

Realidad Empresarial

Administración • Mercadeo • Finanzas



Universidad Centroamericana
José Simeón Cañas

EDICION No. 1 • MARZO 2016



En esta edición:

Coaching

Una nueva habilidad directiva
de empoderamiento y
transformación

Protocolo Familiar como herramienta de Gestión

League

Una Empresa que revoluciona
el Management

Amartya Sen

Un líder actual proveniente
de las Ciencias Económicas

El Financiamiento

Más que un problema,
una solución

Conociendo los Fondos de Inversión

Importancia de la vinculación Universidad-Empresa

y MÁS!

Cursos & Diplomados 2016

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

⊕ INFORMACIÓN:

Diplomado en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)	dcf.academico@uca.edu.sv 2210-6600 Ext. 689
Diplomado de Contabilidad para no Contadores	jcgarcia@uca.edu.sv 2210-6600 Ext. 942
Diplomado de Impuestos	olopez@uca.edu.sv 2210-6600 ext. 689
Diplomado en Gestión Presupuestaria	eortiz@uca.edu.sv 2210-6600 ext. 689



Universidad Centroamericana
José Simeón Cañas

Realidad Empresarial

Administración • Mercadeo • Finanzas

JEFE DAE-UCA

Edwin Flores

JEFE DCF-UCA

Andrya Garay

CONSEJO EDITORIAL

Cecilia Rivera
Andrya Garay
Marta Flores
Ricardo Flores
Jaime Guevara
Griselda Aguilar
Paul Granados

ARTICULISTAS

Mario Cañas
Leonel Alfonso Corado Sánchez
Ricardo Flores
Paul Granados
Diego Quijano
Juan José Mena Argueta
Ceferí Soler
Marta Flores

CORRECCIÓN DE ESTILO

José Fernando Polio Maravilla

MAQUETACIÓN Y DISEÑO

Efrain Echeverría

IMPRESA EN

Talleres Gráficos UCA
San Salvador, El Salvador, 2016.

EDICIÓN SEMESTRAL

La opinión expresada en los artículos y comentarios es responsabilidad de cada autor o autora. Se prohíbe la reproducción parcial o total del contenido por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



Universidad Centroamericana
José Simeón Cañas

Bulevar Los Próceres, Antiguo Cuscatlán,
La Libertad, El Salvador, Centroamérica
(503) 2210-6600 • www.uca.edu.sv

Editorial



La revista Realidad Empresarial es una revista cuyo objetivo es dar a conocer temas de actualidad que complementen la formación de estudiantes de grado y posgrado, que además contribuyan a la educación continuada de los profesionales en el área de las ciencias económicas y empresariales y áreas relacionadas. Realidad Empresarial, es administrada por el Consejo Editorial que es conformado por los miembros de los departamentos de Administración de Empresas y Contabilidad y Finanzas de la Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas".

Así mismo, pretende presentar los resultados de investigaciones científicas realizadas y en curso, ensayos sobre diversos temas, tendencias, artículos de opinión entre otros relacionados en el campo de la Administración de Empresas, Mercadeo, Recursos Humanos, Estrategia, Contabilidad, Finanzas, Legal y Auditoría, entre otras.

Es nuestro deseo que la Revista Realidad Empresarial sea un espacio para compartir contenidos útiles y que de alguna manera relacionen cultural e intelectualmente a los lectores incluyendo por ello a escritores nacionales e internacionales. En las últimas décadas, ante los cambios resultante de las dinámicas económicas, sociales, políticas y ambientales de cada uno de los países, las exigencias para estudiantes y profesionales de las ciencias empresariales ha requerido formar personas capaces de identificar los problemas que se enfrentan en las organizaciones y elaborar propuestas de solución que contribuyan de forma real y positiva a dichas exigencias así como al crecimiento y desarrollo económico que tanto necesita el país y la región, ya que un profesional debe actuar más allá de su propio beneficio, es decir, debe pensar siempre en el bienestar social, debe conocer muy bien la realidad en la que desempeñara su labor profesional para cumplir este objetivo.

Es así como da inicio la Revista de Realidad Empresarial, aperturando su primer número y enmarcándolo en uno de los momentos históricos dentro de la Universidad que es la conmemoración de sus 50 años de fundación cuyo lema es "Comprometidos con una sociedad más justa"

En este número abordamos distintos temas entre los que están para el área de gestión empresarial relacionado a Empresas Familiares actores de suma importancia en la economía familiar con el tema "el Protocolo Familiar como Herramienta de Gestión" y un segundo tema que aborda "el Coaching: Una nueva habilidad directiva de Empoderamiento y Transformación"; en el área financiera se abordan dos temas relacionados al financiamiento al que pueden acceder las empresas el primero "El financiamiento: más que un problema una solución" y "Conociendo los fondos de inversión: una nueva posibilidad de inversión y financiamiento en El Salvador".

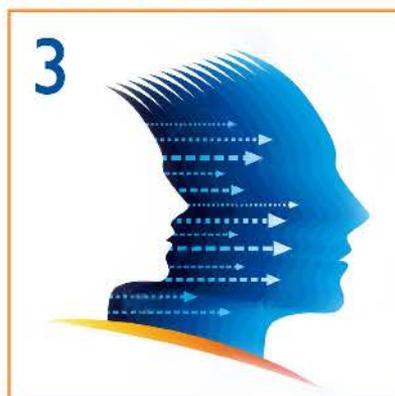
Así mismo, en la revista se hace un pequeño abordaje de la figura Amartya Sen, un líder actual proveniente de las ciencias económicas galardonado como premio Nobel de Economía en 1998; también se presenta una experiencia empresarial que ha tenido mucho éxito en los últimos años con sus programas gestión con la dinámica de responsabilidad empresarial como es LEAGUE una empresa que revoluciona el management.

Además, en la revista de Realidad Empresarial hemos destinado un espacio de información de las actividades del quehacer universitario que revistan importancia. La revista de Realidad Empresarial realizará en el año publicaciones semestrales y está destinada a la comunidad universitaria, al sector empresarial y todos los interesados.

Es por ello que los invitamos a ser lectores de la Revista Realidad Empresarial a disfrutar cada publicación y les agradecemos su apoyo invaluable a este proceso que inicia y esperamos continúe en el tiempo.

Andrya Miriam Garay Rodríguez
Consejo Editorial

Indice



3



5



13



21



29



31

03 Coaching
Una nueva habilidad directiva de empoderamiento y transformación

05 Protocolo familiar como herramienta de Gestión

13 LEAGUE
Una empresa que revoluciona el Management

19 Amartya Sen
Un líder actual proveniente de las Ciencias Económicas

21 El Financiamiento
Más que un problema, una solución

23 Conociendo los Fondos de Inversión
Una nueva posibilidad de inversión y financiamiento en El Salvador

27 Importancia de la vinculación Universidad-Empresa
Entrevista a Edwin Flores

29 I Congreso de Recursos Humanos Gerencia del Siglo XXI: En respuesta a problemas actuales

31 Cursos y Diplomados

TENDENCIAS

Coaching

Una nueva habilidad directiva de empoderamiento y transformación

Por Mario Cañas, CPA & Máster Coach
mario.canas.coach@gmail.com



El coaching comienza a abrirse campo poco a poco en El Salvador. Su aplicación y desarrollo empieza a darse a conocer y expandirse como una nueva habilidad directiva y personal. Después de colocarse en el mercado de los Estados Unidos y países europeos, en Latinoamérica, inicia a abrirse paso. En El Salvador cada vez más escuchamos esa palabra: "Coaching". Pero, ¿Qué hay detrás de esta etiqueta? ¿Qué se entiende por coaching?

El coaching llegó a El Salvador y esperemos que sea para quedarse.

El coaching es un concepto que ha causado mucho impacto en Europa y Estados Unidos en los últimos años.

¿Pero qué significa exactamente? ¿Para qué sirve?

A fin de poder precisar los alcances de esta nueva metodología, será necesario aclarar que coaching es un proceso, una especie de relación (la traducción literal sería "entrenamiento") que se entabla entre dos o más individuos, mediante la experiencia de uno de ellos (el "coach") favorece el éxito del otro (el "coachee").

cual la ellos (el "coach") (el "coachee").

Ventajas y diferencias del coaching con otro tipo de formación

No se puede negar la importancia del alcance y ventajas que el coaching nos proporciona en pro de desarrollar un liderazgo eficaz, productivo, participativo y motivacional. Esto especialmente en la organizaciones actuales en donde se requiere de gerentes proactivos, innovadores, creativos y competitivos. No obstante, hay que saber diferenciar lo que nos transfiere el Coaching y no confundirlo con terapias, consultoría, asesoría o capacitación.

En las empresas, como en las organizaciones, se debe tomar más en serio el papel del coaching, el cual podría dar paso a un nuevo tipo de liderazgo. Este ayuda a manejar con mayor efectividad el recurso humano que compone a las organizaciones, pues esta dimensión entiende las potencialidades del Ser en toda su dimensión, en el sentido ontológico.

La actual gerencia debe saber motivar al trabajador, hacer que éste se identifique plenamente con su cargo, con la empresa, con el equipo de trabajo del que forma parte, ya que esto proporcionará resultados positivos para todos. Es necesario que los trabajadores se sientan estimulados en su rol, reconocer su desempeño, ayudarles a que desarrollen su talento, a despertarle su espíritu de pertenencia con la empresa, ayudarles a crecer personal y profesionalmente.

Muchas personas piensan que el coaching se trata de un tipo de consultoría, otras lo consideran una clase de terapia y otras, lo asocian a un método de capacitación. Ciertamente, los límites entre el coaching, la terapia, la consultoría, la capacitación y otras disciplinas son muy diferentes. Muchas de estas prácticas comparten raíces, influencias y técnicas de trabajo. Todas ellas apuntan a ayudar a las personas y a apoyarlas en su crecimiento. Sin embargo, a pesar de estas características comunes, se pueden establecer algunas claras diferencias con el Coaching:

- Hay disciplinas que parten de una necesidad específica y resuelven puntualmente esa necesidad. En cambio, el coaching va más allá del problema planteado y busca ayudar a las personas y organizaciones a alcanzar una mejora general, desde un enfoque sistémico. El coaching apunta a un cambio en la forma de ver de las personas, que produzca una transformación cultural en las organizaciones.
- Otras prácticas se basan en la figura del experto: si una empresa quiere resolver un problema vinculado al clima de trabajo, contrata a un consultor especialista en clima laboral; si desea capacitar a su personal en informática, contrata a un

instructor especializado en informática y así sucesivamente. Asimismo, si una persona necesita superar una fobia, o una depresión, consulta con un terapeuta especializado. En cambio, el coach no es (necesariamente) un experto, no posee un conocimiento específico. Lo que sí posee, son destrezas de creatividad, liderazgo y comunicación, que le permiten ayudar a las personas a descubrir un conocimiento que ellas mismas encierran.

- Al igual que otros profesionales, el coach suele ser contratado por una empresa para un trabajo específico, por ejemplo, mejorar la eficiencia del personal. Su forma de realizar ese trabajo es muy diferente. Mientras la mayoría de los especialistas toman distancia de una situación, diagnostican un problema y ofrecen una solución, el coach se acerca a las personas y a sus situaciones, les ayuda a identificar los desafíos y luego trabaja con cada una de ellas, para orientarlas en el descubrimiento de sus propias soluciones. Es decir, otros especialistas dan una solución y la entregan a la persona, u organización. El coach, en cambio, crea en conjunto con la persona (o la organización) la posible solución.
- Otras disciplinas ofrecen conocimientos externos que existen previos a la situación, mientras que el coaching construye un conocimiento que surge de la situación que vive junto a la persona que está ayudando. Así, en lugar de transferir conocimientos, el coach busca construir capacidades: ofrece a las personas procesos de autoconocimiento, para que ellas puedan reconocer sus emociones, clarificar sus modos de pensar y explorar respuestas a sus problemas y desafíos.
- A diferencia de otros profesionales, un coach no diagnostica, no recomienda, no decide, ni "piensa" por la persona. Lo que hace es ayudarle a verse a sí misma de otro modo, a visualizar más opciones y a distinguir la brecha entre aquello que hace y aquello que desea. Luego la orienta en el logro de sus metas y sueños, le enseña a descubrir sus "puntos ciegos" y a quitar del camino los obstáculos que le impidan mejorar.
- Existen métodos de resolución de problemas que parten de un paradigma de necesidad (la persona -o la organización- necesita procesos, información, habilidades, conocimientos, capacidades, etc. para resolver su problema). En cambio, el coaching parte de un paradigma de posibilidad, la persona y la organización poseen fortalezas y capacidades internas, que les permiten mejorar su desempeño y obtener los resultados que persiguen.



- Las personas tienden a entablar con muchos profesionales una relación asimétrica: ellos (por ser los especialistas) son percibidos en un "nivel superior" de conocimientos y habilidades. En cambio, el coach y la persona construyen una relación de igualdad.

Coaching es empoderar personas

El propósito final de coaching es empoderar a las personas, es decir, que aprendan a utilizar el potencial que llevan dentro y sobre todo que quieran hacerlo. Y es allí donde el tema de la actitud es un asunto fundamental y está ligado estrechamente a lo emocional y a lo relacional. Algunas empresas ya se han dado cuenta que lo que gravita en los equipos de alto rendimiento no es un asunto de saber, sino de poder y eso pasa necesariamente por querer.

Lo anterior tiene que ver con la forma en que la empresa ve y trata a sus miembros. Es decir, con igualdad en el acceso a la verdad y como un interlocutor válido en las redes de conversación. Esa predisposición emocional positiva determina el sentido que las personas le atribuyen a su trabajo.

Finalmente, en ambos lados de la ecuación del trabajo, está el ser humano necesitando dar y recibir, queriendo ser valorado como persona y entregar su aporte creativo.

La transformación que se observa en las personas, después de los talleres de coaching, no reside en el conocimiento que adquieren, sino en que se sintieron vistas y valoradas.

Esta es la diferencia fundamental que trae el coaching a las empresas. El centro son las personas, no las ideas. Ahí es donde radica el poder.



Protocolo familiar como herramienta de Gestión

Por **Leonel Alfonso Corado Sánchez**
Magíster en Administración de Empresas y
Docencia Universitaria, Licenciado en
Administración de Empresas. Académico Docente
de la Universidad Rafael Landívar
lacorado@url.edu.gt



Resumen

El protocolo familiar es un documento negociado dentro del seno de los integrantes de una empresa familiar, cuyo propósito principal es garantizar la continuidad de la misma regulando: la propiedad, relaciones familiares, control de la empresa, transición y en general su administración. Permite que la gestión por medio de acuerdos entre la estructura de la empresa y la familia sea lo más viable para lograr los resultados favorables en el transcurso del tiempo, sea a corto, mediano y largo plazo. El artículo presenta las opiniones de fundadores y miembros de la segunda generación de empresas familiares sobre la importancia y beneficios que el protocolo familiar tendría en la gestión de su negocio. La información fue obtenida por los estudiantes del curso de Administración IV "empresas familiares" durante el transcurso del mismo, en el año 2014. Los resultados indican que tanto fundadores como sus hijos consideran relevante el documento para gestionar la organización, pues las decisiones y acciones se toman de manera profesional en las diferentes situaciones que se dan en el seno familiar y empresarial.

Conceptos clave: protocolo familiar, empresa familiar, gestión.

Introducción

El mundo empresarial día a día se vuelve más competitivo y las empresas buscan mejoras en procesos, sistemas, productos, ventajas competitivas, eficiencia en manejo y utilización de recursos, imagen, mercados, estrategias, entre otras. La empresa familiar no es ajena a estos factores y fenómenos, pero además tiene que convivir, aceptar y evaluar la administración de los elementos antes mencionados con la forma en que los miembros de la familia empresaria participan y administran el negocio.

El protocolo familiar es un instrumento que permite delinear la forma en que la empresa puede y debe gestionarse tomando en cuenta la particularidad en que la familia participa o no en la misma, con miras a que no desaparezca con el tiempo estableciendo la forma de sucesión del mando, el gobierno, la propiedad, el control, políticas, reglas y en general mecanismos y medidas para solventar futuros problemas. A este respecto Ward, citado por Barbeito, Crespo, Martínez y Guillén (2008) indica que un protocolo familiar, desde el punto de vista de la empresa, debería ayudar a profesionalizar los procesos de dirección estratégica y a institucionalizar en la empresa los valores básicos de la familia.

Desde el punto de vista de la familia, debería ayudar a promover la unidad y armonía de sus miembros, a profesionalizarlos como propietarios de una empresa, y a conservar en la familia los valores que hacen fuerte a la empresa familiar.

Para conocer la importancia sobre el tema se realizó un estudio exploratorio consistente en una investigación cualitativa, por medio de 20 entrevistas a fundadores y miembros de la segunda generación de empresas familiares ubicadas en la Ciudad de Guatemala.

Por medio de preguntas abiertas se conoció sobre diferentes tópicos relacionados con la sucesión, administración y control en las empresas. El trabajo fue desarrollado por estudiantes del curso de Administración IV, de la carrera de Administración de Empresas (Universidad Rafael Landívar de Guatemala).

El propósito del artículo es dar a conocer las opiniones y comentarios de los fundadores y miembros de la segunda generación, sobre la necesidad de contar con un protocolo familiar, por toda la complejidad que conlleva la gestión de la empresa que dirigen.

1. Protocolo familiar

El concepto tiene diferentes enfoques dentro de los cuales Norgestion (2010) indica que es "un instrumento que regula las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa. Se trata de un mecanismo que da respuestas a los problemas que pueden surgir a la hora de plantearse la titularidad de sucesión y gobierno de una Empresa Familiar y que puede llegar a afectar las relaciones profesionales, económicas o incluso personales entre familia y empresa". Por su parte Aimetta, citado por Díaz y Fuentes (2014), señala que el protocolo familiar "es el documento en el que una familia propietaria de una empresa pone por escrito las normas que van a regir la relación entre la empresa y la familia en el presente y en el futuro. El objetivo es establecer las reglas básicas de dicha relación, para los socios actuales y para las futuras generaciones, a manera de asegurar la continuidad de la empresa en manos de la familia".

Los aspectos tratados en los diferentes conceptos presentados, hacen ver la diversidad de aspectos que debe tomar en cuenta una familia para lograr cohesión, participación y armonía en el manejo del negocio, los cuales deben ser abordados en un protocolo familiar. Por lo tanto, es necesario plantearse en una forma más concreta cuales son las razones por la que se debe contar con dicho instrumento o documento. Al respecto Fernandez y Reyes, citados por Arenas y Rico (2014) indican que entre las diferentes razones a considerar por las cuales se debe elaborar un protocolo familiar se pueden enumerar las siguientes:

- El protocolo mantiene la cohesión y la armonía: uno de los elementos diferenciadores más importantes entre las empresas familiares es la consideración de la familia como parte activa y necesaria, tanto en el patrimonio como también en la gestión. Es necesario que el protocolo opere como instrumento de enlace necesario entre los diferentes elementos intrincados en las empresas familiares.
- Objetivos de la empresa familiar: para determinar los objetivos, la familia debe hacer un examen de conciencia y concluir quiénes son, como han llegado ahí, a dónde quieren llegar y cómo quieren llegar.
- Compatibilidad de intereses familiares y empresariales: cuando las familias elaboran el protocolo familiar con plena sensibilización y conocimiento de todos, implica que han sido capaces de transmitir y hacer cumplir los elementos previos de cultura empresarial, filosofía familiar, autonomía familiar y consecución de objetivos.
- Prever la sucesión: el punto más conocido de los protocolos familiares es el mecanismo de

previsión de la sucesión. Es uno de los puntos más críticos en las empresas familiares, por la poca preparación y atención al tema como tal.

- Regular el patrimonio: uno de los contenidos más importantes del protocolo familiar es precisamente la regulación del patrimonio familiar, puesto que en la empresa familiar se produce constantemente la confusión del patrimonio familiar y el patrimonio empresarial.
- Permitir la gestión: la última gran causa para la necesidad de elaboración del protocolo familiar es que a través de este se facilite la gestión empresarial. Si la empresa es familiar es porque tiene trabajando e involucrados en el patrimonio a diversos miembros de la familia, implicados con mayor o menor grado, en la gestión empresarial".

2. Empresa Familiar

Al respecto del tema existen diferentes acepciones y a este respecto Armajén, citado por Flores y Vega (2014) indica que empresa familiar "es aquella en la que la propiedad y gestión de la empresa están en las mismas manos, y cuya actividad se desarrolla con una clara vocación de expansión y continuidad por parte de los mismos miembros de la empresa". Para Belausteguigoitia, citado por Flores y Vega (2014), la define como "una organización controlada y operada por los miembros de la familia". Para ampliar la comprensión sobre los aspectos importantes que hacen que una empresa se considere familiar se parafrasean los principios básicos que menciona Treviño (2010), al indicar que "para que una empresa pueda ser considerada "empresa familiar" debe cumplir ciertos principios básicos:

- Que una familia, o incluso varias familias, posean (en el caso de ser empresa privada) por lo menos 51% de las acciones del negocio.
- Que una o varias familias estén involucradas ya sea en la gestión, organización y/o administración estratégica del negocio.
- Que la familia empresaria tenga vocación de continuidad.
- Que existan miembros de la siguiente generación interesados en continuar la empresa, rejuvenecerla y transmitirla a otras generaciones.
- Que la familia promueva la transmisión de oficio/conocimiento entre generaciones.
- Que la familia actúe como custodio o guardián de la riqueza generada por cada generación.



3. Gestión

Sobre la definición del tema, el mismo es estrictamente enfocado a lo concerniente sobre empresa familiar por lo que se toma en cuenta lo que se indica sobre la fórmula de gestión de empresa familiar y para lo cual Gimeno, Baulemas y Coma (2009) indican que "la idea básica de la Gestión de la Empresa Familiar consiste en preparar a la empresa familiar para hacer frente a situaciones en que pueda encontrarse. Se trata de aproximar el tipo de situaciones a las que ésta se enfrentará con una elevada probabilidad". Como

importante hace ver que no todas las empresas familiares deben gestionarse de la misma forma, por lo que la gestión de la misma va en función del giro del negocio, tamaño de la familia y estructura. Presenta por lo tanto un cuadro con las perspectivas a tomar en cuenta para la administración independientemente del tipo de empresa familiar que se trate.

De tal cuenta que se identifica en la gestión de la empresa familiar algunas perspectivas de gestión como las siguientes:

Perspectiva de gestión	Principales ventajas	Principales inconvenientes
Problemática de la empresa familiar	Toma de conciencia de cuáles son los problemas	Describe situaciones pero no prácticas de gestión
Planificación de la sucesión	Plantea la importancia de abordar la sucesión	Dificultad de identificar las innumerables posibilidades futuras
Comunicación de la familia	Comunicación de la familia	Confusión de la comunicación como medio y la comunicación como objetivo
Protocolo	Define reglas en la empresa familiar	Tendencias a presentar deseos de cómo la familia desearía verse

Fuente: Gimeno, Baulemas y Coma. (2009). *Página 23*

Parafraseando a Gimeno, dentro de lo que debe tomarse en cuenta como lo primordial en la gestión de la empresa familiar (independientemente del giro del negocio) es preparar a los miembros de la empresa para hacer frente a los problemas situaciones y decisiones que encontrarán a lo largo y desarrollo de la actividad empresarial; así como, que el protocolo familiar varía en contenido de acuerdo a la estructura de la empresa al existir unas con mayor complejidad cuyas razones se deben entre otras a su tiempo de existencia, al emprendimiento del fundador e involucramiento de los miembros de la familia.

4. Metodología

Para conocer y determinar la importancia que tiene el protocolo familiar dentro de las empresas familiares se realizó una investigación cualitativa, la cual se realizó del 18 de septiembre al 30 de octubre del 2014, por medio de 20 entrevistas a profundidad a los fundadores y miembros de la segunda generación de empresas familiares. Dentro de las empresas investigadas nueve se encuentran en el sector de la industria, cinco al

comercio y seis al servicio, a la fecha de la investigación todas tienen más de siete años de estar funcionando y operando en la Ciudad de Guatemala. Las entrevistas fueron cara a cara por medio de una guía de preguntas abiertas, las cuales abarcaron diferentes tópicos relacionados con la administración, sucesión, y control en las empresas, temas que se consideraron incluir en la preparación de un protocolo familiar. Las empresas fueron seleccionadas por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales del curso de Administración IV (detallar universidad), y los resultados permitieron elaborar una propuesta de protocolo familiar.

5. Presentación de resultados

Se presentan a continuación las opiniones obtenidas de los fundadores y miembros de la segunda generación, las cuales, de acuerdo a la metodología cualitativa utilizada, permiten un acercamiento a lo que sucede en las 20 empresas investigadas y ayuda a comprender un fenómeno determinado.



Problemas que enfrenan las empresas familiares

CONCEPCIÓN DEL FUNDADOR

CONCEPCIÓN MIEMBRO SEGUNDA GENERACIÓN

Trabajar con miembros de la familia

Indican que muchas veces hay roces pues los familiares no desean hacer el trabajo indicado. Se ve afectada la relación familiar al no estar todos de acuerdo en trabajar fines de semana. También el favoritismo hacia un miembro de la familia y el no tener una programación de vacaciones.

Comentan también sobre las diferencias de opinión y el carácter fuerte, lo que hace difícil lograr ceder en sus ideas, lo que influye en que no se les tenga confianza.

Comentan que el problema es que el trabajo incluye fines de semana, así como la exigencia mayor para unos que para otros.

Todos quieren mandar y tomarse más atribuciones de las del puesto y no se toman en cuenta opiniones ni ideas ofrecidas y se dan privilegios familiares. No siempre dicen lo que quisieran y reprimen y lo sacan a luz, hasta que están completamente molestos.

No todas las decisiones se consultan aun teniendo relación con el puesto.

Relación administrativa de los integrantes de la familia

Comentan que el llamarle la atención a un miembro de la familia y no hacerlo fuera del trabajo. Se basan en la experiencia para manejar el negocio, pero tienen poco conocimiento administrativo y de mercadeo. Así también comentan sobre la consecución de los objetivos a corto plazo y la liquidez por el tiempo de crédito dado.

Con los problemas de trabajo suelen no hablar por un tiempo hasta que se pase el enojo. En general, tienen mayor conocimiento por los estudios, pero lo que más afecta son las personalidades de los fundadores.

El lograr los estimados de venta y la falta de recursos financieros.

Perspectiva de la empresa familiar (padres que trabajan con los hijos y el sacrificio personal)

Comentan que no siempre exigen requisitos para formar parte de la empresa, aunque todos los hijos están en la universidad pues consideran que la preparación académica es importante. Sin embargo, toman muy en cuenta el interés, actitud y compromiso que tengan en el negocio. Confirman que el ingreso no es por la experiencia aunque algunos han sido involucrados en la adolescencia.

Indican que siempre les han hablado sobre lo que esperan de ellos y de hacerse cargo de la empresa en el futuro.

Algunos desde pequeños conocen el negocio y otros se han involucrado en la adolescencia en la época de vacaciones.

Sobre los valores inculcados para la sobrevivencia de la empresa

Los mismos que nosotros: respeto, humildad, honradez y lealtad.

Trabajo duro, amor al trabajo, respeto, responsabilidad y esfuerzo.



Planificación de la sucesión

Requisitos que deben cumplir M.S.G. (miembros de la siguiente generación)

Ser miembros de la familia y tener una carrera universitaria concluida y haber trabajado por lo menos cinco años en ella.

Primero ser parte de la empresa y tener preparación académica, pues la tecnología va cambiando.

¿Están establecidos esos requisitos?

No tenemos establecido nada. Los requisitos no están implementados.

Lo han platicado en forma general, les han indicado que tienen que graduarse para entrar al negocio. Se supone que tienen que estar graduados. No he escuchado que hayan requisitos.

¿A qué edad considera deben involucrarse los hijos? y cómo

Formarlos en el negocio a los 15 años. Ponerlos a trabajar en tareas pequeñas en vacaciones y después de asistentes. Desde que inició el negocio los involucraron.. Desde primaria.

Desde pequeños visitando la empresa.

Ascender en algún puesto.

Desde sus primeras visitas al negocio.

¿Considera que atraer a los Miembros de la Segunda Generación servirá para renovar el negocio?

Sí porque aportan nuevas ideas, traen conocimientos y tecnología. Nos han ayudado a implementar herramientas y tecnología en los inventarios (Excel).

Aportamos nuevas ideas, pero a veces no las toman en cuenta.

Cuando lo permiten, si están abiertos a nuevas soluciones.

¿Qué consideraciones tomaría antes de incluir a un familiar o amigo en la empresa así como normas?

Su personalidad para poder exigirle y que exija a los demás. Que cumpla las reglas como cualquier empleado. No habría reglas específicas para ellos, sino las de la empresa para todos. Las obligaciones del puesto.

Creo cumplir las mismas como cualquier empleado, las mismas para todos.

Dependiendo del puesto.

¿Ha pensado en algún momento en un proceso de sucesión?

No, nunca lo he pensado. No tiene un plan, no quiere que sus hijos se sientan presionados. Considera que se haría un problema grande entre sus hijos hablar de ello. Es algo que no suele pensarse. Es importante pensar que puede pasar en el futuro.

No hay un plan pues nadie se ha puesto a pensar en ello.

Considera que el problema es que el fundador piense dejar la empresa.

Nunca se ha discutido con nosotros los hijos. En las reuniones hablamos de mejorar el negocio pero no de ese tema.



Planificación de la sucesión

¿Por qué considera es tan difícil retirarse de la empresa?

Uno se aferra a lo que ha hecho toda su vida. No es fácil dejar lo que con tanto empeño se ha dedicado. Dolería saber que ese esfuerzo se perdiera por una mala decisión.

No sabría a quién de mis hijos le dejaría el negocio.

Porque fueron quienes lucharon y se esforzaron por el negocio. Les es difícil retirarse por los años en que han trabajado en el negocio.

No creer en que alguien más este capacitado para dirigir el negocio.

¿Considera que los acuerdos familiares deben estar por escrito?

Estamos conscientes que es necesario pues en la empresa ya ha habido incidentes por no tenerlos. Se logra más confianza para crear más veracidad en lo que se ha dicho. Para tener respaldo y así exigir y se cumpla lo acordado.

Al estar por escrito tienen que cumplirse.

Porque se han hecho cosas que afectan a la empresa.

Son importantes para saber qué tiene que hacerse.

Comunicación de la familia

¿Le han inculcado a los MSG a cuidar el patrimonio familiar?

Dentro de la comunicación con la familia se los hemos hecho ver, que el patrimonio es de ellos. Se les ha ido enseñando sobre el manejo de las operaciones y manejo de la empresa. No solo con el ejemplo sino verbalmente. Que es muy importante la administración del negocio. Como han visto lo que nos ha costado sabrán cómo manejarlo. Se les he enseñado a no gastar más de lo que tienen, así como de aprovechar al máximo los recursos de la empresa.

Nos lo han dicho en varias ocasiones, que el negocio es de nosotros.

Que debemos cuidar la empresa pues les ha costado tanto.

Nos han hecho ver lo importante del negocio pues es el legado que nos dejarán.

Es una responsabilidad grande y sabemos que cuidaremos la empresa, es lo menos que podemos hacer.

Mantengo las ideas de mi papá y se lo que cuesta el dinero.

Todos hemos recibido el mensaje de estar comprometidos con la empresa y la familia.

¿Se ha presentado algún conflicto o rivalidad, disputas en la familia?

Por la terminación de la carrera universitaria. No haber transmitido el conocimiento del negocio y no saben que hacer. Por algunos privilegios a un hijo. En la toma de decisiones. En la distribución de las acciones. Por lo problemas traídos de la casa y que tratan de resolverse en la empresa.

Pocos, pero no me gusta contradecir.

La falta de ser igual con todos los hijos.

El no contar con los conocimientos del negocio y la exigencia de hacer todo bien.

A veces es más severo conmigo que con los empleados.

Los que trabajamos en la empresa deberíamos tener más acciones que los que no trabajan en ella.



Protocolo Familiar

¿Tiene conocimiento sobre lo que es un protocolo familiar?

No ninguno siempre pensé en un testamento. En alguna reunión de negocios escuché ese nombre, pero no le preste mucha atención. Ahora con la entrevista estoy conociendo con mayor profundidad el tema.

No hasta ahora que lo estoy conociendo en el curso de Administración. Al conocer el concepto inicié una búsqueda en internet y me di cuenta de todo lo que debe contener un protocolo familiar. Comencé a conocer del tema con el libro de texto con que estudiamos.

¿Tiene conocimiento sobre lo que es un protocolo familiar?

Definitivamente nos ayudará en la empresa para aclarar diferentes puntos que son necesarios manejar de diferente forma, no tenemos protocolo familiar. Es importante que todos sepan como está integrado el patrimonio de la familia.

Para que las futuras generaciones estén preparadas para cuidar y aumentar el patrimonio familiar. Si bien en este momento no estamos preparados para que funcione en un 100%, nos ayudará bastante. Ayudará a que haya armonía dentro de la empresa. Que se establezca la forma de salir de la empresa.

Sí pues la empresa lo necesita, es importante que todos los integrantes de la familia sepamos cómo se debe administrar aspectos delicados que se dan en la familia.

Si porque necesitamos saber cómo quedaremos en el negocio, que haya reglas de como se repartirán las acciones.

Debe contener reglas para el pago de salarios. Considero importante poner en práctica lo que estoy aprendiendo en la universidad.

Nos da la oportunidad de conocer las situaciones que vamos a enfrentar pero como se pueden manejar de mejor forma.

¿Quiénes considera que deben participar en la elaboración de un protocolo familiar?

Nosotros como esposos y fundadores de la empresa. Considero que toda la familia pueda dar ideas en algunos aspectos importantes.

Debemos tener una idea clara de todo lo que debe contener el protocolo y ver qué puede aplicarse a nuestra empresa.

Considero que debemos tener un protocolo sencillo y conforme vaya creciendo el negocio irlo cambiando.

Mis padres por ser los dueños de la empresa y nosotros como hijos podemos indicar partes con las que deben contar un protocolo.

Podemos dar ideas y decir qué puede contener, pero ellos como los fundadores tienen toda la libertad de decidir qué se pone o se quita.



Interpretación de resultados

Los resultados de la investigación de campo muestran que al interior de las empresas familiares, como en cualquier otra, se manejan y resuelven situaciones de índole empresarial. Pero, además, con el componente que son los miembros de ésta quienes, partiendo de su posición y participación dentro de la familia, actúan de acuerdo al caso.

Uno de los tantos aspectos, que tanto fundadores como miembros de segunda generación hacen ver como problema focal, es el roce con los miembros de la misma familia. Esto es por lo que hacen o dejan de hacer, aquellos que tienen un rol más gerencial. Dicho conflicto se agrava aún más por el carácter que tiene dicho ejecutivo, quien en la mayoría de los casos es el fundador de la empresa.

Se menciona también que la relación laboral se ve afectada por los privilegios que algunos miembros de la familia tienen, o bien por el hecho del poco grado de conocimiento que se tiene en las operaciones de la empresa. A esto es importante señalar, que la falta de conocimiento que los miembros de la segunda generación tienen del negocio se debe en parte a que la transmisión del conocimiento no fue el deseado, y la participación en la empresa no siempre fue programada aunque siempre se les habló del negocio.

Se reconoce, por parte de los fundadores, que no se tienen establecidos los requisitos para ingresar a la empresa y se ha hablado poco de ello con los miembros de la segunda generación. Esto tiene relación con que no se toca el tema de la sucesión con ningún miembro de la familia y que a la vez se les hace difícil abordar el tema, por la sencilla pero valedera razón de que "es el trabajo y esfuerzo de toda la vida del fundador".

Por los aspectos mencionados, para las empresas investigadas adquiere una relevancia mayor el contar con un documento que de los lineamientos a seguir para fundamentar la toma de decisiones, establecimiento de requisitos para participar en el negocio, reglas tanto para establecer salarios y salida de la empresa y en general para poder dirimir las situaciones familiares que afecten la empresa o viceversa.

Conclusión

Dentro de los requisitos a tomar en cuenta para la investigación de las empresas familiares, estaba el tener una vida de operaciones de no menos de 10 años siendo el rango dado, de 10 a 20 años. Así también, que participaran en el negocio activamente además del fundador (es) uno o dos miembros de la siguiente generación (MSG).

Por otro lado, todos los integrantes de la empresa familiar tienen muy claro los valores inculcados para la sobrevivencia de la empresa, la edad a que deben involucrarse y las consideraciones a tomar en cuenta para que la empresa continúe existiendo. Sin embargo, no tienen establecidos los requisitos para el ingreso a la misma y tampoco han pensado en el proceso de sucesión.

Asimismo, están conscientes en que los acuerdos familiares deben de estar por escrito y que han inculcado el cuidar el patrimonio familiar, pero también ninguna de las empresas tienen o poseen un protocolo familiar.

En base a lo anterior, se presenta información sobre el contenido de un modelo de protocolo familiar, haciendo ver que el mismo cuando se elabora es como la confección manufactura de un traje o vestido para una ocasión muy especial, es decir a la medida. Por lo tanto, podrá incluirse, o no, tomar en cuenta alguna información dependiendo de la empresa familiar que se trate.

Aspectos importantes de un protocolo familiar:

- Introducción, historia de la empresa y familia
- Valores, cultura y principios.
- Códigos de conducta.
- Políticas (formación, ingreso, promoción, compensaciones, egreso).
- Gobierno familiar (consejo de familia, consejo de administración).
- Derechos patrimoniales (propiedad, acciones, transmisión y venta).
- Sanciones y negociación de conflictos
- Relación con los empleados.

Bibliografía

- Arenas, C. Rico, B. (2014). *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*. *Estudios Gerenciales* 30, emisión 132 páginas 252-258 <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000916>
- Barbeito, R. Crespo, P. Martínez, C. Guillén, S. (2008). *Estudio sobre el desarrollo de protocolos familiares en Galicia*. *Estudios de Economía Aplicada*. Volumen 26-2 páginas 1-22 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30113187017>
- Belausteguigoitia, R. (2010). *Empresas Familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*. Segunda Edición. Mc Graw Hill, México.
- Díaz, G. & Fuentes, G. (2014). *Las reglas de convivencia y su incidencia en la continuidad de las empresas familiares de Tehuacán*. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, volumen 7 número 6. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2334448
- Flores, O. & Vega, L. (2014). *Factores claves que influyen en el proceso de sucesión en las empresas familiares del sector textil en Tijuana, B.C; México*. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, volumen 7. Número 7 http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2499685
- Gimeno, A. Baulenas, G. Coma, J. (2009). *Modelos de empresas familiares. Soluciones prácticas para la familia empresaria*. Ediciones Deusto. www.e_deusto.com España
- Luna, R. (2010). *Problemas y soluciones de la empresa familiar*. Primera Re-impresión. Rivara ediciones. Guatemala
- Treviño, R. (2010). *Empresas Familiares, Visión Latinoamericana*. Primera Edición Pearson. México.





LEAGUE

Una empresa que revoluciona el Management

Por: Ceferí Soler

Doctor en Psicología, Universidad de Barcelona, Profesor en ESADE, Barcelona, España

Marta Flores,
Profesora en UCA, El Salvador

Grandes empresas y corporaciones han enfrentado problemas económicos, ambientales, competitivos y/o de procesos, pero gracias a la innovación, la planificación estratégica y/o la inyección de nuevo capital han logrado que subsistan y triunfen en los océanos del mercado (casos como Apple, IBM, Kodak, American Airlines son algunos ejemplos). Por otro lado empresas como Enron, Athur & Anderson, FIFA (por mencionar algunas) tienen algo en común: la ambición y los intereses de pocos privan al bienestar social. Y ¿qué decir de las maquilas?, conocidas internacionalmente como centros de explotación. ¿Podríamos considerar siquiera estudiarlas y presentarlas como ejemplos a seguir en la administración?, estamos ahora ante un caso digno de estudio.

League Central America (LCA) es una empresa que se dedica a la manufactura de prendas de vestir para universidades de Estados Unidos y cuenta con el 80% del mercado universitario (su marca League Collegiate Outfitters está presente en más de 3,000 campus). Como fábrica del sector textil, utiliza la especialización en cada uno de sus módulos. Se encuentra ubicada dentro de la zona franca American Park, junto a otras 19 plantas más.

Su historia inicia con Drew M. Wolf, inversor norteamericano quien fundó League en 1991 en Filadelfia, Estados Unidos. Años más tarde, se convierte en una sociedad junto a Larry Klebanoff,

ambos empresarios y filántropos quienes han enfrentado contratiempos y dificultades para el progreso de la marca. En sus inicios colocaban su producción en diferentes fábricas centroamericanas, y es en Guatemala, donde conocen al Ing. Rodrigo Bolaños, quien es ahora el Gerente General de LCA, donde producen las prendas.

El común denominador de LCA

Como todas las empresas LCA busca convertirse en una fábrica líder, velar por la seguridad de sus miembros y cumplir con sus obligaciones legales y de ética social. Su Gerente General posee la responsabilidad de hacer crecer una fábrica dinámica, la cual se dedica a destacar la marca League en entregas a tiempo, alta calidad y flexibilidad en comparación con la competencia, trabajando junto a sus colaboradores, a quienes identifica como líderes. Actualmente, LCA tiene un crecimiento anual del 30%, lo que le permite satisfacer las necesidades de la casa matriz y de los propietarios.

¿Qué hace especial a LCA?

La misión de LCA expresa: "Existimos gracias a El Salvador y para inspirar sin límites la Responsabilidad Corporativa en la región". Esto se hace vida bajo la Gerencia del Ing. Rodrigo Bolaños, quien además persigue, como objetivo personal, mejorar la calidad de vida de sus trabajadores e impactar positivamente en las personas que viven en la región, esto lo traduce en un trato con justicia y dignidad.

Todas las labores se realizan en un entorno donde buena parte de los colaboradores son personas que fueron excluidas por la sociedad debido a diferentes circunstancias: desempleados, discapacitados, hay quienes sobrepasan la edad de jubilación, otras poseen tatuajes y un 17% fueron miembros de maras y pandillas. LCA es pionera en el país en ejecutar el Programa de Inserción Laboral "PIL", que cuenta con una población actual de 70 personas. Para el staff de gerentes, estos empleados tienen un nivel de compromiso igual o mayor que los demás miembros de la empresa, aunque algunos consideran que pueden llegar a ser mucho más colaboradores que el resto del personal. "Pareciera que la mayoría de ellos tienen más deseos de colaborar y demostrar que son parte de la sociedad", expresan algunos. Los miembros del programa son contratados en el área operativa de la empresa conformando módulos puros (integrados únicamente con miembros del PIL) o mixtos (módulos que integran miembros del PIL y personal fuera del programa). La peculiaridad de los módulos puros es que obtienen las mayores eficiencias. En un estudio realizado durante los meses de abril a septiembre del 2012, el módulo obtuvo un promedio diario de 1159 piezas que representa una eficiencia del 107% (contrastado con el número de piezas promedio de la planta de 843 con una eficiencia del 91%). También se hace notar que los módulos mixtos, cuando ya son maduros pueden obtener eficiencias del 110%. En el 2014, el módulo de eficiencia más cercana al módulo de los del PIL fue de 78%, y en 2015 el módulo más cercano fue de 88%.

LCA cuenta actualmente con más de 400 empleados y desarrollan alrededor de 12 programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que impactan directamente en los empleados y sus familias, elevando su nivel de vida. Estos programas han llevado a la empresa a obtener un índice de rotación voluntaria, muy cercano a cero, al compararlo con otras industrias en el país están muy por debajo del promedio (12 o 13% mensual). Este ratio es muy importante por la posible pérdida de talento para LCA, pero los miembros de la

empresa expresan que se consideran miembros de una gran familia, pues han encontrado no solo un trabajo sino un ambiente de familia.

La cultura empresarial de League, medida a través del cuestionario de cultura de Harrison en Julio de 2014, demostró que están orientados a las tareas-resultados, procesos-control, personas y finalmente el poder. Esto representa una desviación significativa con otras empresas de los países centroamericanos e incluso países europeos, ya que se observa que en la mayoría de ellas se tiene una cultura orientada al poder, prioritariamente.

LCA desarrolla programas de motivación, como el plan de carrera, este constituye un programa de promoción profesional que va acompañado de ascensos, en donde se capacita a los empleados que tienen el deseo de superarse (deseo que debe nacer individualmente), pero se potencia a través del plan de vida y de las oportunidades de estudio que ellos tienen (para poder ascender de operario a supervisor dentro de la empresa, es necesario tener un nivel de escolaridad mínima de bachillerato) a todos los empleados se les da el mismo grado de oportunidad y todos pueden tener acceso a estos programas, a la fecha se tienen dos personas del PIL que ya son supervisores.

Los programas de RSE de LCA

LCA tiene un "Programa de desarrollo humano", en el marco de su RSE, que lo resumen en "desarrollar un modelo gerencial amigable con el medio ambiente social, logrando conciliar los objetivos de crecimiento de la empresa, optimización de las utilidades y crecimiento patrimonial accionario, con los objetivos de desarrollo del personal, aportando y ayudando a los colaboradores para cambiar las condiciones de exclusión y de pobreza en las cuales se encuentran".

Es notable que los objetivos sociales y los objetivos corporativos son compatibles, lo que permite la creación de una política de RSE de League, que forma parte de su ADN.



Brevemente se presentan algunos programas:

FAMILIA SEGURA:

Familia segura
(4 programas)



- **Centro de Desarrollo Infantil (CDI)**, la cual trabaja como guardería para los hijos de los trabajadores y busca desarrollar las capacidades cognitivas, socio-afectivas y motrices de los niños. El trabajo con los padres se desarrolla a través de una escuela para padres, donde se enseñan temáticas familiares que impactan en la crianza de los hijos. Inicia desde el 2010 y atienden a niños de empleados de League y de otras fábricas del Parque Industrial.

- **El Programa Educativo de LCA** fue iniciado en el año de 2012, mediante la modalidad de educación

flexible. Este programa es desarrollado con la ONG CIDEF, es la Asociación Intersectorial para el Desarrollo Económico y Progreso Social. LCA aporta las instalaciones para desarrollar los estudios y CIDEF aporta los profesores. Los costos del desarrollo de este programa son aportados por LCA y CIDEF, de manera que para el empleado no significa ningún costo.

- **El programa de construcción de viviendas** es parte de los Programas de apoyo a la Familia, donde se identifican familias con necesidad de solventar necesidades básicas relacionadas con las viviendas. Estos proyectos funcionan mediante tres factores importantes de apoyo:
 - 1) Apoyo del departamento de Mantenimiento de LCA, facilitando apoyo técnico y herramientas para el desarrollo del programa de construcción.
 - 2) Aportación económica de la dirección de la empresa para apoyar este tipo de proyectos.
 - 3) Aporte mediante voluntariado de personal de LCA aportando mano de obra, para el desarrollo de la obra civil de las casas a remodelar o construir.

PLAN 600

PLAN 600

- **Políticas flexibles de contratación de cónyuges y/o familiares en primer grado** con el objetivo de aumentar los ingresos familiares. En LCA se ha verificado que el tener grupos familiares al interior, fortalece las relaciones internas de la empresa, y a la vez fortalecen la economía familiar del grupo.

En LCA laboran 120 personas que pertenecen a grupos familiares, de estas 120 personas laboran 26 parejas de cónyuges.

- **Programa de Emprendedurismo asistido** que busca que las familias de los empleados puedan desarrollar un emprendimiento en sus lugares de residencia, el cual no tengan que dedicarle más de un 10% del tiempo posterior al horario de trabajo pero que les pueda crear rendimientos que sobrepasen los \$200.00. Actualmente, se tiene el proyecto de cultivo de tilapias que comenzó a dar sus primeros pasos en Junio de 2014, con la planificación de las actividades. El programa ha asistido a cinco empleados de LCA y a septiembre de 2015, se han producido tres cosechas de tilapias.
- **Centro de Desarrollo Tecnológico:** este es un proyecto que LCA comenzó a implementar en enero de 2015 pensando en la superación de todos sus empleados, mediante el aprendizaje del idioma inglés, como una forma de abrirles las puertas a otros tipos de trabajo (call center), lo cual, les permita mejorar su nivel de ingreso económico fuera de LCA. El programa incluye empleados con discapacidad auditiva. El

programa cuenta con 460 participantes, y se ejecuta en grupos de 25 personas cada media hora, comenzando estos a las 7:30 a.m. finalizando a las 5:00 p.m. Actualmente se está trabajando en una alianza con la universidad Canisius en Buffalo, New York, para lograr establecer una clase conversacional con sus estudiantes por medio del programa "skype". Se cuenta con una biblioteca en inglés para todos los usuarios del programa, con libros donados por la institución Follette uno de los principales clientes de LCA.



REINSERCIÓN LABORAL

- **Programa de Inserción Laboral (PIL),** del cual se habló en un inicio.
- **Programa empleos para personas con discapacidad.** En League "brindar empleos a personas con discapacidad no es una obligación sino una bendición", en palabras del Gerente General. "Muchas personas ven que sus problemas y obstáculos no son tantos como los que las personas con discapacidad deben de afrontar... los empleados les ayudan y les apoyan para que se sientan bien, acogidos", mencionó. League cuenta con un total de 400 empleados y alrededor de 21 personas con discapacidad, sobrepasando el mínimo exigido por la ley. League trabaja arduamente por la equiparación de oportunidades, no solo dentro de su planta, sino dentro del entorno del parque industrial, promoviendo ferias de empleo para brindar oportunidades a personas con discapacidad, para que se incluyan dentro del mercado laboral y que las empresas puedan contratarlas.
- **Villa League** es una residencia para las personas con discapacidad, empleadas en la fábrica, construida muy cerca de la planta textil con el objetivo de facilitarles su llegada al trabajo y su incorporación a la vida laboral. Villa League está equipada con instalaciones adecuadas como rampas para desplazamiento, barras de apoyo, baños acondicionados; cuenta además con áreas de servicios básicos como electricidad, agua potable, lavadora, secadora, refrigerador, cocina, microonda, agua caliente, agua potable envasada. La residencia cuenta con personal de vigilancia las 24 horas al día para atender necesidades del personal. Como parte del servicio de esta prestación se proporciona transporte diario al personal que vive en la residencia. Actualmente Villa League cuenta con seis residentes.



Villa League es una residencia para las personas con discapacidad



CUIDAR Y RESPETAR EL MEDIO AMBIENTE

- 1) **Programa de reciclaje de agua:** LCA cuenta con una planta de tratamiento de agua, para recuperación del agua generada en el departamento de Serigrafía durante el proceso de lavado de marcos. Esta es tratada para volver a ser utilizada. De manera diaria se procesan 6 metros cúbicos de agua, lo que equivale a 132 metros cúbicos que se ahorran al mes, y se cuida de esta manera las reservas de los mantos acuíferos de la zona. El tratar el agua evita la contaminación de los suelos de la zona protegiendo de esta manera el medio ambiente del país.

Luego de los sedientos inertes resultantes del proceso de tratamiento, se procede a elaborar ladrillos los cuales se utilizan en jardineras del personal empleados de LCA.

Los propietarios y accionistas de League son personas altamente sensibles a la realidad que vive la población salvadoreña. Su cercanía con la fuerza laboral les permite que en sus visitas a la fábrica, convivan con todo el personal (equipo gerencial, operarios y sus familias), ellos opinan que "sus empleados merecen toda la atención" (League Collegiate Outfitters, 2014), esto ayuda a que se aprueben y se integren a la fábrica los programas e iniciativas que el Ing. Bolaños promueve para mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

LA ESPIRITUALIDAD DE LCA

Se entiende a la Espiritualidad como la búsqueda de significado y propósito a través de las oportunidades que da el trabajo (Dolan & Altman 2012), una vida con significado se desarrolla al utilizar las fortalezas que acompañan los valores sociales de las personas para alcanzar un objetivo superior a los individuales, una vida con sentido se encuentra en el servicio a los demás, a través de un programa de voluntariado o desarrollando el trabajo con un propósito bien definido de justicia social y económica en homeostasis constante. Dolan & Altman (2012), Reave L. (2005), evidencian que existe una coherencia entre valores, prácticas espirituales y el liderazgo efectivo, citan a Freeman (2011), quien relaciona a las prácticas de la vida diaria como la oración, la meditación Mindfulness con la efectividad del liderazgo en una organización.

El estilo gerencial de LCA abre el espacio a la práctica de una oración matutina con todos los miembros de la Fábrica, este espacio ecuménico es posible ya que en nuestro contexto un

91.2% de la población posee una religión, es ahí donde hay un punto de coincidencia entre todos los empleados. Uno de los objetivos que persigue esta práctica es crear un espacio de cohesión de todo el personal hacia el sueño de construir un mejor país, lograr crear una mejor empresa y alcanzar las metas de producción.

También se considera una catarsis a los problemas que agobian al personal (violencia, pobreza, abandono, situaciones desfavorables en casa, entre otros) que constituye un yugo y de manera simbólica se descarga por medio de la invocación a un ser supremo, lo cual alienta a las personas y le permite trabajar adecuadamente, siendo como una puerta que se abre para tener un día de trabajo con excelentes relaciones sociales. Otra práctica espiritual que se da en la fábrica son los paseos de acción de gracias, se invita a todos los miembros de la fábrica que de manera voluntaria tienen deseos de meditar. Este espacio se abre para que las personas tengan la oportunidad de conectarse y dar gracias al Dios supremo que en la vida de muchos, es un bastión de referencia espiritual.



Ing. Rodrigo Bolaños, Gerente General de LCA.

CONCLUSIONES

La aldea global está cambiando a ritmo muy acelerado. Los tiempos de crisis son momentos de cambio. Estamos haciendo frente a un cambio de paradigma; hasta ahora las organizaciones estaban creadas por las personas que se sometían a su estructura de decisión y poder. El cambio de paradigma, consiste en que las personas han iniciado sus propias organizaciones (emprendedores) donde sus líderes han empezado a impregnar sus propias esencias o valores sociales. Por lógica, hemos de pensar que si sus valores sociales son espirituales y su forma de análisis y decidir es razonable e intuitiva, sus organizaciones deberán ser diferentes de las actuales organizaciones orientadas a especular a corto plazo.

De Franco y otros (2013) en su artículo sobre "Crear valores" mencionan que para que los valores coexistan en la empresa es fundamental la existencia de líderes que los introduzcan en la razón y en los corazones de las personas para lograr que todos se encuentren en la misma sintonía.

El líder espiritual tiene la característica que está pendiente de las necesidades de sus colaboradores, invirtiendo parte de su tiempo en escucharles, ofrecerles apoyo o ayudarles, para que puedan sobrellevar los problemas que les afectan en su vida. Todos los programas que forman parte de LCA han sido posibles gracias al esfuerzo de sus miembros y al liderazgo de sus gerentes y jefes, quienes comparten el ideal de hacer crecer a sus colaboradores junto a la estrategia y los objetivos económicos de LCA.

El estilo gerencial centrado en valores y en la espiritualidad que posee LCA permite crear un ambiente de trabajo, donde se potencian a las

personas por medio de espacios de crecimiento personal y profesional. Se les ofrece no solo un trabajo, sino una oportunidad de mejorar su calidad de vida a través de los proyectos existentes, esto sin descuidar los objetivos empresariales y de crecimiento que todo negocio demanda. A la base de todos estos programas, están los valores espirituales que permiten que los líderes inspiren a sus colaboradores, como lo hace el Ing. Rodrigo Bolaños, quien tiene la capacidad de visionar mejoras para sus trabajadores y la empresa, además de inyectar la energía y tenacidad para hacer que los proyectos sean una realidad.

Esto es posible por su convicción, su pasión y su compromiso con su propósito personal: cambiar el panorama de la persona y del país, motivándolas para que creen su propio proyecto de vida y que logren un desarrollo personal y familiar en valores, educación y calidad de vida.

La existencia de un negocio exitoso centrado en valores, demuestra que las compañías no solo deben buscar el crecimiento económico, pues no es el único recurso que va lograr que la empresa subsista en el mercado, ya que al tener el verdadero compromiso de sus colaboradores pueden mover el barco hacia océanos profundos de bienestar, estabilidad y crecimiento para todos. Prueba de ello es que dentro de LCA se da el fomento de valores como la solidaridad, respeto a las diferencias, compañerismo, servicio a la comunidad, todo esto aporta un beneficio al clima organizacional de la fábrica.

League en definitiva dista mucho de ser una "empresa de confección" común a muchas otras, pues sus valores y la espiritualidad de sus miembros hacen de ella una empresa con un aporte excepcional a nuestra sociedad.

Bibliografía

- Chávez Rodríguez, Lidia Yanett; Zuniga Mijango, Rigoberto; et al (2012). "Modelo de Inserción Laboral De Expandilleros en El Salvador, Caso: LEAGUE-SSPAS-UCA". Trabajo de graduación para optar al grado de Licenciatura. El Salvador 2012. Documentos Generales de League Central America, Ltda. 2009-2015
- Dolan, S., & Altman, Y. (s.f.). *Managing by values. The leadership Spirituality Connection. People & Strategy.*
- Franco de Franco, María Josefina & Leal Guerra, Martín+ Daena . *Crear Valores - Vivir Los Valores De Liderazgo Espiritual a Nivel Individual y Organizacional. Create Value - Live Spiritual Value s of Leadership at Individual and Organizational Level. International Journal of Good Conscience. 8(2)130-146. Agosto 2013. ISSN 1870-557X*
- League Collegiate Outfitters . (2014). *League Collegiate Outfitters . Recuperado el 27 de septiembre de 2014, de <http://www.league91.com/blog/?p=433>. League Collegiate Outfitters. (2014). League Collegiate Outfitters. Recuperado el 20 de octubre de 2014, de*

Entrevistas: Ingeniero Rodrigo Bolaños, Gerente General de League

Páginas Web consultadas: <http://www.league91.com/made-with-integrity/> • <http://www.league91.com/blog/>
<https://www.facebook.com/League91> • <https://www.pinterest.com/league91style/>



Galardonado con un Premio Nobel de Economía en 1998, más de treinta Doctorados Honoris Causa en las universidades más prestigiosas del mundo, centenares de escritos en la web relacionados a su autoría. Conviene preguntarnos de antemano: ¿Quién es Amartya Sen?

A diferencia de los planteamientos, que conciben que la pobreza sea sinónimo de falta de recursos, el profesor Amartya Sen ha venido proponiendo aportes en relación a temáticas estructurales asociadas al desarrollo humano, globalización, hambruna, entre otros. Sin ánimos de ser exhaustivos, se proporcionan algunos elementos que nos ayudan a brindar un perfil general de este líder mundial, proveniente de las ciencias económicas que como universitarios debemos conocer.

Amartya Kumar Sen, algunas ideas para el análisis

Amartya Kumar Sen, es un prominente filósofo y economista hindú, nacido en 1933. Ha sido profesor en diferentes universidades del mundo (dentro de las que destacan las Universidades de Oxford, Cambridge y Harvard, por mencionar algunos ejemplos). Sin embargo, más allá de sus cargos académicos y reconocimientos mundiales, el trabajo del profesor Sen se reconoce en una doble vertiente tanto por sus aportes en la perspectiva filosófica como también en la mirada económica.

Implicado en su trabajo académico, refuerza la implicación de la economía en las ciencias sociales. También se ha caracterizado por advertir y hacer fuertes llamados de atención en torno a la reducción del código ético de las personas y la preponderancia en darle mayor importancia a las leyes del mercado. En definitiva, el profesor Sen, ha marcado tendencias respecto a nuevas propuestas y paradigmas en el marco de la globalización.

Casas (2006) establece dos aspectos principales de su obra: como alternativa crítica a la Economía del Bienestar, pero también con el nuevo concepto de "bienestar personal" como un conjunto de funcionamientos, considerando que "los bienes son objetos que se pueden utilizar, mientras que los funcionamientos son aspectos propios de la vida misma". Por su

Amartya Sen

Un líder actual proveniente de las Ciencias Económicas

Por Ricardo Flores

Doctor en Cooperación al Desarrollo
Docente-Investigador del DAE
Coordinador de Carrera Licenciatura en
Administración de Empresas

parte, Martínez (2001) inspirado en el trabajo de Sen estipula el hecho de prescindir de la noción de la globalización como imposición del modelo económico-capitalista actual para reivindicar una genuina globalización de los derechos humanos.

Dentro de sus obras, el profesor Sen plantea que la libertad es un objetivo central y un medio determinante para el progreso. Sin embargo, considera que limitar éste término solamente a la "no-interferencia" puede ser un error por pragmatismo. Los diferentes tipos de libertades, se conectan y se relacionan unas con otras. Como clave de nuestro futuro, en la globalización se necesita cada vez más una perspectiva integral y cada vez menos fragmentada, Sen (1999) plantea:

"El desarrollo exige la eliminación de las principales fuentes de privación de libertad: la pobreza y la tiranía, la escasez de oportunidades económicas y las privaciones sociales sistemáticas (...) el abandono en que pueden encontrarse los servicios públicos y la intolerancia o el exceso de intervención de los Estados represivos (...). El mundo contemporáneo niega libertades básicas a un inmenso número de personas, quizá incluso la mayoría".

La libertad es un concepto amplio y que puede tener formas muy diferentes en nuestro contexto. Por ejemplo, el caso de algunas paradojas respecto a "grandes defensores de la libertad del comercio" pero escépticos (e incluso hostiles) a la libertad democrática. Otros en favor de la libertad económica, pero que no dan mayor importancia a la libertad de fortalecer a los niños analfabetas, o sencillamente de dejar a pequeños emprendedores sin acceso a micro-créditos u opciones para entrar a formar parte de esta economía de mercado.

Valoraciones preliminares a manera de conclusión

Con cambios acelerados, a diferentes escalas en este mundo de la globalización, la mirada Sen se sitúa en esa corriente de pensamiento en la que muchos académicos debiéramos de reflexionar de cara a generar debates en las aulas universitarias y espacios de discusión, entre otros espacios. Es importante considerar, como diría el famoso humanista francés Rabelais, que "ciencia sin conciencia no es más que una ruina para el alma.

Si bien es cierto, estas llamadas de atención no son exclusivamente del profesor Amartya Sen, es importante destacar que hoy en día es una de las personas que más ha podido influir en esta dirección, realizando importantes contribuciones a temas de pobreza, desarrollo y otras. No solamente entre profesionales de las ciencias económicas, sino también entre los científicos sociales.

No hay duda alguna que Sen es hoy en día uno de los académicos más importantes del mundo y que constituye uno de los pocos casos de un intelectual proveniente de las ciencias económicas, quien ha realizado aportaciones importantes en otras áreas de las ciencias sociales. Por lo tanto, desde ya hace varios años, es una autoridad no solo científica sino también en una autoridad moral a escala mundial.

Como profesionales provenientes de las Ciencias Económicas, es importante conocerle.

**Bibliografía**

- CASAS, J (2006): *Amartya Kumar Sen, su figura y su obra*. Artículo preparado para el compendio de *Estudios de Cooperación y Solidaridad*.
- ESTAPE, F (2000): *La herencia que recibe el año 2000 de los investigadores económicos más destacados del siglo actual*. Papeles y memorias de ciencias políticas: balance de llegada de la economía. Madrid, Real Academia de Ciencias Morales y Políticas.
- FUERTES, A (2006): *Laudatio en honor de la investidura doctorado honoris-causa al profesor Amartya Sen*. Universitat Jaume I.
- MARTINEZ, G Y ALBERT, S (2006): *Amartya K. Sen y la Globalización*. *Estudios de Cooperación y Solidaridad*. Universitat Jaume I (UJI) de Castellón. Primera edición.
- SEN, A (1984): *Sobre la desigualdad económica*. Barcelona, Crítica.
- SEN, A (1999): *Bienestar, justicia y mercado*. Barcelona, Paidós, ICE de la Universidad Autónoma de Barcelona.

El Financiamiento

Más que un problema, una solución

Por Paul Granados, Master en Dirección de Empresa.
y Diego Quijano, Licenciado en Administración de Empresas.

RESUMEN

El capital de trabajo es la base para la buena operación de todo negocio. Es por esta razón que los empresarios o directores de empresas deben de tomar acciones para conseguir este tipo de financiamiento en el momento adecuado. La gestión del financiamiento no es fácil. Las dificultades para cumplir con los requisitos que solicitan las instituciones financieras son cada vez más y cada una agrava la situación de las empresas. Para ser exitoso en la gestión se deben de tomar en cuenta factores como la educación financiera y la urgencia apremiante de liquidez. Y qué mejor manera que abordar esos elementos con dos de los financiamientos, los cuales están en apogeo en el país: factoraje y línea de crédito rotativa.



El capital de trabajo es la base para la buena operación de todo negocio. La obtención oportuna del financiamiento garantiza la perdurabilidad de la empresa en el mercado. Es por esta razón que los empresarios o directores de empresas deben de tomar acciones para conseguir este tipo de financiamiento en el momento adecuado, tomando en cuenta las instituciones y herramientas de financiamientos de corto plazo, que le pueda ayudar a salir de una falta de liquidez en un momento determinado.

La gestión del financiamiento no es fácil. El mercado financiero impone requisitos cada vez más altos a empresas que necesitan la ayuda, pero dadas sus operaciones y naturaleza carecen de elementos para poder cumplir con el perfil establecido.

Las dificultades para cumplir con los requisitos que solicitan las instituciones financieras en cuanto a información y garantías exigidas, además de las altas tasas de interés, figuran entre las principales causas por las cuales estas empresas no recurren a estos tipos de financiamientos formales. Así lo expresa la CEPAL en su informe Eliminando barreras: El financiamiento a las PYMES en América Latina.

La obtención del financiamiento es solo un parte del problema. Es un obstáculo creado por el sistema financiero. Avanzar hacia una diversificación de los instrumentos de financiamiento es imprescindible para el país. Sin embargo, en la espera de ese tan ansiado desarrollo de las instituciones financieras, las empresas salvadoreñas deben de pensar en la manera de aprovechar los financiamientos ya existentes.

La forma de conseguir provecho de los financiamientos es tomando en cuenta factores que están presentes a nivel mundial, y no es para menos, presentes también en El Salvador. Elementos como la educación financiera y la urgencia apremiante de liquidez son esenciales para comenzar a construir decisiones acertadas.

La educación financiera, en particular, ha llegado a ser reconocido como una habilidad esencial para la vida cotidiana de los

empresarios, como consecuencia de la evolución de los mercados financieros y los cambios demográficos, económicos y políticos. Expresado en el documento Advancing National Strategies for Financial Education, de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD por sus siglas en francés), en conjunto con la presidencia del G-20 de Rusia.

En promedio, los pequeños empresarios muestran algunos conocimientos financieros básicos. Sin embargo, una comprensión de importantes conceptos financieros, tales como el interés compuesto y la diversificación del riesgo, son deficiente entre proporciones considerables de los pequeños emprendedores en todos los países, puntualiza la OECD.

En El Salvador, existen dos instrumentos de financiamiento, para capital de trabajo, que están teniendo gran aceptación desde la pequeña hasta la gran empresa, estos son: el factoraje y la línea de crédito rotativa. Dichos instrumentos de financiamiento deben de ser analizados con sus ventajas y desventajas para tener un panorama más amplio y poder recurrir a ellos sin complicaciones.

EL FACTORAJE

Es una herramienta de financiamiento para el capital de trabajo que tiene muchas ventajas para el crecimiento de las empresas, ya que se puede vender al crédito y obtener flujos de efectivo como si fueran ventas de contado, lo cual le da tranquilidad a la organización.

Si bien es cierto, las tasas de interés de este financiamiento son altas y podrían llegar a sacrificar las ganancias de la organización, en muchos casos esta carga financiera se pueden trasladar a los clientes vía precios, ya que los intereses y comisiones que se pagan en el factoraje es un costo de financiamiento al tiempo, esto mismo sería lo que debería de trasladarse al cliente, cobrarle el tiempo de financiamiento por la compra, es perjudicial para los resultados de la empresa asumir la totalidad de este costo. Una empresa que logre trasladar esta carga financiera habrá alcanzado uno de los mejores financiamientos para capital de trabajo.

Las tasas efectivas mensuales que le apliquen a la empresa cedente dependerán del tipo de cliente que se esté transando y de las negociaciones anticipadas que se tengan con el factor. Las tasas por lo general rondan entre un 0.50% y 4.5% mensual.

El factoraje también puede representar algún tipo de desventajas para el negocio, que se deben tomar en cuenta. En muchos casos se puede incurrir en cargas financieras que no sea del todo necesarias, ya que los intereses y comisiones que se pagan por este financiamiento depende del monto del documento a negociar (quedan, contraseña de pago, factura sellada, etc.) y no a las necesidades de efectivo que se tenga.

LÍNEA DE CRÉDITO ROTATIVA

Al hacer un buen uso de esta herramienta se puede convertir en un financiamiento estratégico del capital de trabajo. El monto es previamente aprobado por una institución financiera y se pagan comisiones e intereses únicamente por el monto y por el tiempo utilizado. Este financiamiento permite desembolsos casi automáticos, mediante la firma de pagarés y de forma revolvente, parecido a una tarjeta de crédito convencional, la cual da al poseedor de la misma disponibilidad de compra mediante abonos al saldo de la cuenta.

Si bien es cierto, la línea de crédito es una buena herramienta de financiamiento, también se puede convertir en un dolor de cabeza para el empresario si se le da un mal uso. Sucede que ésta, a diferencia del factoraje, no se ampara en ventas concretas y de no tener un flujo de efectivo seguro al momento del vencimiento (el cual puede oscilar entre uno y seis meses) podría afectar seriamente la relación con la institución financiera, ocasionando altas tasas moratorias, pérdidas de las líneas de crédito y por ende mayores costos en financiamientos futuros. Sin embargo, para que una deuda represente "más que un problema, una solución" hay aspectos que los empresarios tienen que tomar en cuenta:

- No utilizar un crédito de corto plazo para financiar una inversión de largo plazo (maquinaria, remodelación o comprar un activo fijo).
- En créditos de largo plazo contratar una tasa variable.

- " Utilizar un crédito, en especial líneas de crédito rotativas cuando no se cuenta con una orden de compra cierta (venta concreta).
- " Pedir un préstamo para pagar gasto corriente de la empresa (pago de nómina salarial, servicios básicos, alquileres, etc.)

Para que el crédito sea un aliado del empresario es necesario considerar los cuatro aspectos anteriores, más algo fundamental que no muchos empresarios hacen "satisfacer sus necesidades de financiamiento antes que surjan". Esto significa que los empresarios o directores de empresas deben de gestionar los financiamientos antes de la necesidad, ya que este es el mejor instante para poder negociar los mejores plazos de crédito, requisitos y lo más importante: el costo del financiamiento (tasas de interés, comisiones entre otros). Este será el único momento cuando el empresario tiene el poder de negociación y decisión de aceptar o rechazar la propuesta de la institución financiera.

Si por el contrario se busca el financiamiento en el momento de apremio, lo más probable es que se recurra a los fondos más caros, debido a que en los momentos de urgencia lo único que importa es "el acceso al financiamiento", sin tomar en cuenta lo más importante para que el negocio crezca y genere valor en el tiempo: la tasa de interés a la cual se estaría financiado la empresa.

No basta pensar en el financiamiento como aquel que debe solventarme la urgencia de mi necesidad. Debe discernirse tomando en cuenta el futuro que se pretende alcanzar.

Como dice la voz popular cuando la necesidad es grande y el hambre aprieta "cualquier cosa es buena". Si bien este adagio se puede aplicar en muchos casos de la vida, para el mundo de la gestión empresarial no es nada cierto, ya que la mayoría de empresas con problemas de fuertes apalancamientos, falta de crecimiento y creación de valor, son consecuencia de haber aceptado cualquier tipo de financiamiento sin mayores análisis y negociaciones anticipadas. Para unos el hundimiento y para otros el crecimiento. ¡Qué efecto tan diferente tiene el mismo financiamiento!

Bibliografía

Ferraro, C., Goldstein, E, Zuleta, L., Garrido, C. (2011) *Eliminando Barreras: El financiamiento a las pymes en América Latina*. CEPAL-AECID. Recuperado de: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/35358-eliminando-barreras-el-financiamiento-las-pymes-en-america-latina>.

Publicación conjunta por la Presidencia Rusa del G-20 y OECD (2013) *Advancing National Strategies for Financial Education*. Recuperado de: <http://www.oecd.org/finance/financial-education/advancing-national-strategies-for-financial-education.htm>

AUTORES: Paul Granados, Master en Dirección de Empresa. Egresado del Master en Finanzas como segunda maestría. Licenciado en Contaduría Pública. Especialista en análisis financiero en diferentes empresas del sector privado. Coordinador de la Licenciatura en Contaduría Pública UCA. Docente de maestría, pregrado y diplomados de postgrados en el área de finanzas. Autor. Cuaderno de cátedra "Finanzas II" La administración financiera del capital de trabajo. (UCA editores).

Diego Quijano, Licenciado en administración de empresas. Investigador del Depto. de Contabilidad y Finanzas_UCA co-autor. Cuaderno de cátedra "Finanzas II" La administración financiera del capital de trabajo. (UCA editores)

Conociendo los Fondos de Inversión

Una nueva posibilidad de inversión y financiamiento en El Salvador

Por Juan José Mena Argueta



Un Fondo de Inversión es "una entidad de inversión colectiva cuyo patrimonio es resultante de las aportaciones de una pluralidad de inversores para gestionarlos e invertirlos en bienes, valores u otros instrumentos financieros, con el objetivo de proporcionar un rendimiento, establecido en función de los resultados colectivos" (Inma Peña, 2008).

"participaciones" de los mismos y, por tanto, se convierten en sus partícipes.

Debido a lo anterior, los Fondos de Inversión representan vehículos de inversión colectiva que brindan a los pequeños y medianos ahorradores la posibilidad de potenciar en conjunto sus ahorros y participar en el mercado de capitales.

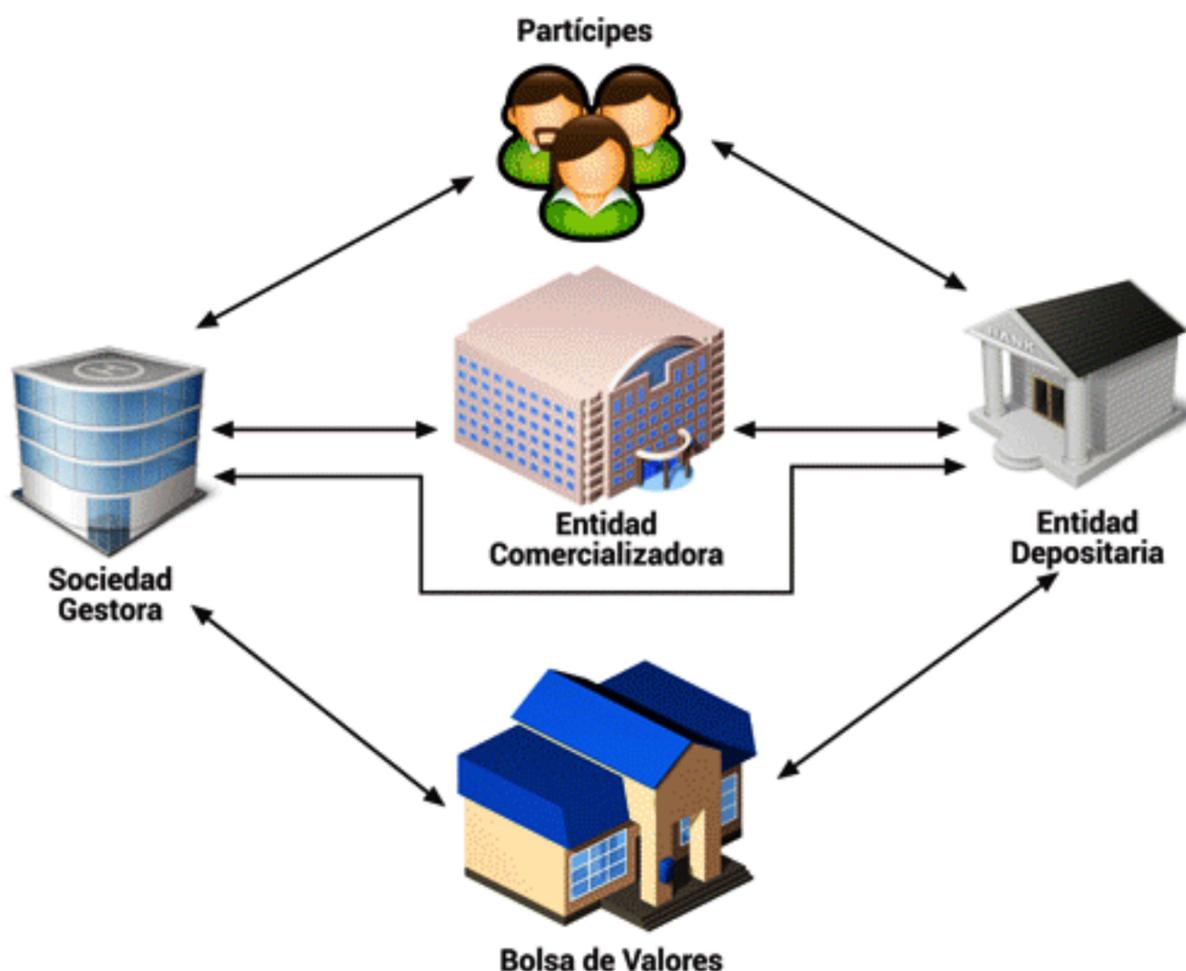
Los inversores que hacen aportaciones a Fondos de Inversión reciben a cambio

RESUMEN

El 21 de agosto de 2014 se aprobó la Ley de Fondos de Inversión, abriendo la posibilidad de que este mecanismo de inversión colectiva dinamice la economía salvadoreña al brindar nuevas oportunidades de inversión y financiamiento a entidades o individuos. Dicha legislación aún no puede aplicarse, porque el Banco Central de Reserva (BCR) debe elaborar y avalar una veintena de normativas. El BCR y la Bolsa de Valores de El Salvador esperan que estén listas en lo que resta del año, para que la ley se aplique en 2016.

Palabras clave: Fondos de Inversión, Sociedad Gestora, Entidad Depositaria, Partícipes y Participaciones.

Ilustración No. 1 - Esquema general de funcionamiento de los Fondos de Inversión.



Fuente: Elaboración propia con información de (Inma Peña, 2008).

Generalmente los Fondos de Inversión colocan los recursos provenientes de las participaciones en: inversiones financieras (títulos de renta fija, variable y mixta) o inmobiliarias (Bertolucci, 2013). Sin embargo, existen Fondos de Inversión que destinan una parte de los recursos que administran a empresas que necesitan capital para expandirse, realizando inversiones temporales con plazos de entre tres y siete años, aportando además experiencia e ideas para fortalecer el negocio (Escamilla, 2013).

Para el caso de El Salvador, la aprobación y entrada en vigencia de la Ley de Fondos de Inversión*, abre la posibilidad de que pequeñas y medianas entidades accedan a:

1. Alternativas de inversión en la Bolsa de Valores de El Salvador, a las cuales no podrían tener acceso de forma individual.

2. Una potencial fuente de financiamiento, para la obtención de capital de trabajo o recursos para proyectos expansión o reemplazo de activos de largo plazo.

Es importante mencionar que los Fondos de Inversión no poseen personería jurídica y por lo tanto, la administración de dicho patrimonio es conferido a una Sociedad Gestora (Ver Cuadro No.1) cuyo objetivo social es la representación, gestión de las inversiones, suscripciones y reembolsos de los recursos del Fondo de Inversión. Asimismo, dentro de este mecanismo de inversión colectiva, se contempla la existencia de una Entidad Depositaria, encargada de custodiar los valores y demás instrumentos representativos de las inversiones.

Cuadro No. 1 - Requerimientos para la constitución y funcionamiento de una Sociedad Gestora de un Fondo de Inversión.

No.	Requerimiento	Artículo Ley de Fondo de Inversión
1	Se constituyen como sociedades anónimas de capital fijo, con un plazo indeterminado con un capital social dividido en acciones nominativas o representadas por anotaciones en cuenta. Uso obligatorio de la expresión "Gestora de Fondos de Inversión", en denominación y nombre comercial.	7
2	Autorización de la Superintendencia del Sistema Financiero presentando: proyecto de escritura y estatutos generales de los solicitantes-accionistas-directores-administradores; monto del capital social y garantía del mismo; monto de las suscripciones; solvencia tributaria, entre otros.	8
3	Revisión de testimonio de escritura social y estatutos por parte de la Superintendencia del Sistema Financiero, previa inscripción o depósito en el Registro de Comercio. El Superintendente detalla una razón con calificación favorable para dichos documentos. Verificación de sistemas contables y de información, procedimientos y controles internos por parte de la Superintendencia. Publicación del acuerdo de autorización de inicio de operaciones en periódico de circulación nacional.	11
4	La Junta Directiva debe estar conformada por tres Directores propietarios y tres directores suplentes.	13
5	Capital Social no inferior a quinientos mil dólares de los Estados Unidos de América, suscrito y pagado en su totalidad por medio de cheque certificado, cheque de caja o cheque de gerencia.	19
6	Aplicación (cobertura) de pérdidas a: utilidades de ejercicios anteriores, reservas de capital o al capital social, pagado a través de una disminución en el valor nominal de las acciones.	21
7	Constitución de garantía en dinero en efectivo, fianza o prenda sobre valores con una actualización mensual de la misma. El Superintendente puede requerir a la Gestora una actualización de la garantía con una periodicidad diferente, cuando las condiciones del mercado lo ameriten.	22
8	Publicación semestral de Estados Financieros en dos periódicos de circulación nacional y en su sitio web.	31

Fuente: Elaboración Propia tomando información de la Ley de Fondos de Inversión.

* Decreto 776 del 21 de agosto de 2014, publicada en Diario Oficial No. 173, Tomo No. 404 del 19 de septiembre de 2014.

El artículo 3 de la Ley de Fondos de Inversión establece dos tipos de fondos: Fondos de Inversión Abiertos y Fondos de Inversión Cerrados. Los Fondos de Inversión Abiertos no poseen un plazo definido y los partícipes pueden rescatar (recuperar) sus cuotas de participación de forma total o parcial y en el momento que lo requieran. Por el contrario, los Fondos de Inversión Cerrados tienen un plazo definido y las cuotas de participación solo pueden ser redituadas al final del plazo de dicho fondo. Sin embargo, la ley permite que las cuotas de participación de un fondo

de inversión cerrado sean comercializadas en el mercado secundario de la bolsa de valores, permitiendo a los partícipes recuperar su inversión en un momento determinado.

Para realizar las labores de supervisión y regulación, la legislación vigente ha establecido a la Superintendencia del Sistema Financiero y al Banco Central de Reserva respectivamente, para llevar a cabo dichas tareas.

Cuadro No. 2 - Fondos de Inversión Permitidos por la legislación Salvadoreña.

Fondos de Inversión Abiertos	Fondos de Inversión Cerrados
<ul style="list-style-type: none"> Patrimonio mínimo de \$350,000.00 con un mínimo de 50 partícipes o 10 partícipes si hay un inversionista institucional (Bancos, Fondos de Pensiones, Sociedades de Seguros, Reaseguradoras y Fondos de Inversión inclusive). Deben registrarse en la Superintendencia del Sistema Financiero previa aprobación de: Reglamento Interno, Prospecto de Colocación de Cuotas de Participación, Modelo de contrato entre la Gestora y el Partícipe, Método de Valuación de las inversiones, entre otros. Los Fondos Abiertos no se inscribirán en la Bolsa de Valores. Los Partícipes tienen derecho al rescate total o parcial de sus cuotas de participación en el Fondo. 	<ul style="list-style-type: none"> Patrimonio mínimo igual al de los Fondos Abiertos pero con un mínimo de 10 partícipes o dos, si hay por lo menos un inversionista institucional. Deben registrarse en la Superintendencia del Sistema Financiero previa aprobación de: Reglamento Interno, Prospecto de Colocación de Cuotas de Participación, Modelo de contrato entre la Gestora y el Partícipe, Método de Valuación de las inversiones, entre otros. Los Fondos Cerrados deben inscribirse en la Bolsa de Valores. Se requiere la creación de un Comité de Vigilancia. Realización de Asambleas Ordinarias y Extraordinarias por parte de los partícipes. Recuperación de las cuotas de participación al finalizar el plazo del Fondo.

Fuente: Elaboración Propia tomando información de la Ley de Fondos de Inversión.

Con la entrada en funcionamiento de los Fondos de Inversión Abiertos o Cerrados, se establecen las bases de una nueva opción de inversión diversificada, para entidades e individuos, los cuales por sí mismos no podrían acceder a la Bolsa de Valores del País. Inclusive, considerando lo establecido en el artículo 97 de la mencionada Ley, es posible establecer que una proporción de los recursos aportados sea invertida en valores que representen la participación en el patrimonio de sociedades salvadoreñas. Para el Lic. Luis Valladares, Promotor de Operaciones de la Bolsa de Valores de El Salvador, los Fondos de Inversión pueden convertirse en una alternativa de financiamiento que contribuya a superar los inconvenientes de las empresas que están en crecimiento, tales como: acceso restringido al crédito, condiciones desfavorables, altos costos de financiamiento, falta de herramientas innovadoras, entre otros.

Por su experiencia en la Bolsa de Valores, Valladares opinó: "En ese sentido, y al ver la evolución que la figura ha tenido en otros países, se puede afirmar

que esta opción novedosa de financiamiento puede dinamizar el crecimiento de las diferentes empresas del país, quienes lo único que necesitan son recursos para emprender sus proyectos de expansión o renovación".

El funcionario agregó: "Lo anterior nos lleva a revisar que algunos fondos en Latinoamérica, están viendo una alternativa interesante en la creación de fondos de inversión de Capital Riesgo*, como una oportunidad de negocio en donde las rentabilidades que se pueden obtener son atractivas. La experiencia en países como México, Chile, Bolivia y Colombia (en donde los fondos han acompañado no solo con la inyección de recursos a las empresas, sino que además en algunos casos también se aportó experiencia e ideas para el fortalecimiento de la empresa) refuerza nuestra creencia en que dicha modalidad canaliza de forma eficiente el ahorro hacia las necesidades de inversión". Es importante mencionar que actualmente solo existe una Sociedad Gestora en El Salvador: "SGB Fondos de Inversión", sociedad hermana de la casa de corredores de bolsa Servicios Generales Bursátiles.

* Es un tipo de operación financiera a través de la cual se facilita con capital financiero a empresas start up con elevado potencial y riesgo en fase de crecimiento.

Para la Lic. Julia Castaneda, Gerente del Centro de Negocios de SGB, se espera que los Fondos de Inversión puedan canalizar los excedentes de recursos hacia aquellas entidades con necesidades de financiamiento. La funcionaria expresó: "Al ser ésta, una figura regulada y supervisada, genera mayor confianza ante el potencial inversionista, que los recursos están siendo invertidos en esos proyectos claves, con la perspectiva de obtener rendimientos acorde a los riesgos asumidos. En general, los Fondos de Inversión, permiten a las empresas acceder a una fuente diferente de fondeo, así como se puede convertir en el principal aliado a la hora de desarrollar proyectos de gran envergadura e interés nacional, por ser estos Fondos los que manejan una gran cantidad de recursos".

Sin embargo, para que éste mecanismo de inversión colectiva sea considerado como una fuente de financiamiento empresarial, deberá pasar un tiempo prudencial. "Para el caso de un Fondo de Capital en Riesgo podría nacer si hubiera algún proyecto específico que un grupo de inversionistas quiera desarrollar, el cual identificando claramente el objetivo

de la inversión y el perfil de los potenciales participes, podría dar vida a este tipo de Fondos. Sin embargo, dado que la figura de Fondos de Inversión recién nace, es más factible que haga su incursión en el mercado salvadoreño un Fondo del Mercado de Dinero y a medida los inversionistas vayan conociendo características, operatividad y posibilidades de inversión que esta figura ofrece, se podrá de a poco ir avanzando en la creación de Fondos de Inversión más sofisticados. Mismos que irán en función de la aversión al riesgo de los inversionistas y la capacidad de esos potenciales proyectos de generar rendimientos atractivos que compensen el riesgo asumido", dijo Castaneda.

Finalmente, con los Fondos de Inversión se espera que se pueda canalizar de mejor manera los recursos de los inversionistas hacia proyectos, que si bien podrían ser de menor tamaño y de mayor riesgo, estén ubicados en sectores económicos estratégicos que los permitan hacer rentables en el largo plazo y así ser atractivos para los inversionistas.

Trabajos citados

Bertolucci, R. (16 de Agosto de 2013). *www.ambito.com*. Recuperado el 2 de octubre de 2015, de <http://www.ambito.com/diario/noticia.asp?id=702367>

Dopico, A. G. (2015). *www.ruc.udc.es*. Recuperado el 15 de 10 de 2015, de ruc.udc.es/bitstream/2183/13999/2/BravoMedin_Miguel_TMF_2014.pdf

Escamilla, V. M. (21 de Enero de 2013). *cnnexpansión*. Recuperado el 4 de octubre de 2015, de <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2013/01/18/pymes-clave-para-fondos-de-inversion>

Inma Peña, P. L. (2008). *Conocer los productos financieros de inversión colectiva*. Barcelona: Bresca Editorial, S.L.

Funcionarios Entrevistados

Lic. Julia Castaneda, Gerente del Centro de Negocios, de Servicios Generales Bursátiles, S.A.

Lic. Luis Valladares, Promotor de Operaciones, de la Bolsa de Valores de El Salvador, S.A.

Reseña del Autor:

Juan José Mena Argueta es Licenciado en Contaduría Pública, graduado de la Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas" (UCA) en 2004. Actualmente se desempeña como profesor a medio tiempo del Departamento de Contabilidad y Finanzas. A su vez, trabaja en la Dirección General de Inversión y Crédito Público del Ministerio de Hacienda.

Correo Electrónico: jmena@uca.edu.sv

Importancia de la vinculación Universidad-Empresa

Entrevista a Edwin Flores
Jefe del Departamento de
Administración de Empresas



Por qué es importante para el Departamento de Administración de Empresas de la UCA la vinculación Universidad-Empresa?

La UCA tiene su centro de actividad en la realidad nacional y desde esa perspectiva asumimos el compromiso para incidir en ella y apostarle al cambio social, por esta razón es necesario articular nuestro esfuerzo académico con la práctica profesional de nuestros profesores-investigadores y estudiantes en el área de las ciencias económicas para que de esa manera podamos generar conocimiento innovador que permita dar respuesta a los principales problemas económicos y sociales de nuestro país.

¿Considera usted que a nivel nacional se vienen dando pasos en materia de vinculación Universidad-Empresa?

Sí, desde hace más de una década se han hecho esfuerzos colectivos para generar vinculación entre la universidad y la empresa. Un estudio realizado en el 2002 para conocer las experiencias de vinculación, reflejaron convenios firmados para el trabajo conjunto con al menos 9 universidades en el país. Diez años después, se introduce en la Agenda de Competitividad 2012/2013 la necesidad trabajar en conjunto entre la universidad y la empresa, y define en el marco de esta agenda, acciones concretas para llevarlas a cabo. Para finales de 2015 se crean los primeros clústeres "industria-academia" enfocados en energía, alimentos, plásticos entre otros, en donde la UCA forma parte activa dirigiendo el cluster de manufactura liviana.

¿Qué iniciativas se han desarrollado desde el DAE en cuanto a la relación Universidad-Empresa?

En los últimos años el Departamento de Administración de Empresas ha trabajado en investigación y actividades formativas con importantes empresas e instituciones de gobierno de El Salvador, entre las que se cuentan el Grupo Calvo, League, S.A., Superintendencia del Sistema Financiero y muchas otras más. Por otra parte se ha trabajado mejorando la productividad de las empresas a través de estudiantes en proceso de graduación guiados

por profesionales expertos en las temáticas que son demandadas. Constantemente recibimos solicitudes de empresas, entidades gubernamentales y ONG's para que elaboremos trabajos técnicos relacionados nuestra área de conocimiento.

En la actualidad estamos haciendo un estudio sobre las competencias profesionales de los recién ingresados al mercado laboral en El Salvador. Dicho estudio es con la colaboración de la Asociación de Gerentes de Recursos Humanos de El Salvador.

Los cursos y diplomados que ofrecemos es otro mecanismo de vinculación y de intercambio de experiencias. La temática propuesta en cada acción formativa está en función de las necesidades que se han detectado en las empresas. Actualmente el interés está centrado en los siguientes temas: Gestión del Clima Organizacional, La Aplicación de Leyes Laborales, Coaching Gerencial, Branding y Posicionamiento y Protocolo y Relaciones con los Clientes, entre otros.

También la iniciativa de nuestros estudiantes es importante para que exista un mayor acercamiento entre la universidad y la empresa. Este trabajo se realiza por medio de congreso y jornadas de reflexión empresarial, los cuales son dirigidos por los estudiantes del Seminario de Alta Gerencia (SAG) y son quienes están al mando de todo el proceso administrativo. Los recursos que se obtienen de las actividades de los estudiantes del SAG son donados a organizaciones sociales y/o fundaciones según la causa que los estudiantes decidan apoyar.

.....
"...la iniciativa de nuestros estudiantes es importante para que exista un mayor acercamiento entre la universidad y la empresa".

¿Cómo valora las respuestas de las empresas en función de estas iniciativas que están siendo manejadas desde el DAE?

Mi valoración es positiva. Los resultados en diferentes aspectos han sido satisfactorios para todos los involucrados. Desde la perspectiva de la empresa, el nivel de satisfacción es alto en relación a las consultorías y capacitaciones que hemos realizado. En consecuencia, tenemos empresas más abiertas a trabajar con nosotros y esto se traduce en acuerdos concretos y más empleados que participan en los cursos y diplomados que ofrecemos.

¿De qué forma los estudiantes del área de Administración de Empresas y Mercadeo se han visto beneficiados con estas iniciativas?

Los estudiantes adquieren experiencia poniendo en práctica sus conocimientos adquiridos en el transcurso de su carrera. Se sensibilizan con la problemática de las empresas y sus empleados y son capaces de hacer un análisis crítico de su entorno para generar propuestas innovadoras que ayuden a resolver problemas concretos en empresas de todo nivel, desde las microempresas hasta las grandes, desde emprendimientos sociales hasta iniciativas de negocios que elevan la competitividad de la empresa y del país.

¿Cuál es el rol que han tenido los docentes del DAE en virtud de estas actividades de vinculación universidad-empresa?

El docente ha participado en la coordinación de actividades formativas y consultoría, y la dirección de investigaciones en el campo de las ciencias económicas y empresariales. En la primera, requiere un esfuerzo importante por identificar las principales necesidades que tienen las empresas para alcanzar un nivel más competitivo a nivel global, por lo que la agudeza y la asertividad son imprescindibles para proponer temas formativos a través de cursos y diplomados abiertos, así como también talleres y consultorías especializadas que buscan solventar problemas o potenciar capacidades desde el nivel operativo hasta el nivel gerencial.

En el área de investigación en ciencias económicas y empresariales, el académico del departamento juega un papel importante no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional. En la actualidad estamos escribiendo artículos para las revistas científicas con un factor de impacto relevante. Como producto de investigaciones realizadas a través de esta vinculación con la empresa, se han presentado artículos en congresos internacionales en Europa y esperamos que muy pronto lo hagamos en Estados Unidos.

¿Qué retos y desafíos enfrentan las universidades nacionales en materia de vinculación Universidad Empresa?

Desde nivel más básico las universidades deben buscar espacios donde los estudiantes puedan llevar a la práctica los conocimientos que adquieren en el aula. El acercamiento con diferentes tipos de organizaciones es importante, ya que el camino del desarrollo integra todo tipo de instituciones, es decir, la empresa, organizaciones sociales, gobiernos, entre otros. La práctica profesional bien dirigida y bajo condiciones adecuadas, favorecerá a los estudiantes en la adquisición de competencias profesionales que les preparen para su futuro empleador. Por otro lado, las instituciones que interactúan en esta dinámica, se benefician al incorporar a su fuerza laboral a jóvenes con capacidad de ver los problemas desde otra perspectiva, generando ideas innovadoras y proponiendo soluciones creativas a los problemas que enfrentan las organizaciones.

Sin embargo el principal reto de las universidades en El Salvador es el esfuerzo necesario que debe hacerse para generar conocimiento que permita construir un tejido empresarial sólido, honesto, competitivo y capaz de generar valor para la empresa pero también para su entorno, viviendo en total armonía con el medio ambiente.

Por otro lado, el desafío de las universidades de cara al futuro es diseñar propuestas de gestión empresarial en donde el centro de toda actividad sea la persona, basado en valores como la solidaridad compartida donde los individuos puedan asumir su entorno garantizando el disfrute de la riqueza para todos.



I CONGRESO DE RECURSOS HUMANOS

Gerencia del siglo XXI: En respuesta a problemas actuales

Los estudiantes de la cátedra de Recursos Humanos, de la carrera de Administración de Empresas llevaron a cabo el pasado sábado 21 de noviembre el I Congreso de Recursos Humanos "Gerencia del siglo XXI en respuesta a problemas actuales". Dicho congreso se llevó a cabo en el Auditorium "Segundo Montes, S.J" de la Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas", al que asistieron 165 personas.

Los ponentes invitados fueron:

1. Ingeniero Roberto Orantes. Representante de ECOLAB Estados Unidos, quien abordó el tema: "Recursos Humanos - Una Profesión Global - Desafío y Oportunidades". Esta ponencia se transmitió vía Webex.
2. Licenciada Giovanna Vega. Representante del Tribunal de Ética Gubernamental de El Salvador, comentó su experiencia sobre la Ética en la empresa salvadoreña y su impacto en el desempeño del trabajador.
3. Licenciado Mario Cañas. Máster Coach y Profesor de la Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas" del Dpto. de Administración de Empresas. Impartió el tema: "Nuevos Escenarios Claves en Recursos Humanos: El Desarrollo de Nuevos Estilos de Liderazgo"

Se tiene proyectado para el año 2016 el II Congreso de Recursos Humanos para el mes de Noviembre y se espera la participación de profesionales y estudiantes, ponentes nacionales e internacionales.



X Congreso de Estudiantes de Administración de Empresas y Mercadeo

#ThePerfectMatch

•TICS y Millennials

La Dirección del Seminario de Alta Gerencia, realizó el 5 de Junio del 2015 el X Congreso de Estudiantes de Administración de Empresas y Mercadeo "The Perfect Match". Dicho congreso se llevó a cabo en el auditorium "Segundo Montes, S.J." de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas y contó con la participación de 160 estudiantes de las diversas carreras de la UCA, una delegación de 40 estudiantes de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, docentes e invitados especiales.

En el congreso participaron diversos ponentes que expusieron diversos temas relacionados con las nuevas tendencias en tecnología de Información y sus aplicaciones en las áreas de negocios.

Entre las ponencias que se presentaron en el marco del congreso se encuentran:

1. "TECNOLOGÍA + CORAZÓN: diseñando experiencias innovadoras para los nativos digitales" / Ponente: Claudia Olmedo - CEO ELMONSTRUO Interactive Media.
2. "La Web 3.0 y la Computación en la Nube" / Ponente: Tony Wiljanden Parada - CEO Fundador de Grupo SAYTEC.
3. "La proposición de valor en las TIC's para el mercado actual" / Ponente: Randal Ramírez - Director de proyectos de IMOVES.
4. "Uso de nuevas tecnologías para alcanzar oportunidades y emprender negocios" / Ponente: Rodolfo Salazar Presidente CEO de IdeaWorks.
5. "De los Bits a los átomos: Impresión 3D, fabricación digital y FabLabs: La red corporativa más grande de Maker's" / Ponente: Carlos Valladares - Presidente y Director de Proyectos de INNBOX.

6. "CRM: Gestión de las Relaciones con los Clientes" / Ponente: Gerardo Torres - CEO de Soluciones Informáticas El Salvador.
7. "ERP - TIC's como herramienta de gestión empresarial" / Ponente: Manuel Hurtado - Gerente de IT de PriceWaterhouseCoopers.
8. "Cambio de paradigma y nuevas dinámicas intergeneracionales en la sociedad del siglo XXI: Generación Y-X-BB" / Ponente: Mario Carbonero - CEO Fundador de MasterPlan Consultores.
9. "TIC con un enfoque empresarial: La iniciativa del Clúster TIC" / Ponente: Rafael "Lito" Ibarra - Miembro de la Junta Directiva de CASATIC.
10. "Animación Digital: ¿Cómo pasamos el mundo 1-1?" / Ponente: José Manuel Bidegain - Gerente General de Art Code Studios.

Dicho evento se realizó en apoyo a la Asociación Pro-Búsqueda, dicha asociación trabaja en la reunificación de familias a raíz del conflicto Armado y nació por iniciativa de la Compañía de Jesús.

Este congreso se lleva a cabo todos los años, y para este año 2016 se tiene proyectado realizarlo en los meses de Junio a Julio y se espera la participación de estudiantes, profesionales, ponentes nacionales y extranjeros.





Departamento de Administración de Empresas

El Departamento de Administración de Empresas de la Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas" con el objetivo de incrementar el conocimiento y generar una vinculación con la problemática empresarial brindó su oferta de cursos y diplomados a todos los profesionales de las áreas de Administración de Empresas y Mercadeo durante el año 2015.

La temática de los cursos impartidos trata de responder a las necesidades actuales de la empresa nacional, entre las cuales están:

- Liderazgo empresarial y Management
- Mercadeo y Ventas
- Gestión de Recursos Humanos
- Desarrollo Emocional Aplicado

Los cursos ofertados fueron:

LIDERAZGO EMPRESARIAL Y MANAGEMENT

- Gestión del Cambio y Desarrollo Organizacional
- Coaching Gerencial,
- Indicadores de Gestión en las Empresas Modernas
- Formación y Conducción de Equipos de Alto Rendimiento
- Liderazgo para Mejorar Resultados

MERCADEO Y VENTAS

- Gestión Eficaz de las Ventas
- Inteligencia de Mercado y Tecnología
- Mercadeo en el Punto de Ventas y Merchandising
- Protocolo y Relaciones con los Clientes
- Marketing y Estrategias Gerenciales
- Branding y Posicionamiento
- Business Intelligence
- Gerencia de Servicio al Cliente
- Estrategias de Comunicación Integral de Marketing

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Gestión del Talento Humano por Competencias

- Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Administración de Recursos Humanos
- Nuevas Tendencias en la Gestión del Talento Humano
- Selección Efectiva del Talento Humano
- Plan de Formación del Talento Humano en un Entorno Competitivo
- Aplicación de Leyes Laborales en la Gestión del Recurso Humano
- Liderazgo de la Gerencia de Recursos Humanos
- Selección por Competencias y Perfil de Puestos
- Gestión del Clima Organizacional

DESARROLLO EMOCIONAL APLICADO

- Programación Neurolingüística aplicado en un entorno Laboral
- Inventarios de Aprendizaje a través de la Inteligencia Emocional
- Cambio Organizacional
- Inteligencia Emocional y Desarrollo del Potencial Humano
- El Factor Inteligencia Emocional en la Cultura Corporativa

En dichos cursos se contó con la participación de Directivos, Gerentes, Jefes, Supervisores, Coordinadores, Técnicos y todo trabajador que desea ampliar sus conocimientos y aplicar nuevas herramientas que le faciliten su quehacer empresarial. Los facilitadores cuentan con vasta experiencia técnica en el área que imparten y asesoran a muchas empresas salvadoreñas.

Estos cursos están programados a ser impartidos en este año 2016 para el mes de Marzo y se espera contar con la participación de diversos profesionales de Administración de empresas y mercadeo.

Para mayor información contactar a:
 dae.diplomados@uca.edu.sv o
 al teléfono 2210-6600 Ext 370

Departamento de Contabilidad y Finanzas

El Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas presenta su oferta de cursos a ser impartidos en el año 2016:

Diplomado en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

Dirigido a:

Gerentes y directores financieros, jefes de contabilidad, revisores fiscales, contralores, auditores internos y externos, Contadores independientes, auxiliares contables, consultores, analistas y asesores financieros, docentes, facilitadores y expositores que se desempeñan en el área de contabilidad y finanzas, y todo aquel profesional involucrado en la preparación y análisis de estados financieros y que esté interesado en el tema de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Objetivo general:

Dotar de conocimiento necesario y actualizado en materia de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) a los participantes con el fin de que estos las apliquen de manera obligatoria, transparente y eficiente al proceso de elaboración y análisis de la información financiera en las empresas, así mismo, respondan a las exigencias y efectos de aplicación que puedan originarse.

Módulos a desarrollar:

- I. Marco Conceptual y Estados Financieros
 - II. Activos
 - III. Pasivos e Ingresos
 - IV. Instrumentos Financieros
 - V. Información Financiera de Grupos Económicos
- * Cada uno de los módulos se impartirá los días sábado de 8:00 am. a 12:30 m

Requisitos de ingreso:

Presentar original y fotocopia de título superior universitario o de bachillerato, una fotografía reciente tamaño carné; llenar la solicitud de admisión; cancelar matrícula y primer módulo.

Costo:

Matrícula: \$30.00

Cuotas: 5 cuotas de \$140.00 cada una
Preguntar por descuentos.

Para mayor información:

Escríbanos a: dcf.academico@uca.edu.sv o contactarnos al 2210-6600 Ext. 689

Diplomado de Contabilidad para no Contadores

Dirigido a:

Directores, coordinadores, auxiliares, asistentes, microempresarios, egresados, profesionales de diversas disciplinas y demás personas interesadas en el aprendizaje de la contabilidad como herramienta para la toma de decisiones.

Objetivo general:

Capacitar a los participantes para que puedan comprender y utilizar la información contable como una herramienta fundamental en el proceso de toma de decisiones administrativas, operacionales y financieras; sea de carácter interno o externo en una organización, bien como proveedor, cliente, inversionista, directivo o asesor.

Módulos a desarrollar:

- I. Fundamentos de la contabilidad.
 - II. Estados financieros.
 - III. Activos.
 - IV. Pasivos y patrimonios.
 - V. Obligaciones tributarias.
- * Cada uno de los módulos de acuerdo a las ediciones se imparten días sábados o en semana

Requisitos de ingreso:

Presentar original y fotocopia de título superior universitario o de bachillerato, una fotografía reciente tamaño carné; llenar la solicitud de admisión; y cancelar matrícula y primer módulo.

Costo:

Matrícula: \$30.00

Cuotas: 5 cuotas de \$110.00 cada una

Preguntar por descuentos

Para mayor información:

Escríbanos a: jcgarcia@uca.edu.sv
o contactarnos al 2210-6600 Ext. 942.

Diplomado de Impuestos

Dirigido a:

Gerentes y directores administrativos, gerentes financieros, gerentes de impuestos, contadores y asesores tributarios y público en general que tengan responsabilidad tributaria o que busquen actualizarse en materia tributaria y fiscal.

Objetivo general:

Proveer de conocimiento actualizado en materia tributaria a los participantes con el fin de que estos cumplan de manera adecuada los requerimientos formales y sustantivos que le demandan la legislación tributaria.

Módulos a desarrollar:

- I. Aspectos Introdutorios Relacionados al Derecho Financiero
- II. Ley del Impuestos a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios (LIVA)
- III. Ley del Impuestos Sobre la Renta (LISR)
- IV. Impuesto diferido
- V. Dictamen Fiscal y Precios de Transferencia
- * Cada uno de los módulos se impartirá los días sábado de 8:00 am. a 12:30 m.

Requisitos de ingreso:

Presentar original y fotocopia de título superior universitario o de bachillerato, una fotografía reciente tamaño carné; llenar la solicitud de admisión; y cancelar matrícula y primer módulo.

Costo:

Matrícula: \$30.00

Cuotas: 4 cuotas de \$140.00 cada una

Preguntar por descuentos

Para mayor información:

Escribanos a: olopez@uca.edu.sv
o contactarnos al 2210-6600 ext. 689

Diplomado en Gestión Presupuestaria

Dirigido a:

Empresarios o encargados de negocios que deseen implementar y/o mejorar los procesos, procedimientos o funciones del área presupuestaria en su organización.

Profesionales y personal que se encuentren laborando en cualquier área de negocios que deseen profundizar y/o actualizar sus conocimientos y experiencias presupuestarias.

Objetivo general:

Aplicar los conocimientos, técnicas y herramientas presupuestarias que le permitan acceder a funciones y tareas para implementar o mejorar la administración de los fondos y la gestión financiera de su organización.

Módulos a desarrollar

- I. Los costos en las empresas.
- II. El efectivo y su presupuestación.
- III. Estrategias de proyecciones y presupuesto de ventas.
- IV. Elaboración del presupuesto maestro y su control.
- V. Análisis de desviaciones presupuestarias e Indicadores financieros aplicados a los presupuestos.
- * Cada uno de los módulos de acuerdo a las ediciones se imparten días sábados o en semana

Requisitos de ingreso:

Presentar original y fotocopia de título superior universitario o de bachillerato, una fotografía reciente tamaño carné; llenar la solicitud de admisión; y cancelar matrícula y primer módulo.

Costo:

Matrícula: \$30.00

Cuotas: 5 cuotas de \$130.00 cada una

Preguntar por descuentos

Para mayor información

Escribanos a: eortiz@uca.edu.sv
o llamar al 2210-6600 ext. 689

A hand is shown using a calculator over a document containing financial data, including a line graph and a table. The background is a blurred image of financial documents.

El Departamento de
Contabilidad y Finanzas

Invita a la

Semana de la Contabilidad y las Finanzas

Reserva las fechas

**8 al 14 de
Mayo, 2016**

Búscanos como:



DCF.UCA



@dcfuca

www.uca.edu.sv/dcf/

Mayor información al tel.:
2210-6600 Ext 689 ó 942



Cátedra de Contabilidad y Auditoría

El Departamento de Contabilidad y Finanzas, de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, realiza la cátedra de Contabilidad y Auditoría con el fin de brindar a sus estudiantes, empleados y graduados un espacio de conocimiento en el que las principales firmas de auditoría, entes gremiales y gubernamentales puedan compartir la riqueza de la experiencia del día a día, tratando así de apoyar la labor que realizan auditores, contadores, financieros, gestores y público en general.

Esta cátedra se hace analizando temas en el área de Finanzas, impuestos, contabilidad, normativas, gestión gubernamental entre otras y se realiza durante todo el año puede pedir información sobre ella

Las ponencias van dirigidas a Gerentes, directores administrativos, contadores, asesores tributarios, académicos, estudiantes y personas que tengan responsabilidad tributaria o que quieran actualizarse en el tema.

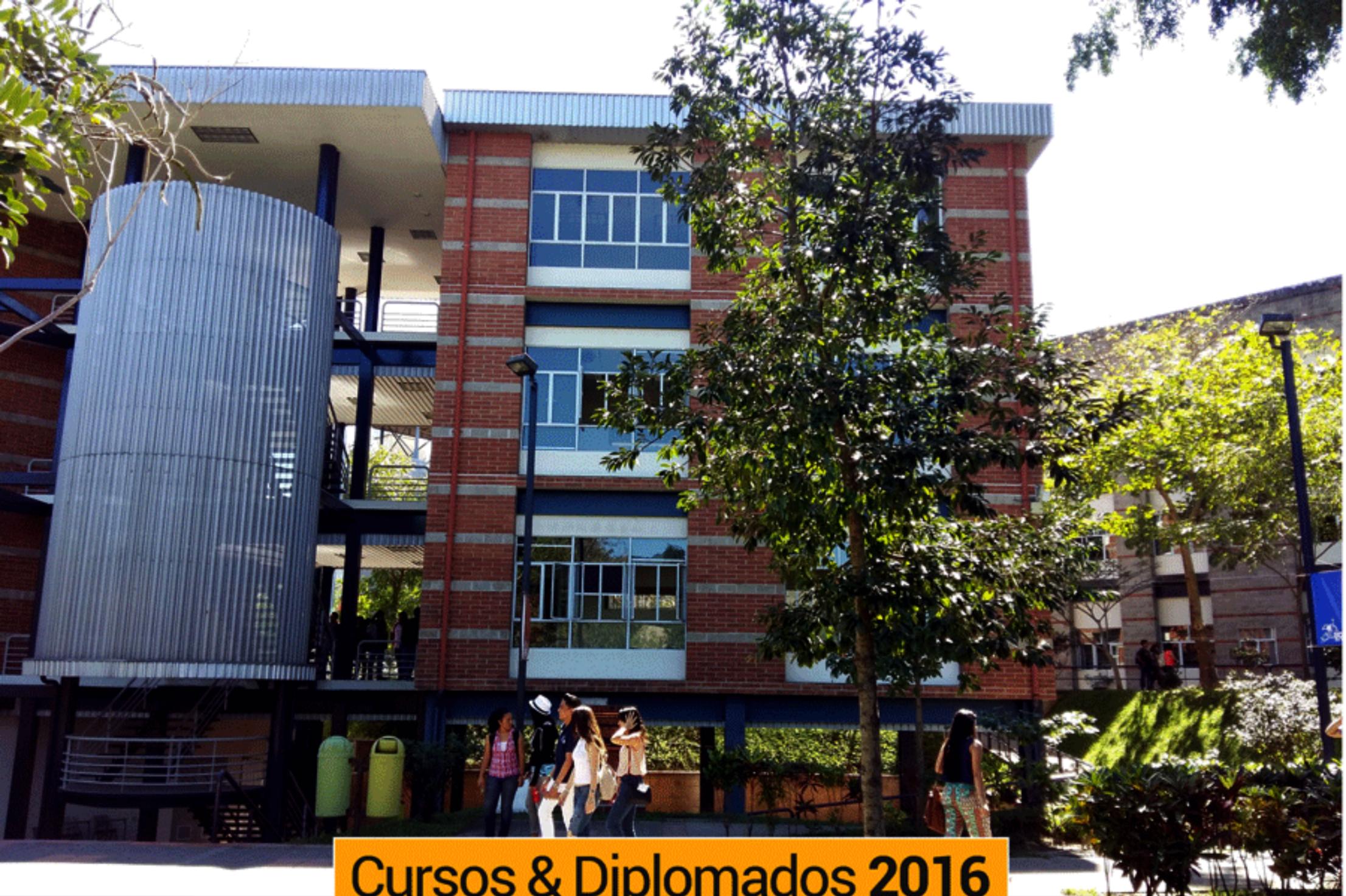
Esta actividad la realiza el departamento de Contabilidad y Finanzas todos los meses y en este año 2016 comienza la programación desde el 14 de Enero.

Mayor información al tel 2210-6600 Ext. 689 ó 942.



Universidad Centroamericana
José Simeón Cañas

IMPRESA EN
Talleres Gráficos UCA, San Salvador, El Salvador, 2016.



Cursos & Diplomados 2016

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

⊕ INFORMACIÓN:

**LIDERAZGO EMPRESARIAL
Y MANAGEMENT**

MERCADEO Y VENTAS

**GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS**

**DESARROLLO
EMOCIONAL APLICADO**

dae.diplomados@uca.edu.sv
2210-6600 Ext. 370

**INICIO DE CURSOS:
MARZO, 2016**

Horarios sabatinos



Universidad Centroamericana
José Simeón Cañas

Bulevar Los Próceres, Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador, Centroamérica
(503) 2210-6600 • www.uca.edu.sv