de los 32 clasificados. En segundo lugar, el fanatismo de los aficionados hacia uno de los países participantes, ya sea Alemania, Brasil, Argentina España u otro, como los favoritos entre los latinos y muy seguramente de los salvadoreños.



Estos factores determinan la intensidad de la audiencia y el interés que el campeonato tendrá a escala nacional, pues a medida que avanzan estos equipos, a la par la emoción y el interés de los hinchas va aumentando, y por ende el consumo de productos de todo tipo relacionados.

¿Cómo afecta esto la economía de nuestro país? En este caso, son cientos de negocios los que se ven beneficiados; y los más creativos e ingeniosos se llevan la mejor porción del pastel, siendo tres



los principales rubros que obtienen jugosas ganancias: restaurantes, almacén de electrónicos (televisores) y la industria publicitaria. Sin embargo, de forma indirecta, también hay otras empresas beneficiadas, aunque en menor escala: las agencias de viajes, la industria textil y hasta el Gobierno. Las primeras, aprovechando ofertar paquetes turísticos como valor agregado al evento *per se*. La segunda, promocionando camisetas deportivas de los equipos participantes con más seguidores y fanáticos; y el tercero, con más recaudación de impuestos al consumo.

El mejor generador de empleos, de los rubros mencionados, es el sector de restaurantes, los que se han visto obligados a incrementar la planilla, dada la excesiva demanda de espacio y servicios durante los eventos.

Ahora bien, los efectos del Mundial Rusia 2018 no solamente se hacen visibles en la venta de bienes y servicios, sino que también impacta la productividad dentro de las empresas y organizaciones, no quedando impunes a sus efectos; y cuyos empleados —aunque no todos interesados en el deporte— no quieren quedar excluidos de las conversaciones acerca de los partidos que giran alrededor de la mesa. Como consecuencia, se presentan tres grandes ‘enemigos’ de la eficacia y la eficiencia que tanto se busca en toda organización: la impuntualidad, las distracciones en el puesto de trabajo y el ausentismo,



generados por el desarrollo del calendario del Mundial.

Se estima que, en un evento de esta naturaleza, el ausentismo laboral puede alcanzar el 20 %, según Manpower; y la productividad se ve reducida en un 60 %, según la consultora *Watch & Act*. Pero felizmente este fenómeno, aunque muy contagioso, es temporal, por lo que es recomendable aprovecharlo en vez de luchar contra su corriente, permitiendo la convivencia durante algunos partidos importantes, mejorando así el clima laboral y potenciando las relaciones interpersonales, actividades que al final se verán reflejadas en empleados más motivados, en mejor trabajo en equipo, sentido de pertenencia y mayor compromiso hacia la institución para la que laboran.



# Clima de negocios en El Salvador

*Conocer cómo es calificada la actividad empresarial de El Salvador es posible mediante los índices que marcan las posiciones que ocupa en los estudios que se realizan a escala mundial. Dichas mediciones determinan qué país es inferior o superior dentro de los estándares de cumplimiento para formar parte de una escala. En la siguiente nota se presenta el informe del Doing Business 2018 y qué clima de negociación hay en el país.*

Michelle Cornejo  
Redacción enlaces  
Estudiante de Comunicaciones Utec

Para el desarrollo de este tema, es importante conocer sobre los detalles del informe *Doing Business 2018* (“Haciendo negocios”): *Reformando para la Creación de Empleos*; informe realizado anualmente por el Banco Mundial (BM) para explicar las regulaciones que favorecen o restringen la actividad empresarial de cada país. Cada edición es presentada de forma cuantitativa, haciendo comparaciones con las economías más cercanas a las del país que se está analizando.

El BM define *Doing Business* como “una medición objetiva de las normas que regulan la actividad empresarial y su aplicación en 190 economías y

ciudades seleccionadas en el ámbito subnacional y regional”. Este proyecto fue implementado en el año 2002; desde entonces analiza y compara las normas que regulan las actividades de las pequeñas y medianas empresas locales a lo largo de su ciclo de vida.

La medición toma en consideración once áreas, dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes: apertura de una empresa, manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de los inversionistas minoritarios, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y resolución



de insolvencia. Cabe mencionar que el informe del 2018 solo contempla diez de las once áreas.

En la página oficial del Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (Proesa) se detalla que El Salvador posee una economía de libre mercado, orientada a la exportación. De esta manera, se puede mencionar que la exportación en los primeros cinco meses de lo que va del año aumentó de 5,2 % en comparación con el mismo período de 2017. Silvia Cuéllar, directora ejecutiva de la Corporación de Exportadores (Coexport), brindó declaraciones para *La Prensa Gráfica* (LPG) y agregó que las cifras “son acordes con las condiciones que el país tiene”.

Una de las claves para subir de puesto en la calificación del *Doing Business* son las reformas regulatorias que el Estado implementa en torno al clima para hacer negocios; es decir, la reducción en cada proceso que el empresario debe realizar. Dentro de los factores más comunes están los siguientes: tramitología tardada, autorizaciones con los ministerios de acuerdo con el

negocio, aprobaciones de calidad y registros que todo empresario debe tener en regla para comenzar a trabajar.

Según datos de LPG, “el país pasó del puesto 95, en el informe *Doing Business 2017*, al lugar 73, en el de 2018. Cuatro reformas clave le valieron esta mejora: mayores permisos de construcción, diversificación de la matriz energética, facilitación del comercio transfronterizo y la posibilidad de pagar de forma electrónica los impuestos”.

Para Proesa, existen siete razones que hacen de El Salvador un destino atractivo para la inversión, que a continuación se detallan.

- Ubicación estratégica
- Acceso preferencial a mercados internacionales
- Atractivos incentivos fiscales
- Infraestructura competitiva
- Costos competitivos
- Mano de obra productiva
- Estabilidad monetaria

Sin embargo, Cuéllar comenta que en comercio transfronterizo y aduanas se están mejorando las instalaciones, pero en cuanto a tramitología la

realidad dice otra cosa. “Lo que percibimos en el día a día es que los trámites no son fáciles, y no se han hecho más fáciles; se han complicado” —afirmó.

Inversión es lo que el país necesita. También, el Estado debe facilitar procesos y tramitologías para motivar a la inyección de inversión extranjera y local. Actualmente, se pueden mencionar esfuerzos que la Asamblea Legislativa hace por mejorar el clima de negociación, como la operación de la unión aduanera entre Guatemala, Honduras y El Salvador, que podría entrar en vigor en diciembre. El proyecto es con el objetivo de facilitar el intercambio de productos entre los tres países y que El Salvador se adhiera de manera operativa para tener una frontera clave para el paso de mercancías a toda Centroamérica.

En el primer semestre de 2017, la economía salvadoreña recibió en inversión extranjera directa neta de 413 millones de dólares, proveniente de Panamá, Reino Unido, México, España, Francia, Colombia, Luxemburgo, entre otros países.

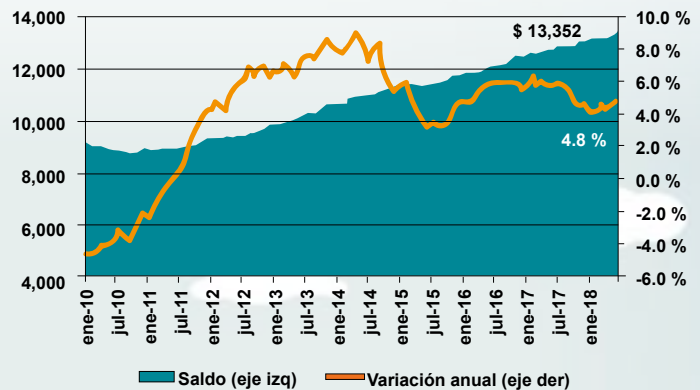
# Cartera de Préstamos del sistema financiero



Leily Melany Mendoza Valladares  
Jefa del departamento de Estabilidad del Sistema Financiero  
Banco Central de Reserva

La Cartera de Préstamos de El Salvador<sup>1</sup> ha experimentado varias etapas en el transcurso del tiempo (gráfico 1). En la historia reciente, el descenso más significativo en dicha cartera se dio desde inicios del 2009 hasta mediados del 2011 como consecuencia de la crisis internacional que ocurría en ese momento, presentando caídas de hasta 6,8 % anual. Posteriormente la cartera se recuperó, mostrando un mayor dinamismo entre 2013 y 2014, período en el cual alcanzó tasas de crecimiento de hasta 8,9 % anual.

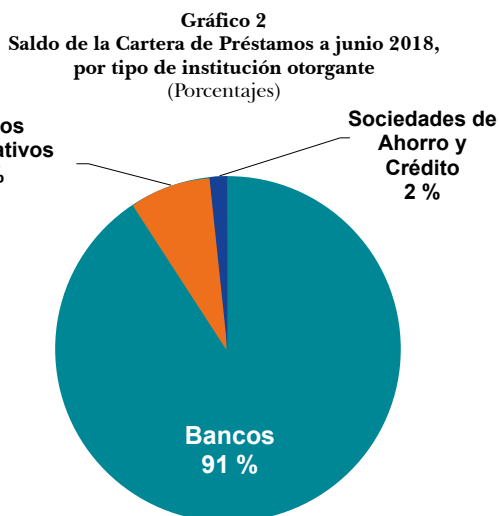
**Gráfico 1**  
Evolución de la Cartera de Crédito a junio 2018  
(Saldos en millones de dólares y porcentajes)



Fuente: elaboración propia con base en información de la página web de la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF).

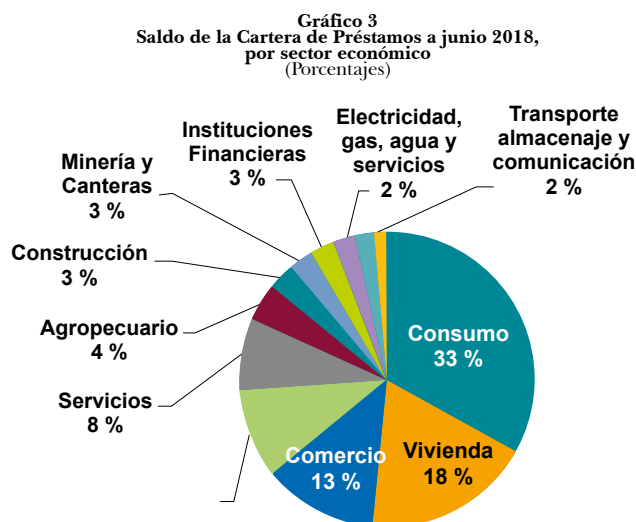
<sup>1</sup> Para la elaboración de este documento, se ha considerado la cartera de crédito de los bancos, bancos cooperativos y sociedades de ahorro y crédito.

A junio 2018, el saldo de Cartera de Préstamos asciende a 13.352 millones de dólares, con un crecimiento anual del 4,8 %. De este saldo, el 91 % corresponde a la cartera de crédito de los bancos (Gráfico 2), mientras que el 7 y 2 % corresponde a la cartera de crédito de los bancos cooperativos y de las sociedades de ahorro y crédito, respectivamente.



Fuente: elaboración propia con base en información de la página web de la SSF.

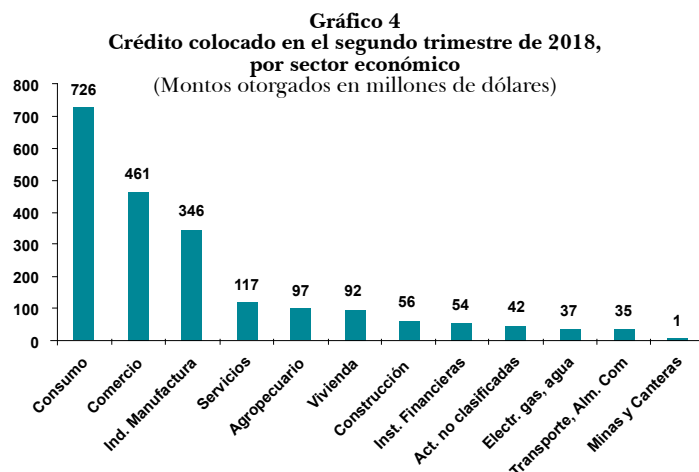
En cuanto a los sectores en los cuales se encuentra invertida la cartera de crédito (gráfico 3), el de hogares ha sido el más beneficiado, siendo el crédito de consumo el que mayor proporción representa (33 %), y en segundo lugar, el crédito para la adquisición de vivienda (18 %). En cuanto al crédito para empresas, los sectores más atendidos son comercio (13 %), industria manufacturera (10 %) y servicios (8 %).



Fuente: elaboración propia con base en información de la página web de la SSF.

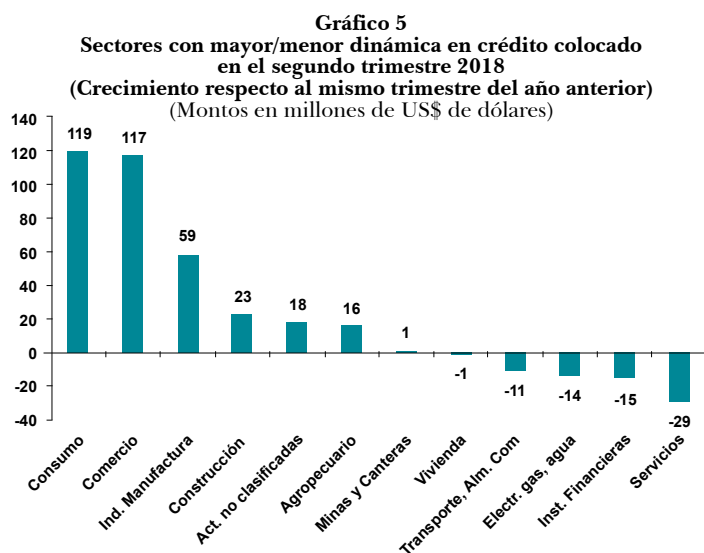
## Sectores con mayor colocación de créditos en el segundo trimestre 2018

En el segundo trimestre de 2018 se han colocado 2.065 millones de dólares en créditos, de los cuales los sectores más beneficiados han sido los siguientes: consumo (726 millones/35 %), comercio (461 millones/22 %) e industria manufacturera (346 millones/17 %). Del total de nuevos créditos colocados, un 74 % se destinó a estos tres sectores (gráfico 4).



Fuente: elaboración propia con base en información de la página web de la SSF.

En comparación con el segundo trimestre del año anterior (gráfico 5), en 2018 se colocó un 15,9 % más (283 millones de dólares) en créditos, siendo los sectores con mayor dinámica los siguientes: consumo (+119 millones), comercio (+117 millones) e industria manufacturera (+59 millones). Por el contrario, los sectores en los cuales se han colocado menos créditos en el segundo trimestre de 2018, respecto al segundo trimestre de 2017, son: servicios (-29 millones), instituciones financieras (-15 millones) y electricidad, gas, agua y servicios sanitarios (-14 millones).



Fuente: elaboración propia con base en información de la página web de la SSF.



# Aspectos básicos de las estadísticas fiscales: qué son y para qué sirven



Edgar Cartagena  
Gerente de Estadísticas Económicas del  
Banco Central de Reserva

*Las estadísticas Fiscales son importantes para el análisis económico puesto permiten a las autoridades y hacedores de política económica tomar decisiones y hacer un monitoreo efectivo de las finanzas del estado.*

El análisis económico se fundamenta en la evaluación de elementos cualitativos y cuantitativos. Para evaluar estos últimos, se requiere de un conjunto de estadísticas económicas que faciliten la comprensión de las interrelaciones y del desempeño histórico y estructural de la economía, así como de la coyuntura económica nacional. Este conjunto de estadísticas es provisto por fuentes oficiales, como es el caso del Banco Central de Reserva (BCR).

El BCR tiene, como parte de sus funciones principales, la elaboración y divulgación de las principales estadísticas macroeconómicas de carácter monetario, de balanza



de pagos, de cuentas nacionales e indicadores de corto plazo, de comercio exterior, entre otras. Para lo anterior, el banco divulga las estadísticas económicas de manera periódica y oportuna, según el calendario de divulgación de las Normas Especiales para la Divulgación de Datos (NEDD), el cual es parte de las buenas prácticas y compromisos de país con el Fondo Monetario Internacional (FMI). Este calendario se divulga de manera mensual por los medios de comunicación escrita (periódicos de circulación nacional), en el sitio web, redes sociales y en la revista trimestral del BCR, entre otros.

Las estadísticas fiscales —que son parte de las variables publicadas bajo las NEDD— facilitan la comprensión y la formulación de diagnósticos y de política económica de uno de los sectores de la macroeconomía del país. Algunas de las variables clave de las estadísticas fiscales son los ingresos (tributarios y no tributarios), el gasto (corriente y de capital), el déficit fiscal (con y sin pensiones) y su financiamiento, y la deuda del Sector Público No Financiero (SPNF), entre otros.

En la lectura de las estadísticas fiscales, es importante considerar aspectos como su cobertura y periodicidad (mensual, trimestral y anual), la forma de presentación de las estadísticas (flujos, saldos), el tipo de comparación de períodos (variación relativa [tasas de crecimiento] o variación absoluta [diferencia en dólares, miles o millones]).

Cuando se utilizan las estadísticas fiscales para fines analíticos, se debe considerar la cobertura o sus agrupaciones, donde el concepto utilizado con mayor frecuencia es el de *Sector Público No Financiero*. Bajo esta denominación, se integra al gobierno central, al resto del gobierno general y a las empresas públicas no financieras. El gobierno general, por su parte, integra las operaciones del gobierno central y de las unidades descentralizadas, mientras que el sector público comprende a la

sumatoria del SPNF, al Sector Público Financiero y al BCR.

Entre los productos estadísticos que publica el banco, se encuentra la ejecución fiscal, que incluye el informe mensual y anual del sector público no financiero. Además, el banco divulga el gobierno central consolidado, el detalle de los ingresos totales del gobierno central, la ejecución fiscal del resto del gobierno general y de las empresas públicas no financieras. En el sitio web del BCR se puede encontrar, además, las estadísticas de deuda del gobierno central y de la deuda pública total, tanto en términos mensuales como anuales.

Otro de los medios de divulgación que pone a disposición el banco es la revista trimestral. En esta se encuentra el detalle del sector público no financiero conteniendo un conjunto de indicadores Fiscales de este sector; como son ratios o relaciones entre variables fiscales con el Producto Interno Bruto. En adición, están las estadísticas del gobierno general su ejecución financiera y del gobierno central consolidado. Se incluye también la ejecución financiera del resto del gobierno general, de las empresas públicas no financieras y el saldo de la deuda externa e interna del sector público.

Las estadísticas Fiscales son importantes para el análisis económico puesto permiten a las autoridades y hacedores de política económica tomar decisiones y hacer un monitoreo efectivo de las finanzas del estado.

Estas son también la base y referencia para la política fiscal que ejecuta el Estado, para atender los objetivos de política económica como fortalecer el crecimiento y enfrentar choques económicos o responder de manera anticíclica durante períodos de desaceleración del crecimiento.

Las estadísticas fiscales, que se elaboran con base en metodologías elaboradas por organismos como el Fondo Monetario Internacional, son comparables internacionalmente, puesto que estas contienen conceptos guías y las referencias de la cobertura de la actividad fiscal. Las estadísticas fiscales deben guardar consistencia con las cuentas nacionales, las cuentas externas (la balanza de pago), las estadísticas monetarias y también con la contabilidad financiera.

La fuente de información básica para las estadísticas fiscales que publica el BCR es el Ministerio de Hacienda. El banco cumple su papel estadístico, que implica la aplicación de metodologías internacionales en la integración de las estadísticas, en adición de los sectores externo, monetario y real.



# Cómo decidir realizar una inversión con éxito

*El tema de las inversiones pertenece al mundo de las finanzas, que es una de las disciplinas más importantes para la formación académica en economía y negocios alrededor del mundo.*

Roberto Filander Rivas  
Docente  
Facultad de Maestrías y Estudios de Postgrado  
Utec

Desde esta perspectiva, la presente contribución tiene como objetivo mostrar conceptos y metodologías, provenientes de la academia, para la toma de decisiones de inversión en proyectos empresariales. Sin embargo, el ámbito de aplicación, estos métodos lo que se explica también es de utilidad para todo tipo de entidades económicas, así como para la toma de decisiones personales.



Por tanto, se considera necesario conocer algunas definiciones del término *finanzas*, en general, y empresariales, en particular. De acuerdo con el *Diccionario de Economía de El Economista* (elEconomista.es, s/f), “finanzas es el área de la economía que estudia el funcionamiento de los mercados de dinero y capitales y las instituciones que operan en ellos”. También de dicha fuente se extrae el siguiente concepto de *finanzas empresariales*: “Son aquellas que se centran en las decisiones monetarias o de inversión que toman las empresas (identificación de oportunidades de inversión y análisis de su viabilidad económica, habitualmente, en términos de rentabilidad) y en las herramientas y análisis que se utilizan para tomar esas decisiones”.

Es precisamente en el ámbito de las finanzas empresariales donde se centra este artículo. Se abordarán los temas relacionados con el costo de oportunidad, riesgo y rendimiento; las oportunidades de inversión, los análisis de viabilidad económica y los criterios para la toma de decisiones.

### El costo de oportunidad

Cuando se está analizando un proyecto de inversión, se dan situaciones en que alguna maquinaria o equipo, que se encuentre funcionando, pueda ser sustituido por un equipo nuevo, que sería adquirido en función del nuevo proyecto. De ahí que es posible tomar la decisión de vender el equipo antiguo; y así, con el producto de esa venta, incrementar los ingresos del nuevo proyecto. Como ejemplo, y con base en lo que plantea (Sullivan, Wicks, & Luxhoj, 2004), “el concepto de *costo de oportunidad* se encuentra con frecuencia en el análisis del reemplazo de un equipo o de otro bien de capital”. (Cursivas añadidas.) Si al ejecutar un nuevo proyecto de inversión se reemplaza un equipo, y este se vendiera a su valor de mercado —5mil dólares, digamos—, se estarían aumentando las entradas de efectivo del proyecto. Si, por el contrario, la compañía lo conservara, estaría perdiendo la oportunidad de ingresar ese monto, lo que representaría un costo de oportunidad.

### Riesgo y rendimiento

El dinero es considerado un recurso valioso y escaso. Si se piensa en invertir en un proyecto, se espera que rinda ganancias. Sin embargo, habrá que tener en cuenta que todo proyecto presenta riesgos, especialmente de pérdida financiera causada por un mal planteamiento o diseño o por

mala gestión. En cuanto mejor planteado esté, y en cuanto mejor manejado sea, los riesgos inherentes podrán ser identificados, valorados, mitigados y neutralizados o cubiertos a tiempo. De ser así, las probabilidades de que se obtengan los rendimientos esperados serán mayores.

En finanzas encontramos la dicotomía entre riesgo y rendimiento: se espera que a mayor exposición a riesgos se obtenga mayor rendimiento. Si un proyecto es de este tipo, un inversionista esperará mayor rendimiento o ganancias; pero si tiene aversión a arriesgarse, tendría que aceptar menores rendimientos.

Para tener una idea más completa de las diferentes exposiciones a riesgos de un proyecto, es necesario referirse a sus diferentes tipos y verificar el grado de exposición al que el proyecto en análisis tenga en cada uno de ellos.

### Principales tipos de riesgo

A continuación se presenta una lista de riesgos, no exhaustiva, a los que se puede enfrentar un inversionista. 1. *Riesgo de mercado*: se refiere a no lograr los niveles de venta de los productos o servicios ofrecidos. 2. *Riesgo de crédito*: significa la probabilidad de fallar en el pago de los compromisos con los acreedores. 3. *Riesgo operativo*: se relaciona con la posibilidad de pérdidas por fallas en los procesos inherentes al proyecto. 4. *Riesgo de liquidez*: se manifiesta cuando no es posible obtener los fondos para operar o para invertir en los momentos en que son necesarios. 5. *Riesgo legal*: se resume en la posibilidad del pago de multas onerosas a consecuencia de procesos litigiosos. 6. *Riesgo reputacional*: se manifiesta cuando las finanzas y el buen nombre de una empresa sufren a causa de malas actuaciones de parte de algunos de sus miembros y por último, pero no menos importante. 7. *Riesgo ambiental*: se refiere a las pérdidas causadas por la influencia de la empresa mal manejada en el medio ambiente. Las ganancias de un proyecto emprendedor se verán disminuidas si no se controlan adecuadamente los riesgos antes descritos.

### Los flujos de efectivo

En todo proyecto de inversión se calculan flujos de efectivo, unos positivos y otros negativos. Los flujos positivos, o entradas de efectivo, provienen principalmente de la gestión del proyecto en sí. Como ejemplo, tenemos los ingresos por ventas. Adicionalmente habrá otros ingresos que no son de gestión, pero que provienen de las liquidaciones de activos fijos que se vuelven obsoletos a causa de la puesta en funcionamiento de nueva maquinaria o nuevas instalaciones. También se consideran como positivos aquellos que provienen de los escudos fiscales o ahorros en el pago de impuestos, cuando dicha condición sea aplicable.

En cuanto a los flujos negativos, tenemos los fondos desembolsados para el pago de una nueva inversión. Por ejemplo: la compra de maquinaria, equipo e instalaciones nuevas, así como los ajustes y renovaciones para mejorar el funcionamiento de maquinaria, equipo o instalaciones existentes que sean requeridas por el nuevo proyecto. En la mayoría de ocasiones, estos flujos negativos se efectúan al inicio del proyecto o en sus épocas tempranas.



En el transcurso de la vida de un proyecto, se presentan flujos negativos provenientes de los gastos operacionales o de funcionamiento, cuyas cifras —al igual que las de los ingresos— deben representarse con la mayor exactitud posible en los años en que sea prevista su ocurrencia. Una forma bastante simplificada de presentar estos ingresos y egresos de fondos se muestra a continuación.

Tabla 1.

## Proyecto XYZ Cifras en USD 000's

Concepto	Actual (0)	1	2	3	4	5	6	7	8
Inversión	(1.000.00)								
Ingresos por ventas (+)		500.00	600.00	700.00	800.00	900.00	1.000.00	1.100.00	1.200.00
Costos y gastos (-)		250.00	300.00	350.00	400.00	450.00	500.00	550.00	600.00
Venta equipo obsoleto (+)		50.00							
Totales (=)	(1.000.00)	300.00	300.00	350.00	400.00	450.00	500.00	550.00	600.00

Es necesario mencionar que una de las desventajas de esta metodología es que asume que, tanto los ingresos como los egresos, se efectúan simultáneamente al finalizar cada año, haciendo caso omiso de que estos pueden efectuarse a lo largo de cada año proyectado.

### El valor del dinero en el tiempo

Las cifras en la tabla anterior representan las entradas y salidas de efectivo para cada año proyectado; son flujos de efectivo que estarán disponibles al finalizar cada año. En ese contexto, sabemos que el dinero recibido hoy, o más tempranamente, tiene mayor valor que el que posiblemente recibamos en el futuro. A medida que los plazos para recibir dinero se alargan, se incrementa el riesgo de recibir menos o de no recibir nada. De ahí la noción de que los proyectos de más largo plazo son más riesgosos.

### La tasa de descuento

Como se mencionó arriba, existe una dicotomía entre riesgo y rendimiento, de tal forma que, cuando se percibe mayor riesgo, se espera obtener mayor rendimiento. La manera de representar particularmente el rendimiento es mediante una tasa de descuento, que se utiliza para descontar los flujos netos de efectivo futuros y hacerlos equivalentes a otra cantidad en el presente. Mediante la utilización de la metodología del valor presente neto (VPN) —que más adelante se expone—, calcularemos una cantidad en el presente, equivalente a los flujos futuros, aplicando para ello una tasa de descuento.

### Costo de capital promedio ponderado

En finanzas, se cuenta con el concepto de *costo de capital promedio ponderado* (CCPP) [*Weighted Average Cost of Capital* (WACC)]. El CCPP de financiamiento de un proyecto proviene de dos fuentes: 1) el financiamiento de terceros, como los bancos y otros acreedores, representado contablemente en los

pasivos y 2) el proveniente de los propietarios del proyecto, representado contablemente en el patrimonio. Cada una de estas fuentes, al financiar un proyecto, lo hace con la expectativa de que los fondos mediante los cuales cada uno participa sean remunerados. Como ejemplo, se plantea que si por el total de pasivos 10 millones de dólares, se requiere una remuneración ajustada por impuestos de 10 % anual; y si, por otra parte, los accionistas, por su patrimonio de 5 millones de dólares, requieren un rendimiento de 15 % anual, podemos calcular el CCPP de acuerdo con la siguiente tabla.

Tabla 2.

## Cálculo del CCPP o WACC

	Monto	%	Costo	Costo Ponderado
<b>Pasivo</b>	\$ 10,000,00	67 %	10 %	6.67 %
<b>Patrimonio</b>	\$ 5,000,00	33 %	15 %	5.00 %
<b>Total</b>	\$ 15,000,00			<b>11.67 %</b>

El procedimiento consiste en dividir los montos de cada clase de financiamiento entre la cifra total, en este caso, 15 millones de dólares, obteniendo así los porcentajes que le corresponden a cada clase: 67 y 33 %; multiplicamos por los costos, para luego obtener la columna de CCPP particulares: de 6,67 y 5,0 %, respectivamente. Al sumar esta columna, llegamos al total de 11,67 %. Esta cifra representa la tasa a la cual se han de descontar los flujos del nuevo proyecto.

### Cálculo del valor presente neto y la decisión de invertir

Para poder evaluar la conveniencia o no de un proyecto de inversión, se puede recurrir a varias herramientas, entre las cuales se encuentran la tasa interna de retorno, la tasa

contable de retorno (TCR), el método de opciones reales, el valor presente neto (VPN) y el período de recuperación de la inversión.

Estos métodos ofrecen ventajas y desventajas; pero, de acuerdo con los expertos, el más completo es este último, que consiste en calcular el valor presente de todos los flujos de efectivo a futuro y en comparar la cantidad resultante con el monto de la inversión inicial. La regla para aceptar o rechazar un proyecto, aplicando esta metodología, es que el VPN sea positivo. Al aplicar esta herramienta a los flujos arriba detallados, se observa que el monto de los flujos de efectivo descontados —1.037 millones de dólares— es positivo y muy superior al total de la inversión inicial de un millón. Esto significa que el proyecto, además de tener un VPN positivo, recupera la inversión inicial precisamente por este monto y causa ingresos adicionales, calculados a valor presente, de los 1.037 millones mencionados, por lo que este proyecto se puede aceptar. Este cálculo se detalla en la tabla siguiente.

Tabla 3.

### Cálculo del Valor Presente Neto o VPN Tasa de descuento 11.67 % USD 000 's

Años	Flujo Anual	Factor	Valor Presente
0	-1,000	1	-1,000
1	300	0.895495657	269
2	300	0.801912471	241
3	350	0.718109135	251
4	400	0.643063612	257
5	450	0.575860671	259
6	500	0.51568073	258
7	550	0.461789854	254
8	600	0.413530809	248
		<b>VPN</b>	<b>1,037</b>

Para llegar a estos resultados, el procedimiento consiste en multiplicar cada flujo anual por su correspondiente factor; y luego sumar, algebraicamente, las cantidades resultantes en la columna titulada *Valor presente*. Este cálculo es posible realizarlo prescindiendo del uso de las tablas financieras que se encuentran en los libros de finanzas, e incluso sin tener a la mano una calculadora financiera o un ordenador. Será suficiente con una calculadora que tenga la opción de exponenciación para el cómputo de cada factor; lo que se puede hacer utilizando la fórmula siguiente: factor de descuento =  $1/(1+i)^n$ , en donde  $i$  = es la tasa de descuento y  $n$  = el número del año que estemos calculando.

#### El período de recuperación de la inversión

La literatura financiera ofrece también un método relativamente más rápido, pero no tan completo, para evaluar la factibilidad económica de un proyecto. Este es el período de recuperación de la inversión (PRI). Este es el tiempo

que tomará recuperar en forma de flujos de efectivo positivos, provenientes de operaciones, la cantidad inicial en dólares invertida en un proyecto (Horngren, Sundem, & Stratton, 2006).

Utilizando las cifras de la tabla 1, podemos calcular el correspondiente PRI. En este ejemplo, las cifras están calculadas en miles de dólares.

Tabla 4.

### Cálculo del Período de Recuperación Proyecto XYZ

Año	Inversión inicial	Flujos de Entrada de Efectivo	
		Cada año	Acumulado
0	-1000		
1		300	300
2		300	600
3		350	950
3.13		50	1000

Este procedimiento consiste en calcular el tiempo en el que la suma de los flujos de entrada de efectivo de cada año iguala la inversión inicial.

En este caso, el período de recuperación de este proyecto es de 3.13 años; que equivalen a 3 años y 47 días. La cifra decimal de 0.13 se obtiene dividiendo los 50 mil dólares del cuarto año—que son necesarios para completar el monto de la inversión de un millón de dólares—, entre los 400 mil dólares que aparecen como flujo de efectivo de ese mismo año (ver tabla 3), lo que nos da como resultado 47 días. Si se tuviera que comparar el proyecto XYZ con otro alternativo con mayor PRI, la mejor decisión sería aceptar XYZ, debido a que el criterio es aceptar el que ofrece el menor período de recuperación.

En resumen, se han presentado dos de los criterios principales para decidir si invertir o no en un proyecto, siendo estos aplicables al ámbito institucional e incluso personal.

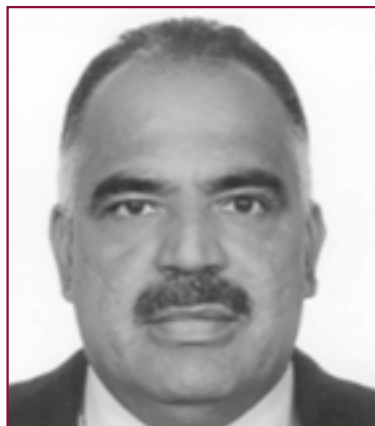
#### Referencias bibliográficas

- elEconomista.es (s/f). "Finanzas: qué es" - *Diccionario de Economía* - elEconomista.es. Recuperado el 23 de julio de 2018 de <http://www.economista.es/diccionario-de-economia/finanzas>
- Horngren, C.T.; Sundem, G.L., & Stratton, W.O. (2006). *Contabilidad administrativa*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado de <http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=5134059>
- Sullivan, W.G.; Wicks, E.M., & Luxhoj, J.T. (2004). *Ingeniería económica de DeGarmo*. México: Pearson/Educación. Recuperado de <https://erods.files.wordpress.com/2013/02/ingenieria-economica-de-degarmo.pdf>



# Hablando de oficialías de cumplimiento

*El cargo administrativo y operativo de oficial de cumplimiento, en El Salvador, ha venido obteniendo aceptación relevante principalmente por el sector de instituciones reguladas del Sistema Financiero (bancos, financieras, compañías de seguros, casas corredoras de bolsa, titularizadoras, cooperativas y calificadoras de riesgo).*



Lic. Luis Alonso Asencio Díaz  
Auditor externo y consultor de empresas  
Certificación internacional FIBA AML  
Miembro activo del Instituto de  
Auditoría Interna de El Salvador  
laascencio@gmail.com

Sin embargo, la Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos en su artículo 14 establece el nombramiento de un oficial de cumplimiento; y los demás sujetos obligados deberán nombrar a una persona designada. Todo esto ha tenido su origen en las reformas realizadas desde el año 2013 hasta las efectuadas en diciembre de 2015.

Los requisitos establecidos en el artículo 14 han sido definidos de acuerdo con los estándares del Grupo de Acción Financiera. Idealmente, un oficial de cumplimiento debe cumplir con lo siguiente:

- a. Certificación en temas de antilavado de dinero ratificada por la Fiscalía General de la República.
- b. Ostentar cargo gerencial en la organización.

- c. Habilidades y conocimientos sobre aspectos jurídicos, de negocios y controles.
- d. Contar con grado académico, conocimientos administrativos y jurídicos del giro del negocio o actividades de que se trate.
- e. Deberá tener independencia y facultad para la toma de decisiones, no pudiendo ser despedido, sancionado o relevado de su cargo por cumplir con sus atribuciones.

En América Latina se tienen, a la fecha, discusiones importantes sobre la justificación del cargo de Oficial de Cumplimiento. Los consultores se encuentran con la misma pregunta: ¿por qué debemos estar obligados a nombrar un oficial de cumplimiento? Están luchando por adquirir la



relevancia necesaria para el cargo, así como también la jerarquía que se requiere de conformidad con las leyes y las recomendaciones del estándar internacional. Se pueden presentar casos de oficial de cumplimiento que están subordinados al Comité de Auditoría o de alguna vicepresidencia ejecutiva.

### **Jerarquía del cargo de Oficial de Cumplimiento**

La Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos en El Salvador establece claramente que se debe tener un cargo de alto nivel ejecutivo, en línea directa con la junta directiva, sin tener subordinación por parte de mandos medios que limiten el desempeño completo de su labor. El oficial de cumplimiento pudiera llegar a manejar

información muy sensible, y tendrá que utilizar su criterio para ordenar qué actividad sospechosa debería de reportarse a la Unidad de Investigación Financiera. La posición de dicho funcionario representaría un altísimo riesgo.

Pudieran presentarse casos en los cuales los empleados de la institución financiera tendrían que expresar al cliente que no pueden hacer la transacción, o existir la posibilidad de que una cuenta sea cerrada por orden del oficial de cumplimiento; y en algunos casos extremos, algunos funcionarios le entregaría el nombre y el medio de contacto del oficial de cumplimiento, con la intención de hablar directamente con él.

La situación anterior pone en grave peligro al empleado que se desempeña dicha oficialía, teniendo en cuenta que un cliente rechazado o cuestionado con facilidad pudiera reaccionar de forma violenta; y ni hablar si efectivamente puede estar relacionado con el crimen organizado.

Sin embargo, a estas alturas ya es bien raro encontrar casos en los cuales los empleados le hayan informado al cliente que han sido reportados a la Unidad de Investigación Financiera, pues se realizan capacitaciones para no divulgar información no autorizada.

Poco a poco se ha venido estableciendo un mejor nivel de conciencia en el desempeño, tanto de los empleados que tienen la responsabilidad de atender las transacciones frente al cliente (*Front Office*), así como también el oficial de cumplimiento debe efectuar un trabajo mucho más profesional, usando herramientas colaborativas que le permiten ser más eficiente, ya sea creando sus propios sistemas o adquiriendo otros especializados para el monitoreo de las transacciones de la empresa.

Observando los extremos, El Salvador ya posee toda la normativa necesaria para desarrollar una actividad de cumplimiento que le permita mitigar con mayor eficiencia el riesgo de lavado de dinero y activos, pues se tiene la Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos, la Ley Especial Contra Actos de Terrorismo y la Ley Especial de actos de Extinción de Dominio y de la Administración de los bienes de origen o destinación ilícita, así como también el acompañamiento de la Fiscalía General de la República y los organismos reguladores y supervisores del Sistema Financiero: Banco Central de Reserva de El Salvador y Superintendencia del Sistema Financiero.

En lo referente a los sujetos obligados que se definen en el artículo 2 de la Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos, existen los relativos al sector real de la economía salvadoreña que no están haciendo cumplir la ley, pues no se están preocupando por nombrar oportunamente a los funcionarios designados para velar por que se cumpla; y esta situación está generando cierta apatía hacia la implementación y puesta en práctica de los manuales y procesos para el cumplimiento de la Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos y la Ley Especial Contra Actos de Terrorismo.

Por otra parte, se tiene la experiencia sobre el uso de las mejores prácticas en las instituciones que poseen representación internacional. Estamos hablando de modelos de riesgo para la administración del Riesgo de Lavado de Dinero y Financiamiento del Terrorismo. Con todo, se conoce que el riesgo no puede ser eliminado, solamente puede llegar a mitigarse y controlarse, pues la delincuencia posee además sus propios medios sofisticados para vulnerar los sistemas financieros de los países.

Adicionalmente, El Salvador ha venido avanzando mucho en el tema de administración del Riesgo de Lavado de Dinero y Financiamiento del Terrorismo mediante la participación activa de las instituciones reguladoras y supervisoras. Y hoy en día se tiene, de igual manera, una participación más amplia de la Policía Nacional Civil; y se ha podido dismantelar organizaciones del crimen organizado con mayor efectividad y frecuencia.

En nuestro país se tiene experiencias a nivel de señalamientos para gobernantes y funcionarios públicos que han sido denunciados y tienen activos procesos judiciales por presuntos casos de delito financiero y lavado de dinero, siendo los montos que afectan las finanzas públicas muy cuantiosos. La ciudadanía cada vez está más informada, y va tomando conciencia del fenómeno social en cuestión para prevenirse, en la medida de lo posible, para contribuir en la prevención contra el lavado de dinero.

# Los indicadores financieros como herramienta de seguimiento a las inversiones

*Los inversionistas no deben tomar decisiones únicamente por el resultado de una razón financiera; deben indagar las fuentes utilizadas para su elaboración. Ejemplos de las equivocadas decisiones por no haberlo hecho, sobran. Las ratios son útiles al orientar nuestros cuestionamientos, sin embargo, las respuestas a estos estarán en la información que sirvió de base para su cálculo.*



Alexander Castañeda  
Docente Facultad de Maestrías y Estudios  
de Postgrado Utec



No se puede escribir sobre ratios dejando a un lado el tema de gobierno corporativo, el cual debe funcionar mediante un conjunto de normas que buscan salvaguardar los intereses de los inversionistas, mayoritarios y minoritarios, de las decisiones de la junta directiva, a la que se le ha otorgado la potestad de tomar las mejores decisiones para maximizar sus inversiones.

El tema se puede ver de una forma sencilla imaginando una balanza: en una extremo estarán los activos y en el otro las deudas y el capital. Con esta premisa se puede comenzar con el balance general; en el lado izquierdo se enlistan los activos y se ordenan de acuerdo con el período en que pueden realizarse en efectivo. En este punto, es necesario mencionar que, cada vez que se adquiere un activo, la empresa tiene un costo de oportunidad; y será medida en la forma en que obtiene su rentabilidad sobre la inversión realizada. Del lado derecho están los pasivos de la empresa y se ordenan en función del plazo en deben ser pagados. Con ratios, es posible medir el porcentaje de la deuda en relación con



el capital aportado por los accionistas; y más aún qué tanto se destina al pago de esta en relación con los ingresos de la empresa.

Al retomar el tema de estructuración de capital, el inversionista que de por sí tiene una tasa de corte mayor a la tasa de interés requerida por un proveedor externo de capital puede requerir mayor utilidad si esta deuda aumenta y percibe un riesgo financiero por el alto endeudamiento, lo que conlleva a que a las inversiones se les exija una mayor tasa combinada conocida como *Costo Promedio Ponderado*.

En el balance general, es de mencionar la razón *deuda capital*; esta nos permite medir el grado de apalancamiento que la empresa tiene. Esto es indispensable también para determinar las fuentes de financiamiento idóneas para cada situación de la empresa; y esto se logra igualando las ecuaciones de la utilidad por acción, para lo cual se debe conocer la utilidad antes de impuestos o intereses (UAI), los intereses pagados, la tasa impositiva, los pagos en dividendos preferentes y el número de acciones en circulación. Es importante conocer estos puntos de indiferencia, los cuales permiten a las empresas seleccionar la forma en que obtendrán los recursos necesarios para llevar a cabo proyectos nuevos.

El balance general también brinda valiosa información sobre la liquidez de las empresas; una de ellas es la razón circulante, que se calcula dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes. Si a estos activos circulantes se les quita el valor de los inventarios, obtenemos lo que se denomina *prueba ácida*; cuanto mayor sea la razón circulante, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas. Otra ratio importante es la razón *deuda a activo total*; que se obtiene dividiendo la deuda total entre los activos totales, esta indica el porcentaje del financiamiento



que represente la deuda contra lo que aportan los accionistas.

Por otra parte, en el estado de resultados se representan las pérdidas o ganancias de la empresa, y sus ratios relacionados son de cobertura, de actividad y de rentabilidad. Tal es el caso de la razón de cobertura de intereses, la cual se calcula dividiendo las UAI entre los intereses pagados, esto permite conocer qué tan capaz es la empresa de pagar sus intereses y el riesgo que conlleva al accionista el alto endeudamiento. Existen también razones de actividad, como la rotación de las cuentas por cobrar; esto se traduce en el número de veces que se transforman en el año las cuentas por cobrar. Cabe señalar que ahora las empresas buscan la máxima rentabilidad invirtiendo eficientemente en sus programas de producción y evitan bodegas llenas de materia prima o productos terminados, porque

reconocen que son inversiones por las que deben rendir cuentas ante los accionistas.

Entre las ratios más comunes están la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera, evaluando estas sobre activos y sobre el capital propio; también está el Sistema DuPont, inspirado en lo utilizado por DuPont Corporation, que relaciona el margen de la utilidad neta, la rotación de los activos y el apalancamiento; es muy útil para los análisis comparativos con empresas de la misma industria. Y es que efectivamente las ratios son elementos que ayudan a indagar aspectos relevantes de la empresa, comparando resultados pasados con los actuales o con los de la competencia.

Los gerentes financieros no se conforman con los estados financieros, les interesa el Ebitda (acrónimo del inglés *earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization* [beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones]), el flujo de caja operacional; evitan la insolvencia y buscan crear valor para los accionistas, lo que se consigue únicamente dándoles más que su tasa de corte. Los indicadores financieros son una herramienta de seguimiento a las inversiones, son puntos de partida para profundizar en los análisis contables.

# Principales alertas de fraude financiero en toda organización

*Una auditoría interna eficaz puede ser extremadamente útil para afrontar el fraude. Aunque la gerencia y el consejo directivo son los responsables, en última instancia, de disuadir el fraude, los auditores internos pueden ayudar a la gerencia, determinando si la organización cuenta con los controles internos apropiados y promueve un adecuado ambiente de control.*



Lic. Francisco Orlando Henríquez Álvarez  
Auditor externo y consultor de empresas  
Presidente del Instituto de Auditoría Interna  
de El Salvador  
francisco.henriquezsv@hotmail.com

“Los auditores internos deben tener conocimientos suficientes para evaluar el riesgo de fraude y la forma en que se gestiona por parte de la organización, pero no es de esperar que tengan conocimientos similares a los de aquellas personas cuya responsabilidad principal es la detección e investigación del fraude.”

Así lo establece el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría en su norma I210.A2 acerca de la aptitud y cuidado profesionales.

El fraude impacta negativamente a las organizaciones de muchas maneras, incluyendo implicaciones financieras, de reputación, psicológicas y sociales. Según diversas encuestas, las pérdidas monetarias ocasionadas por el fraude son muy importantes. Sin embargo, el costo total del fraude es incommensurable en términos de tiempo, productividad y reputación, incluyendo los de relaciones con clientes.

Dependiendo de la gravedad de la pérdida, las organizaciones pueden sufrir daños irreparables debido a las repercusiones financieras que conlleva un fraude. Por lo tanto, es importante que las empresas cuenten con sólidos programas para combatirlo, incluyendo de concienciación, prevención y detección, así como un proceso de evaluación de riesgo de fraude con el fin de identificar los problemas a los que se enfrentan sus organizaciones.

## Sus responsabilidades

El papel del auditor interno en las investigaciones de fraude debe ser definido en el estatuto de auditoría interna, así como en las políticas y procedimientos sobre fraude. Por ejemplo, auditoría interna podría tener la responsabilidad primaria de realizar investigaciones de fraude, actuar como un recurso para las investigaciones o abstenerse de involucrarse en las investigaciones, esto último debido a que es responsable de evaluar la eficacia de las investigaciones o, en su defecto, a que carece de los recursos apropiados para participar. Que el auditor interno investigue o apoye un caso puede ser aceptable, en tanto que la repercusión de estas actividades sobre la independencia de dicha auditoría sea reconocida y manejada apropiadamente.

Para mantener la pericia, los equipos de investigación de fraude tienen la responsabilidad de obtener suficiente conocimiento sobre esquemas fraudulentos, técnicas de investigación y leyes aplicables. Existen programas nacionales e



internacionales que proporcionan entrenamiento y certificación para investigadores y especialistas forenses. Si la actividad de auditoría interna es responsable por la investigación, esta podrá realizarla utilizando personal de la organización, tercerizado o una combinación de ambos. Si es probable que la organización llegue a necesitar expertos externos, el director ejecutivo de auditoría podrá precalificar al proveedor o a los proveedores de servicios, de manera que los recursos externos estén disponibles rápidamente cuando se los necesite.

Existen varios enfoques que el auditor interno puede aplicar, al momento de considerar el fraude, mientras efectúa las actividades de auditoría interna.

Entre ellos está la auditoría de los controles gerenciales contra fraude, que incluye políticas, prácticas de concienciación, gobierno ejercido por el consejo y la alta dirección; así como prácticas relacionadas con la evaluación de riesgos, evaluación de la idoneidad de los controles preventivos y detectivos para el manejo de riesgos de fraude y de incidentes, investigaciones y prácticas de recuperación.

Otro enfoque es la auditoría basada en la detección de un probable fraude al realizar pruebas en los procesos de alto riesgo, con la intención de identificar indicadores de fraude dentro de la organización y en las relaciones externas del negocio. Por ejemplo, realizar pruebas sobre el papel de los pagos para detectar empleados fantasma o verificar las facturas de vendedores con respecto a cargos excesivos, cotejar direcciones de los vendedores con aquellas de los empleados para descubrir vendedores ficticios, o revisar bases de datos para cerciorarse de que no existan transacciones duplicadas. También se debe considerar el fraude como parte de cada auditoría.

#### Principales alertas de fraude financiero en una organización

De acuerdo con expertos en el tema, se pueden citar las siguientes alertas:

- Transacciones registradas incorrectamente o no registradas de manera íntegra y oportuna.
- Saldos o transacciones sin justificación documental o autorización.
- Ajustes de última hora que impactan significativamente los resultados.
- Evidencia de acceso a los sistemas y registros por parte de los empleados, incongruentes con los permisos que requieren para desempeñar sus tareas.
- Reversas de transacciones/pagos/ingresos.
- Diferencias y ajustes contables.
- Demora en practicar conciliaciones.
- Documentación faltante.

- Masivos reclamos de clientes o proveedores.
- Ausencia de documentos o su posible alteración.
- Inexistencia de documentos originales.
- Partidas de conciliación significativas no explicadas.
- Cambios inusuales en el balance o cambios en las tendencias o relaciones importantes en los estados financieros.
- Discrepancias entre los registros del cliente y las confirmaciones de terceros.
- Etc.

Estas alertas podrían incurrir en fraudes financieros tales como estados financieros fraudulentos (maquillados), aseveraciones inapropiadas, reportes incorrectos a autoridades, regulatorias, conflictos de intereses, sobornos, extorsión, apropiación de inventarios y activos fijos, robo de información privilegiada, robo de efectivo y valores, lavado de dinero, robo de identidad, préstamos ficticios, uso indebido de información confidencial, etc.

#### Prevención del fraude

En todas las estructuras sociales inventadas por el hombre ha existido siempre el riesgo de que se cometieran fraudes. Esto ha sucedido siempre, y seguirá sucediendo. No importa si la estructura es un establecimiento de un par de personas o una corporación, o inclusive un estado o una confederación. Existen múltiples formas de maquinar los fraudes. Normalmente se aprovechan fallos de operación que permiten simular o evadir los controles existentes. Es habitual que, para llevarlos a cabo, su “diseñador” emplee diversos recursos: desde la colaboración de terceros hasta otros más sofisticados en los que se utilizan sistemas tecnológicos que permiten engañar o distraer la atención de los indicadores de los sistemas de control.

Como parte de las medidas que se deben considerar en la prevención del fraude, se puede citar la implementación de un programa antifraude que contenga una política de ética organizacional, otra de cero tolerancias, concienciación sobre temas de fraude, evaluación de riesgo de fraude, labor de inteligencia para anticipar acciones sospechosas, investigación, análisis para determinar patrones y tendencias que generen alertas o las llamadas *banderas rojas*. Además, crear un área de investigaciones e inteligencia para la prevención del fraude y una línea de recepción de denuncias anónimas, entre otros.

#### Características del fraude

Existen tres características comunes en la mayoría de los fraudes, conocidas como *el triángulo del fraude*, y son las siguientes:

- **Presión o incentivo:** la necesidad que tiene alguien y que está tratando de satisfacerla mediante un fraude.
- **Oportunidad:** la capacidad que tiene quien comete un fraude para realizarlo.
- **Racionalización:** la capacidad que tiene quien comete un fraude para justificarlo en su mente.

# ‘Dinero invisible’ en realidad efectivo

*Los programas de viajero frecuente, de millas o puntos de las tarjetas de crédito brindan muchos beneficios a sus usuarios; dinero intangible que muchas empresas deben considerar como un gasto de venta producto de un ingreso.*



Lic. Guillermo López  
Coordinador del área de Mercadeo  
Universidad Tecnología de El Salvador

El pasado 5 de julio 2018 el *New York Post* publicó que el famoso chef de televisión Anthony Bourdain, previo a su muerte, contaba con un patrimonio de 1.21 millones de dólares y que en su testamento dejaba a su hija Ariane, de 11 años, como principal heredera. La otra parte de la fortuna le quedaría a su exesposa, Ottavia Busia-Bourdain, que recibiría, de acuerdo con el testamento, entre otros, 500 mil dólares en ‘intangibles’ (‘dinero invisible’), los que incluían regalías y demás ítems derivados del quehacer del profesional, incluyendo millas acumuladas como viajero frecuente.

Lo anterior es una muestra de cómo hoy en día el dinero intangible, que a simple vista no se puede ver, tiene un valor patrimonial y, directamente, un costo para los negocios. Los programas de viajero frecuente, de millas o puntos de las tarjetas de crédito brindan muchos beneficios a sus usuarios; dinero intangible que muchas empresas deben considerar como un gasto de venta producto de un ingreso.

Este tipo de 'efectivo', que se obtiene mediante los beneficios de un programa de lealtad, es una poderosa herramienta para la estrategia de *marketing* de relaciones de una empresa, porque, psicológicamente, el cliente se siente recompensado por parte de la compañía.

Esta experiencia fortalece la relación empresa-cliente. Claro que el valor de la experiencia estará condicionado al uso que se le dé al programa. Cuando este ofrece una experiencia única, por ejemplo, que las millas o puntos no tengan caducidad o puedan ser compartidos o donados —como se cita al inicio de esta nota— la empresa patrocinadora del programa puede potenciar su mercadotecnia de una forma más efectiva que cuando no es así.

La erogación que hace la empresa en los programas de lealtad (o de esfuerzo de incrementar la demanda) debe estar alineada con sus objetivos; y será eficiente para esta siempre y cuando esté acompañada de una sólida estrategia de optimización, así como de divulgación de contenido. Entre los beneficios que la empresa obtiene al invertir en un programa de dinero invisible (o de lealtad) están los siguientes:

- Generar mayor lealtad de los clientes frecuentes y por lo tanto un flujo más constante y de largo plazo de los ingresos.
- Mayor oportunidad de generar más *marketing* de contenido de las experiencias y beneficios que se obtienen con el dinero invisible, pero que sí puede ser 'tocado' por los clientes.
- Obtener nuevos clientes mediante la donación o traslado de puntos a otras personas.



Dentro los factores que una empresa debe considerar al invertir en programas de lealtad están los siguientes: que sea de beneficios transparentes, que sea realizable y viable tanto para el cliente como para la empresa, que el servicio de canje sea expedito; no hacerlo burocrático para evitar el desgaste y la frustración del cliente, pues, en lugar de obtener clientes más leales y satisfechos, obtendríamos clientes resentidos y gruñones por los mil y un pasos que tienen que dar para obtener un beneficio que, al final del día, “no era tan valioso”, es decir, “no valía la pena”.

¿Qué sucede con aquellas empresas que no poseen un programa de lealtad? Simple: pierden la oportunidad para desarrollar un *marketing* de relaciones con sus clientes; no premian a sus clientes, y por lo tanto existe mayor probabilidad de una infidelidad comercial y de una débil relación de largo plazo.

Como sugerencias finales para invertir en ofrecer un programa de este tipo, una empresa debe también conocer las necesidades complementarias (al producto o servicio que le vende) de su cliente, identificar claramente su estructura de costos de mercadeo, identificar aliados clave para ofrecer el programa de lealtad, establecer una estrategia de comunicación y redención del programa.

Al momento de identificar necesidades complementarias de sus clientes, revise qué está dando la competencia no necesariamente para igualarlo, sino para cubrir otros cuya necesidad no ha sido cubierta por esta. Ejemplos de servicios complementarios, descuentos o vales en servicios funerarios, estudios de posgrados, talleres mecánicos, servicios de mensajería, lavandería, librerías, pago de televisión por cable o incluso compra de juegos en línea.

Todo lo anterior puede ser de gran utilidad para la construcción de relaciones de largo plazo con sus usuarios ó consumidores.

# Cómo se hace el análisis financiero del balance general y del estado de resultados

*Existen muchas maneras para realizarles un análisis financiero al balance general y al estado de resultados. En este artículo se mencionarán algunos procedimientos que pueden aplicarse a tal propósito.*



Ana Lidia Guardado de Andrés  
Auditora y consultora independiente  
alguardado@gmail.com





Cabe precisar que reportes financieros son dos de los estados básicos de las cuentas de una empresa, que se complementan y brindan información para la toma de decisiones de los diferentes usuarios.

El balance general, también denominado *Estado de Situación Financiera* —de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera—, presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada; y el estado de resultados refleja el rendimiento financiero para un período específico.

Previo a iniciar un análisis, un usuario puede formularse expectativas, dependiendo del giro o actividad principal de la empresa. Por ejemplo, en una compañía industrial lo esperado es que los activos más representativos sean sus propiedades, la planta y el equipo (debido a que normalmente posee maquinaria industrial, edificaciones y terrenos); los inventarios (por la producción tanto de materias primas, inventarios de productos terminados y productos en proceso), y las cuentas por cobrar (por la venta de productos al crédito). Mientras que en una empresa comercial lo más importante serán sus inventarios y cuentas por cobrar. De igual manera, en una empresa de servicios se espera una alta participación de las cuentas por cobrar.

En cuanto a los pasivos y el patrimonio, su estructura dependerá de si la empresa decide o puede financiar sus operaciones con capital aportado por sus accionistas, con crédito provisto por proveedores o con recursos provenientes de la banca, entre otras fuentes de fondeo, valorando las implicaciones que a su vez esto generará en el resultado. Por ejemplo, si una compañía opera principalmente con recursos provenientes de préstamos bancarios, entonces existirá una carga financiera alta, que se reflejará en el estado de resultados y que, por tanto, afectará el resultado neto de dicha compañía. Para algunas compañías que forman parte de grupos empresariales, en ocasiones las aportaciones como capital social no son representativas, pero existe respaldo/ apoyo financiero que la casa matriz ofrece, como financiamiento mediante la venta de productos o materia prima al crédito, incluyendo préstamos entre las partes relacionadas.

Consecuentemente, para realizar un análisis financiero del balance general y del estado de resultados, se pueden aplicar diferentes procedimientos, entre ellos los siguientes:

- Análisis comparativo
- Análisis de tendencias
- Análisis de ratios o razones financieras

#### **Análisis comparativo**

El análisis consiste en comparar los saldos de las cuentas de por lo menos dos años consecutivos, realizándose para la totalidad de las cuentas y teniendo como objetivo determinar las variaciones de saldos entre dos períodos. La variación permitirá conocer si el comportamiento presentado es el esperado o si resulta de una condición inusual que requiere de investigación, o que no es consistente. A su vez, el análisis comparativo puede combinarse con el de tendencias o con el de

relaciones de otras cuentas de balance o de resultados. Por ejemplo, si se presenta un incremento en las ventas, lo esperado es que los costos y algunos gastos relacionados con el mayor nivel de ventas también aumenten.

#### **Análisis de tendencias**

Este análisis consiste en examinar los saldos mensuales o anuales, para períodos y cuentas que se definan tanto del balance general como del estado de resultados. Por ejemplo, puede realizarse un estudio a fondo de las tendencias para los importes y costos de ventas mensuales para el año 2017. Si se desea complementar, también podría realizarse la tendencia comparativa con el año 2016, ofreciendo con ello mayor información para el análisis. También podría realizarse una tendencia considerando las ventas por líneas de productos de los últimos cinco años. Los análisis son aplicables también en cuentas de balances, tales como inventarios, cuentas por cobrar, préstamos bancarios, entre otras.

#### **Análisis de ratios o razones financieras**

Las más utilizadas son las siguientes:

- Liquidez
- Índices operativos y de actividad
- Endeudamiento
- Rentabilidad

Un procedimiento adicional es la indagación con funcionarios de la compañía, principalmente los encargados de generar la información financiera o que son conocedores de esta, por ejemplo, directores y gerentes financieros y contadores, entre otros.

Finalmente, para un buen análisis financiero del balance general y del estado de resultados, lo indicado es efectuar una combinación de los procedimientos mencionados, ya que ninguno por sí solo ofrece todos los elementos necesarios para proveer de información financiera suficiente para concluir sobre la salud financiera y realizar una completa y adecuada interpretación de los estados financieros de las empresas. Complementaría lo indicado, un análisis en perspectiva con base en estimaciones y proyecciones.

# Nueva modalidad de factura electrónica



*Las grandes, medianas y pequeñas empresas deberán enfrentar un cambio drástico en administración y contabilidad, ante una realidad más cercana en el país: la facturación electrónica. Los ministerios de Hacienda y de Economía son los encargados de implementar el sistema, con los objetivos de eliminar el uso del papel y de hacer más eficaz la contabilidad.*

Michelle Cornejo  
Redacción enlaces  
Estudiante de Comunicaciones Utec

La facturación electrónica es un tema nuevo en el país. Sin embargo, en algunos países de Centroamérica y, como por ejemplo, en México, se presenta como una modalidad que ha sido adoptada a través de los años y en la cual no se emplea el papel como soporte para demostrar autenticidad a la hora de la emisión de un cobro por consumo de productos o servicios.

Dicha modalidad representa el uso de gestión informática y el envío mediante un sistema de comunicación que conjuntamente permiten garantizar la autenticidad y la integridad del documento electrónico, esto lo explica facturafácilmente.com. Además, resaltan que la factura electrónica es el comprobante fiscal digital, mediante internet, compuesto por estándares previamente establecidos para garantizar su autenticidad.

A escala de país, la adopción del sistema que una empresa tendría que hacer para cambiar la modalidad de facturación podría llegar a tener impactos positivos y negativos. Para conocer sobre ello, Luis Caballero, director general para Centroamérica Norte de Grupo Softland, explica, de acuerdo con su experiencia, como llegaría a ser el desarrollo del mecanismo en El Salvador.

## Impactos

Caballero comenta que los impactos pueden ser mayores en algunas áreas de la organización, por ejemplo, para la administración, ya que esta deberá ser sistematizada para lograr tener datos digitales y requisitos exigidos por la ley en un solo sistema, luego completar el proceso de validación donde finalmente el usuario o consumidor podrá consultar y conservar el comprobante electrónico.

Dentro de los impactos que pueden surgir con la implementación de un sistema para el uso tributario, se pueden mencionar el nivel fuerte en inversión y la infraestructura básica que las empresas deberán realizar para la adquisición de *software* idóneo, para el ordenamiento de procesos contables y





del equipo técnico que la organización deberá asumir.

Experimentar el cambio tecnológico, algunas empresas en pleno siglo XXI siguen cobrando con facturas y recibos escritos a mano y guardando grandes cajas con esos documentos. Empresas de ese tipo tienen que prepararse internamente para que el impacto sea menor. ¿Cómo prepararse? Capacitando y entrenando al personal administrativo y contable, para la adaptación de la tecnología en cada uno de los procesos que se realizan manuscritos.

El director de Softland agrega que todo empresario debe ver dicho cambio como un tema de visión y planificación; porque mediante la planificación puede contrarrestar impactos fuertes en inversión. En otras palabras, prepararse desde ya es el elemento clave para asumir con responsabilidad la transformación digital. “Siendo muy optimista, el proceso de adaptación puede tardarse de uno a tres años” — sostiene.

En otros países se habla de contabilidad electrónica —comenta Caballero—, quien ha tenido la oportunidad de conocer los modelos que se implementan en Centroamérica para la facturación electrónica; y agrega que el modelo que el Estado decida implementar debe buscar la eficiencia en cada proceso por realizar, y considerar la estandarización en la factura que se

le tramitará al cliente o contribuyente con el fin de optimizar el trabajo digital que se tendría que realizar.

Parte de los elementos fundamentales para la ejecución de la modalidad de facturación electrónica, a escala nacional, es la utilización de la firma electrónica, que en el año 2015 fue aprobada por la Asamblea Legislativa. El Art. 101 de la Constitución de la República establece que “el Estado debe promover el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos”. En consecuencia, debe crear los instrumentos legales que propicien el uso de tecnologías de información y comunicaciones. Tomando en cuenta lo anteriormente citado, se crea la Ley de Firma Electrónica, en la cual se detalla que todo documento que incluya la firma electrónica certificada tendrá validez.

De acuerdo con las declaraciones brindadas por el ministro de Hacienda, Nelson Fuentes, para [elsalvador.com](http://elsalvador.com), con el mecanismo buscan simplificar los procesos que debe hacer el contribuyente al momento de tener la documentación en regla. Como también señala el director de Softland, que la facturación electrónica ayuda a la “reducción de gestión y cobros”, siendo esta una de las ventajas más notorias para las grandes, medianas y pequeñas empresas.

Este mecanismo —que facilitará los procesos dentro de las empresas salvadoreñas— debe abordarse responsablemente para mantener los niveles de competitividad y calidad en todo momento. Además, representa una temporada estratégica donde las acciones y los planes que se desarrollarán dentro de las empresas marcarán un desarrollo o declive.



# Formación del líder del talento humano en las organizaciones

*En la actualidad, la sociedad salvadoreña enfrenta múltiples retos en diversos ámbitos que indiscutiblemente atañen a las personas que la integran, no importando su nivel socioeconómico o cultural, sus intereses o aspiraciones y —por qué no decirlo— sus sueños. El ámbito laboral tampoco es la excepción.*

MBA Lic. Fidelina Corado  
Consultora en Gestión Humana  
Docente de la Facultad de Maestrías  
y Estudios de Postgrado Utec

Las personas buscan integrarse productivamente, ya sea como emprendedores o como empleados en organizaciones públicas o privadas, en entornos formales o informales, en función de desarrollarse tanto a nivel personal como profesional.

En ese sentido, y en el caso de las organizaciones, estas continúan avanzando en la construcción de un sistema de gestión del talento humano que les permita atraer, retener, desarrollar y motivar el talento. Por otra parte, las organizaciones están dando relevancia al desarrollo organizacional, de tal manera que puedan gestionar la cultura, el cambio, la innovación, el ambiente laboral y la responsabilidad social corporativa, ejecutando prácticas que dignifiquen al ser humano y lo potencien en su crecimiento y desarrollo, bajo condiciones de igualdad y equidad, con el objetivo de que se mejore su calidad de vida y se aporte al desarrollo del país.

Los aspectos mencionados, por tanto, atañen a las personas, quienes en el entorno organizacional serán las responsables de formular, planificar y ejecutar decisiones, resolver problemas, diseñar estrategias; quienes las ejecutarán.

En respuesta a estas necesidades de la sociedad, la academia —en este caso la Universidad Tecnológica de El Salvador (Utec)— asume su papel de formar profesionales especializados a nivel de maestrías, para que puedan responder a esas necesidades con espíritu emprendedor, innovador, siendo conscientes de la realidad nacional, para enfrentar y resolver problemas, dentro de su ámbito de especialidad.

En el caso de la gestión humana, entendida como la gestión del ser humano, del talento dentro de las organizaciones, recae sobre un área que tradicionalmente se ha llamado *recursos humanos*, la cual continúa enfrentando el reto de modernizarse para responder a las exigencias cada vez mayores de las organizaciones. Esta modernización ha implicado cambio de objetivos y de papeles, del entorno local y global, constituyéndose en un área de gestión más estratégica, contributiva a la ejecución de la estrategia organizacional.

Esto implica —para quienes dirigen la gestión humana— enfrentarse al hecho de que deben dar respuesta, en su campo de acción, a temas relacionados con la gente misma y sus competencias para llevar a cabo sus funciones y la calidad deseada; el liderazgo, la cultura y los ambientes laborales; el desempeño como contributivo de valor y la responsabilidad social corporativa que vincule a la organización con sus diversos grupos de interés, entre otros, a fin de lograr las condiciones propicias para que se logren los objetivos estratégicos, la competitividad y la misión organizacional que la acerque a su visión.

Para lograrlo, las personas responsables de la gestión humana en las organizaciones deberán asumir también la responsabilidad por su propio desarrollo, para dotarse de conocimientos, herramientas y técnicas actualizados, propios de este campo de especialización; pero también deberán abrirse a la posibilidad de un cambio personal que





les permita, integralmente, responder como personas humanas a los retos que se les imponen, para un desempeño más competitivo, efectivo y eficiente, acorde con las demandas organizacionales.

La Utec, consciente de estas necesidades de la sociedad y de su gente, y considerando como parte de su misión el “brindar a amplios sectores poblacionales innovadores servicios educativos”, abre una nueva maestría en Dirección del Talento Humano para acompañar a los profesionales de esta especialización en un proceso de actualización y formación, para el aumento del potencial gerencial en entornos dinámicos y cambiantes, con una estrategia metodológica y de aprendizaje novedosa y moderna, que hace énfasis en el enfoque de formación por competencias, lo que es coherente con lo que se necesita en las organizaciones.

De ahí que se recurra al uso de metodologías y técnicas de resolución de problemas, ensayos, simulaciones, ejecución de proyectos, así como de aprendizaje colaborativo o participativo e individual, el cual se fundamenta en la construcción de conocimientos, habilidades y valores que potencien las capacidades grupales y personales en entornos nacionales e internacionales, así como la producción de nuevas alternativas de conocimientos a partir de conceptos analizados por quienes estudien esta especialidad, para que creen nuevos marcos referenciales que les ayuden en los diferentes procesos de la vida individual, profesional y social, así como para el desarrollo del país.

Por otra parte, dentro de una sociedad como la salvadoreña, la Maestría en Dirección del Talento Humano enfatiza en la promoción tanto de los valores

***“Las personas responsables de la gestión humana en las organizaciones deberán asumir también la responsabilidad por su propio desarrollo.”***

institucionales de la Utec como de los principios universales, como los contenidos en el artículo 11 de la Ley de Educación Superior, que contempla aspectos relacionados con los derechos humanos, la inclusión de personas con discapacidad, la educación inclusiva, educación ambiental, el cambio climático y la reducción del riesgo a desastres, prevención de la violencia intrafamiliar y de género, la ética y moral.

Esto da amplitud y profundidad a la maestría. Amplitud pues los contenidos que se manejarán cubrirán la estrategia de la gestión humana y los procesos clave de la gestión del talento humano de una organización, por lo que el pensum cuenta con un eje central de materias técnicas que capacitarán para la toma de decisiones sobre situaciones diarias organizacionales y en la insoslayable relación de la organización con su entorno, especialmente el de los mercados globalizados. El eje central está constituido por competencias relacionadas con la formulación de la estrategia de la gestión humana, el gerenciamiento del talento humano, el desarrollo organizacional, la innovación y la responsabilidad social corporativa.

En cuanto a la profundidad, los tópicos que se van a abordar en clase, o se investigarán, serán expuestos en

toda su magnitud, presentándolos con la profundidad académica que corresponde a estudios del nivel de maestrías, de acuerdo con la información y recursos disponibles en un momento determinado.

Un elemento relevante de la Maestría en Dirección del Talento Humano es que se busca fortalecer la relación universidad-organización mediante el aprendizaje dentro de la consultoría empresarial colaborativa, enfocada en la gestión humana. Esta relación permite aportar en forma directa a la realidad nacional y contribuir con un servicio social que aporta valor a las organizaciones, y fortalece las capacidades de las personas que cursan el programa de maestría en esta especialidad.

El Salvador enfrenta grandes retos como nación, especialmente los relacionados con la formación del talento humano y su incorporación en las organizaciones para incrementar su competitividad. La nueva maestría en Dirección del Talento Humano de la Utec es una respuesta a este reto en el campo de la gestión humana, para contribuir a la formación y desarrollo de quienes están a cargo de la creación de la estrategia en este tipo de gestión en las organizaciones, lo que indudablemente contribuirá, en cascada, al incremento del capital humano del país.



# Agenda cultural

## TEATRO ■

**Lugar:** Teatro *Luis Poma*

**Obra:** “¿Yo, loca?!” (*stand up comedy*; para mayores de 15 años)

**Producción:** Grupo Caverna y ComediaEs

**Dirección:** Fer Rodríguez

### Descripción:

Un *show* de *stand up comedy* (monólogos de comedia) protagonizado por mujeres, hablando de todo, sí, de todo, y sin tapujos. El Salvador, Guatemala y Costa Rica se unen en un agudo y afilado sentido del humor. Un *show* para mujeres que ningún hombre debe perderse.

### Presentaciones

**Septiembre 13 al 16**

Jueves y viernes, 8:00 p.m.

Sábado, 5:00 y 8:00 p.m.

Domingo, 5:00 p.m.

### Venta de boletos

En el teatro: martes y miércoles de 2:00 a 6:00p.m.

De jueves a domingo, a partir de las 2:00 p.m.

Entrada general: \$8.00

**Lugar:** Teatro *Luis Poma*

**Obra:** “Polvo de gallo” (teatro audiovisual, para mayores de 15 años)

**Producción:** Julio López

**Dirección:** Egly Larreynaga

### Descripción:

Obra que mezcla el lenguaje teatral con el cinematográfico; ahonda en el drama de los abusos sexuales. Huachindango es una pequeña ciudad capital de un pequeño país

centroamericano, en donde es obligatorio que las mujeres ingresen, en distintos momentos de su vida, a unas habitaciones administradas por “El Sistema”. Ahí sufren distintos tipos de agresión sexual, pero hay una habitación que es la más temida de todas: la Polvo de Gallo.

### Presentaciones

**Septiembre, 20 al 30**

Jueves y viernes, 8:00 p.m.

Sábado, 5:00 y 8:00 p.m.

Domingo, 5:00 p.m.

### Venta de boletos

En el teatro: martes y miércoles, de 2:00 a 6:00 p.m.

De jueves a domingo, a partir de las 2:00 p.m.

Entrada general: \$7.00

Estudiantes con carné: \$5.00

**Lugar:** Teatro *Luis Poma*

**Obra:** “Rosa mexicano” (drama fantástico; para mayores de 15 años)

**Producción:** TLP

**Dirección:** Roberto Salomón

### Descripción:

El mundo de las telenovelas, la fantasía y el terror llega con “Rosa mexicano”. Flor, una joven fanática de las telenovelas, cumple su sueño de conocer a Luis Vivanco, su actor favorito; un encuentro casual que se convertirá, para ambos, en la peor pesadilla.

### Presentaciones

**Octubre, 04 al 14**

Jueves y viernes, 8:00 p.m.

Sábado, 5:00 y 8:00 p.m.

Domingo, 5:00 p.m.

### Venta de boletos

En el teatro: martes y miércoles, de 2:00 a 6:00p.m.

De jueves a domingo, a partir de las 2:00 p.m.

Entrada general: \$7.00

Estudiantes con carné: \$5.00

**Lugar:** Teatro *Luis Poma*

**Obra:** “Los ausentes” (drama, para mayores de 15 años)

**Producción:** Alejandra Nolasco

**Dirección:** Tatiana de la Ossa

### Descripción:

Una historia que desnuda la pesadilla de miles de mujeres salvadoreñas, como Milagro, quienes buscan a sus hijos desaparecidos. ¿Hasta dónde, hasta cuándo estarías dispuesto a buscar?

### Presentaciones

**Octubre, 18 al 21**

Jueves y viernes, 8:00 p.m.

Sábado, 5:00 y 8:00 p.m.

Domingo, 5:00 p.m.

### Venta de boletos

En el teatro: de martes y miércoles, de 2:00 a 6:00 p.m.

De jueves a domingo, a partir de las 2:00 p.m.

Entrada general: \$5.00

Estudiantes con carné: \$3.00

**Lugar:** Teatro *Luis Poma*

**Obra:** “Bandada de pájaros” (drama, para mayores de 15 años)

**Producción:** Moby Dick Teatro

**Dirección:** Santiago Nogales

**Descripción:**

Retrata la crueldad del conflicto armado en El Salvador mediante las voces de Susana y Engracia.

**Presentaciones**

**Octubre, 25 al 28**

Jueves y viernes, 8:00 p.m.

Sábado, 5:00 y 8:00 p.m.

Domingo, 5:00 p.m.

**Venta de boletos**

En el teatro: de martes y miércoles, de 2:00 a 6:00 p.m.

De jueves a domingo, a partir de las 2:00 p.m.

Entrada general: \$5.00

Estudiantes con carné: \$3.00.

**Lugar:** Teatro *Luis Poma*

**Obra:** "Toc-toc" (comedia, para mayores de 15 años)

**Producción:** TLP

**Dirección:** Roberto Salomón

**Descripción:**

Seis personajes que padecen de trastorno obsesivo-compulsivo (TOC) se encuentran en la sala de espera de un psiquiatra. Cada uno tiene un TOC peculiar. Pero el psiquiatra no aparece; y ellos mismos tienen que analizar sus trastornos. Luchando por llegar a sus propias conclusiones, pasan por un hilarante caos.

**Presentaciones**

**Noviembre, 01 al 18**

Jueves y viernes, 8:00 p.m.

Sábado, 5:00 y 8:00 p.m.

Domingo, 5:00 p.m.

**Venta de boletos**

En el teatro: martes y miércoles, de 2:00 a 6:00 p.m.

De jueves a domingo, a partir de las 2:00 p.m.

Entrada general: \$7.00.

Estudiantes con carné: \$5.00

**MÚSICA****Concierto con Orquesta Sinfónica Cristiana**

**Organiza:** Orquesta Sinfónica Cristiana

**Fecha:** septiembre, 16

**Lugar:** Teatro Nacional de San Salvador

**Hora:** 4:00 p.m.

**Entrada general:** \$5.00

**Concierto de temporada**

**Organiza:** Orquesta Sinfónica de El Salvador

**Fecha:** septiembre, 16

**Lugar:** Gran Sala, Teatro Nacional de San Salvador

**Hora:** 6:30 p.m.

**Entrada general:** \$1.00

**Concierto Orquesta de Cuerdas**

**Organiza:** Asociación Tiempos Nuevos Teatro e Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y Adolescencia

**Fecha:** septiembre, 16

**Lugar:** Gran Sala, Teatro Nacional de San Salvador

**Hora:** 2:00 p.m.

**Valor de la entrada:** (invitación especial)

**Concierto de Pommez Internacional (Argentina) y Manyula Dance Club (El Salvador)**

**Fecha:** septiembre, 21

**Lugar:** Alianza Francesa

**Hora:** 7:00 p.m.

**Valor de la Entrada:** \$5.00

**EXPOSICIONES****"Exposición en el lobby"**

**Presenta:** Caracol Azul, Gilberto Arriaza

**Inauguración:** septiembre, 05

**Lugar:** Lobby del Teatro Nacional de San Salvador

**Cierre de la exposición:** septiembre, 30

**Valor de la entrada:** (gratis)

**Horarios:** de lunes a viernes, de 8:00 a.m. a 4:00 p.m.; y en fines de semana, de acuerdo con horarios de funciones.

**CINE****Cine francés**

**Película:** *Nocturama* de Bertrand Bonello (subtítulos en español)

**Fecha:** septiembre, 18

**Hora:** 7:00 p.m.

**Lugar:** Museo Nacional de Antropología

**Valor de la entrada:** (gratis)

**"Tour de Cine Francés 2018"** (siete películas francesas)

**Fecha:** octubre, 04 al 17

**Hora:** (consultar carteleras de cines)

**Lugar:** todas las salas de Cinépolis

**Valor de la entrada:** (consultar carteleras de cines)

**CONFERENCIA****"Mujeres en las artes visuales de El Salvador"**

**Ponente:** Mario Castrillo

**Fecha:** septiembre, 25

**Hora:** 8:00 p.m.

**Lugar:** Alianza Francesa

**Valor de la entrada:** (gratis)

# Moneyball: cuando las inversiones no son solo un juego



Claudia Meyer  
Mercadóloga  
Miembro de la Asociación Salvadoreña de  
Cine y Televisión

Billy Beane (Brad Pitt) —el gerente— se decide por una nueva forma de fichaje: basarse en las estadísticas. Y para ello cuenta con la ayuda del economista Peter Brand (Jonah Hill), quien toma como antecedentes numéricos de los desempeños y de las métricas, individuales y por juego, de este sector, para trazar escenarios y así perfilar cuáles serían los candidatos idóneos y necesarios para integrarlos al equipo.

Si bien leer este planteamiento puede resultar lógico, en su momento se tomó por descabellado, pues no era ni la norma ni la tradición de trabajo, que eran respaldadas por la junta del equipo, el entrenador y los cazatalentos de la época ('ojeadores' dictaminando a puro 'olfato' e 'intuición'), dándose entonces el conflicto entre el "siempre hemos hecho así las cosas" y el "esto nuevo puede dar mejores resultados".

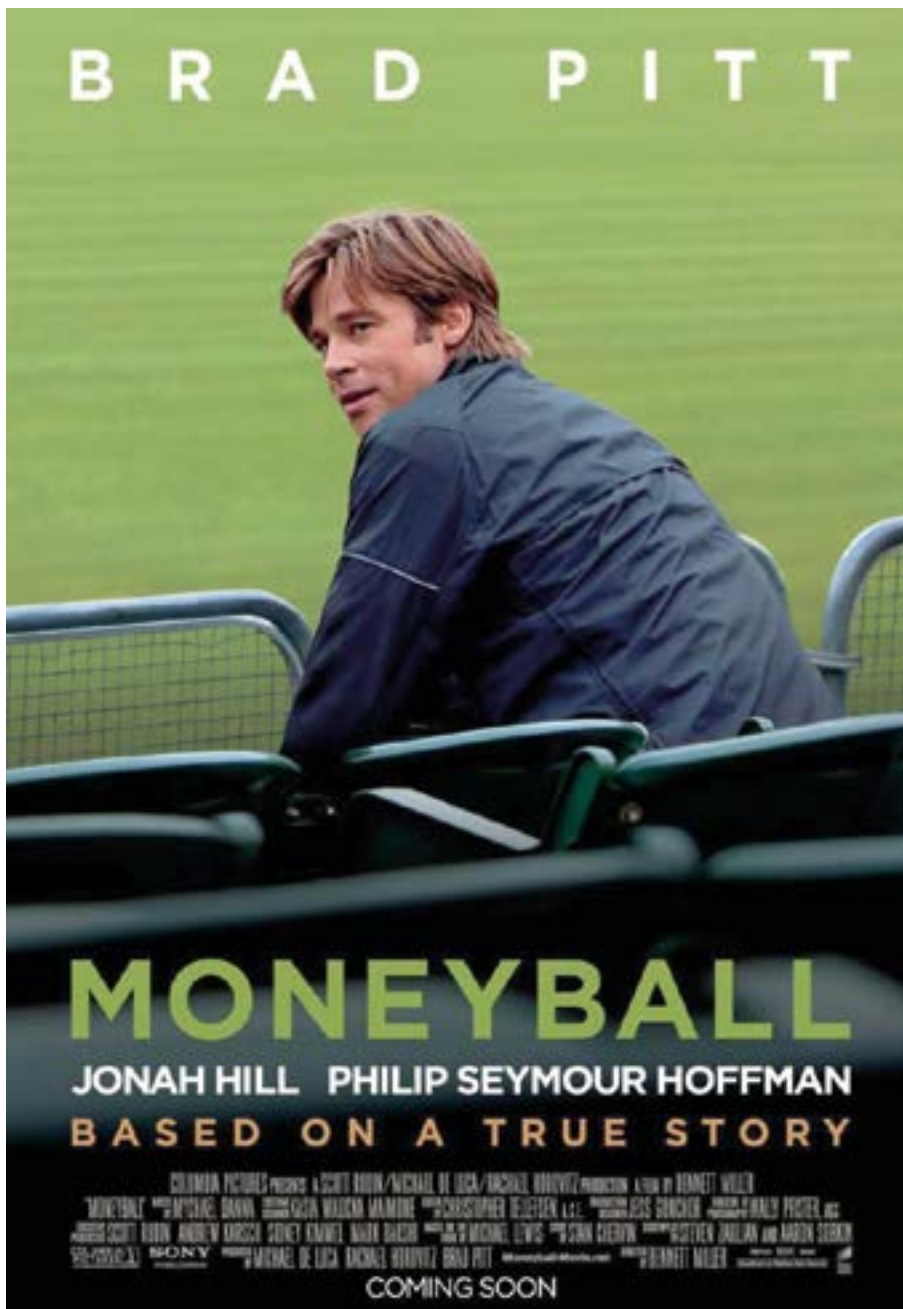
¿Por qué la resistencia? El beisbol norteamericano está basado en un aparataje en el que se realizan grandes inversiones; hay muchos millones de dólares de por medio e innumerables puestos de trabajo. Y pese a que la experiencia previa del equipo Oakland Athletics no era la mejor, el realizar cambios drásticos a partir de nuevas formas de hacer las cosas tampoco sumó para tranquilizar los ánimos. Beane —el gerente general del equipo— obtiene tanto votos de confianza como resistencias. Con todo, echa a andar la nueva estrategia, consiguiendo jugadores con mucho potencial y menos cotizados que las grandes estrellas. Aunque la estrategia al inicio no dio los resultados esperados, media vez el equipo y la parte administrativa se acoplaron a la nueva forma de hacer las cosas, el equipo consiguió una racha de veinte victorias seguidas, demostrando así la valía y funcionalidad del nuevo método, que por lo mismo fue adoptado por otros equipos.

Ficha técnica  
Fuente: [imdb.com](http://imdb.com)

*Moneyball*

- **Dirección:** Bennett Miller
- **Guion adaptado:** Steven Zaillian, Aaron Sorkin
- **Actores:** Brad Pitt, Jonah Hill, Philip Seymour Hoffman
- **País:** Estados Unidos
- **Año:** 2011
- **Género:** biográfico, deportivo y drama
- **Duración:** 133 minutos
- Nominada a seis premios de la Academia, a cinco Globos de Oro y tres premios BAFTA.





¿Qué nos deja *Moneyball* desde la óptica empresarial? Valiosos tópicos, entre ellos los siguientes:

- *La gestión basada en probabilidades, matemáticas y estadísticas.* Esto encuentra eco actual en el *big data* y en la analítica de datos; la gerencia y toma de decisiones basada en la experiencia documentada, sistematizada y estandarizada en números, con los que pueden trazarse escenarios y tendencias.
- *La importancia de las métricas,* tanto de producirlas como de investigar las del mercado, sobre todo las de la competencia: medir no para llenarse de números, sino acorde con los indicadores que serán de utilidad para la posterior toma de decisiones.
- *¿Cuál es el problema?* Establecer bien el problema y formular las preguntas correctas, porque de aquí viene la definición de indicadores para llevar las métricas; datos que puedan servir; datos que permitan decisiones informadas a partir de resolver el problema previamente definido.
- *La nueva implementación.* De nada sirven los datos si se recopilan solo para archivarlos; más bien deben servir para motivar acciones, y estas deben ser coordinadas entre todos los involucrados.
- *Como hay riesgo, prever el peor escenario.* Si bien hay riesgos, deben calcularse sus niveles y las consecuencias específicas, debiendo tener idealmente medidas reactivas o paliativas.

La invitación queda hecha. Ver una película con un excelente ritmo, diálogos efectivos y sólidas interpretaciones, sumado al aprendizaje en términos de inversión y gestión empresarial que nos deja, es más que satisfactorio.

Relax

# Ecoparque El Espino: un ‘paraíso escondido’



*En la carretera al volcán de San Salvador se encuentra un paraíso natural escondido, que cuenta con 50 manzanas de territorio; un destino para todos los amantes de la naturaleza y para los que buscan tener un momento de recreación y compartir en familia.*

Héctor Bonilla  
Redacción enlaces  
Estudiante de Comunicaciones Utec

A unos 10 kilómetros de la ciudad de Santa Tecla, en la falda sureste del volcán de San Salvador, a 1.233 metros sobre el nivel del mar y con una temperatura que ronda entre 21 °C en el día y 16 en la noche, se ubica el ecoparque El Espino. Cuenta con un área desde donde se puede ver la actividad del volcán conocida como *infiernillos*, o *fumarolas*, que son la mezcla de gases y vapores que suben desde el interior de la tierra, escapándose entre las grietas superficiales.

A través de calles de piedra volcánica, que le dan un color rojizo al suelo, y de senderos rodeados de vegetación, se puede llegar a los dos miradores desde donde





se pueden apreciar maravillosos paisajes. También es un buen lugar para que los amantes de la fotografía logren extraordinarias tomas.

Durante la caminata, se observan plantaciones de café; en el bosque también se pueden apreciar pinos, cipreses, árboles de guayaba y flores de diversas clases. Entre las especies de animales, se encuentran cotuzas, conejos y ardillas; mariposas y pájaros, etc.

Para los que les gusta acampar, el ecoparque cuenta con una zona preparada para instalar tiendas de campaña; y con tres cabañas para quedarse a dormir en el lugar. Para tener este servicio, es necesario hacer una reservación. Además, existe un puente de hamaca de veinticuatro metros de largo, para los más aventureros. También hay una cafetería donde se puede degustar sabrosas pupusas y de un extenso menú. Este

precioso parque se ha convertido en uno de los lugares favoritos para los ciclistas y atletas, quienes lo visitan a diario.

Don Mario Cañas, socio del ecoparque, invita a todas las personas, nacionales y extranjeras, a que visiten el parque y puedan experimentar una aventura única en este paraíso escondido entre la naturaleza y seguir descubriendo lo bello de El Salvador.

Para más información o reservaciones, puede comunicarse al teléfono: 2328 8023.

## 1. Principales indicadores económicos de El Salvador

Indicador	Fecha o período disponible	Valor	Unidad de medida	Crecimiento punto a punto anual
Tasa de crecimiento económico	2017	2.40 %		
Exportaciones (FOB)	A julio 2018	\$ 3,559.58	Millones de dólares	3.62 %
Importaciones (CIF)	A julio 2018	\$ 6,734.52	Millones de dólares	12.23 %
Balanza Comercial (Superávit o Déficit comercial)	A julio 2018	\$ (3,174.94)	Millones de dólares	23.76 %
Remesas familiares	A agosto 2018	\$ 3,604.07	Millones de dólares	9.46 %
Deuda pública total (punto a punto)	A julio 2018	\$ 18,968.15	Millones de dólares	5.81 %
Inflación anual (punto a punto)	A agosto 2018	1.45 %		0.80 %
Salario mínimo	A abril 2018	\$ 304.17	Mensual sector comercio	
Flujo Neto de Inversión Extranjera Directa	A marzo 2018	\$ 238.80	Millones de dólares	42.00 %
Canasta básica				
Urbana	A julio 2018	\$ 200.76	\$ 199.20	0.78 %
Rural	A julio 2018	\$ 144.29	\$ 141.38	2.06 %

Fuentes: BCR y DYGESTIC

## 2. Principales Indicadores Sociales

Indicador	Fecha o período disponible	Valor	Unidad de medida	Fuente
Índice de Desarrollo Humano (IDH)*	2014	0.666	Porcentaje	Informe de Desarrollo Humano, PNUD
Índice de Desigualdad de Gini	2017	0.34		EHPM, 2017
Hogares en condición de pobreza extrema	2017	6.20 %	Porcentaje	EHPM, 2017
Nivel de escolaridad promedio a escala nacional	2017	6.8	Años	EHPM, 2017
Cantidad de jóvenes matriculados en educación media	2017	197,468	Cada uno	
Población entre 15 y 64 años	2017	65.60 %	Porcentaje	EHPM, 2017
Población entre 15 y 24 años que no estudia ni trabaja	2017	26.66 %	Porcentaje	EHPM, 2017
Población total (Último dato oficial)	2016	6,581,860	Miles de habitantes	EHPM, 2017
Densidad poblacional en la ciudad capital	2017	27.1 %	Porcentaje	EHPM, 2017
Tasa de analfabetismo promedio a escala nacional	2017	10.50 %	Porcentaje	EHPM, 2017
Tasa de desempleo	2017	7.00 %	Porcentaje	EHPM, 2017
Tasa de acceso a internet	2017	16.59 %	Porcentaje	EHPM, 2017
Tasa de acceso a teléfono celular	2017	92.63 %	Porcentaje	EHPM, 2017

\*Mide el rendimiento promedio en tres dimensiones salud, educación e ingresos.

## 3. Resumen de tipo de cambio del dólar

País	Moneda	Código	Moneda local por USD Mayo 2018	Moneda local por USD Sept. 2018
Canadá	Dólar canadiense	CAD	1.2821	1.3036
Costa Rica	Colón costarricense	CRC	564.41	578.53
Guatemala	Quetzal	GTQ	7.4441	7.6575
Honduras	Lempira	HNL	23.84	24.0338
Nicaragua	Córdova	NIO	31.4595	32.0995
México	Peso mexicano	MXN	19.7734	18.8244
Unión Europea	Euro	EUR	0.84897	0.8556
Inglaterra (Reino Unido)	Libra esterlina	GBP	0.7444	0.7598

Fuente: BCR Cotizaciones al 17/09/2018 [http://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=356&lang=es](http://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=356&lang=es)

## 4. Tasas de Interés promedio ponderado Porcentaje anual

	jun-2018	jul-2018	ago-2018
1 Tasas de depósitos			
1.1 30 días	3.44	3.46	3.45
1.2 60 días	3.43	3.45	3.66
1.3 90 días	3.87	3.76	3.88
1.4 120 días	3.66	3.55	3.73
1.5 150 días	3.84	3.84	3.45
1.6 180 días	4.22	4.24	4.21
1.7 360 días	4.54	4.51	4.58
2 Tasas de préstamos			
2.1 Hasta un año plazo	6.57	6.59	6.68
2.1.1 A particulares	9.45	9.42	10.6
2.1.2 A empresas	6.56	6.59	6.61
2.2 A más de 1 año plazo	9.95	10.23	10.21
2.2.1 A particulares	11.22	11.28	11.12
2.2.2 A empresas	8.64	8.77	9.17
2.2.3 Para adquisición de vivienda	7.49	7.57	7.47
3 Préstamos interbancarios	N.T.	N.T.	N.T.
4 Tasa de Rendimiento de Reportos (1-7 días plazo)	2.93	2.98	3.17

Porcentaje anual

Fuente: BCR, 17/09/2018 <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/?x21=53>

**Propuestas para ser mejores**

# AGENDA PAÍS

Un aporte académico

**AGENDA PAÍS** es el programa de televisión conducido por el Senado Consultivo de la Utec, organismo asesor honorífico integrado por destacadas personalidades de los ambientes académico, económico, empresarial, jurídico y cultural, entre otros; cuyas credenciales le confieren capacidad y solvencia propositivas, representatividad y pluralidad, que demuestran que la convivencia y la concertación de ideas en la búsqueda de un fin común son posibles.

**AGENDA PAÍS** le da vida a la decisión de la Utec de hacer la diferencia, de no quedarse en la crítica, el reclamo y el conformismo, de asumir un rol activo, de pasar a la acción y presentar propuestas de solución a los ingentes problemas del país. La Academia debe expresarse con la fuerza que el conocimiento le concede. La Utec lo sabe y acepta el desafío. Por eso existe este espacio, para hacer la diferencia y aspirar a ser mejores.

Sintonícelo por  
Los domingos a las 7:00 p.m.



**HAGAMOS LA DIFERENCIA. SEAMOS MEJORES.**

**Universidad Tecnológica  
de El Salvador**



# Dirección del Talento Humano

## P U E D O SER MEJOR SER MEJOR

CON UNA ESPECIALIZACIÓN PROFESIONAL

### NUEVA MAESTRÍA:

Desarrollar el talento humano es un arte y una función estratégica. La nueva Maestría en Dirección del Talento Humano que presenta la Utec se orienta a la formación de profesionales que lideren procesos de transformación de cultura institucional, de gestión del talento y de la innovación, en entornos dinámicos y cambiantes, de tal manera que las organizaciones enfrenen los retos que presenta el mundo empresarial y su ambiente económico globalizado.

### OTRAS MAESTRÍAS:

- Criminología | Nueva |
- Banca y Finanzas
- Administración Financiera
- Administración de Negocios

*Universidad Tecnológica  
de El Salvador*



| HAGAMOS LA DIFERENCIA. SEAMOS MEJORES. |