

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL
DE LAS AMÉRICAS**

Escuela de Ciencias de la Economía

**Análisis Financiero para elaboración de un modelo de
información financiera para Toma de Decisiones de la Asociación
Solidarista de Empleados de la empresa MALULE Ltda.**

**Tesis para optar por el grado de Licenciatura de Administración de Empresas con Énfasis en
Finanzas**

Postulante: María Lucía Lépiz Morales

Tutor: Lic. Manuel Morales Hernández

Sede Central

Agosto, 2018

Contenido

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	7
Planteamiento del Problema	7
Objetivos de la investigación	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos	10
Justificación de la investigación	10
Antecedentes de la Investigación.....	12
Misión de la Asociación.....	18
Visión de la Asociación	18
Valores	18
Organigrama de la Asociación.....	19
Proyecciones de la investigación	21
Normativa de las Asociaciones Solidarias en Costa Rica.....	22
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	24
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	53
Enfoque de la Investigación.....	53
Método de la investigación	60
Fuentes de información.....	63
Fuentes primarias	64
Fuentes secundarias	64
Variables de la investigación	65
Situación Financiera.....	65
Definición conceptual:	65
Definición operacional:.....	65

Definición instrumental:	65
Riesgo desde la perspectiva CAMELS	65
Definición conceptual:	65
Definición operacional:.....	65
Definición instrumental:	66
Modelo de evaluación financiera CAMELS (SUGEF).	66
Definición conceptual:	66
Definición operacional:.....	66
Definición instrumental:	66
Toma de decisiones.....	66
Definición conceptual:	66
Definición operacional:.....	66
Definición instrumental:	67
Sistemas de información financiera.	67
Definición conceptual:	67
Definición operacional:.....	67
Definición instrumental:	67
Plan de acción	67
Definición conceptual:	67
Definición operacional:.....	67
Definición instrumental:	68
Instrumentos de la investigación.....	68

Revisión Documental.....	68
Observación	68
Análisis de datos	69
Cuestionario	69
Entrevista	70
Población.....	70
Muestra	70
Proceso para la Recolección y Análisis de Datos	71
Unidad de estudio	72
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS FINANCIERO	73
Análisis vertical y horizontal de Estados Financieros	73
Análisis de razones financieras.....	100
Análisis del sistema de análisis Du Pont y Du Pont Modificado.....	109
Análisis de la situación financiera según modelo CAMELS.....	112
Análisis de las entrevistas	123
Análisis de las entrevistas realizadas a los Asociados de ASOMALULE.....	123
Análisis de las entrevistas realizadas a la administración.....	137
Análisis de las entrevistas realizadas al comité de inversión.....	141
Análisis de las entrevistas realizadas al comité de crédito	146
Preguntas para el comité de actividades especiales	151
Preguntas para el comité de comunicación.....	154
Preguntas para el comité de control interno.....	157
Preguntas para miembros de la Junta Directiva.....	159
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	165

Conclusiones	165
Recomendaciones	168
CAPÍTULO VI: ESTRATEGIA DE CAMBIO	172
Estrategia de inversión.....	172
Insumos para el flujo de caja	172
Proceso del flujo de caja	173
Resultado del flujo de caja.....	175
Insumo de inversiones.....	176
Evaluación de las inversiones	179
Riesgos presentes en las inversiones.....	183
Seguimiento y control.....	185
Estrategia de crédito.....	188
Insumos	188
Estimación sobre incobrables	192
Estrategia de informes.....	198
Estrategia de comunicación	203
ANEXOS	210
Encuestas para los asociados	210
Encuestas para miembros de la Junta Directiva.....	211
Encuestas para el comité de inversión	211
Preguntas para el comité de crédito	212
Preguntas para el comité de actividades especiales	213
Preguntas para el comité de control interno.....	213

Preguntas para el comité de comunicación.....	213
Preguntas hacia la administración.....	214
Cuadro guía de la investigación.....	214
Referentes Bibliográficos.....	219

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema

En el 2017, la Asociación Solidarista de empleados de MALULE se ha enfrentado a un sinnúmero de retos, al ser un año no particular (debido a datos que se van a explicar durante toda la investigación), o al menos ha sobresalido en los últimos 20 años de funcionamiento de la Asociación debido a que han ocurrido fenómenos los cuales han afectado considerablemente. Estos se van a desarrollar a continuación.

Es así como hasta el período 2016, la empresa transnacional MALULE contaba con dos tipos de negocios dedicados a la salud, como lo eran productos médicos y biociencia. Los ejecutivos de esta empresa tomaron la decisión de vender el negocio de biociencia, por ello los colaboradores que trabajan en esta área se vieron afectados al perder sus empleos, y esto repercutió considerablemente por cuanto muchos de ellos o la mayoría, eran socios de la Asociación de MALULE, de tal modo que esta perdió gran cantidad de socios en un pequeño lapso de tiempo y, de improviso, tuvo que desembolsar los aportes de los Asociados junto con los intereses ganados y las cesantías.

La peculiaridad del 2017 se debe varios factores, entre ellos la transición de actividades a terceros, a países como India y Guatemala, esto con el fin de que la empresa transnacional MALULE llegue al 2020 a cumplir sus objetivos. La Asociación Solidarista de MALULE se vio afectada debido a que los empleados que anteriormente eran socios perdieron sus empleos, por lo cual perdió socios y a la vez liquidez. El motivo por el cual se transicionaron estas operaciones se debe a que eran más mecánicas, y la empresa transnacional requiere de colaboradores con

tareas más analíticas y en menor forma técnicas. Por ende, la Asociación se vio obligada a desembolsar grandes cantidades de dinero para los pagos correspondientes a quienes se retiraban.

A la vez, unos meses después del cese de operaciones manuales, la empresa MALULE trajo al centro de servicios compartidos de Costa Rica, operaciones que requieren más análisis como lo es planeación financiera, por lo cual la Asociación de MALULE recobró nuevos socios y con aportes de capital de trabajo en volúmenes distintos, por ello nuevamente hay un reto más para esta agrupación para acomodarse financieramente con sus nuevos socios y esos nuevos aportes.

Para la asociación ha sido difícil dejar de invertir como se hacía en años anteriores, ya que cuenta con menos flujo de efectivo, por cuanto, como se dijo, los asociados se han ido en su mayor parte pues dejaron de trabajar para la empresa transnacional MALULE, como consecuencia de la entrega de actividades a terceros.

De igual forma, la Asociación de MALULE ha dejado de invertir a largo plazo (Certificados de depósito de plazo) debido a que se ve obligada de tener reservas de efectivo en sus cuentas corrientes ante cualquier eventualidad o imprevisto. Pero ¿cuál es el costo beneficio de dejar sus cuentas corrientes a la vista con dinero ante imprevistos y dejar de invertir a largo plazo en entidades públicas y privadas, sacrificando los intereses de sus asociados?

En su mayoría, el beneficio más grande que los asociados obtienen de la Asociación de MALULE es la repartición de dividendos a final del año, producto de las inversiones a largo plazo que realiza la asociación. Esto también conlleva un riesgo de liquidez, pues cuando la cantidad de asociados disminuye, de igual forma disminuye el capital de trabajo de la Asociación y con el cual hace sus inversiones.

Ante esto se ve la necesidad de hacer un modelo de información financiera de dicha Asociación, de modo que esté acorde a sus objetivos y a los de sus asociados, y que por supuesto, prevalezca a través del tiempo; ante ello es importante considerar que la Asociación de MALULE tiene un riesgo de liquidez y se debe de procurar su sostenibilidad.

La Junta Directiva de ASOMALULE necesita de nuevas propuestas, diversificar sus productos y servicios, los cuales benefician a sus empleados durante todo el año, y se obtengan más recursos frescos, estos no solamente deben provenir del ahorro de sus asociados, sino también mediante otros canales, para distribuir el riesgo y diversificar la cartera de productos en beneficio de ambas partes y en la mejora de la rentabilidad de la Asociación de MALULE.

Si la administración de la Asociación de MALULE realiza una diversificación en sus servicios y productos, pueden concienciar a sus asociados y captar más su atención, por medio de nuevas estrategias de financiamiento; asimismo, los asociados deben pensar que la asociación es una buena opción para el financiamiento de sus estudios y vivienda, con intereses bajos y el motivo principal por el cual dejar sus ahorros en manos de la asociación no debe ser únicamente la repartición de dividendos, a final del año.

Por lo anterior, es necesario realizar un estudio de un sistema de información financiera, donde se puedan determinar las oportunidades que se tienen en esta Asociación, y definir sus debilidades, para tomar decisiones y hacerla una agrupación más fuerte, con una estrategia más proactiva que permitan el crecimiento y el bienestar de la compañía y de sus incorporados.

Basado en lo indicado, se hace necesario establecer la pregunta a la cual se busca dar respuesta con la presente investigación, la cual queda delimitada de la siguiente forma:

¿Cómo hacer un análisis financiero para la elaboración de un modelo de información financiera en la Asociación Solidarista de Empleados de MALULE para la toma de decisiones?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar la información financiera de la Asociación Solidarista de Empleados de MALULE para la elaboración de modelo de información financiera para la toma de decisiones gerenciales.

Objetivos específicos

- Analizar la situación financiera de la Asociación Solidarista de Empleados de una empresa transnacional con base a los Estados Financieros de los últimos 3 periodos.
- Identificar los requerimientos de información financiera para la toma de decisiones gerenciales de la Asociación Solidarista para garantizar su estabilidad y rentabilidad a través del tiempo.
- Elaborar un modelo de información financiera para apoyar la toma de decisiones gerenciales en la Asociación Solidarista de Empleados de una empresa transnacional.

Justificación de la investigación

La presente investigación es beneficiosa para ASOMALULE debido a que se va a realizar un análisis financiero a partir de la contabilidad de la asociación, por cuanto la Junta Directiva trimestralmente hace revisiones, tales como revisión de variaciones y lleva controles de los créditos; sin embargo, más allá de eso esta no posee un sistema de información financiera que le suministre datos a profundidad y con parámetros financieros. De ahí la importancia de analizar la situación financiera de la Asociación de los últimos 3 periodos, es decir del 2015 al 2017 para efectuar un estudio financiero.

La Junta Directiva y los asociados necesitan de información eficaz y eficiente, que le permita tomar las mejores decisiones, en beneficio de sus asociados y de ella misma; por ello se va van a identificar los requerimientos de la Asociación en este sentido, para que se pueda tomar el camino adecuado, y con ello garantizar una asociación estable a través del tiempo y que genere rentabilidad.

Es importante garantizar un futuro estable y rentable en beneficio del patrono y de los colaboradores que aportan capital de trabajo y de la Asociación Solidarista de Empleados de MALULE. Esta al administrar fondos, es responsable de su manejo. Por ende, es necesario optar por un sistema de información financiera que apoye la toma de decisiones gerenciales en la asociación, de modo que se puedan estudiar estos últimos 3 años y de ello dependan los años de siguen, por lo cual se presentará una propuesta para el apoyo a ese tema para los años 2018 en adelante.

Entre las implicaciones prácticas que esta investigación podría aportar, se incluye el correcto manejo de los activos circulantes de la Asociación Solidarista, debido al riesgo de liquidez que ha existido, pues como se mencionó anteriormente, la reducción de asociados por diversas razones (como transición de operaciones y división del negocio), impide el desarrollo eficiente de las operaciones de la entidad, por ejemplo, el manejo de activos circulantes, principalmente del efectivo. De ahí cabe mencionar el costo-beneficio del financiamiento ante imprevistos, para maximizar sus inversiones, y no mantener grandes sumas de dinero en cuentas corrientes a la vista.

Esta investigación estará basada en los estados financieros de los años del 2015 al 2017 de la Asociación Solidarista de MALULE, los cuales ya han sido proporcionados y revisados por la Junta Directiva y por los asociados, del modelo de evaluación financiera CAMELS empleado por la SUGEF (Superintendencia General de Entidades Financieras); la revisión documental respecto a situación financiera, análisis de riesgos, toma de decisiones gerenciales y sistemas de información financiera, el estudio es viable debido a los datos que se tienen, corresponden a la necesidad del medio y de sus incorporados, a la necesidad de un mejor manejo del efectivo, detectar riesgos como de liquidez, crédito, operacional, de apalancamiento, de financiamiento, entre otros y de análisis cuantitativo y cualitativo financiero que revele la situación actual de la Asociación de MALULE.

Antecedentes de la Investigación

El Solidarismo en Costa Rica tiene su origen en 1947 producto de las reformas sociales cuando el Lic. Alberto Martén Chavarría de profesión economista y abogado, incluso Ministro del gobierno; dio a conocer su plan de Capitalización Universal en el que menciona al solidarismo por primera vez en Costa Rica, y de ahí migró a otros países del mundo (Movimiento Solidarista costarricense, 2018, p. 3).

Uno de los logros del Lic. Martén fue su intervención para crear la Segunda República, además, fue autor del impuesto del 10% al gran capital y el decreto de Nacionalización Bancaria e incentivó el dinero plástico. Hoy en día el Movimiento Solidarista costarricense tiene inscritas 1 445 asociaciones, y en promedio 400 000 asociados lo que lo convierte en la fuerza laboral más sólida del país (Movimiento Solidarista costarricense, 2018, p.4).

Según el Movimiento Solidarista Costarricense (2018) las asociaciones buscan en lo siguiente: “Contribuye a la armonía entre trabajadores y empresarios, a la paz y a la justicia social, y al desarrollo integral de las y los asociados y sus familias. Colaborando en la ampliación y profundización del Estado de Bienestar y el desarrollo humano equitativo, sostenible, inclusivo y participativo” (p. 5).

En Costa Rica las asociaciones son de índole jurídico, tienen una duración por tiempo indefinido, y para cumplir con los objetivos de rentabilidad para sus asociados pueden acceder a financiamientos, ahorros e inversiones. Con esto pueden desarrollar actividades de crédito para vivienda, deportivo, científico, y mucho más para incentivar la unión entre los trabajadores y el patronos.

Para el financiamiento de la asociación, los afiliados otorgan sus ahorros que van entre 3% y 5% del salario. Por parte del patrono se aporta un monto acordado entre ambas partes pero generalmente es de un 5.33% que queda en manos de la asociación como parte de las prestaciones legales (en este caso siempre se da al trabajador en caso de despido o renuncia). Anualmente los asociados tienen derecho al reconocimiento de los excedentes, los cuales van de acuerdo a su aporte y el del patrono.

La Asociación Solidarista tiene su inicio cuando MALULE Corporativa en Estados Unidos (casa matriz) decide abrir estratégicamente un centro de servicios financieros en Costa Rica, en el cual se vean consolidadas las finanzas de toda Latinoamérica, y algunas operaciones de Canadá y Estados Unidos. Las negocios que se transicionaron desde los países latinoamericanos fueron las operaciones financieras de Guatemala, Panamá, Chile, Ecuador, Argentina, Puerto Rico, y algunas pocas de Colombia y Brasil, ya que estos últimos tienen su propio centro de servicios financieros, debido a su volumen de información.

Por ello, para abrir un centro de servicios financieros en Costa Rica, era necesaria la contratación de personal para cubrir las vacantes disponibles. De este modo, cuando ya MALULE Costa Rica logró estabilidad en cuanto a las labores definidas para cada uno de sus colaboradores, decide unir la fuerza laboral y la patronal y poner en marcha el plan de crear una Asociación Solidarista de Empleados de MALULE.

La Asociación Solidarista de Empleados de MALULE (ubicada en Heredia) desde antes de sus inicios contó con el apoyo de su hermana, otra asociación Solidarista de la misma empresa (MALULE), pero esta se localiza en Cartago y fue fundada muchos años antes que el centro de servicios financieros. Esta sede de MALULE en Cartago no es un centro de servicios financieros, sino es una planta de producción, que tiene miles de empleados y estos ya conformaban una asociación solidarista. Por lo tanto, la de Cartago siempre fue un apoyo para que la de Heredia abriera sus puertas en el 2005, su experiencia fue de gran ayuda en los procesos de apertura e inicio de actividades.

Cuando se abrió el centro de servicios financieros en Costa Rica, y con su gran cantidad de colaboradores, se vieron en la necesidad de unirse debido a que querían mejorar su calidad de vida, tener acceso a financiamientos con muy buenas condiciones e incentivar el ahorro por parte de sus aportes junto con el apoyo del patrono. De ahí nace la Asociación, de la unión de los empleados, estos nombraron a una Junta Directiva para administrar sus ahorros y tienen la posibilidad de acceder a financiamiento con mejores planes en comparación con otras entidades externas de la empresa.

Y así fue como la Asociación abrió sus puertas en el año 2005, hoy en día cuenta con 89 asociados, un empleado y con una Junta Directiva conformada con colaboradores de la empresa que suman 9 personas (Presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, 2 fiscales y 3 vocales) que laboran *ad honorem* para el

bienestar de sus integrantes, para la imagen de la empresa y beneficio del país. La Asociación de MALULE posee un capital contable de 3 072 166 50 colones, una cartera de crédito por 67 104 940 compuesta principalmente por créditos personales de acuerdo al ahorro disponible, y un monto de activos fijos por 84 189 680 colones.

A nivel internacional, el solidarismo no solo está presente en Costa Rica, se ha ido expandiendo a otros países como en Honduras desde 1985, algunas empresas han optado por mejorar las condiciones para sus empleados y estos por agruparse para obtener mejores beneficios para un futuro, en ahorro y en crédito, principalmente con la creación de la Federación de Asociaciones Solidaristas de Honduras, liderada por Ricardo Trujillo.

El solidarismo también ha llegado a Guatemala debido a que en las zonas rurales de este país se han creado algunas asociaciones de este tipo, principalmente en las bananeras; de igual forma fue formado por el costarricense Lic. Alberto Martén Chavarría, el mismo que dio el origen de las Asociaciones Solidaritas en Costa Rica. El objetivo principal era darles mejores condiciones a los empleados ya que el Sr. Martén mencionaba que la pobreza de estos era por su condición de asalariados, y proponía darles a los empleados la administración de las propiedades con una limitada intervención del estado.

Dentro de los antecedentes con referencias nacionales, es decir perteneciente al país de origen de la investigación que, en este caso, es Costa Rica, se ubica en primer lugar la "Ley de Asociaciones Solidaristas" un decreto de la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, de noviembre de 1984; entre sus principales objetivos se encuentran procurar la justicia y la paz social entre el patrón y los trabajadores, por ende el beneficio de los que están asociados a ella, lo cual rige tanto para los empleados públicos como para los privados, la Ley promueve que los asociados aporten sus ahorros y por medio de ellos, se identifiquen con sus semejantes hacia un bien común.

Su principal aporte es la regularización de las Asociaciones Solidaristas en el país, tanto como los beneficios y límites para los patronos como para los asociados, o en casos especiales como se debe actuar, ya que deben de regirse por esta ley que indica que la afiliación es libre, promoviendo la igualdad de derechos y de

deberes como asociado y como patrono, también indica como debe ser la administración financiera proveniente de los aportes patronales, donaciones y aporte de los trabajadores.

En segundo lugar, se hace mención de un artículo proveniente del diario nacional "La Nación" en su título: "Solidarismo acepta una supervisión "proporcional" de la SUGEF (Superintendencia General de Entidades Financieras)", de noviembre del 2017, el estudio se realizó para controlar las asociaciones solidaristas, pero no controles tan rígidos como los de la banca, debido a que su captación y prestación de recursos es interno, por parte de sus asociados, no de forma pública.

Este estudio busca dar más transparencia entre las entidades financieras o bien captadoras de recursos y prestamistas, además a la SUGEF le interesa seguirles el rastro a las asociaciones pues algunas reportan 900 millones de dólares en utilidades, por año; asimismo, estas tienen relación con el sistema financiero costarricense.

Por último, como referencia nacional, el Movimiento Solidarista Costarricense publica un documento llamado: "Reforma tributaria y solidarismo" en abril del 2015, donde señala la necesidad de que el país tenga un diálogo para un desarrollo sostenible y acerca de su responsabilidad ante la reducción de la pobreza y en asuntos con la administración tributaria.

Sus objetivos principales son manifestar el apoyo a la reforma fiscal donde se tome en cuenta la buena gestión de cobro, una recaudación efectiva, el gasto público, la evasión, el análisis del financiamiento externo a mediano y largo plazo, y el descontento por propuestas que representan amenazas para la estabilidad y desarrollo de las asociaciones, ya que estas no tienen fines de lucro, no obstante, con esta nueva reforma fiscal, se toman en cuenta como si fuesen actividades normales con fines de lucro, para aumentarles los impuestos sobre los títulos valores, renta y excedentes, entre otros. En conclusión, el Movimiento Solidarista Costarricense admite que la reforma fiscal pondría en riesgo las asociaciones solidaristas si se les da trato como cualquier entidad y como una sin fines de lucro.

En una entrevista con la presidente de la Asociación Solidarista (Lic. Adriana Mata), esta comentó que la Asociación ha evolucionado en varios ámbitos, entre los más importantes se encuentran los siguientes: Al inicio cuando la señora tomó las riendas de la Asociación, no existía el tipo de crédito a largo plazo, por el cual se cobra un 7 por ciento anual, y el plazo era de 5 años. Esto permitió aumentar la cartera de productos debido a que se abrió una línea de crédito a largo plazo, ya que en su momento sólo había a corto plazo.

En el año 2018, se realizó un concurso con la participación opcional de todos los colaboradores en la cual se otorgaría un premio a la persona que creara un nuevo logo a la Asociación, de esta forma se le dio un refrescamiento a su imagen, ya que el logo anterior era un poco obsoleto respecto al nuevo y seleccionado por los colaboradores por medio de votación.

La confección de los Estados Financieros se realiza en las mismas oficinas de la Administración de la Asociación, su periodicidad es mensual y se revisan trimestralmente con variaciones, en estas revisiones se analizan los cambios del trimestre pasado y el actual, con la ayuda de la Junta Directiva se aprueban y se toman decisiones. Anualmente se hace un análisis de rendimientos, respecto al periodo terminado y al anterior.

Asimismo, anualmente se tiene una Asamblea con todos los asociados, en la cual se hace una revisión de los Estados Financieros, se nombra a una nueva Junta Directiva y se hace la repartición de los dividendos según lo que la mayoría de asociados considere.

La Asociación está conformada por una Junta Directiva (Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Fiscal y vocal), los cuales también conforman comités para mejorar la relación Asociación-Asociados, para colocación de bonos, de financiamiento y entre otros, de tal forma que se mantengan unida y también cuenta con una persona la cual lleva la administración de la Asociación.

Además, tiene la participación de 89 asociados, un empleado administrativo y contable y una Junta Directiva (Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Fiscal y Vocal) conformada por asociados y que trabajan *ad honorem* para el bien de la Asociación y los inscritos a esta.

Se adquirió un nuevo ingreso, lo cual es brindar el servicio a la transnacional de la cual es esta asociación un *outsourcing* de manejo de planilla, esto para los colaboradores que son temporales o por contrato, por este servicio se cobra una tarifa fija y es parte de la diversificación de productos que esta ofrece.

Debido en la entrega de tareas a terceros y la venta de una línea de productos de ciencia biológica, la asociación perdió asociados (debido a despidos masivos) y se vio afectada porque dejo de percibir en menor parte el ahorro de sus asociados, y con esto también clientes potenciales que podían obtener créditos de esta. Con la disminución de asociados, la Asociación no se vio afectada a nivel de dividendos, pues hubo menos capital de trabajo para invertir y de esta forma maximizar las ganancias.

A finales del 2017 se hizo una transición de operaciones desde Estados Unidos, por lo que la Asociación se está estabilizando poco a poco, debido a nuevas contrataciones y nuevos asociados a los cuales ofrecerlos los mejores servicios. Durante el año 2017 se hizo la adquisición de una firma digital, con la cual se pudo tener acceso a la obtención de un DEP (Depósito Electrónico a Plazo) con el Banco Central de Costa Rica.

Las inversiones están colocadas en un 50% en entidades privadas y el otro 50% en las entidades financieras del sector público, en un inicio se tenía el 100% en cooperativas. En mayor parte los depósitos a largo plazo se hacen a año y medio aproximadamente, ya que el costo beneficio de tenerlo a 2 años es muy bajo. Se realiza mensualmente un control sobre los créditos otorgados, con el fin de darles seguimiento en cuanto a liquidez y morosidad. Esto se realiza con ayuda del comité de crédito.

Se realizó la aprobación de una línea de crédito para financiar clases de inglés y de portugués si el puesto lo amerita. Con el fin de que la empresa dé ese beneficio a los empleados y estos al estar asociados a la asociación de la empresa, puedan obtener un crédito, mientras la compañía le realiza el reintegro del dinero, ya que esto se da cuando las clases son aprobadas de acuerdo con las condiciones pactadas.

Misión de la Asociación

“Contribuir con el desarrollo integral de nuestros asociados a través de la excelencia en la administración de los recursos, en un ambiente que promueva la armonía con la empresa, la innovación y la responsabilidad social” (Información Asociación Solidarista, 2018).

Visión de la Asociación

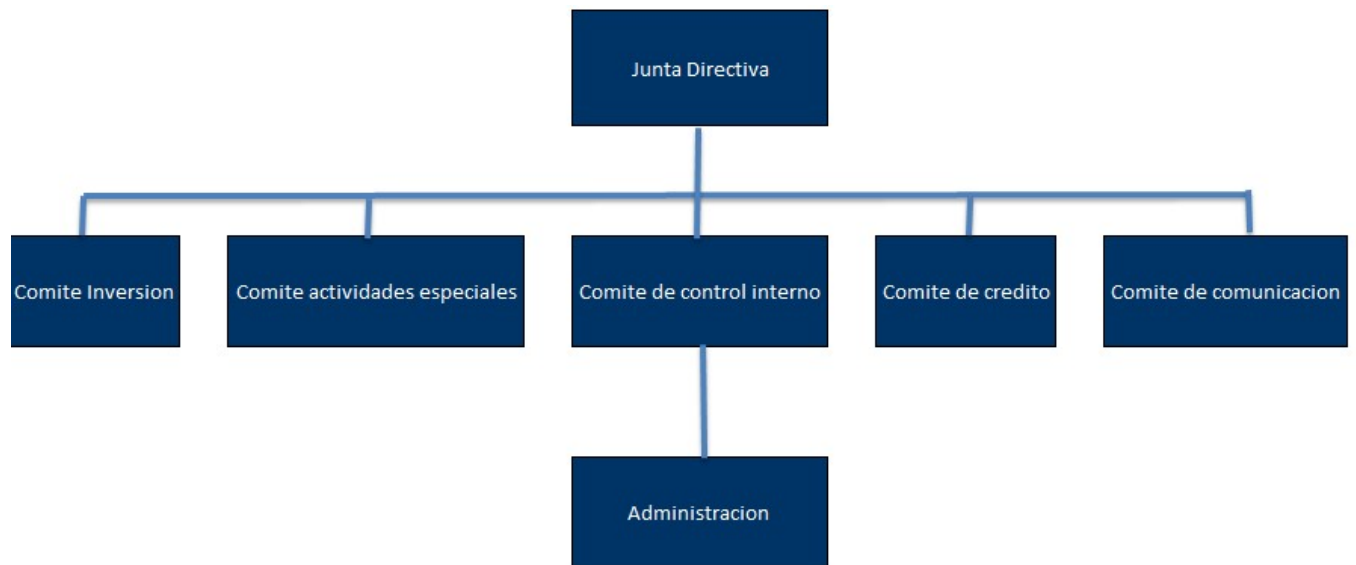
“Ser una asociación de excelencia, reconocida por el cumplimiento de los más altos valores morales y éticos, enfocada con visión empresarial que permita el alcance de nuestros principales objetivo” (Información Asociación Solidarista, 2018).

Valores

- Solidaridad
- Respeto
- Integridad

Fuente: (Información Asociación Solidarista, 2018).

Organigrama de la Asociación



Fuente: elaboración propia, datos tomados de Asociación Solidarista de Empleados de MALULE (2018).

La Junta Directiva de la Asociación de MALULE realiza la revisión de los informes y toma decisiones internas, otra de sus funciones es velar por el cumplimiento en cada comité.

- Junta Directiva, conformada por 9 personas las cuáles se mencionan a continuación:

Presidente: Lic. Adriana Mata

Vicepresidente: Lic. Paola Arce

Tesorero: Lic. Amelia Fernández

Secretario: Lic. Andrea Hernández

Fiscales: Licenciados Luis Madrigal y Jonathan Gaitán

Vocales: Licenciados José Bolaños, Jorge Mora y Alexis Soto.

- El Comité de inversión se dedica a estar al tanto de los vencimientos de las CDP, y a la decisión de en cual institución es más rentable y menos riesgoso colocar estas inversiones, que se colocan máximo a 1.5 años cada una (Asociación Solidarista, 2018).
- El Comité de actividades especiales a la planificación de actividades extra laborales como son la Asamblea, Fiesta Navideña o bien las ferias de la salud (Asociación Solidarista, 2018).
- El comité de control interno vela porque se estén cumpliendo las normas financieras, fiscales y legales dentro del manejo de la Asociación, principalmente las locales es decir las que establece la República de Costa Rica (Asociación Solidarista, 2018).
- El comité de crédito se encarga de hacer el estudio a los asociados que estén interesados en un crédito personal, y a la vez llevar el control de los mismos en temas como morosidad (Asociación Solidarista, 2018).
- La comunicación también es importante, por eso las novedades, nuevos créditos, noticas de ahorros inclusive hasta concursos el encargado es el comité de comunicación el cual se encarga de hacer promoción e informar a los Asociados (Asociación Solidarista, 2018).
- La administración se encarga de llevar la contabilidad, de atender el público y dudas y sugerencias de los Asociados. Es aquí mismo donde se generan los informes contables mensualmente, encargado Lisbeth Sandoval (Asociación Solidarista, 2018).

Proyecciones de la investigación

En esta investigación se desarrollarán objetivos específicos, detallados de una forma más amplia, se va a realizar un análisis financiero de los últimos 3 periodos de la Asociación, en los cuales se evaluarán los informes financieros de años pasados, del 2015 al 2017, y se hará una evaluación de esta en análisis de tendencias y riesgos, así como el análisis de razones financieras, el cumplimiento del modelo CAMELS de la SUGEF (Superintendencia General Entidades Financieras).

Se busca que esta evaluación financiera sirva también para la prevención, en caso de irregularidades en sus finanzas y para darle sostenibilidad al negocio, para que persista con sus buenas prácticas y hacerlas aún mejores y si se encuentran riesgos, minimizarlo de forma que se pueda corregir para evitar un alto impacto en las finanzas de la asociación ya perjuicio a sus asociados.

En segundo plano, se desea hacer un estudio de los principales puntos críticos que hacen a una asociación ya sea perdurable a través de los años; o bien, pueden llegar a perjudicar de tal forma que inclusive la entidad llegue a desaparecer; de modo que en este cuarto capítulo se desea guiarla por medio de recomendaciones para garantizar que sea una asociación sólida, donde los asociados se percaten de que sus ahorros están siendo invertidos de una forma sana.

A modo de conclusión de los objetivos, se desea hacer una vinculación entre el modelo de información financiera, análisis de riesgos, análisis de la situación financiera, seguimiento y control, retroalimentación, indicadores financieros cualitativos y cuantitativos y las decisiones gerenciales por las cuales la asociación podría optar para mejorar sus condiciones, no solamente para sus asociados, sino para ella misma, para que tenga buena imagen desde el punto de vista de estabilidad financiera, haciendo inversiones inteligentemente y ofreciendo novedosas formas de financiamiento a sus asociados.

Normativa de las Asociaciones Solidarias en Costa Rica

Las Asociaciones Solidaristas en Costa Rica están regidas por leyes, como lo indica el Movimiento Solidarista Costarricense, algunas de estas son:

Normativa	Especificación
• Benemeritazgo	“Se declara Benemérito de la Patria al Licenciado Alberto Martén Chavarría, fundador del Movimiento Solidarista Costarricense” (p. 1)
• Constitución Política	“Los tratados públicos, los convenios internacionales y los concordados debidamente aprobados por la Asamblea Legislativa, tendrán desde su promulgación o desde el día que ellos designen autoridad superior a las leyes”(p. 1).
• Law on Solidarity Employee Associations No 6970	“Esta ley intenta soplar vida a una realidad social como el Solidarismo, su debate indudablemente transmitió las preocupaciones del legislador con respecto a la necesidad de promover cambios significativos en la estructura productiva y la distribución equitativa que exige el país para fortalecer su democracia y libertad” (p.1).
• Ley de Asociaciones Solidaristas No 8168	Ley general a la que deben de someterse todas las Asociaciones Solidaristas de la República de Costa Rica.
• Ley Día Nacional del Solidarismo No. 8168	“Declárese el 7 de noviembre Día Nacional del Solidarismo, con el fin de estimular la participación mayoritaria del sector obrero-patronal costarricense en este tipo de organizaciones, así como para reconocer el aporte efectuado por estas organizaciones a la sociedad costarricense” (p.1).
• Reforma artículo 64 constitución política	“Procurará el desarrollo del solidarismo como instrumento de crecimiento económico y social de los trabajadores, tanto en el sector privado como en el sector público. Asimismo, reconocerá el derecho de patronos y trabajadores a organizarse libremente en asociaciones solidaristas, con el fin de obtener mejores condiciones de vida y desarrollo económico y social” (p.1).
• Código de la niñez y la adolescencia	“Toda persona menor de edad tendrá el derecho de asociarse libremente con otras personas con cualquier fin lícito” (p. 4).
• Ley de Asociaciones Civiles No. 218	Esta ley establece los estatus que deben de seguir las asociaciones, en cuanto a disposiciones legales y demás.
• Ley de Protección al Trabajador No. 7983	Esta ley “establece un sistema de control de la correcta administración de los recursos de los trabajadores” (p. 2).

<p>• Ley del régimen privado de pensiones complementarias No.7523</p>	<p>Esta ley “tiene por objeto autorizar y regular la creación de los sistemas o planes privados de pensiones complementarias y de ahorro individual, destinados a brindar a los beneficiarios, protección complementaria ante los riesgos de la vejez y la muerte” (p. 3).</p>
<p>• Instructivo de los cuadros de seguimiento de la reserva de liquidez (RL)</p>	<p>“La entidad financiera deberá llevar un registro de esa reserva de liquidez en una cuenta contable exclusiva para ese fin, la cual debe mostrar en las subcuentas el detalle de composición de dicha reserva por tipo de instrumento financiero” (p. 1).</p>
<p>• Propuesta de ley del impuesto sobre el valor agregado</p>	<p>Esta propuesta de ley “establece un impuesto sobre el valor agregado en la venta de bienes y en la prestación de servicios realizados en el territorio de la República” (p. 2).</p>
<p>• Propuesta de ley del impuesto sobre la renta</p>	<p>Esta propuesta “establece un impuesto sobre las utilidades de las personas físicas, jurídicas y entes colectivos sin personalidad jurídica, que desarrollen actividades lucrativas” (p. 1).</p>

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este segundo capítulo se desarrolla el marco teórico; este corresponde a un abordaje amplio de la teoría fundamento de la investigación, tomando en cuenta el problema indicado en el capítulo 1. Consiste en una revisión exhaustiva de literatura relacionada con el tema, en este caso la elaboración de un modelo de información financiera que apoye la toma de decisiones de la Asociación Solidarista de MALULE, lo cual va a permitir la interpretación de la información financiera.

Para iniciar esta investigación, es necesario plasmar la importancia de la contabilidad, especialmente como generadora de información relevante para la actividad de la empresa. Los accionistas, acreedores y a quien más corresponda, como en este caso a los asociados, les es apreciable recibir oportunamente la información contable de la asociación de MALULE, ya que de esta es la base para la toma de decisiones y para el rumbo de la empresa; es así como lo expresa Guajardo y Andrade (2008):

El objetivo de la contabilidad es generar y comunicar información útil para la oportuna toma de decisiones de los acreedores y accionistas de un negocio, así como de otros públicos interesados en la situación financiera de una organización. Es conveniente aclarar que en el caso de las organizaciones económicas lucrativas, uno de los datos más importantes que genera la contabilidad y de la cual es conveniente informar, es la cifra de utilidad o pérdida. En efecto, la cuantificación de los resultados (beneficios netos) de la realización de actividades comerciales o industriales, o de la prestación de servicios a los clientes y su correspondiente efecto en el valor de la organización económica es un dato de suma importancia para los accionistas y acreedores de un negocio (p.13).

La información contable es relevante debido a que es un reflejo acerca de la situación de la empresa, si hay pérdidas o bien si hay ganancias, de ahí la se involucra la toma de decisiones porque de ello depende si hay que buscar financiamiento, reducir costos, implementar una estrategia de ventas, entre otros. En las asociaciones solidarias es de mucha importancia para los asociados, conocer el tratamiento dado a sus aportes y de igual forma según las utilidades, qué política de dividendos se estaría usando para su pago.

En la actualidad es imposible competir si no hay buenas prácticas contables, es imprescindible que la empresa cuente con un sistema de información eficiente, pues una contabilidad sana va a tener como resultado toma de decisiones sanas, principalmente en cómo obtener recursos y cómo utilizarlos. Según Guajardo y Andrade (2008):

Las empresas no pueden competir si no cuentan con sistemas de información eficientes, entre ellos destaca el sistema de contabilidad. Sólo mediante la información proporcionada por el sistema contable es posible tomar decisiones adecuadas. Básicamente, las decisiones que se toman en los negocios se refieren a cómo se obtienen y cómo se utilizan los recursos (p.13).

Para la toma de decisiones, la finalidad del ciclo contable es proporcionar estados financieros, los cuáles se definen según Guajardo y Andrade (2008):

El producto final del proceso contable es la información financiera, elemento imprescindible para que los diversos usuarios puedan tomar decisiones. La información financiera que dichos usuarios requieren se centra primordialmente en la evaluación de la situación financiera, de la rentabilidad y de la liquidez (p.44).

Los Estados Financieros también muestran el manejo de recursos que se le ha dado a la administración para el ahorro. A modo general, estos muestran resumidamente como ha sido el manejo de la operación, si hubo inversión y cómo se ha manejado y si hubo necesidad de financiamiento. En este sentido, las Normas Internacionales de Contabilidad citado por Guajardo y Andrade (2008) indica lo siguiente:

Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del desempeño financiero de una entidad. El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del desempeño financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado (p. 44).

Los estados financieros son 4 informes básicos, se nombran como estado de resultados, estado de variaciones en el capital contable, balance general (o estado de situación financiera y flujo de efectivo, según su objetivo se explican a continuación:

El Estado de resultados, es el resultado de la operación de la suma de los ingresos totales menos los gastos totales, y su objetivo es medir si hubo utilidad o pérdida, Guajardo y Andrade (2008) lo explican de la siguiente forma: “El estado de resultados que informa sobre la rentabilidad de la operación” (p. 44). El estado de variaciones en el capital contable muestra en detalle el capital contable de la empresa, la utilidad y las inversiones, de modo que muestra los cambios en los antes mencionados, Guajardo y Andrade (2008) lo definen como “cuyo objetivo es mostrar los cambios en la inversión de los dueños de la empresa” (p. 44).

El balance general o también llamado estado de situación financiera, expone el asocié de los recursos existentes con respecto al financiamiento al momento de obtener estos mismos bienes, según Guajardo y Andrade (2008) el alcance del balance general es “presentar una relación de recursos (activos) de la empresa, así como de las fuentes de financiamiento (pasivo y capital) de dichos recursos” (p. 44).

Por último, el estado de flujo de efectivo presenta los orígenes del efectivo y sus aplicaciones (entradas y salidas de dinero) y su objetivo es ver prever escasez de efectivo y cuáles fuentes lo están generando, Guajardo y Andrade (2008) lo describen como: “Cuyo objetivo es dar información acerca de la liquidez del negocio, es decir, presentar una lista de las fuentes de efectivo y de los desembolsos del mismo, lo cual constituye una base para estimar las futuras necesidades de efectivo y sus probables fuentes” (p 44).

Como todas las compañías se desea saber cuánto es el efectivo que dispone y de cuál va a disponer, de igual forma se interesa por las fuentes de orígenes de capital de trabajo y por el contrario, las diversas maneras en las cuáles se aplica este efectivo. “El efectivo es el activo más líquido y ofrece a la empresa tanto liquidez como flexibilidad” (Wild, Subramanyam y Halsey, 2007, p. 374); es decir, el efectivo es lo que más tiene movimiento en la compañía y lo que le permite realizar sus operaciones, el efectivo es el principio y fin de un ciclo de ahí la importancia del análisis del flujo de efectivo.

Al respecto, Wild, Subramanyam y Halsey (2007) mencionan que

El propósito del estado de flujos de efectivo es proporcionar información sobre las entradas y salidas de efectivo durante un periodo. También distingue entre los orígenes y los usos de los flujos de efectivo al separarlos en actividades de operación, inversión y financiamiento. En esta sección se explican relaciones importantes de los flujos de efectivo y la organización del estado de flujos de efectivo (p. 374).

Es decir, es importante que el flujo de efectivo esté bien separado según su actividad, de tal forma es más fácil identificar cuál genera o gasta más efectivo, por lo cual permite percatar al administrador sobre la liquidez, solvencia y flexibilidad de una compañía. Es importante identificar en estado de flujo de efectivo, los calces de plazos que estos estados muestran, para determinar el riesgo de liquidez en el cual la compañía se encuentra. Según Wild, Subramanyam y Halsey (2007) la liquidez, solvencia y flexibilidad se expresan como

La liquidez es la cercanía al efectivo de los activos y pasivos. La solvencia es la capacidad de pagar las deudas cuando éstas llegan a su vencimiento. La flexibilidad financiera es la capacidad de reaccionar y ajustarse a las oportunidades y adversidades. (p. 374).

En el flujo de efectivo, según Wild, Subramanyam y Halsey (2007), las actividades de operación “son las actividades relacionadas con las utilidades de una empresa” las actividades de inversión “son los medios para adquirir y vender activos fijos” y estas “también incluyen prestar fondos y cobrar el principal de estos préstamos” y las actividades de financiamiento “son los medios para aportar, retirar y pagar fondos destinados a sustentar las actividades de la empresa” también “incluyen las aportaciones y los retiros por parte de los propietarios, al igual que el rendimiento (dividendos) sobre la inversión.” (p. 375).

Para el análisis del estado de flujo de efectivo, se recomienda realizar algunas validaciones como que se pueda apreciar principalmente lo que más origina y gasta el efectivo, se puede apoyar con porcentajes, y ver las variaciones de un año a otro, Wild, Subramanyam y Halsey (2007) lo explican de la siguiente forma:

El análisis tiene que establecer las principales fuentes pasadas de efectivo y sus usos. Un análisis porcentual del estado de flujos de efectivo ayuda en esta evaluación. Al calcular las tendencias, es útil totalizar las principales fuentes y usos del efectivo a lo largo de un periodo de algunos años, ya que los periodos de informe anuales o trimestrales a menudo son demasiado cortos para hacer inferencias significativas (p. 385).

El análisis del flujo de efectivo es de gran ayuda para la toma de decisiones gerenciales, inclusive para minimizar sus debilidades, Wild, Subramanyam y Halsey (2007) lo indican como:

El análisis del estado de flujos de efectivo permite evaluar la calidad de las decisiones de la gerencia a través del tiempo y su efecto en los resultados de operación y la posición financiera de la compañía. Cuando el análisis abarca un periodo más largo, genera juicios para evaluar el éxito de la gerencia en responder a las cambiantes condiciones comerciales y la capacidad de ésta para aprovechar las oportunidades y superar las adversidades (p. 386).

Con base en los estados financieros, se puede determinar cuál es la situación financiera actual de la asociación; es decir, a los estados financieros se le aplican ciertos criterios y procedimientos para apoyar la toma de decisiones, con más bases macizas que van a causar en los gerentes más seguridad para manejar la sociedad, Guajardo y Andrade (2008) describen el análisis financiero como:

El análisis financiero consiste en estudiar la información que contienen los estados financieros básicos por medio de indicadores y metodologías plenamente aceptados por la comunidad financiera, con el objetivo de tener una base más sólida y analítica para la toma de decisiones (p. 158).

Para realizar un análisis financiero, se necesita del apoyo de indicadores financieros, o bien popularmente llamadas razones financieras, y cada una se adapta a la necesidad del negocio, o bien el administrador según sus criterios decide cuáles tienen más relevancia sobre otras. Entre los tipos de razones financieras, puede haber razones de apalancamiento, liquidez, eficiencia, rentabilidad y valor del mercado.

Razones de apalancamiento:	
Razón de deuda	$(\text{Deuda de largo plazo} + \text{arrendamientos}) / (\text{deuda de largo plazo} + \text{arrendamientos} + \text{capital})$
Razón de deuda (incluida deuda de corto plazo)*	$(\text{Deuda de largo plazo} + \text{deuda de corto plazo} + \text{arrendamientos}) / (\text{deuda de largo plazo} + \text{deuda de corto plazo} + \text{arrendamientos} + \text{capital})$
Razón de deuda a capital	$(\text{Deuda de largo plazo} + \text{arrendamientos}) / \text{capital}$
Veces que se gana el interés	$(\text{UAII} + \text{depreciación}) / \text{interés}$
Razones de liquidez:	
Razón de capital de trabajo neto a activos totales*	$(\text{Activos circulantes} - \text{pasivos circulantes}) / \text{total de activos}$
Razón circulante	$\text{Activos circulantes} / \text{pasivos circulantes}$
Razón rápida	$(\text{Efectivo} + \text{valores de corto plazo} + \text{cuentas por cobrar}) / \text{pasivos circulantes}$
Razón de efectivo	$(\text{Efectivo} + \text{valores de corto plazo}) / \text{pasivos circulantes}$
Medida del intervalo*	$(\text{Efectivo} + \text{valores de corto plazo} + \text{cuentas por cobrar}) / (\text{costos de operación} / 365)$
Razones de eficiencia:	
Razón de ventas a activos	$\text{Ventas} / \text{promedio de activos totales}$
Ventas a capital de trabajo neto*	$\text{Ventas} / \text{promedio de capital de trabajo neto}$
Días en inventario	$\text{Inventario promedio} / (\text{costo de ventas} / 365)$
Rotación de inventario*	$\text{Costo de ventas} / \text{inventario promedio}$
Periodo promedio de cobro (días)	$\text{Promedio de cuentas por cobrar} / (\text{ventas} / 365)$
Rotación de cuentas por cobrar*	$\text{Ventas} / \text{promedio de cuentas por cobrar}$
Razones de rentabilidad:	
Margen de utilidad neto, %	$(\text{UAII} - \text{impuestos}) / \text{ventas}$
Rendimiento de los activos, % (RA)	$(\text{UAII} - \text{impuestos}) / \text{promedio de activos totales}$
Rendimiento del capital contable (RCC)	$\text{Utilidades disponibles para los accionistas comunes} / \text{promedio del capital contable}$
Razón de pagos	$\text{Dividendo por acción} / \text{utilidades por acción}$
Razones de valor de mercado:	
Razón de precio-utilidades (P/U)	$\text{Precio de la acción} / \text{utilidades por acción}$
Rendimiento del dividendo, %	$\text{Dividendo por acción} / \text{precio de la acción}$
Razón de valor de mercado a valor en libros	$\text{Precio de la acción} / \text{valor en libros por acción}$

Extraído de: Principios de finanzas corporativas, Brealey, Myers y Allen (2010) (p. 793).

Entre los conceptos básicos de información financiera, a lo largo de esta investigación se van a estar mencionando los siguientes términos, los cuales según Guajardo y Andrade (2008) representan lo siguiente:

Activo: “Recurso económico propiedad de una entidad, que se espera rinda beneficios en el futuro”.

Pasivo: “Lo que el negocio debe a otras personas o entidades conocidas como acreedores.”

Capital: “La aportación de los dueños conocidos como accionistas”.

Ingreso: “Los recursos que recibe el negocio por la venta de un servicio o producto, en efectivo o a crédito”.

Gasto: “Son activos que se han usado o consumido en el negocio, con el fin de obtener ingresos” (p. 42).

Para el cálculo de razones financieras, en el caso de que se requiera mejorar la capacidad de pagar los pasivos circulantes, se utilizarán las siguientes:

Razón circulante según Horngren, Harrison y Oliver (2010) la razón circulante “mide la capacidad para pagar los pasivos circulantes con los activos circulantes” (p. 755); o bien, “indica que el negocio tiene activos circulantes suficientes para mantener las operaciones normales de negocios” (p.755). Se calcula dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes.

Razón de la prueba del ácido Horngren, Harrison y Oliver (2010) mencionan que la prueba del ácido indica “si la compañía podría pagar la totalidad de sus pasivos circulantes, si éstos vencieran de inmediato” (p.756); expresan que no se deben incluir los inventarios debido a que son activos circulantes menos líquidos. Según Van Horne y Wachowicz (2010) la prueba del ácido se calcula a los activos circulantes, se le resta el inventario dividido entre los pasivos circulantes (p. 139-140) y la importancia de esta razón se debe a que

Esta razón sirve como complemento de la liquidez corriente al analizar la liquidez. Es la misma que la liquidez corriente, excepto que excluye los inventarios —que se supone la porción menos líquida de los activos corrientes— del numerador. La razón se concentra principalmente en los activos corrientes más líquidos —efectivo, valores de corto plazo y cuentas por cobrar— en relación con las obligaciones actuales. Así, esta razón ofrece una medida más precisa de la liquidez que la liquidez corriente (p. 139-140).

$$\frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Si se requiere medir la capacidad de vender inventarios y cobrar sus ventas, Horngren, Harrison y Oliver (2010) proponen las siguientes razones financieras:

Rotación de inventarios presenta el índice que muestra la rotación de inventarios, muestra su utilidad en cuanto a “mide el número de veces que una compañía vende su nivel promedio de inventarios durante un año” (Horngren, Harrison y Oliver, 2010, p. 757); es decir si se tiene una alta tasa quiere decir que la compañía tiene agilidad para la venta de inventario, por el contrario no. Su cálculo se realiza de la siguiente forma: Costo de los bienes vendidos dividido entre el inventario promedio. Para darle más amplitud a la razón los autores mencionan que “El costo de los bienes vendidos proviene del estado de resultados. El inventario promedio se calcula sumando el inventario inicial al inventario final y dividiendo entre dos” (Horngren, Harrison y Oliver, 2010, p. 757). Para efectos de la investigación, esta razón de rotación de inventarios no es predominante debido a que la fortaleza de la Asociación Solidarista es la colocación de depósitos a plazo. Esta es su actividad principal para la generación de ingresos, por lo tanto al no poseer inventarios para la venta, esta razón no se va a evaluar.

Rotación de cuentas por cobrar indica la capacidad de cobro de las ventas a crédito. Esta razón es de mucha importancia para el análisis financiero de la asociación debido a que la Asociación Solidarista de MALULE otorga créditos a los asociados, de ahí la importancia de medir la morosidad de su cartera. En cuanto el resultado sea más grande, presenta los días que se demora la administración en cobrar las ventas, por ende al no cobrarlas puede significar la pérdida de ventas y de clientes. Horngren, Harrison y Oliver (2010) lo indican como “la capacidad para recaudar efectivo a partir de los clientes a crédito. Cuanta más alta sea la razón, más rápidas serán las cobranzas de efectivo” (p. 758); la fórmula para calcularlo es la división de las ventas a crédito, entre el promedio del saldo de las cuentas por cobrar. Para determinar cuál es el saldo promedio de las cuentas por cobrar, se suma el saldo inicial y final de cuentas por cobrar y se divide entre 2.

Horngren, Harrison y Oliver (2010) expresan los días de ventas en cuentas por cobrar como “mide la capacidad para hacer líquidas las cuentas por cobrar” (p. 758). Para su cálculo se procede a hacer 2 procedimientos, en primer lugar se dividen las ventas totales entre 365 para calcular las ventas promedio por día (Horngren, Harrison y Oliver, 2010, p. 758) y posteriormente, se divide el resultado del paso 1, entre el promedio del saldo de las cuentas por cobrar (Horngren, Harrison y Oliver, 2010, p. 758).

Si para el análisis financiero de la empresa, se necesita medir la capacidad de pagar pasivos a largo plazo, se pueden realizar los siguientes análisis:

La razón de endeudamiento determina los activos que han sido pagos contrayendo una deuda, Según Horngren, Harrison y Oliver (2010, p. 759) o bien:

Si la razón de endeudamiento es de 1, entonces todos los activos se financian con deudas. Una razón de endeudamiento de 0.50 significa que la mitad de los activos se han financiado con deudas y que la otra mitad la han financiado los propietarios del negocio. Cuanto más alta sea la razón de endeudamiento, mayor será el riesgo financiero de la compañía.

Para hacer la medición de la razón de endeudamiento, se procede a efectuar la operación matemática: dividir los pasivos totales entre los activos totales. Por otro lado, si se desea saber cuánto es la rotación del interés ganado, o bien la cobertura del interés, se realiza una división entre los ingresos por intereses entre los gastos por intereses. Esta razón de interés ganado tiene como función “Mide el número de veces que la utilidad operativa puede cubrir (pagar) los gastos por intereses. Una alta razón de cobertura de intereses indica fluidez en el pago de gastos por intereses: una razón baja indica dificultad” (Horngren, Harrison y Oliver, 2010, p. 759). La Asociación Solidarista de MALULE al ser una entidad que otorga créditos, esta razón se puede encontrar en un 0,8 debido a que su actividad operativa es para el financiamiento.

Una de las mediciones más importantes y a la que todo administrador le es conveniente, es medir la rentabilidad del negocio, los negocios han sido creados para lucrar, es decir para tener una utilidad, por lo cual se van a desarrollar cuatro medidas para medir la rentabilidad de la compañía y poder tomar decisiones:

La tasa de rendimiento sobre las ventas representa “la cantidad monetaria de ventas que terminen en utilidades” (Horngren, Harrison y Oliver, 2010, p. 760) o bien se puede definir como “el porcentaje de cada dólar de ventas obtenido como utilidad neta” (Horngren, Harrison y Oliver, 2010, p. 760). Para el cálculo de esta se dividen las utilidades netas entre las ventas netas.

También se puede evaluar la rentabilidad que ha generado el negocio pero en función de las inversiones, esta razón permite analizar el manejo dado a los activos para que estos logren dar lucro, es decir de las ganancias obtenidas, mediante las inversiones a plazo. Los autores Van Horne y Wachowicz (2010) definen la realización de esta inversión como “ganancia neta después de impuestos entre activos totales” (p. 150).

La tasa de rendimiento como tercera opción se puede medir respecto al capital contable, esta razón permite estudiar “qué cantidad de ingresos se gana por cada \$1 invertido por los accionistas comunes” (Horngren, Harrison y Oliver, 2010, p. 761). Para saber el resultado de esta razón financiera, se resta la utilidad neta menos los dividendos preferenciales y se divide entre el capital contable promedio de los accionistas, o bien el capital contable promedio se calcula de la siguiente forma: “el capital contable promedio es la media de los saldos inicial y final y el resultado de este se divide entre dos” (Horngren, Harrison y Oliver, 2010, p. 761). Como último punto para calcular la rentabilidad, se puede calcular según el rendimiento por acción de capital común.

Para estudiar la rentabilidad por acción de capital común, se calcula restando la utilidad neta menos los dividendos preferentes, y esto se divide entre el número de acciones en circulación, y la razón de ser de esta razón es porque “son el monto de la utilidad neta obtenido por cada acción del capital común en circulación de la compañía” (Horngren, Harrison y Oliver, 2010, p. 761).

Al realizar un análisis financiero, de igual forma es importante las inversiones en acciones, estas ayudan al administrador a valorar las inversiones en acciones, ya sea por las utilidades que estas generan por venderlas a un precio superior al que se compraron o bien por los dividendos que generaron. Se puede evaluar el precio versus la ganancia en acciones, dividiendo el precio en el mercado de la acción de capital común entre la utilidad por acción. Esta razón se utiliza principalmente cuando se desea medir la ganancia que hay entre una acción a precio de mercado y la utilidad por acción de una compañía. O bien, Horngren, Harrison y Oliver (2010) lo designan como “la relación entre el precio de mercado de una acción de capital común y las utilidades por acción de la compañía. Muestra el precio de mercado de \$1 de utilidades” (p. 762).

Otra alternativa para medir los rendimientos por acción es según los dividendos que estas están generando, entre el mercado y el precio interno de la compañía. Su forma para calcularlo es dividiendo los

dividendos por acción de capital común entre el precio de mercado por acción de capital común, esto también se puede realizar para controlar los dividendos generados por acciones preferentes, de igual forma Horngren, Harrison y Oliver (2010) mencionan que el rendimiento por dividendos:

Es la razón entre los dividendos por acción y el precio de Mercado por acción. Esta razón mide el porcentaje del valor de mercado de una acción que produce un rendimiento anual como dividendos. Los accionistas preferentes, quienes invierten principalmente para recibir dividendos, prestan especial atención al rendimiento por dividendos” (p. 763).

El valor en libros por acción de capital común es igual a la división de capital contable total de los accionistas menos el capital preferente, esto entre el número de acciones de capital común en circulación; esta razón muestra el valor en libros por acción; sin embargo, para los inversionistas este no es un parámetro de relevancia como lo indica Horngren, Harrison y Oliver (2010) ya que “No tiene relación con el valor de mercado y ofrece poca información, más allá del capital contable de los accionistas reportado en el balance general” (p. 763). El valor en libros por acción se utiliza para hacer un análisis respecto al mercado, y con este determinar si la empresa ha ganado o ha perdido valor por acción, y es un parámetro de comparación con otras compañías si el valor de la acción es mayor o menor.

Fórmula	
Valor en libros por acción de capital común	$= \frac{\text{Capital contable total de los accionistas} - \text{Capital preferente}}{\text{Número de acciones de capital común en circulación}}$

Existen otras formas de realizar un análisis de la situación financiera de una empresa, estos son el análisis vertical y el horizontal de estados financieros. El análisis horizontal de estados financieros permite ver variaciones con respecto al año anterior, este valor se representa en términos relativos, el concepto de análisis horizontal Horngren, Harrison y Oliver (2010) lo señalan como “El estudio de los cambios porcentuales en los estados financieros comparativos se denomina análisis horizontal” (p. 746). Para realizar este análisis se necesita con anterioridad realizar los siguientes pasos, primero se calcula “la cantidad monetaria del cambio que resulta entre el periodo anterior y el periodo posterior” (p. 746), y luego se divide “la cantidad monetaria que

resulte del cambio observado entre la cantidad del periodo anterior. Denominamos al periodo anterior como periodo base.” (p. 746).

Otra forma de análisis horizontal es por porcentajes de tendencia, Horngren et al (2010) indican que las tendencias “indican la dirección que va tomando un negocio” (p. 748) es decir se puede analizar cuál ha sido la tendencia de activos en los últimos 5 años, y de esa tendencia se visualiza si tiene una inclinación hacia el incremento o decremento. De igual forma se utiliza un año base y se establecen como iguales al 100%, los montos para cada año subsiguiente se expresan como un porcentaje del monto de base (Horngren et al 2010, p. 749):

$$\text{Tendencia \%} = \frac{\text{Cualquier año \$}}{\text{Año base \$}} \times 100$$

Extraído de Horngren, Harrison y Oliver (2010).

La tendencia en análisis horizontal se determina “dividiendo el monto de cada año entre el monto de las ventas netas” (p. 749) del año base. Este análisis se realiza principalmente para predecir el futuro de la compañía.

El análisis vertical de estados financieros muestra la relación de un subgrupo con el grupo al que pertenece, Horngren et al (2010) lo expresan de una forma más simple como:

“El análisis vertical de un estado financiero muestra la relación de cada partida con su monto de base, el cual es la cifra de 100%. Cada una de las demás partidas del estado financiero se reporta como un porcentaje de esa base” (p. 749).

Tanto para el análisis vertical como para el análisis horizontal, es de ayuda utilizar el promedio de la industria o normalmente llamado comparación industrial, ya que este se puede utilizar como una guía, Horngren et al (2010) lo definen como “El promedio en la industria también puede servir como un punto de referencia muy útil para evaluar una compañía. Una comparación de la industria mostraría la manera en la que se está

desempeñando al lado del promedio de la industria” (p. 752). En el entorno de Asociaciones Solidaritas de Empleados, es difícil obtener parámetros del mercado para tener como dato referencial y hacer comparaciones; no obstante, al ser las asociaciones solidaritas entidades financieras y reguladas, se puede tomar como referencia empresas líderes en el ámbito que sea necesario.

Para evaluar la efectividad de la empresa, en 1919 Du Pont descubrió una forma de interpretar la relevancia del rendimiento sobre la inversión de una empresa, compañía, sociedad, o lo que nos interesa en este caso aplicar, para una asociación solidarista de empleados. Este método consiste en “cuando multiplicamos el margen de ganancia neta por la rotación de los activos totales, obtenemos el rendimiento sobre la inversión o la capacidad de generar ganancias sobre los activos totales” (Van Horne y Wachowicz, 2010, p.150).

El modelo Du Pont utiliza dos estados financieros, el estado de resultados y el balance general, debido en que se basa en 2 razones financieras, por parte del estado de situación financiera el rendimiento sobre los activos y por parte del estado de resultados los rendimientos sobre el capital (Robles, 2012, p. 41). El análisis Du Pont también lo define análisis e interpretación de estados financieros univia.com (s.f.) como

Genera dos medidas globales de la rentabilidad: el rendimiento sobre la inversión (RSI) y el rendimiento sobre el capital (RSC), el RSI conjuga inicialmente el margen de utilidad neta (que mide la rentabilidad de las ventas de la empresa) por la rotación de activos totales (que mide la eficiencia de la utilización de los activos para generar las ventas). La fórmula del RSC se compone de dos razones que se enfocan al mismo tiempo en la evaluación de las utilidades de la empresa y de su inversión en activos.

$$\text{RSI} = \text{Margen de utilidad neta} \times \text{Rotación de activos totales}$$

$$\text{RSI} = \text{Utilidad neta} / \text{Ventas} \times \text{Ventas} / \text{Activos totales}$$

El modelo se puede apreciar con más detalle en la siguiente imagen:

ROA = Margen de Utilidad Neta X Rotación de Activos Totales

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidades de accionista comunes}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} =$$

De igual forma el Du Pont modificado analisisinterpretaciondeestadosfinancierosuniviva.com (s.f.) lo define como “relaciona el rendimiento sobre la inversión (RSI) con el rendimiento sobre el capital (RSC). El RSC se calcula multiplicando el RSI por el multiplicador de apalancamiento financiero (MAF)”. También analisisinterpretaciondeestadosfinancierosuniviva.com (s.f.) determina que al incorporar el MAF en el análisis Du Pont Modificado:

Refleja el impacto del apalancamiento financiero en el rendimiento de los propietarios. La principal ventaja del análisis DuPont es que muestra las relaciones que existen entre los tres componentes del rendimiento sobre el capital: la rentabilidad de la empresa (margen de utilidad neta), la efectividad en el uso de los activos (rotación de activos totales) y el uso del apalancamiento (multiplicador de apalancamiento financiero). Estas relaciones también ayudan como una herramienta adicional en la evaluación del riesgo.

Otra forma de realizar un análisis de una asociación Solidarista es evaluando los riesgos, estos se definen como cuando se desconoce lo que vaya a pasar por una decisión que se tomó, y que esto tenga impacto en la corporación; SUGEF (Superintendencia General de Entidades Financieras) (2017) lo define como “es la probabilidad de ocurrencia de pérdidas significativas, debido a la exposición a eventos actuales y futuros, con impacto significativo sobre el capital y los resultados de la entidad, tal que se origine una pérdida para los depositantes” (p. 7).

En los distintos riesgos que evalúa CAMELS (CAMELS se define como Capital, Activos, Manejo o gestión, Evaluación de rendimientos, Liquidez y Sensibilidad a riesgos del mercado) se encuentran el riesgo de solvencia, el de liquidez, el de tasa de interés y de tipo de cambio, el riesgo de crédito y el operacional. Todos

tienen la misma importancia y todos ellos son un complemento para esta evaluación. Estos se definen a continuación.

El riesgo de los activos o riesgo de solvencia hace mención de la capacidad de que el capital está a un nivel suficiente para cubrir las pérdidas que no fueron contempladas; SUGEF (2017) define este riesgo de esta forma:

Se presenta cuando el nivel de capital de una entidad es insuficiente para cubrir las pérdidas no protegidas por las estimaciones, erosionando su base patrimonial. La determinación de las pérdidas estimadas se basa en la calidad y estructura de los activos de los intermediarios financieros, por lo tanto, el riesgo de solvencia incluye el riesgo de los activos. (p. 5).

Cuando la entidad no tiene el efectivo suficiente para hacerle frente a sus obligaciones, el riesgo se denomina riesgo de liquidez, según SUGEF (2017) este riesgo “Se origina cuando la entidad financiera no posee los recursos líquidos necesarios para atender sus exigibilidades u obligaciones con terceros en el corto plazo” (p. 5).

Existe la probabilidad de que ocurran cambios en las condiciones financieras de tasas de interés por lo cual este es llamado riesgo de tasa de interés o por variaciones en las tasas de interés, este lo define SUGEF (2017) como:

La posibilidad de que se produzcan cambios adversos en las condiciones financieras de una entidad ante fluctuaciones en la tasa de interés dentro del libro bancario (cartera de inversión), generando efectos negativos en el margen financiero y el valor económico de la entidad. (p.5).

En algunas ocasiones, las compañías no poseen estrategias para reservar los cambios por tipo de cambio, así es que ocurre un riesgo llamado riesgo cambiario o de tipo de cambio, producto de no reservar estas variaciones por diferencial cambiario, la empresa puede sufrir pérdidas, SUGEF (2017) define este riesgo como “Posibilidad de sufrir pérdidas como consecuencia de variaciones en el tipo de cambio; y los montos correspondientes se encuentran descalzados. Está compuesto por los riesgos de conversión, riesgos de posición en moneda extranjera y riesgos de transacciones” (p. 5).

Adicional a los riesgos anteriormente mencionados, siempre existe la posibilidad de que un cliente no pague, y si esto no está siendo tomado en cuenta en la administración, existe un riesgo de crédito, según SUGEF (2017) el riesgo de crédito es cuando “surge la posibilidad de que un deudor no pague” (p. 6).

Por último, el riesgo de funcionamiento u operacional también lo contempla SUGEF (2017) debido a que este existe cuando hay un sistema de información incorrecto, y por ende pueden surgir debilidades en otras áreas. SUGEF (2017) define el riesgo operacional como “cuando los sistemas de información gerencial son inadecuados, cuando existen problemas operacionales, debilidades en el control interno, fraude, etc.” (p. 6).

Para evaluar estos riesgos mencionados, se puede utilizar un método llamado CAMELS, que según sus siglas se define como: C de capital, A de activos, M de manejo o gestión, E de evaluación de rendimientos, L de liquidez y S de sensibilidad a riesgos del mercado. La importancia del modelo CAMELS radica en que esta es una evaluación que permite a la SUGEF juzgar la situación financiera y económica de las entidades que supervisa y en este caso son las que se dedican al ahorro y préstamo. Este método es utilizado por la Superintendencia General de Estados Financieros (SUGEF) de la República de Costa Rica la cual evalúa las entidades con índices cualitativos (*in situ*) y cuantitativos. La suma de las antes mencionadas dará como resultado una calificación global.

Para la calificación cuantitativa, se van a desarrollar evaluaciones respecto a los componentes antes mencionados de C-A-M-E-L-S; con el resultado de estas, se van a ubicar en una escala, de nivel normal, nivel 1, nivel 2 y nivel 3. Según SUGEF (2017) “Para cada indicador se establecen rangos según los cuales un intermediario financiero asume menor o mayor riesgo, y se le ubica según sea el caso en: nivel normal, nivel 1, nivel 2 o nivel 3. La integración de las calificaciones de los seis elementos mencionados dará por resultado una calificación cuantitativa” (p. 6).

En este caso el “capital se evalúa con el indicador del compromiso patrimonial” (SUGEF, 2001, p. 7); posteriormente a este, la evaluación cuantitativa de los activos, se van a evaluar conforma a la morosidad y la no recuperación de créditos, SUGEF (2017) lo detalla como “la relación entre la cartera con morosidad mayor a

90 días y la cartera directa, así como con el nivel de pérdidas esperadas de préstamos en relación con la cartera total” (p. 7).

	Nivel normal	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Compromiso patrimonial	Igual o menor a 0%.	Igual o menor a 10% pero mayor a 0%	Igual o menor a 20% pero mayor a 10%	Mayor a 20%.

	Nivel normal	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Cartera con morosidad mayor a 90 días / Cartera Directa	Igual o menor a 3%	Igual o menor a 10% pero mayor a 3%	Igual o menor a 15% pero mayor a 10%	Mayor a 15%
Pérdida esperada en cartera de créditos / Cartera total	Igual o menor a 1.7%	Igual o menor a 3.7% pero mayor a 1.7%	Igual o menor a 8.6% pero mayor a 3.7%	Mayor a 8.6%

El manejo o gestión en el índice cuantitativo va a estudiar la dirección de los recursos y posterior a esto, los gastos de administración sobre la utilidad, tomando en cuenta el índice de precios al consumidor, Gestipolis.com (s.f.) define el manejo como:

Administración se centra en torno a cuán bien funciona el directorio o junta directiva de la institución, incluyendo la diversidad de su destreza técnica, su independencia de la gerencia, y su capacidad de adoptar decisiones de manera flexible y efectiva.

El segundo índice, recursos humanos evalúa si es que el departamento de recursos humanos proporciona una guía clara y presta el apoyo indispensable para el personal operativo, incluyendo contratación y capacitación de nuevo personal, sistemas de incentivos para el personal, y sistema de evaluación de desempeño.

El tercer índice, procesos, controles y auditoría se centra en torno al grado al que la empresa ha formalizado sus procesos claves y la eficacia con la que controla sus riesgos abarcando toda la organización, según se deduce por su ambiente de control y la calidad de su auditoría interna y externa.

El cuarto índice, sistema de tecnología informática evalúa los sistemas de información computarizada y si es que están funcionando eficaz y eficientemente, si se generan informes para fines gerenciales de manera oportuna y exacta. Estos análisis revisan el ambiente tecnológico de la información, así como la magnitud y calidad de los controles específicos introducidos en la tecnología de informática.

El quinto índice, planificación estratégica y elaboración de presupuestos indaga el hecho de si la institución lleva a cabo un proceso comprensivo y participativo para generar proyecciones financieras en el

corto y largo plazo, y si es que el plan es actualizado de acuerdo a las necesidades, y empleado dentro del proceso de tomar decisiones.

Asimismo, SUGEF (2017) determina el manejo o la gestión de la siguiente forma:

La evaluación del elemento de manejo se efectuará con los índices de canalización de recursos y gastos de administración sobre utilidad bruta, P corresponde a la variación porcentual del índice de precios al consumidor vigente para el mes en que se están calculando los indicadores, con respecto al índice de precios al consumidor del mismo mes del año anterior (p. 8).

	Nivel normal	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Activo Productivo de Intermediación / Pasivo con costo	Mayor o igual a 0,95 veces	Mayor o igual a 0,85 veces pero menor a 0,95 veces	Mayor o igual a 0,75 veces pero menor a 0,85 veces	Menor a 0,75 veces
Gastos de administración / utilidad operacional bruta	Menor o igual a 5% / $(P/s + 5\%)$	Mayor que 5% / $(P/s + 5\%)$ pero menor o igual que 100%	Mayor que 100% pero menor o igual que 15% / $(-P/s + 15\%)$	Mayor que 15% / $(-P/s + 15\%)$

Los rendimientos se van a ubicar según la imagen que procede a continuación, y estos serán evaluados por la ganancia/pérdida y el patrimonio contable promedio trimestral, SUGEF (2017) determinan esta evaluación como: “La evaluación de rendimientos se hará por medio de la relación entre la utilidad acumulada trimestral sobre el patrimonio contable promedio trimestral” (p. 8).

	Nivel normal	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Utilidad o Pérdida Acumulada Trimestral	Utilidades acumuladas trimestrales iguales o mayores al 0%	Pérdidas acumuladas trimestrales iguales o menores al 5% del patrimonio promedio trimestral	Pérdidas acumuladas trimestrales mayores al 5% pero iguales o menores al 15% del patrimonio promedio trimestral	Pérdidas acumuladas trimestrales mayores al 15% del patrimonio promedio trimestral

El elemento de liquidez (L), el que en este caso se evaluará de forma más minuciosa y compleja, debido al problema planteado. La liquidez se evaluará en lapsos de tiempo de 1 y 3 meses, ambos por separado si hay

existe variedad de monedas. Por ejemplo, una moneda local y otra en moneda foránea, tomando en cuenta los montos en cuentas corrientes a la vista. Según SUGEF (2017) este indicador va a “contendrá el calce de plazos a un mes y el calce de plazos a 3 meses, cada uno de ellos separado en moneda nacional y moneda extranjera, y ajustados por la volatilidad de las cuentas corrientes y depósitos de ahorro a la vista con el público” (p. 9).

	Nivel Normal	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Calce de plazos, a un mes en moneda nacional, ajustado por la volatilidad	Mayor o igual a 1.00 veces	Inferior a 1.00 veces pero mayor o igual a 0.83 veces	Inferior a 0.83 veces pero mayor o igual a 0.65 veces	Inferior a 0.65 veces
Calce de plazos, a un mes en moneda extranjera, ajustado por la volatilidad	Mayor o igual a 1.10 veces	Inferior a 1.10 veces pero mayor o igual a 0.91 veces	Inferior a 0.91 veces pero mayor o igual a 0.72 veces	Inferior a 0.72 veces
Calce de plazos, a tres meses en moneda nacional, ajustado por la volatilidad	Mayor o igual a 0.85 veces	Inferior a 0.85 veces pero mayor o igual a 0.70 veces	Inferior a 0.70 veces pero mayor o igual a 0.50 veces	Inferior a 0.50 veces
Calce de plazos, a tres meses en moneda extranjera, ajustado por la volatilidad	Mayor o igual a 0.94 veces	Inferior a 0.94 veces pero mayor o igual a 0.77 veces	Inferior a 0.77 veces pero mayor o igual a 0.55 veces	Inferior a 0.55 veces

La sensibilidad a riesgos del mercado o riesgo sistemático se va a evaluar conforme estén establecidas las tasas de interés en moneda local y moneda foránea, de igual forma se tomará en cuenta el riesgo por tipo de cambio. Se llevará a cabo según SUGEF (2017) con “el indicador de riesgo por tasa de interés en colones, el indicador de riesgo de tasas de interés en moneda extranjera y el indicador de riesgo cambiario” (p. 10).

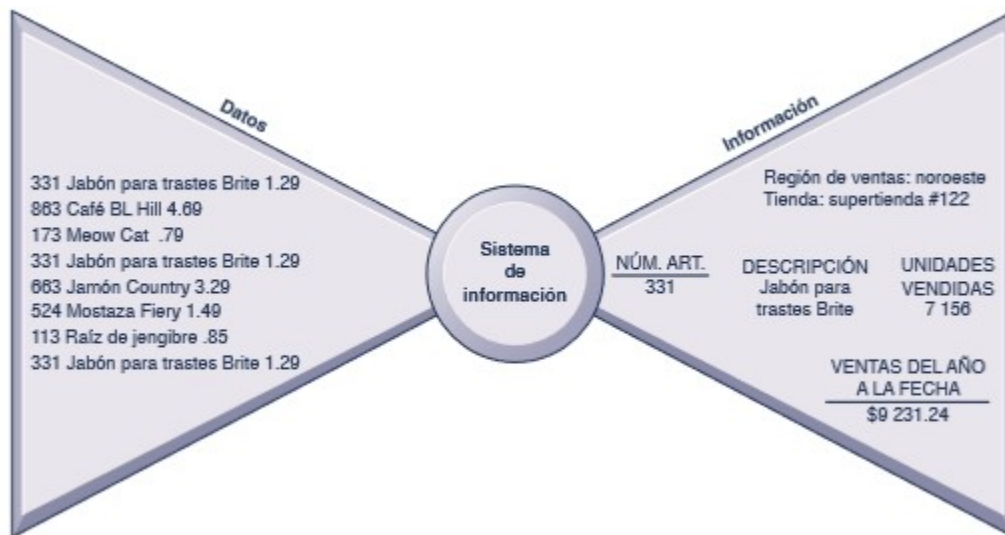
	Nivel normal	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Riesgo por tasas de interés en colones	Menor o igual a 5%	Mayor a 5% pero igual o menor a 20%	Mayor a 20% pero igual o menor a 35%	Mayor a 35%
Riesgo por tasas de interés en moneda extranjera	Menor o igual a 5%	Mayor a 5% pero igual o menor a 20%	Mayor a 20% pero igual o menor a 35%	Mayor a 35%
Riesgo cambiario	Menor o igual a 5%	Mayor a 5% pero igual o menor a 20%	Mayor a 20% pero igual o menor a 35%	Mayor a 35%

Por último, los indicadores cualitativos, los aspectos por evaluar de igual forma serán localizados en una escala de nivel normal, nivel 1, nivel 2 y nivel 3. Algunos de los aspectos por considerar, los determina SUGEF (2017) “planificación, políticas y procedimientos, administración de personal, sistemas de control, sistema de información gerencial y Tecnología de Información” (p. 12).

Aspecto de Evaluación	Nivel normal	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Planificación	Superior o igual a 85%	Mayor o igual a 70% pero inferior a 85%	Mayor o igual a 55% pero inferior a 70%	Menos de 55%
Políticas y procedimientos	Superior o igual a 85%	Mayor o igual a 70% pero inferior a 85%	Mayor o igual a 55% pero inferior a 70%	Menos de 55%
Administración de personal	Superior o igual a 85%	Mayor o igual a 70% pero inferior a 85%	Mayor o igual a 55% pero inferior a 70%	Menos de 55%
Sistemas de Control	Superior o igual a 85%	Mayor o igual a 70% pero inferior a 85%	Mayor o igual a 55% pero inferior a 70%	Menos de 55%
Sistema de información Gerencial	Superior o igual a 85%	Mayor o igual a 70% pero inferior a 85%	Mayor o igual a 55% pero inferior a 70%	Menos de 55%
Tecnología de Información	Superior o igual a 85%	Mayor o igual a 70% pero inferior a 85%	Mayor o igual a 55% pero inferior a 70%	Menos de 55%

Para poder hacer un efectivo análisis de la situación financiera de la Asociación Solidarista, es de igual forma necesario contar con un Sistema de información financiera que proporcione los informes necesarios para la toma de decisiones. Según Laudon y Laudon (2012) sobre los sistemas de información gerencial “Una empresa común también tiene distintos sistemas que dan soporte a las necesidades de toma de decisiones de cada uno de los principales grupos administrativos (...) utilizan sistemas para dar soporte a las decisiones que deben tomar para operar la compañía” (p. 45).

Laudon y Laudon (2012) también definen sistemas de información como “un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar los procesos de toma de decisiones y de control en una organización. Además de apoyar la toma de decisiones, la coordinación y el control, los sistemas de información también pueden ayudar a los gerentes y trabajadores del conocimiento a analizar problemas, visualizar temas complejos y crear nuevos productos” (p. 15).



Extraído de: Laudon y Laudon 2012, p. 16.

Entre los tipos de informes, que generan los sistemas de información gerencial se detallan según los grupos de niveles administrativos, entre ellos destacan el procesamiento de transacciones, de la información gerencial, de soporte de las decisiones y de la inteligencia de los negocios.

El sistema de información de procesamiento de transacciones, lleva un detalle de los procesos de la compañía, Laudon y Laudon (2012) lo definen como “Los gerentes operacionales necesitan sistemas que lleven el registro de las actividades y transacciones elementales de la organización, como ventas, recibos, depósitos en efectivo, nóminas, decisiones de créditos y el flujo de materiales en una fábrica” (p. 45), o bien “Un sistema de procesamiento de transacciones es un sistema computarizado que efectúa y registra las transacciones diarias de rutina necesarias para realizar negocios” (p. 46), y su objetivo es “responder a las preguntas de rutina y rastrear el flujo de transacciones por toda la organización” (Laudon y Laudon, 2012, p. 46).

Los sistemas de información para decisiones gerenciales apoya la toma de decisiones por parte de la gerencia, como cuando se necesita saber si hay controles o se necesita aumentarlos, Laudon y Laudon (2012) lo definen como “para ayudar con las actividades de monitoreo, control, toma de decisiones y administrativas. El principal problema con el que tratan dichos sistemas es este: ¿funcionan bien las cosas?” (p. 47). Y el objetivo de estos sistemas según Laudon y Laudon (2012) es “el desempeño actual de la organización. Esta información se utiliza para supervisar y controlar la empresa, además de predecir su desempeño en el futuro” (p. 47).

Para la inteligencia en los negocios, Laudon y Laudon (2012) lo citan como “término contemporáneo que se refiere a los datos y herramientas de software para organizar, analizar y proveer acceso a la información para ayudar a los gerentes y demás usuarios empresariales a tomar decisiones más documentadas” (p. 49); es decir la inteligencia en los negocios abarca todos los datos para proveer información a los usuarios y tomar decisiones bajo soportes más sólidos.

Por último, los informes de gerencia, “se utiliza para supervisar y controlar la empresa, además de predecir su desempeño en el futuro. Estos sintetizan e informan sobre las operaciones básicas de la compañía mediante el uso de datos suministrados por los sistemas de procesamiento de transacciones” (Laudon y Laudon, 2012, p. 47).

Los informes siempre son preparados para que el personal interesado lo estudie y con ello toma las decisiones, a la personas que van dirigidos los informes se denominan destinatarios, y estos según Florian, Gómez y Perdomo (2010) con la palabra destinatario “nos referimos a todas aquellas personas que utilizan la información contable y que tienen interés en su veracidad” (p. 1).

Algunos de los destinatarios más importantes corresponden a la gerencia; esto es: “los responsables de la marcha de la empresa, es decir, su personal de dirección, ya que es básico que sepan lo que está ocurriendo para poder anticiparse al futuro con vistas a un funcionamiento correcto de la organización”; asimismo, los propietarios: “También están interesados los accionistas de la propia empresa, para que puedan aprobar o no la gestión de los directivos, ya que son los propietarios de la misma”; además, los propietarios en potencia, ellos: “pueden tratar de obtener más información de una empresa antes de tomar una posible decisión de compra”; igualmente, los acreedores estos: “estarán interesados en obtener más información con respecto a ella, tanto si lo son a título proveedores como sí lo son a título de prestamistas (Bancos e instituciones financieras)”; también el personal que labora en la compañía debido a que: “prestan sus servicios en empresas demandan cada vez mayor y más completa explicación de la marcha de las mismas”; los clientes debido a que estos se interesan: “por la continuidad en el suministro, la fiabilidad y estabilidad económica de la empresa”, el estado o el gobierno del país porque “la marcha general de las empresas es importante para la estabilidad y bienestar del país” y “el

gobierno se lleva parte del beneficio que producen las empresas y para ello deben saber la cuantía del beneficio y la forma como se ha determinado” (wordpress.com, s.f.).

La gerencia como principal destinatario, puede ser de diferentes niveles, esta puede ser de nivel superior, de nivel medio u operacional. La gerencia de nivel superior supervisa el desempeño de la empresa y toma decisiones de estrategia, la gerencia de nivel medio pone en marcha los planes de acción de la gerencia superior y la gerencia operacional, se encargan de llevar el control día a día de las operaciones. Laudon y Laudon (2012) definen las gerencias como:

La gerencia de nivel superior toma decisiones estratégicas de largo alcance sobre productos y servicios, además de asegurar el desempeño financiero de la empresa. La gerencia de nivel medio lleva a cabo los programas y planes de la gerencia de nivel superior y la gerencia operacional es responsable de supervisar las actividades diarias de la empresa. (p. 18).

Por otro lado, al emisor de los informes normalmente se le conoce como administrador, ya que este tiene el control de la información contable. En este caso el administrador como emisor de los informes, Wild, Subramanyam y Halsey (2007) indican lo siguiente “La responsabilidad principal de elaborar informes financieros honestos y exactos les corresponde a los administradores. Los administradores tienen el control definitivo sobre la integridad del sistema contable y los registros financieros que son parte de los estados financieros” (p. 66).

Otros emisores de información son los trabajadores de datos y de información y de producción o servicio, los trabajadores de información son aquellos como: “los ingenieros, científicos o arquitectos, diseñan productos o servicios y crean nuevo conocimiento para la empresa”; los trabajadores de datos pueden ser secretarias o demás personal administrativo y estos “ayudan con la calendarización y las comunicaciones en todos los niveles de la empresa”; por último, los trabajadores de servicio o producción que “elaboran el producto y ofrecen los servicios” (Laudon y Laudon, 2012, p. 18).



Extraído de Laudon y Laudo, 2012, p. 19.

Los informes se deben de preparar con cierta periodicidad, aunque depende mucho de la naturaleza del negocio y del tiempo disponible; es recomendable emitir los informes con un mínimo de una vez por trimestre, Wild, Subramanyam y Halsey (2007) citan: “La frecuencia se halla estrechamente vinculada con la oportunidad en tiempo. Los estados financieros se preparan periódicamente, por lo común cada trimestre” (p. 72).

Cada destinatario utiliza los informes financieros para fines distintos, ya que depende de sus intereses, sin embargo la utilización de los mismos se puede definir como indica cuidatudiner.com (s.f.), los informes financieros se pueden utilizar para saber la situación en la empresa debido a que:

Los estados financieros son una manera fácil para los accionistas para medir el estado general de una empresa. Tomados en conjunto, los estados ofrecen una instantánea útil que permite a los inversores mantenerse al día con las decisiones financieras de la empresa y marcan aumentos en el crecimiento o cambios en la estrategia. Los estados financieros son una fuente vital de información para la mayoría de los inversores curiosos. (p. 2).

Para tomar decisiones a futuro, los informes son necesarios; al respecto, cuidatudinero.com (s.f.) lo manifiesta de la siguiente forma:

Muchas organizaciones toman un paso adicional e incluyen informes sobre hacia dónde se dirige el negocio y por qué se han hecho elecciones recientes. Esto permite que los accionistas sepan qué esperar de la empresa, así como la forma en cómo se ha hecho con anterioridad (p. 3).

A algunos destinatarios les es imprescindible tener en mente los ingresos que genera la compañía, entre algunas de estas razones están:

Cada empresa tiene una estructura de dividendos que paga a los accionistas una cierta cantidad de beneficios. Las estructuras de dividendos se basan a menudo en los ingresos, por lo que los accionistas pueden obtener una buena idea de lo mucho que pueden esperar obtener en ganancias a través de dividendos y, si no, en dónde está gastando su dinero la empresa (p. 4).

Con los informes financieros también se puede prever algunos acontecimientos y con ellos se puede idear un plan de acción para cambiar el futuro de este, cuidatudinero.com (s.f.) así lo indica:

Da a los inversionistas de la empresa la oportunidad de detectar las amenazas en la solvencia de la empresa o de los objetivos actuales. Los estados financieros pueden mostrar un aumento de la deuda, las inversiones de riesgo y el mal uso de dinero en efectivo que puede hacer que las sospechas de los accionistas crezcan y estos decidan vender sus acciones si consideran que la empresa está fallando (p. 5).

Por ello la gran importancia que se le da a los informes y a su utilización, pues estos muestran información relevante, tanto positiva como negativa; su importancia radica en que se puede realizar una correcta retroalimentación, según destinonegocio.com (s.f.) retroalimentación se define como “el acto de ofrecer información sobre el resultado de un proceso o de parte de un proceso. Puede involucrar desde consejos, comentarios y evaluaciones” (p. 2); en este caso el proceso sería la evaluación de estados financieros.

Asimismo, Horngen, Datar y Foster (2007) definen la retroalimentación como “el vínculo entre la planeación y el control. Implica que los gerentes examinen el desempeño anterior (la función de control) y exploren de forma sistemática alternativas para tomar decisiones mejor informadas y hacer planes a futuro” (p. 7-9). Al utilizar la retroalimentación como un método para planear y controlar esto implica que se podrían llegar a hacer ajustes respecto a los objetivos de la compañía. Es así como Horngen, Datar y Foster (2007) afirman que: “la retroalimentación puede generar cambios en las metas, en la manera en que se identifican las alternativas de decisión, en la amplitud de la información que debe recopilarse cuando se hacen predicciones, y en los gerentes” (p. 9). Además, Laudon y Laudon (2012) definen retroalimentación como: “Un sistema de información contiene datos sobre una organización y el entorno que la rodea. Tres actividades básicas (entrada, procesamiento y salida) producen la información que necesitan las empresas. La retroalimentación es la salida que se devuelve a las personas o actividades apropiadas en la organización para evaluar y refinar la entrada” (p. 17).

Muchas veces producto de una retroalimentación se necesita hacer un plan de acción, es decir una estrategia para cambiar, en este caso, el rumbo de la compañía o bien darle la dirección que se necesita. Según Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland III (2012) un plan de acción se define como “La estrategia de una compañía es el plan de acción que la administración aplica para obtener una posición en el mercado, realizar sus operaciones, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito y alcanzar las metas de desempeño deseadas” (p. 15); asimismo, indican que: “El plan de acción de la administración para aplicar y ejecutar la estrategia elegida surge de la evaluación de lo que la empresa tendrá que hacer para lograr el desempeño financiero y estratégico deseado” (p. 38).

Después de estudiar los sistemas de información financiera de una compañía, y luego de darla a conocer en la práctica, viene la toma de decisiones. Estas son importantes, porque si se determina la situación financiera de una empresa y no se toman decisiones adecuadas al respecto, puede que si no se marcha bien, toda la inversión realizada se pierda. Es importante contar con la información suficiente que permita decidir el camino de soluciones correctas. Según Bravo, Lambretón y Márquez (2007) “La buena toma de decisiones, como la buena solución de problemas, depende en gran medida de la calidad de la información, pero también de la experiencia y buen juicio (sentido común) de quien debe tomar las decisiones” (p. 73).

El proceso de toma de decisiones implica formularse las siguientes preguntas que según Bravo, Lambretón y Márquez (2007) van a conducir a las decisiones más importantes que debe de tomar un negocio:

1. ¿Qué actividad desarrollará el negocio?
2. ¿Qué bienes se requieren para que la empresa pueda operar?
3. ¿De dónde se van a obtener los recursos necesarios para adquirirlos? (p. 73)

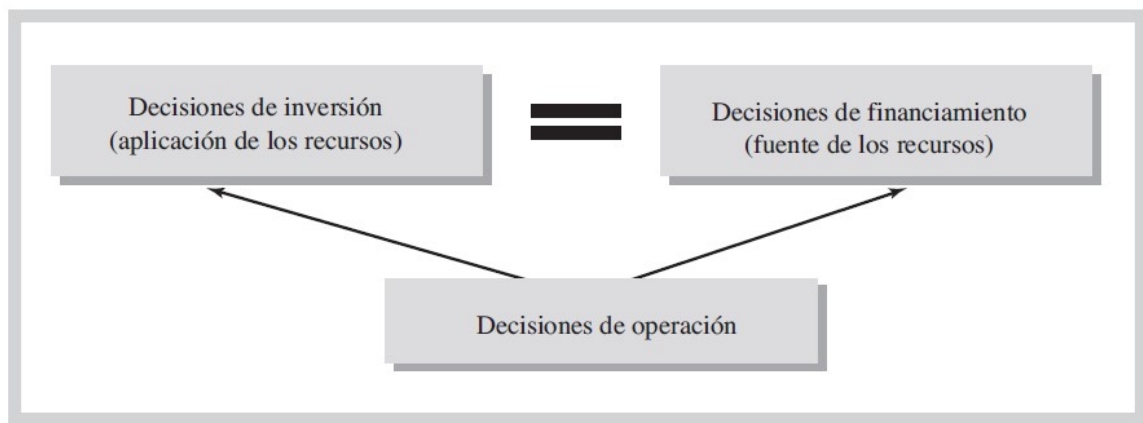
Estas mismas corresponden a las decisiones más importantes que debe de tomar un administrador, las cuales en su mismo orden son: decisiones operativas, decisiones de inversión y decisiones de financiamiento. La decisión de operación tiene que ver con la actividad sobre la cual el negocio se va a dedicar, y los costos necesarios para realizar el producto o servicio que se va a vender, por lo cual esto involucra costos, precio de venta, términos de ventas a crédito, entre otros. Bravo, Lambretón y Márquez (2007) lo determinan como “Las decisiones de operación de una empresa tienen que ver con la actividad empresarial a que se va a dedicar el negocio, e incluyen todas las actividades necesarias para fabricar un producto o para proporcionar un servicio” (p. 75).

Las decisiones de inversión Bravo, Lambretón y Márquez (2007) lo citan como “Estas decisiones se refieren a los bienes y recursos que se requieren para que la empresa pueda operar” (p. 75); esto quiere decir que es prácticamente la inversión inicial de la empresa para empezar a realizar sus labores. Entre estas están maquinaria, terreno, distribución, cuentas por cobrar y servicio al cliente, entre otros. Por el contrario, existen decisiones de desinversión las cuales constan de un replanteo de la estrategia, como vender bienes inservibles para operar para hacer una nueva inversión y comprar bienes nuevos.

El último tipo de toma de decisiones tienen que ver con el cómo la empresa va a adquirir los recursos para poder operar, si bien, Bravo, Lambretón y Márquez (2007) nombra las decisiones de financiamiento como “consisten en estudiar la manera como la empresa debe obtener los recursos financieros necesarios para llevar a cabo las decisiones de inversión, es decir, determinar cómo conseguir los recursos necesarios para la adquisición de bienes: ¿se hará con las aportaciones que realizaron los dueños, o será necesario pedir prestado?

(p. 76). El financiamiento puede ser con aporte propio (interno), con una línea de crédito o con pagos a crédito a proveedores (externo).

Es importante estudiar detenidamente cuál fuente se va a seleccionar para el financiamiento, ya que todos llevan un costo y este varía de una fuente a otra. Bravo, Lambretón y Márquez (2007) lo identifican como “los administradores de las empresas deben ser muy cuidadosos en la elección de las fuentes de financiamiento, ya que pueden constituir un factor fundamental para el éxito o fracaso de una organización, porque cada fuente de financiamiento tiene un costo específico, no sólo económico (tasa de interés) sino también de tiempo” (p. 76).



Si bien es importante realizar un plan de acción en el momento de tomar decisiones, estas traen consigo realizar ajustes correctivos; los cuales implican hacer variaciones a los planes para orientar la compañía a los niveles deseados, los ajustes correctivos según Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland III (2012) se definen como “el punto de partida para decidir si se deben mantener o cambiar la visión y la misión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de la estrategia” (p. 39).

Si se necesitan hacer ajustes correctivos es necesario tener en cuenta lo siguientes para poder realizarlo de la mejor forma:

En una crisis, es esencial emprender acciones correctivas con mucha rapidez; no obstante, de todos modos hay que dedicar tiempo a estudiar la situación, examinar los datos disponibles, identificar y evaluar opciones (hacer los cálculos que sean necesarios para determinar las opciones con mayores probabilidades de generar los mejores resultados), y decidir qué hacer. Cuando la situación permite a los administradores proceder más pausadamente para decidir cuáles cambios implementar y cuándo, la mayoría prefiere un proceso gradual de solidificación del compromiso con una particular línea de acción. El proceso por el que atraviesan los administradores al decidir sobre los ajustes correctivos es esencialmente el mismo para los cambios proactivos y los reactivos: se perciben necesidades, se reúne información, se ensancha y profundiza la comprensión de la situación, se determinan opciones, se sopesan las ventajas y desventajas, se proponen acciones, se lucha por el consenso y, por último, se adopta formalmente una línea de acción aceptada por todos. Decidir cuáles cambios correctivos es necesario emprender puede tomar varias horas, algunos días, unas cuantas semanas o incluso varios meses, si la situación es muy complicada. (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland III, 2012, 404).

Cuando se haya planeado realizar los ajustes correctivos, de igual forma es importante darle seguimiento; es decir, seguir el proceso muy detalladamente para verificar que la operación se está dando conforme se estableció, como lo indican Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland III (2012) acerca del seguimiento a los informes: “La información fidedigna y oportuna sobre las operaciones diarias es esencial para que los administradores determinen qué tan bien avanza el proceso de ejecución de la estrategia” (p. 370).

Como se detalló anteriormente acerca de la periodicidad de los informes, algunas veces cuando se está bajo ajustes correctivos, se necesita tener informes más actualizados; inclusive estos podrían ser diarios para seguir de cerca el cambio; en este sentido, Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland III (2012) lo mencionan como:

Las declaraciones mensuales de pérdidas y ganancias y los resúmenes estadísticos mensuales, que durante tanto tiempo fueron la norma, son sustituidos rápidamente por actualizaciones estadísticas diarias y aun por una supervisión al minuto del desempeño, posible esto gracias a la tecnología en línea (p. 370-371).

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En esta tercera parte de la investigación se va a desarrollar el enfoque de la investigación y el diseño de la misma, se van a definir las fuentes de las cuales se extrae la información; de igual forma los instrumentos para medir las variables, y se detalla el proceso que se llevará a cabo para recolectar la información y posteriormente efectuar su análisis; por último, se define la unidad de estudio a la que está dirigida esta investigación.

Enfoque de la investigación

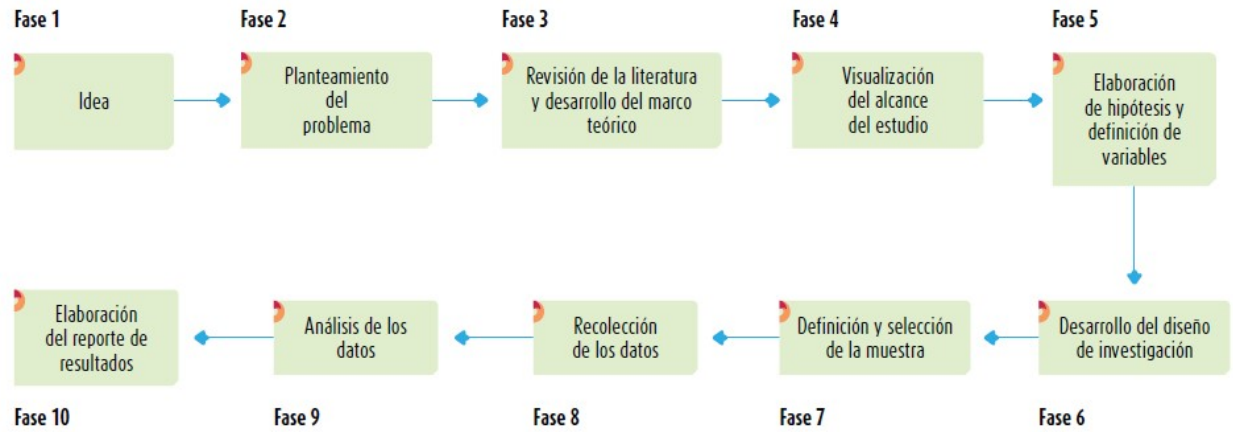
En este apartado se explica detalladamente cuál es la visión sobre el cual esta investigación se basa; a lo largo del proceso se ha expuesto que el estudio corresponde a la materia financiera, por lo tanto, el enfoque se establece de acuerdo con el camino determinado por los objetivos, para obtener los resultados requeridos, con el fin último de mejorar las posibles falencias de la Asociación Solidarista, objeto del estudio.

Algunos de los enfoques en los cuales puede estar basada una investigación son los siguientes:

- El enfoque cuantitativo según Hernández et al (2014):

El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos.³ El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables

en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (p. 4-5).



Fuente: Extraído de Hernández et al (2014)

Algunas de las características que presenta el método cuantitativo son las que mencionan Hernández et al (2014):

- Refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación: ¿cada cuánto ocurren y con qué magnitud?
 - El investigador o investigadora plantea un problema de estudio delimitado y concreto sobre el fenómeno, aunque en evolución. Sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas.
 - Una vez planteado el problema de estudio, el investigador o investigadora considera lo que se ha investigado anteriormente (la revisión de la literatura) y construye un marco teórico (la teoría que habrá de guiar su estudio), del cual deriva una o varias hipótesis (cuestiones que va a examinar si son ciertas o no) y las somete a prueba mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados. Si los resultados corroboran las hipótesis o son congruentes con éstas, se aporta evidencia a su favor. Si se refutan, se descartan en busca de mejores explicaciones y nuevas hipótesis. Al apoyar las hipótesis se genera

confianza en la teoría que las sustenta. Si no es así, se rechazan las hipótesis y, eventualmente, la teoría. Así, las hipótesis (por ahora denominémoslas “creencias”) se generan antes de recolectar y analizar los datos.

- La recolección de los datos se fundamenta en la medición (se miden las variables o conceptos contenidos en las hipótesis). Esta recolección se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Para que una investigación sea creíble y aceptada por otros investigadores, debe demostrarse que se siguieron tales procedimientos. Como en este enfoque se pretende medir, los fenómenos estudiados deben poder observarse o referirse al “mundo real”.

- Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar con métodos estadísticos.

- En el proceso se trata de tener el mayor control para lograr que otras posibles explicaciones, distintas o “rivales” a la propuesta del estudio (hipótesis), se desechen y se excluya la incertidumbre y minimice el error. Es por esto que se confía en la experimentación o en las pruebas de causalidad.

- Los análisis cuantitativos se interpretan a la luz de las predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría). La interpretación constituye una explicación de cómo los resultados encajan en el conocimiento existente (Creswell, 2013a).

- La investigación cuantitativa debe ser lo más “objetiva” posible.⁴ Los fenómenos que se observan miden no deben ser afectados por el investigador, quien debe evitar en lo posible que sus temores, creencias, deseos y tendencias influyan en los resultados del estudio o interfieran en los procesos y que tampoco sean alterados por las tendencias de otros (Unrau, Grinnell y Williams, 2005).

- Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado (el proceso) y se debe tener presente que las decisiones críticas sobre el método se toman antes de recolectar los datos.

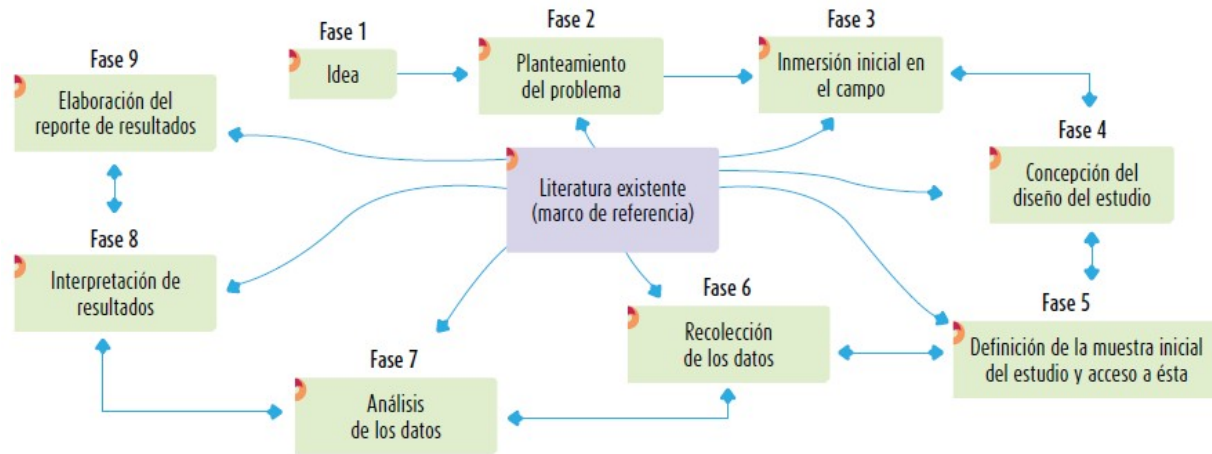
- En una investigación cuantitativa se intenta generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento (muestra) a una colectividad mayor (universo o población). También se busca que los estudios efectuados puedan replicarse.

- Al final, con los estudios cuantitativos se pretende confirmar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos. Esto significa que la meta principal es la formulación y demostración de teorías.
- Para este enfoque, si se sigue rigurosamente el proceso y, de acuerdo con ciertas reglas lógicas, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad, las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento.
- Esta aproximación se vale de la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría, y de ésta se derivan expresiones lógicas denominadas “hipótesis” que el investigador somete a prueba.
- La investigación cuantitativa pretende identificar leyes “universales” y causales (Bergman, 2008).
- La búsqueda cuantitativa ocurre en la “realidad externa” al individuo. Conviene ahora explicar cómo se concibe la realidad con esta aproximación a la investigación. (p.5-6).

Otro método de investigación presente es el método cualitativo, el cual lo definen Hernández et al (2014):

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio. (p. 7).

Este es un ejemplo del proceso de una investigación cualitativa:



Extraído de: Hernández et al (2014, p.7).

El método cualitativo de igual forma como el cuantitativo, tienen características que lo definen, Hernández et al (2014) mencionan las siguientes:

- El investigador o investigadora plantea un problema, pero no sigue un proceso definido claramente. Sus planteamientos iniciales no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo y las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo.
- En la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría y luego “voltar” al mundo empírico para confirmar si ésta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza examinando los hechos en sí y en el proceso desarrolla una teoría coherente para representar lo que observa ... Dicho de otra forma, las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general.
- En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, sino que se generan durante el proceso y se perfeccionan conforme se recaban más datos; son un resultado del estudio.
- El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y

puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador hace preguntas más abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe, analiza y convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales... los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

- Así, el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades.
- El proceso de indagación es más flexible y se mueve entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal como la observan los actores de un Sistema social definido previamente. Es holístico, porque se precia de considerar el “todo”⁶ sin reducirlo al estudio de sus partes.
- La aproximación cualitativa evalúa el desarrollo natural de los sucesos...
- La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente).
- Postula que la “realidad” se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades. De este modo, convergen varias “realidades”, por lo menos la de los participantes, la del investigador y la que se produce en la interacción de todos los actores. Además, son realidades que van modificándose conforme transcurre el estudio y son las fuentes de datos.
- Por lo anterior, el investigador se introduce en las experiencias de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado. Así, en el centro de la investigación está situada la diversidad de ideologías y cualidades únicas de los individuos.

- Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas; incluso, regularmente no pretenden que sus estudios lleguen a repetirse.
 - El enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia los fenómenos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorguen) (p. 8-9).
- El enfoque mixto también se puede realizar, es una combinación de las características de los 2 enfoques antes mencionados, en su obra Hernández et al (2014) lo definen como:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008). (p. 534).

Chen (2006) los define como la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, y señala que éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”); o bien, que dichos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (“forma modificada de los métodos mixtos”). (p. 534).

Johnson et al. (2006) en un “sentido amplio” visualizan la investigación mixta como un continuo en donde se mezclan los enfoques cuantitativo y cualitativo, centrándose más en uno de ellos o dándoles el mismo “peso” (p. 534).

Esta investigación se va a llevar a cabo bajo un enfoque mixto, ya que es el más óptimo según la investigación por efectuar, debido a que como lo menciona Hernández et al. (2014) “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”(p.4); como lo indica Hernández, el estudio se fundamenta en teorías financieras por lo tanto conlleva datos numéricos a lo largo de todo su desarrollo y además se efectúa el análisis financiero de forma cualitativa, y revisión de indicadores cualitativos, por ello, en definitiva , como se indica arriba, es mixto.

Método de la investigación

Para el método es necesario que el autor obtenga la forma de cómo responder las interrogantes de su investigación y a la vez llegue a cumplir los objetivos, como lo indica Hernández et al (2014) “el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de contestar las preguntas de investigación, además de cumplir con los objetivos fijados” (p. 128); por lo cual se procede a definir los métodos disponibles para realizar el estudio y a la vez definir cuál es el más apto para el presente trabajo.

Para el enfoque cuantitativo, están los siguientes diseños de investigación: experimental y no experimental. La investigación experimental se subdivide en preexperimentos, experimentos puros y cuasiexperimentos, por otro lado, la investigación no experimental se divide en diseños transversales y longitudinales.

En el diseño experimental se quiere se exista un cambio en algún factor para ver de qué forma cambian las perspectivas, como lo menciona Hernández et al (2014) “La esencia de esta concepción de experimento es que requiere la manipulación intencional de una acción para analizar sus posibles resultados” (p. 129); los preexperimentos tienen ese nombre debido a que no se ejerce mucho control sobre el experimento (p. 141); estos se definen como: “Diseño de un solo grupo cuyo grado de control es mínimo. Generalmente es útil como un primer acercamiento al problema de investigación en la realidad” (p. 141). Para un experimento puro se debe cumplir 2 reglas, la primera que existan grupos de comparación para poder manipular la variable independiente y en segundo lugar que haya una equivalencia entre los grupos (p. 141); por último, los cuasiexperimentos “manipulan deliberadamente, al menos, una variable independiente para observar su efecto sobre una o más variables dependientes, sólo que difieren de los experimentos “puros” en el grado de seguridad que pueda tenerse sobre la equivalencia inicial de los grupos.” (p. 151).

El diseño no experimental se realiza sin manipular variables, Hernández et al (p. 152) lo explican como: “estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos”; los diseños transversales recolectan información en un momento dado, se trata de “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede” (p. 154). Por su parte, los longitudinales miden fenómenos en diferentes momentos, para poder evaluar su desarrollo, Hernández et al (2014), los mencionan como: “Estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos” (p. 159).

Los diseños transversales a su vez se componen de exploratorios, descriptivos y correlacionales-causales y los longitudinales de tendencia, de evolución de grupo y de diseños panel. Los diseños exploratorios se definen como “es comenzar a conocer una variable o un

conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico. Por lo general, se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos” (p. 155); los descriptivos se definen como “El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción” (p. 155). Y los correlacionales-causales son los que: “describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras, en función de la relación causa-efecto (causales)” (p. 157).

Además, los longitudinales de tendencia “son aquellos que analizan cambios al paso del tiempo en categorías, conceptos, variables o sus relaciones de alguna población en general. Su característica distintiva es que la atención se centra en la población o universo” (p. 160); los de evolución de grupo investigan cambios en grupos específicos, o bien “su atención son las cohortes o grupos de individuos vinculados de alguna manera o identificados por una característica común, generalmente la edad o la época o la región geográfica” (p. 160). Por último, los diseños de panel visualizan un grupo en un periodo determinado de tiempo o “los mismos casos o participantes son medidos u observados en todos los tiempos o momentos” (p. 161).

La presente investigación, al ser mayoritariamente, cuantitativa, va a utilizar el diseño no experimental, el cual se realiza sin manipular las variables, se trata de estudios en los cuales no se varían en forma intencional las variables. En la investigación no experimental se procede a observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos Hernández et al. (2014, p.152).

Se determinó de esta forma el método, debido a que en la investigación no experimental las variables ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre estas ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos Hernández et al. (2014, p.152), por ejemplo, en la presente investigación el primer objetivo se expresó que se realizará

para los 3 últimos periodos contables de la Asociación Solidarita, es decir se va a analizar el pasado, y sus efectos.

El interés en esta investigación es analizar los cambios dados con el paso del tiempo en determinadas categorías, conceptos, o variables, y las relaciones entre estas Hernández et al, (2010, p.159), por lo tanto se ha determinado que es una investigación de tipo longitudinal o evolutiva, de otra forma Hernández et al (2014) lo expresa de la siguiente forma: "recolectan datos en diferentes momentos o periodos para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. Tales puntos o periodos generalmente se especifican de antemano" (p.159).

Se desear realizar la investigación para los periodos 2015-2017 de la Asociación Solidarista, se pretende utilizar como diseño de la investigación longitudinal de tendencia, por las siguientes razones:

- Se van a analizar cambios a través del tiempo.
- Se desean analizar cambios según variables, conceptos, categorías, entre otros.
- Se desea analizar la relación entre los anteriores puntos de una forma general centrándose en su universo.

En la presente investigación se luego de la recolección de datos, se evaluarán financieramente lo referente a los años 2015 al 2017.

Fuentes de información

El concepto de fuentes de información lo define Huamán (2011) como "diversos tipos de documentos que contienen información para satisfacer una demanda de información o

conocimiento” (p. 3); es decir estas son clasificaciones de las cuales se pueden extraer datos importantes para realizar una investigación como en la que se está trabajando actualmente.

Fuentes primarias

Las fuentes de información primarias son el resultado de nueva información, un trabajo original y que ha llevado un derecho, propiedad o un esfuerzo intelectual. La revisión de la literatura puede iniciarse con el recolección de las referencias o fuentes primarias, se está muy familiarizado con el campo de estudio y tiene acceso a ellas “puede utilizar material de bibliotecas, filmotecas, hemerotecas y bancos de información” Hernández et al. (2014, p. 61). Por lo cual en esta investigación las fuentes primarias corresponde a libros, revistas científicas, periódicos, escritos oficiales de instituciones públicas del estado, informes técnicos, lo cual será revisado exhaustivamente, debido a que “estas fuentes son las que sistematizan en mayor medida la información, profundizan más en el tema que desarrollan y son altamente especializadas (p. 65).

Fuentes secundarias

Hace referencia a información que se obtiene de fuentes primarias ya elaboradas, como lo podría ser una enciclopedia, Huamán (2011) indica que “consisten en compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas sobre un tema” (p. 6). En esta investigación que se realizará, la principal fuente de información secundaria se va a obtener por los Estados Financieros que anualmente la Asociación de MALULE presenta a sus asociados. Esto, con el consentimiento de los miembros de la Junta Directiva. De igual forma se realizará la revisión bibliográfica de revistas, libros, o bien investigaciones anteriormente realizadas.

Variables de la investigación

Situación Financiera

Definición conceptual: La situación financiera de una empresa es un diagnóstico basado en un conjunto de variables contables que permite medir el desempeño de una compañía, con el fin de tomar decisiones enfocadas a la resolución de problemas.

Definición operacional: Análisis de liquidez, solvencia, rentabilidad, perspectiva de inversión, financiamiento. Análisis horizontal, vertical, razones financieras, comparación industrial y tendencias. Método Dupont. Análisis del balance general de la compañía, pérdidas y ganancias, estado de cambios en el patrimonio, flujo de efectivo.

Definición instrumental: Cuestionarios, entrevistas, gráficos, cuadros comparativos, revisión documental.

Riesgo desde la perspectiva CAMELS

Definición conceptual: es un término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades (Quesada, 2010).

Definición operacional: Riesgo de crédito, riesgo de liquidez, riesgo de mercado, riesgo de tasas de interés, riesgo de apalancamiento, riesgo operacional.

Definición instrumental: Cuestionarios, entrevistas, gráficos, cuadros comparativos, revisión documental.

Modelo de evaluación financiera CAMELS (SUGEF).

Definición conceptual: es utilizada en el sector financiero para hacer mediciones de riesgo corporativo, el método de evaluación CAMEL (Capital, Asset, Management, Earning y Liquidity), consiste en medir y analizar cinco parámetros fundamentales: Capital, Activos, Manejo gerencial, Estado de utilidades y Liquidez (GestioPolis.com Experto, 2001).

Definición operacional: Índices cuantitativos y cualitativos.

Definición instrumental: Cuestionarios, entrevistas, gráficos, cuadros comparativos, revisión documental.

Toma de decisiones.

Definición conceptual: La toma de decisiones es el proceso mediante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Barrera, María Emilia. (2006).

Definición operacional: Toma de decisiones tácticas, estratégicas y operativas.

Definición instrumental: Cuestionarios, entrevistas, cuadros sinópticos, tablas de datos, revisión documental.

Sistemas de información financiera.

Definición conceptual: consiste en un conjunto de procedimientos, técnicos, especialmente cuantitativos, que ayudan a una gestión planificada y ordenada, mejorando así su eficiencia en el logro de los objetivos estratégicos (Roca, 2009).

Definición operacional: tipos de informes, emisor y destinatario, periodicidad de los informes. Utilización de los informes y retroalimentación de los mismos.

Definición instrumental: cuestionarios, entrevistas, cuadros sinópticos, tablas de datos, revisión documental.

Plan de acción

Definición conceptual: es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto (Pérez y Merino, 2009).

Definición operacional: Medidas correctivas, seguimiento a los informes.

Definición instrumental: Cuestionarios, entrevistas, cuadros sinópticos, tablas de datos, revisión documental.

Instrumentos de la investigación

Los instrumentos de la investigación son los equipos que se van a utilizar en la indagación para cumplir con los objetivos y a su vez al problema planteado; estos se definen como: “un instrumento de investigación es la herramienta utilizada por el investigador para recolectar la información de la muestra seleccionada y poder resolver el problema de la investigación” (Moreno, Hernández, González y Escobar, 2013, p. 5). A continuación, se citarán algunos instrumentos que se usarán en la investigación:

Revisión Documental

Revisión documental o desarrollo de la perspectiva teórica la define Hernández et al (2014) como “un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con nuestro planteamiento del problema y un producto (marco teórico) que a su vez es parte de un producto mayor: el reporte de investigación” (p. 60). Se utiliza con el fin de sustentar con teoría la investigación, por lo tanto la revisión documental consiste en la revisión exhaustiva de fuentes de información con el fin de que el estudio esté respaldado.

Observación

La observación consiste en su mayor parte en evaluar movimientos y comportamientos, Hernández et al (2014) definen observación como “Recolectar información no obstrusiva respecto a conductas y procesos” (p. 263). Se necesita estar atento ante eventos, sucesos,

noticias, decisiones, significa poner un doble esfuerzo con todos los sentidos a identificar posibles variaciones.

Análisis de datos

En la investigación el principal instrumento por utilizar son los estados financieros proporcionados por los miembros de la Junta Directiva, se seleccionaron debido a que es una fuente veraz de la información, y a su vez dará en forma resumida la situación de la Asociación en los últimos 3 años, para posteriormente realizarle un análisis financiero para la toma de decisiones. Para el análisis de datos se va a utilizar la herramienta Excel la cual permite realizar tablas, gráficos, esquemas y demás para poder evaluar la asociación Solidarista de MALULE.

Cuestionario

Hernández, Fernández y Baptista (2014) lo definen como “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 217); es decir, se van a evaluar las variables y se van a formular preguntas de modo que se lleguen a ser cuantificables, en esta ocasión van dirigidas a expertos en el tema de investigación principalmente a miembros de la Junta Directiva, tales como Lic. Adriana Mata (Presidente), Lic. Amelia Fernández (Tesorero), Lic. Luis Madrigal (Fiscal), Lic. Jorge Mora (Vocal) y a la administradora Lic. Lisbeth Sandoval, esto con el fin de para dar apoyo a esta investigación y ampliar nuestro panorama en cuanto a análisis financiero y toma de decisiones.

Entrevista

La entrevista la define (Hernández et al, 2014) como sigue: “Las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas” (p. 233). Se utilizarán entrevistas a expertos en el tema para complementar la investigación. Especialmente en temas como solidarismo, contabilidad, toma de decisiones y finanzas, la información será analizada detenidamente para orientar el curso del estudio y poner en práctica el conocimiento compartido por los expertos. Primeramente, se entrevistará a algunos miembros de la Junta Directiva: Lic. Adriana Mata (Presidente), Lic. Amelia Fernández (Tesorero), Lic. Luis Madrigal (Fiscal), Lic. Jorge Mora (Vocal) y a la administradora Lic. Lisbeth Sandoval y posteriormente se realizará una entrevista a algunos asociados a Asociación MALULE como forma de retroalimentación y enriquecimiento de esta investigación.

Población

La población se refiere al conjunto de elementos, la totalidad de ellos, el universo de lo que se va a estudiar, todos ellos comparten características comunes, Hernández et al (2014) lo definen como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174); por lo tanto, la población de esta investigación corresponde a los 89 colaboradores que juntos conforman la población de asociados de la Asociación Solidarista de Empleados de MALULE.

Muestra

La muestra se refiere a una porción pequeña de la población, la cual se va a evaluar y los resultados se generalizarán para toda la población. Al respecto, Hernández et al (2014, p.12) lo definen como: “el objetivo es generalizar los datos de una muestra a una población (de un grupo

pequeño a uno mayor)”. Asimismo, la definición de la muestra la da Hernández et al (2014): “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” (p. 173).

El tipo de muestreo que se realiza toma en cuenta que es una población finita, debido a que la asociación tiene inscritos 89 empleados (población), a los cuales se les podrá consultar acerca del desempeño de la Asociación. Se utiliza el muestreo probabilístico definido por Hernández et al (2014) como “subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (p. 175). Dentro de esta categoría aleatorio simple, explicado como “basado en un listado con nombres y direcciones proporcionado por el ayuntamiento” (p. 193). Por lo que se elige al azar la muestra, o sea todos los individuos tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

Proceso para la Recolección y Análisis de Datos

Al momento de haber obtenido los estados financieros de la asociación de los periodos 2015-2017, se procederá a realizarle un análisis financiero, tomando como base las fuentes primarias, y secundarias mencionadas en la investigación, y los instrumentos para poder medir las variables. De igual forma para hacer el análisis numérico se utilizarán herramientas como Excel, en donde se realizarán gráficos, cuadros comparativos y sinópticos, y tablas para realizar una propuesta de modelo de información financiera para el futuro de la Asociación Solidarista.

Unidad de estudio

La unidad de estudio o también llamada de análisis se refieren a las características que se desean investigar por parte de las variables, “Es la unidad de la cual se necesita información, es el individuo o conjunto de individuos de donde se obtiene el dato, corresponde a la entidad que va a ser objeto de medición y se refiere al que o quien es sujeto de interés en una investigación” (planteamientodelestudio.blogspot.com,2012); de tal forma que para esta investigación la unidad de estudio será el análisis financiero que se la hará a la Asociación Solidarista de Empleados de MALULE.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS FINANCIERO

En este capítulo se expone la evaluación financiera que se lleva a cabo para la Asociación Solidarista de empleados de MALULE y la cual es base para elaborar un modelo de información financiera para la toma de decisiones de la asociación antes mencionada. Esta se efectúa durante el periodo que comprende del 2015 al año 2017.

Los datos para realizar esta evaluación financiera fueron dados por la Junta Directiva de la Asociación, esta, dentro de sus alcances y limitaciones mencionó la importancia de no mostrar las cifras verdaderas, por lo cual los Estados financieros (en este caso el Estado de Resultados y el Balance General) fueron modificados con una cifra en común. De igual forma el nombre de la Asociación Solidarista es representativo debido a que por términos de privacidad esta Junta Directiva no permitió dar el nombre verdadero de la Asociación a la cual se le realizará el análisis.

Análisis vertical y horizontal de Estados Financieros

Cuando se realizó el análisis vertical de los estados financieros, en primer lugar, se hizo el examen del balance general, en el cual se muestran los siguientes resultados de acuerdo con la inversión, que en este caso es el activo que mayor genera ganancias a la Asociación:

Cuenta	2015	2016	2017
INVERSIONES	63.30%	60.83%	62.04%
Banco Nacional	1.82%	21.33%	11.73%
Interbolsa	0.26%	0.00%	0.00%
BCCR	4.71%	6.92%	7.12%
Coopceaja	10.75%	7.33%	8.39%
Coopenae	9.57%	4.48%	8.80%
Coopeservidores	20.68%	10.99%	9.22%
Grupo SAMA	15.51%	9.79%	4.21%
Banco Popular	0.00%	0.00%	6.70%
Banco de Costa Rica	0.00%	0.00%	5.87%
CUENTAS POR COBRAR	1.94%	3.62%	1.79%

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

Las inversiones en la Asociación de MALULE comprenden el 60% en promedio el total de sus activos, desde año 2015, la Asociación ha mantenido la inversión hacia el año 2017, no presenta variaciones significativas entre estos años, por lo cual, las estructuras de las colocaciones de efectivo se han mantenido estables durante los últimos 3 años.

Únicamente ha habido cambios entre entidades en las cuales se están colocando los aportes de los Asociados, para el año 2016 la inversión en el Banco Nacional asciende de un 2% a un 21% con una variación de un 19% de un año a otro, lo mismo en el Banco Central de Costa Rica, aumentó un 2% para el año 2016, ya que pasó de un 5% en el año 2015 a un 7% en el año 2016, esto nos hace ver que para el año 2016 la inversión se mantuvo, pero se aumentaron los aportes en entidades públicas.

Por otro lado, para el año 2016 las inversiones a largo plazo disminuyeron considerablemente principalmente en la entidad Coopeservidores, ya que disminuyó un 10% del año 2015 al año 2016 al pasar de un 21% a un 11%, las colocaciones en Coopceaja, Coopenae y Grupo SAMA disminuyeron un tres, cinco y seis por ciento respectivamente. Coopceaja al pasar

de un once a un siete por ciento para el año 2016, Coopenae disminuye de un diez a un cuatro por ciento para el 2016 y finalmente para el año 2016 Grupo SAMA deja de percibir los aportes de MALULE de un 16% en el 2015 a un 10% en el 2016.

En resumen, para el año 2016 la Asociación Solidarista de Empleados de MALULE, disminuye sus aportes en entidades privadas y lo aumenta en entidades públicas, por lo cual diversifica el riesgo de inversión por cuanto distribuye su capital de trabajo en variedad de entidades y no en unas pocas, esto con el fin de nivelar las inversiones en instituciones públicas como en privadas y no centralizar los ahorros de los asociados en un solo tipo de institución.

En el año 2017 las inversiones siguieron constantes como en los años 2015 y 2016 formando parte del 60% aproximadamente del total de activos de la compañía. Entre las principales variaciones se encuentra el aumento de colocaciones en el Banco Popular y en el Banco de Costa Rica, ya que para estas entidades no hubo aportes en el año 2016, y entre la principal disminución en colocaciones en el Banco Nacional de Costa Rica para el año 2017.

Para el año 2017, se invirtió en el Banco Popular y en el Banco de Costa Rica diversificando aún más la inversión, ya que para el año 2016 aún no se habían implementado inversiones en estas entidades anteriormente mencionadas, y por ende incrementaron los ahorros en instituciones públicas del estado.

De igual forma para el año 2017, en Coopecaja aumentó su inversión en un 1%, pasando de un siete a un ocho por ciento, y en Coopenae se aumenta considerablemente su inversión pasando de un cuatro a un nueve por ciento; es decir hay una variación de un cinco por ciento en aumento. Es importante mencionar que durante el 2017 se hicieron múltiples esfuerzos para diversificar la cartera de inversión entre entidades públicas y privadas, por lo cual al cierre fiscal

del 2017, el 50% de la inversión se encontraba en entidades públicas y el otro 50% en entidades privadas.

Para el año 2017 hay un gran impacto en las inversiones que se venían realizando en el Banco Nacional de Costa Rica, ya que su tendencia venía en aumento del año 2015 al 2016, de un dos a un veintiuno por ciento de inversión, es decir una variación de aproximadamente veinte por ciento. Para el año 2017 hay una variación que se debe a la disminución a un doce por ciento de inversión a largo plazo, tomando en cuenta que para el año 2016 se encontraba en un veintiuno por ciento, hay una variación negativa de un diez por ciento.

Algunas otras variaciones en las inversiones al año 2017, son la disminución de la inversión en instituciones como Coopeservidores y Grupo SAMA, ya que alcanzaron un nueve y cuatro por ciento, desde un once y diez por ciento, respectivamente. Por lo tanto, en Coopeservidores hay una disminución de un 2% en la inversión, lo mismo con Grupo SAMA, pero de un seis por ciento.

Prosiguiendo con el análisis vertical de activos, los préstamos que otorga la Asociación de MALULE son de mucha importancia ya que por ello también genera ingresos, y de ahí la importancia de los ingresos por tenerlos, o bien como son a crédito cobrarlos lo antes posible. A continuación, se muestra una porción del análisis vertical de los préstamos por cobrar:

Cuenta	2015	2016	2017
PRESTAMOS POR COBRAR	26.06%	27.67%	29.73%
Prestamos personales 1	16.44%	12.02%	5.84%
Prestamos personales 2	6.78%	5.30%	2.39%
Prestamos personales 3	2.60%	1.85%	3.32%
PRESTAMOS A LARGO PLAZO	0.00%	8.18%	9.80%
Refundicion de prestamos 1	0.00%	0.00%	4.43%
Refundicion de prestamos 2	0.00%	0.00%	2.32%
Refundicion de prestamos 3	0.00%	0.00%	1.42%
Creditos especiales	0.00%	0.00%	0.01%
Ferías	0.22%	0.31%	0.19%
Prestamos rapidos	0.03%	0.02%	0.01%

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

Por parte de los préstamos que concede la Asociación a sus socios, existen préstamos personales y para el año 2017 se implementaron refundición de préstamos, es decir la compra de deudas para unificarlas. En las cuentas por cobrar se determina un aumento en las mismas, del 2015 al 2017 cada año hay un aumento de un 2% en los préstamos por cobrar, por lo cual estas tienen una tendencia al alza.

Los préstamos personales han aumentado de los años 2015 al 2017, tienen tendencia a la alza, por lo cual esto significa mayores ingresos para la Asociación. Para el año 2016 y 2017 hay una tendencia al alza en préstamos de largo plazo, esta línea de crédito se inauguró en el año 2016 y por ello en el año 2015 no hay saldo, y para el 2017 tiende a aumentar debido a que se abren créditos para refundición de préstamos. Por lo que este último concepto determina la mayor variabilidad en este caso aumento en los préstamos por cobrar a los asociados.

Para el análisis de pasivos en el balance general, estos no representan un monto significativo, respecto a los activos. El total de pasivos representan el 9% de los activos, para el

año 2015 al 2017. Por ello, a continuación, se analizará el monto más representativo de los pasivos, el cual corresponde a las obligaciones a socios.

Otro servicio que ofrece la Asociación Solidarista de MALULE es la administración de ahorros a corto plazo a cambio de un beneficio que al final serán intereses ganados. Estos son, ahorro navideño (este se entrega en diciembre) y el ahorro de cuenta de enero (el cual se entrega en ese mes). Estos tienen un plazo mínimo de un año y generan intereses mensuales.

Cuenta	2015	2016	2017
OBLIGACIONES A SOCIOS	-6.75%	-6.57%	-6.69%
Ahorro Obrero-Navideno	0.00%	0.00%	-0.63%
Interes sobre ahorro Navideno	0.00%	0.00%	-0.04%
Ahorro Obrero-Cuenta Enero	-6.26%	-5.93%	-5.44%
Interes sobre ahorro Cuenta Enero	-0.49%	-0.46%	-0.47%
Ahorros Obrero - vista	0.00%	-0.17%	-0.11%

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

Para el año 2015, 2016 y 2017, las obligaciones de los asociados se mantienen en cuanto a porcentaje total de participación sobre los activos, no hay variaciones significativas. Para el año 2015 y 2016, el ahorro de cuenta de enero presenta variaciones; de un año a otro hay disminuciones considerables entre ellos, mientras que para el año 2017, hay una disminución de ahorros de La Cuenta de Enero y un aumento en el Ahorro Navideño. Es decir, actualmente los asociados tienen una preferencia hacia el ahorro de Cuenta de Enero, ya que este ofrece un mayor porcentaje de ganancia en intereses. El ahorro Navideño también tiene participación, pero no es el preferido por los asociados.

El patrimonio en el balance general representa un 91% respecto a los activos, es decir, los activos están siendo financiados en su mayor parte por méritos propios. La partida que más

significancia tiene dentro de los rubros de patrimonio, es capital contable, ya que representa para el 2015 un 84% de participación mientras que, para el año siguiente, 2016 tiene una baja al tener una variación de un 2% y baja a un 82% de participación respecto a los activos. El capital contable está compuesto por los aportes de los asociados y los del patrono; es decir de los ahorros de los asociados y del aporte patronal que realiza la empresa en beneficio de los asociados.

El capital contable para el año 2017 no varió respecto al año anterior; es decir, mantuvo constante un 82% de participación. En el capital contable los aportes personales, y el patronal se han mantenido constantes durante los 3 años, esto refleja estancamiento, se muestra una variación pequeña de un 1% hacia el año 2016 con respecto a los aportes patronales en custodia, cifra que no representa significancia. Los aportes obreros han mantenido su nivel en los últimos 3 años, al igual que los aportes patronales, únicamente existe una variación en el aporte patronal en custodia, por ende en 3 años se ha mantenido el capital por los ahorros de los asociado y el aporte patronal; esto refleja estabilidad en el patrimonio de la compañía.

La utilidad del periodo tiene un aumento de un 1% aproximadamente, hacia el año 2016, al llegar a un 8.98% respecto al monto de activos; esta variación revela que continúa el estancamiento de la Asociación, ya que con mayor cantidad de activos no pudieron aumentar la utilidad según lo deseado, hay un aumento, pero este no es significativo. A lo largo del año se hicieron múltiples esfuerzos como para que solamente se aumentase tan poco en ganancias. Para el año 2017 se mantienen los excedentes del periodo rondando el 8% como en los 2 años anteriores, esto refleja la invariabilidad de la asociación en la generación de utilidades, ya que han crecido conforme al crecimiento en activos.

Cuenta	2015	2016	2017
PATRIMONIO			
Capital contable	-83.56%	-82.15%	-81.99%
Aporte personal ordinario	-39.45%	-39.66%	-39.29%
Aporte patronal ordinario	-41.13%	-41.10%	-41.31%
Aporte patronal en custodia	-2.05%	-1.37%	-1.38%
Excedentes del periodo	-8.16%	-8.98%	-8.66%
TOTAL PATRIMONIO	-90.79%	-91.11%	-90.65%

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

Respecto al análisis vertical del Estado de resultados, los ingresos se presentan de la siguiente forma:

Asociación Solidarista de Empleados de MALULE
Análisis Vertical

Cuenta	2015	2016	2017
INGRESOS			
INGRESOS POR INTERESES SOBRE INVERSIONES	18.16%	16.61%	9.19%
Banco Nacional	1.81%	2.41%	2.75%
Interbolsa	0.00%	0.04%	0.00%
Coopecaja	5.58%	3.39%	1.31%
Coopeservidores	6.71%	5.46%	2.04%
Coopenae	4.04%	1.65%	1.28%
BCCR	0.00%	0.27%	0.99%
Grupo SAMA	0.03%	3.38%	0.80%
INGRESO POR INTERESES - CREDITOS	10.36%	10.65%	8.78%
Intereses prestamos personales	9.88%	10.10%	8.34%
Intereses prestamos salud	0.02%	0.03%	0.03%
Ingreso por servicio venta articulos	0.46%	0.52%	0.42%
INGRESO POR SERVICIOS	63.07%	67.38%	77.75%
Adm. Planilla Clerk	21.68%	21.08%	31.92%
Adm. Planilla Data Processor	11.86%	14.81%	12.94%
Adm. Planilla Scanning	4.31%	3.30%	1.64%
Adm. Planilla BEC	7.78%	1.96%	3.04%
Adm. Planilla Analistas	15.45%	20.01%	18.47%
Adm. Planilla Programmer Analyst	1.45%	2.40%	5.22%
Adm. Planilla HR Technician	0.54%	3.81%	3.13%
Ingreso administracion planillas Baxalta	0.00%	0.00%	1.18%
Ingreso vacaciones en liquidaciones	0.00%	0.00%	0.22%
SERVICIO DE ARRENDAMIENTO	5.89%	3.29%	2.66%
Ingreso por arrendamiento	3.48%	3.29%	2.66%
Ingreso por venta vehiculo	2.42%	0.00%	0.00%
INGRESOS POR FORMALIZACION CREDITO	1.63%	1.68%	1.00%
Comision sobre prestamos 2%	1.61%	1.67%	0.93%
Comision prestamos rapidos 1%	0.02%	0.01%	0.01%
Ingreso por desembolso de refundicion 2%	0.00%	0.00%	0.06%
OTROS INGRESOS	0.89%	0.40%	0.62%
Ingreso por diferencial cambiario	0.02%	0.20%	0.34%
Otros ingresos	0.87%	0.20%	0.28%
TOTAL INGRESOS	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

Los ingresos por intereses generados debido a las inversiones, para el 2015 representaban un 18% de los ingresos totales, y este no representa una variación sustancial para el año 2016, ya

que hay una variación de un 1%; sin embargo, para el año 2017 sí representa una variación considerable de un 7% respecto al año anterior, ya que pasa de un 17% a un 9%; es decir la inversión del año 2016 al 2017 disminuyó en un 50% aproximadamente respecto al monto del año anterior.

Esto representa un riesgo de inversión, debido que la razón de ser de la Asociación es velar por el correcto manejo de los aportes de los asociados y del patrono, y en este caso, la inversión tiene tendencia a la baja en proporciones grandes, disminuye en grandes valores de un año a otro las inversiones realizadas, y por ende disminuye sus utilidades; pues a menor inversión, menores rendimientos y menos utilidades.

El riesgo de inversión existe debido a que al invertir menos, el rendimiento esperando por esas inversiones va a ser menor que el que se venía percibiendo. Las inversiones que se realizan actualmente están asociados a entidades financieras seguras, por ende, el riesgo es menor pero a la vez se puede percibir un rendimiento bajo por realizarlas en estas instituciones. Si las inversiones son más riesgosas, se podrían tener rendimientos más altos.

Las principales variaciones de ingresos por intereses generados por inversiones se distinguen en instituciones como Coopecaja, Coopeservidores y Coopenae, es decir para los tres años hay tendencia a la baja de intereses ganados en estas instituciones privadas, por ende, se dejó de invertir en ellas como se identificó en el análisis vertical del balance general.

Para el 2016 los intereses ganados en Coopecaja, Coopeservidores y Coopenae habían disminuido un dos, uno, y dos por ciento respectivamente respecto al año anterior, dichas variaciones no son significativas, sin embargo, para el año 2017 estas mismas disminuyeron un dos, tres y uno por ciento proporcionalmente, llegando a un ingreso por intereses de un uno, dos

y tres según el mismo orden al año 2017; es decir hay tendencia a la baja en ingresos por intereses principalmente en estas instituciones.

Únicamente para el año 2016 se pueden observar aumentos de ingresos por intereses en instituciones como Banco Nacional de Costa Rica y Grupo SAMA; sin embargo, estas no representan variaciones de importancia al haber aumentos de un uno y tres por ciento de un año a otro, llegando el Banco Nacional de Costa Rica de un uno por ciento a un dos por ciento, y Grupo SAMA a un tres por ciento desde un cero en el año 2015.

Para el año 2017, solo se identifica un aumento en ingresos por intereses, este representa un uno por ciento de la entidad Banco Central de Costa Rica, para el año anterior; es decir para el 2016 no había colocaciones en esa institución gubernamental, esta variación es debido a que según la política interna de inversiones, se trata de que el 50% de la inversión esté en instituciones gubernamentales, por lo cual este es un intento de regularizar la política según las inversiones que se ve reflejada al final del periodo en los ingresos adquiridos.

Respecto a los ingresos por intereses provenientes de préstamos a asociados, hacia el año 2017, se nota una disminución en préstamos personales, es decir la asociación disminuye los ingresos por los préstamos que brinda a sus asociados, está dejando de percibir ingresos y contrario a lo común, la asociación debería de incentivar a sus socios a que pidan préstamos con mejores condiciones que instituciones financieras en el exterior.

Esta disminución de ingresos por intereses sobre préstamos a asociados tuvo una variación de dos por ciento para el año 2017, al pasar de un 10 por ciento a un ocho por ciento en un año, ya que para el 2017 había ingresos que representaban más monto sobre el total de los percibidos. De igual forma, la importancia de aumentar los ingresos por intereses de los créditos

que ofrece como personales, de salud y de venta de artículos; en este caso, los ingresos por intereses sí aumentan, pero ya no tienen la misma significancia sobre los ingresos totales.

Cuenta	2015	2016	2017
INGRESOS			
INGRESO POR INTERESES - CREDITOS	10.36%	10.65%	8.78%
Intereses prestamos personales	9.88%	10.10%	8.34%
Intereses prestamos salud	0.02%	0.03%	0.03%
Ingreso por servicio venta articulos	0.46%	0.52%	0.42%

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

Los intereses por préstamos personales tienen una tendencia al alza cada año, esto es saludable ya que significa que los asociados toman más préstamos y dejan más beneficios a la asociación; de igual forma con los intereses por préstamos de salud y por venta de artículos en las ferias que se realizan durante el año. Lo único es que estos ingresos crecen, pero ya no representan la misma porción respecto a los ingresos totales, da que le dan lugar más proporción a los ingresos por servicios.

Cuenta	2015	2016	2017
INGRESOS			
INGRESO POR INTERESES - CREDITOS	93,581	113,919	120,865
Intereses prestamos personales	89,198	108,016	114,701
Intereses prestamos salud	192	333	440
Ingreso por servicio venta articulos	4,192	5,570	5,724

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

El ingreso que tiene más participación es el de ingreso por servicios, actualmente la Asociación Solidarista de MALULE da servicios a la corporativa MALULE, y entre ellos se encuentran la administración de planillas, esto dependiendo de los puestos a los cuales se está

manejando la nómina y la Asociación sobre esto cobra un servicio, también cobra la administración de una planilla de un tercero, y otros ingresos por servicios. A continuación, se detallan los ingresos por servicios de MALULE:

Cuenta	2015	2016	2017
INGRESO POR SERVICIOS	63.07%	67.38%	77.75%
Adm. Planilla Clerk	21.68%	21.08%	31.92%
Adm. Planilla Data Processor	11.86%	14.81%	12.94%
Adm. Planilla Scanning	4.31%	3.30%	1.64%
Adm. Planilla BEC	7.78%	1.96%	3.04%
Adm. Planilla Analistas	15.45%	20.01%	18.47%
Adm. Planilla Programmer Analyst	1.45%	2.40%	5.22%
Adm. Planilla HR Technician	0.54%	3.81%	3.13%
Ingreso administracion planillas Baxalta	0.00%	0.00%	1.18%
Ingreso vacaciones en liquidaciones	0.00%	0.00%	0.22%

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

Para el 2015 los ingresos por servicios tenían una participación del 63% de los ingresos, para el 2016 favorablemente incrementa a 67% y para el cierre fiscal del 2017 tiene una variación favorable y como saldo final, el ingreso por servicios representa un 77% de los ingresos. La tendencia de ingresos por servicios va en aumento, por lo que se esperaría que para el año 2018 estos aumenten de igual forma como en los 3 años anteriores.

Cabe mencionar que hay un riesgo operativo, ya que en mayor parte esta Asociación funciona con ingresos por servicios y no con los que en la mayoría de las asociaciones que son con las inversiones. El riesgo está presente ya que cada vez se cubren más los gastos de la asociación producto de los ingresos por servicios, y se cubren menos por los rendimientos obtenidos por medio de las inversiones, podría llegar el momento en que la asociación deje de percibir esos servicios y no tenga la capacidad de sostener la operación con los intereses ganados, ya que los intereses de las inversiones no van en aumento; por el contrario, estos tienen tendencia a bajar.

Es importante estudiar la estrategia de ASOMALULE, ya que se está acaparando más los ingresos por servicios como son el de la administración de planilla, que los intereses ganados por inversiones, pues estos son aportes fundamentales de los asociados y se espera que la Asociación Solidarista rinda fruto en función de ellos, y que los asociados vean los beneficios de tener sus ahorros en la Asociación.

Dentro de los gastos de la Asociación, los que representan un mayor costo son los gastos por servicios, para el año 2015, estos representan un 59.78% de los ingresos, para el 2016 estos descienden un 1% por lo que significa que se mantiene constante y pero para el año 2017 estos ascienden a un 71% y llegan a los gastos más altos de los últimos 3; estos aumentaron un 12% desde al año 2016. A continuación, se muestra un detalle de los gastos por servicios:

Cuenta	2015	2016	2017
EGRESOS			
GASTOS POR SERVICIOS	59.78%	58.79%	71.00%
Aguinaldo	4.71%	1.74%	4.19%
Vacaciones	0.68%	1.08%	1.10%
CCSS	11.16%	11.51%	13.24%
Preaviso	0.18%	0.32%	0.07%
Cesantia	1.82%	0.51%	1.62%
Salario administracion	2.43%	2.14%	2.08%
Salario outsourcing	38.80%	41.50%	48.59%
Gastos incentivos personal	0.00%	0.00%	0.11%

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

Del año 2015 al año 2016 los gastos que más han aumentado corresponde principalmente a salario *outsourcing*, eso quiere decir salarios que han sido pagados por servicios a un tercero, estos pasaron de un 38.8% a un 41.50% en un año, ha aumentado un 2.71%; eso representa una deficiencia debido al aumento en gastos, por otro lado, el gasto que más se vio reducido hacia el año 2016 corresponde al de aguinaldos, este representa una disminución de 2.97% en

comparación con el año anterior, seguido por el gasto de cesantía que disminuyó un 1.31% hacia el año 2016.

Para el año 2017, el gasto por servicios que más varió fue el gasto salarios por *outsourcing*, seguido del gasto por aguinaldo y posteriormente las cargas sociales. El gasto por salarios *outsourcing* pasó de un 41.50% a un 48.59% hacia el 2017; es decir de un año a otro hay un aumento de un 7% de cargas sociales, seguidamente el gasto por aguinaldo pasó de un 1.74% en el 2016 a un 4.19% en el 2017, lo cual significa que aumentó un 2.45% de gastos por aguinaldos de un año a otro. Finalmente, el gasto por cargas sociales hacia el 2017 sube un 1.73% y llega a un 13.24%, cuando era de un 11.51% en el 2016. Esto se explica por el aumento en ingresos por servicios de administración de planilla, ya que para estos años se negoció cubrir más plazas de MALULE la corporativa, por ende las cargas patronales y salarios.

Muchos de estos gastos han aumentado, sin embargo, lo han hecho de acuerdo con las necesidades del negocio; en este caso la relación con los ingresos por servicios, debido a la administración de planillas que se realiza en la Asociación, que como se mencionó anteriormente, estos han tenido una tendencia al alza en los últimos 3 años.

En último lugar, en el análisis vertical, los gastos financieros representan los gastos que en segundo lugar le aportan más gasto al negocio, después de los gastos por servicios, estos en los años 2015-2016 y 2017 se han mantenido constantes, ya que su variación entre los años no ha sido significativa; subsiguientemente se ejemplifica el detalle de gastos financieros:

Cuenta	2015	2016	2017
GASTOS FINANCIEROS	2.66%	2.55%	2.25%
Intereses sobre ahorro cuenta Enero	2.65%	2.32%	1.88%
Intereses sobre ahorro Navideno	0.00%	0.00%	0.13%
Comisiones bancarias	0.01%	0.20%	0.01%
Gasto por diferencial cambiario	0.00%	0.04%	0.24%

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

Como se puede observar anteriormente entre los gastos financieros no ha habido variaciones abruptas, sin embargo, si hay diferencias entre los distintos tipos de gastos financieros. Es importante hacer la separación entre ellos, ya que unos son producto de la actividad operacional de la empresa, como los intereses del Ahorro de Cuenta de Enero y Ahorro Navideño, los cuales al final del plazo son pagados a los asociados junto con un interés, y los otros gastos no son operativos como diferencial cambiario y comisiones bancarias.

Como en este caso lo que interesa estudiar son los gastos relacionados a la actividad económica de la Asociación, los gastos de intereses de Cuenta de Enero han ido disminuyendo cada año respecto al crecimiento en ingresos, esto tiene relación con la disminución de aportes por parte de los asociados, y los socios en este caso, han disminuido producto de los despidos masivos, al haber menos empleados en la corporativa, habrá menos asociados y por ende menos ahorrantes.

Los intereses del ahorro de la Cuenta de Enero, han disminuido hacia el 2016 un 0.33% el cual era de un 2.65% en el año 2015 y llega un 2.32% en el 2016; de igual forma, la tendencia a la baja para el 2017 se hace notar cuando varía un 0.44% en un año y llega a un 1.88% en el 2017, esto respecto al crecimiento en ingresos. Se determina que cada vez la Asociación paga menos intereses debido a la disminución de asociados, ya que muchos de los que estaban anteriormente, hoy no forman parte de la planilla de MALULE.

Cuenta	2015	2016	2017
TOTAL INGRESOS	902,904	1,069,870	1,376,014
GASTOS FINANCIEROS	23,980	27,312	31,014
Intereses sobre ahorro cuenta Enero	23,899	24,831	25,820
Intereses sobre ahorro Navideno	-	-	1,780

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

Cuenta	2015	2016	2017
TOTAL INGRESOS	100.00%	100.00%	100.00%
GASTOS FINANCIEROS	2.66%	2.55%	2.25%
Intereses sobre ahorro cuenta Enero	2.65%	2.32%	1.88%
Intereses sobre ahorro Navideno	0.00%	0.00%	0.13%

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

La disminución de intereses del ahorro de la Cuenta de Enero, representa la eficiencia de la administración de generar más ingresos con menos gastos y en este caso los financieros. Es importante detallar que anualmente los intereses pagos por este ahorro sí han aumentado, pero respecto a los ingresos no, ya que han crecido poco comparado con ellos.

Sobre los intereses por el Ahorro Navideño para el 2015 y 2016 representa el 0% de los ingresos, debido a que este tipo de ahorro se empezó a implementar en el 2017; para este mismo año, estos aumentan un 0.13% con referencia al total de ingresos. Se debe tomar en cuenta que estos tienen una tendencia al alza, sin embargo, no es un aumento significativo debido al gran aumento en entradas durante ese año, habría que esperar el comportamiento de estos en el 2018

para que pueda ver evaluado y comparado entre ellos, lo que sí es probable es que este tipo de ahorro pueda ser aceptado por los asociados como se vio en el 2017.

Al fin, debido al aumento de gastos totales cada año, esto se vio reflejado en las ganancias de esos años respectivamente, es importante determinar un control sobre los gastos ya que estos tienen una tendencia al alza, lo que podría significar menos ganancias y menos beneficios para los asociados. Los gastos totales disminuyen del 2015 al 2016 un 1.20% respecto a los ingresos totales, lo cual alza un total de gastos de un 67.64% sobre los ingresos, esto revela una eficiencia hacia el año 2016, mientras que para el 2017 tiene un alza de importancia de un 8.76% de los ingresos totales y llega a un total de gastos de 76.40% en el 2017.

Para el año 2016 hay una deficiencia debido a la disminución de los egresos, ya que para ese año los egresos eran el 67.64% de los ingresos, para el 2017 hay un aumento bastante alto en los gastos ya que representó un 76.40% de los ingresos percibidos durante ese año; esta afecta las utilidades ya que las mismas sólo formaban parte de un 23.60% de los ingresos del 2017, mientras que el 2016 con un mejor manejo formaban un 32.36%.

Cuenta	2015	2016	2017
TOTAL INGRESOS	100.00%	100.00%	100.00%
TOTAL EGRESOS	68.84%	67.64%	76.40%
Utilidad antes de impuestos	31.16%	32.36%	23.60%
ISR 5%	1.56%	1.62%	1.18%
Utilidad neta	29.60%	30.74%	22.42%

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

Cuenta	2015	2016	2017
TOTAL INGRESOS	902,904	1,069,870	1,376,014
TOTAL EGRESOS	621,544	723,682	1,051,341
Utilidad antes de impuestos	281,360	346,188	324,673
ISR 5%	14,068	17,309	16,234
Utilidad neta	267,292	328,879	308,439

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

Como se mostró en el cuadro anterior, es bastante importante el aumento en ingresos hacia el año 2016 y 2017, en el año 2016 los ingresos aumentaron aproximadamente ¢166 966; sin embargo, el manejo en el 2016 es más efectivo debido al aumento de gastos en ¢102 138, es decir el margen de aumento en ingresos y gastos es bueno ya que deja una ración grande de ganancia según la variación de ¢64.828. Para el año 2017, hay una variación positiva en ingresos de ¢306 144 y una variación en gastos de ¢327 659 lo que determina que para el año 2017 aumentó más el gasto que el ingreso, dando una pérdida en variación de ¢-21.515.

En el análisis horizontal de estados financieros, se va a iniciar analizando el balance general, posteriormente el estado de resultados. A continuación, se mostrará el detalle del análisis horizontal del Balance General de ASOMALULE:

Asociación Solidarista de Empleados de MALULE
Análisis Horizontal

Cuenta	Base		
	2015	2016	2017
ACTIVOS CIRCULANTES			
BANCOS	0.00%	-1.11%	-25.03%
INVERSIONES	0.00%	7.54%	6.54%
Banco Nacional	0.00%	1210.00%	599.83%
Interbolsa	0.00%	-100.00%	-100.00%
BCCR	0.00%	64.36%	64.36%
Coopecaja	0.00%	-23.73%	-15.15%
Coopenae	0.00%	-47.60%	0.00%
Coopeservidores	0.00%	-40.53%	-51.54%
Grupo SAMA	0.00%	-29.37%	-70.48%
Banco Popular	0.00%	0.00%	0.00%
Banco de Costa Rica	0.00%	0.00%	0.00%
CUENTAS POR COBRAR	0.00%	108.90%	0.27%
PLANILLA MENSUAL	0.00%	0.00%	0.00%
Planilla BEC	0.00%	3637.58%	-100.00%
Intereses por cobrar sobre inversiones	0.00%	5.98%	-16.28%
CXC Seguro INS	0.00%	0.00%	0.00%
PRESTAMOS POR COBRAR	0.00%	18.81%	23.98%
Prestamos personales 1	0.00%	-18.20%	-61.40%
Prestamos personales 2	0.00%	-12.63%	-61.75%
Prestamos personales 3	0.00%	-20.20%	39.05%
PRESTAMOS A LARGO PLAZO	0.00%	0.00%	0.00%
Refundicion de prestamos 1	0.00%	0.00%	0.00%
Refundicion de prestamos 2	0.00%	0.00%	0.00%
Refundicion de prestamos 3	0.00%	0.00%	0.00%
Creditos especiales	0.00%	0.00%	0.00%
Ferías	0.00%	56.81%	-5.92%
Prestamos rapidos	0.00%	-21.99%	-58.87%
ESTIMACION POR INCOBRABLES	0.00%	-100.00%	-100.00%
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	0.00%	12.05%	9.13%
ACTIVOS FIJOS			
Software	0.00%	0.00%	0.00%
Vehiculo 1	0.00%	0.00%	0.00%
Vehiculo 2	0.00%	0.00%	0.00%
Depreciacion acumulada Software	0.00%	-100.00%	-46.75%
Depreciacion acumulada vehiculo 1	0.00%	0.00%	66.67%
Depreciacion acumulada vehiculo 2	0.00%	0.00%	30.77%
Poliza Riesgos del Trabajo	0.00%	17.77%	12.20%
Impuesto pagado por anticipado	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL ACTIVO FIJO	0.00%	6.43%	-6.88%
TOTAL ACTIVOS	0.00%	11.90%	8.71%

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

PASIVO Y PATRIMONIO			
PASIVOS			
CUENTAS POR PAGAR	0.00%	0.00%	0.00%
Proveedores por pagar	0.00%	0.00%	0.00%
Retencion impuesto al salario	0.00%	0.00%	0.00%
OBLIGACIONES A SOCIOS	0.00%	8.80%	7.74%
Ahorro Obrero-Navideno	0.00%	0.00%	0.00%
Interes sobre ahorro Navideno	0.00%	0.00%	0.00%
Ahorro Obrero-Cuesta Enero	0.00%	6.04%	-5.62%
Interes sobre ahorro Cuesta Enero	0.00%	5.62%	4.68%
Ahorros Obrero - vista	0.00%	0.00%	0.00%
PROVISION ADMINISTRACION PLANILLAS	0.00%	-5.34%	69.88%
CCSS	0.00%	47.05%	88.98%
Aguinaldo	0.00%	-38.98%	-9.17%
Cesantia	0.00%	0.00%	0.00%
Vacaciones	0.00%	137.63%	221.23%
Soda (CXP)	0.00%	0.00%	0.00%
PROVISION DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	0.00%	-0.75%	45.65%
Aguinaldo	0.00%	-6.18%	50.73%
Vacaciones	0.00%	25.00%	21.55%
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	0.00%	14.31%	-56.57%
Reserva para auditoria	0.00%	0.00%	0.00%
Reserva para asamblea general	0.00%	30.16%	-57.22%
Servicios legales	0.00%	-100.00%	-100.00%
Deposito garantiza cobrado adelantado-vehiculo	0.00%	-26.78%	-52.29%
	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL PASIVOS	0.00%	7.94%	10.28%
PATRIMONIO			
Capital contable	0.00%	10.02%	6.67%
Aporte personal ordinario	0.00%	12.52%	8.28%
Aporte patronal ordinario	0.00%	11.84%	9.20%
Aporte patronal en custodia	0.00%	-25.28%	-26.66%
Excedentes del periodo	0.00%	23.04%	15.39%
TOTAL PATRIMONIO	0.00%	12.31%	8.55%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	0.00%	11.90%	8.71%

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

Según el análisis horizontal de las inversiones, su comportamiento es al alza, tal parece que la Asociación está invirtiendo más desde el 2015. Para el 2016, las inversiones aumentaron un 7.54% comparado con el 2015, lo que es favorable debido a que los asociados percibieron a finales del 2016 más intereses que los recibidos en el 2015. Esto se debe en gran parte por el uso de nuevas políticas por parte de la Junta Directiva, estas se han empezado a implementar, algunas son la colocación de inversiones cada dos o tres meses aproximadamente, y la negociación entre las entidades de forma que ofrezcan mejores rendimientos.

Para el año 2017 de igual forma, hay un aumento en la inversión respecto al año 2015, este aumento es justamente de un 6.54%; sin embargo, esto representa menos inversión que la que obtuvo para finales del 2016, antecedente del año 2015.

La institución en la que más se ha invertido para finales del 2016 es el Banco Nacional de Costa Rica; representa un aumento de un 1,210%, seguidamente del Banco Central de Costa Rica, ya que este aumenta un 64.36% en inversión a largo plazo. Estos representan en mayor parte, la causa del aumento en inversiones durante el año 2016. Este aumento de inversiones en BNCR (Banco Nacional de Costa Rica) y BCCR (Banco Central de Costa Rica) en gran medida se debe a la política de colocar el 50% en entidades financieras privadas, y el otro 50% en entidades privadas como Cooperativas, pero también se desea que estas pertenezcan a instituciones públicas. En ese momento la institución que ofrecía mejores rendimientos era el Banco Nacional.

Mientras tanto, en el año 2016, se dejó de invertir en Interbolsa, ya que disminuyó en un 100% para los siguientes 2 años, de igual modo se dejó de invertir en un 47.60% en Coopenae, esto expone una nueva estrategia de inversión mediante la cual se colocarían los fondos donde generara más rendimientos, como en este caso claramente se invirtió más en el Banco Nacional de Costa Rica, durante el año 2016.

Asociación Solidarista de Empleados de MALULE
Análisis Horizontal

Cuenta	Base		
	2015	2016	2017
ACTIVOS CIRCULANTES			
INVERSIONES	0.00%	7.54%	6.54%
Banco Nacional	0.00%	1210.00%	599.83%
Interbolsa	0.00%	-100.00%	-100.00%
BCCR	0.00%	64.36%	64.36%
Coopecaja	0.00%	-23.73%	-15.15%
Coopenae	0.00%	-47.60%	0.00%
Coopeservidores	0.00%	-40.53%	-51.54%
Grupo SAMA	0.00%	-29.37%	-70.48%
Banco Popular	0.00%	0.00%	0.00%
Banco de Costa Rica	0.00%	0.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

En el 2017 la inversión en el Banco Nacional de Costa Rica disminuyó, ya que a final de este año representaba un 599,83% de la variación sobre la base que, en este caso, es el año 2015; con esto se identifica parte de la disminución en la inversión que hubo durante el periodo fiscal 2017. Seguidamente, para este mismo año, se disminuyó la inversión en Grupo SAMA, este disminuyó un 70.48% para el 2017, basándose en los datos del 2015.

Por parte de los pasivos, estos tienen una tendencia al aumento respecto al año base que en este caso es el 2015, al pasar de un 7.94% del 2016 a un 10.28% de aumento al final del 2017. La variación principal hacia el año 2016 se debe al aumento en gastos acumulados por pagar, ya que se realizaron reservas para la asamblea anual, de servicios legales y un depósito de garantía.

Para el año 2017 se registraron provisiones de administración de planillas que actualmente es un servicio de ASOMALULE, y de servicios administrativos. El aumento en la provisión de administración de planillas se debe principalmente a la de cargas sociales al aumentar un 88,98% respecto al 2015, y provisiones de vacaciones al aumentar un 221.23%, respecto al año anteriormente mencionado.

Por parte de la provisión de servicios administrativos, esta se ve aumentada principalmente por el aguinaldo ya que asciende a un 50.73% y a un 21.55% la provisión por vacaciones ambas comparadas con el año 2015. Esto quiere decir que la Asociación está realizando provisiones para casos imprevistos, estas provisiones se están realizando por los servicios administrativos que es un servicio brindado por ASOMALULE.

Por lo tanto, para el año 2017 ha empezado a financiarse con pasivos a corto plazo y se financia menos por sus propios méritos. Como es evidente, las provisiones por servicios administrativos han ido al aumento hacia el tercer año, esta variación es más representativa en aguinaldos, ya que en este caso se paga un salario al administrador (el único colaborador de la Asociación) y esta realiza las provisiones legales según las leyes de la República, que van en aumento conforme a los aumentos salariales del año.

Cuenta	2015	2016	2017
PROVISION DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	(2,091)	(2,076)	(3,046)
Aguinaldo	(1,727)	(1,620)	(2,603)
Vacaciones	(364)	(455)	(443)

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

Cuenta	2015	2016	2017
EGRESOS			
GASTOS GENERALES	30,841	37,174	9,791
Salario administracion	21,977	22,881	28,681

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

Últimamente, por parte del patrimonio, es notable que para el año 2016 hay un aumento en cuanto al capital contable, un 10% respecto al año anterior; también por aporte obrero y patronal, con 12.52% y 11.84%, respectivamente; esto con base en el año 2015. Asimismo, aumentos por utilidades en un 23.04% y una disminución en aporte patronal en custodia de un 25.28%. Los aumentos por aportes personales y patronales se deben principalmente por el aumento en la cantidad de asociados y por aumentos en las cotizaciones, ya que estas se acrecientan anualmente debido a las alzas salariales.

La disminución en los aportes patronales en custodia, se debe a que los colaboradores que dejaron de ser asociados se les retiene el aporte patronal que tenían durante el periodo que fueron socios, y el motivo por el cual este aporte patronal en custodia disminuye para el año 2016, es que al terminar las relaciones con la compañía estos montos son liberados y entregados; por lo tanto, en ese año al haber despidos masivos, disminuyó el aporte patronal en custodia y con ello se desembolsaron grandes montos de dinero, por lo tanto hubo un imprevisto, el cual afectó la liquidez de la Asociación.

Para el año 2017, hay un aumento comparado con el año 2015; sin embargo, este es menor al generando en la comparación 2015-2016 que se logró el aumento de un 11.90% de financiamiento propio, respecto al 8,71% de los años 2015-2017. Para el año 2017 hay aumentos de igual forma que en el 2016, de capital contable un 6.67%, aporte ordinario patronal y obrero de un 9.20% y 8.28% en su mismo orden, y utilidades del periodo un 15.39%. Por último, disminuye el aporte patronal en custodia en un 26.66% respecto a los resultados del año 2015.

En el estado de resultados, el total de gastos ha estado aumentado en comparación con el año base que es, en este caso, el año 2015; para el 2016 los gastos totales aumentaron un 16.43% y los ingresos un 18.49%, lo que han crecido ambos de una forma simultánea, es decir hay una eficiencia ya que los gastos han aumentado conforme al aumento en ingresos. Por lo que al año 2016 se va a percibir un aumento de utilidades de un 23.04% respecto al año anterior.

Asociación Solidarista de Empleados de MALULE
Análisis Horizontal

Cuenta	2015	2016	2017
INGRESOS			
INGRESOS POR INTERESES SOBRE INVERSIONES			
Banco Nacional	0.00%	58.36%	132.38%
Interbolsa	0.00%	0.00%	0.00%
Coopcecaja	0.00%	-27.89%	-64.09%
Coopeservidores	0.00%	-3.54%	-53.57%
Coopenae	0.00%	-51.66%	-51.57%
BCCR	0.00%	0.00%	0.00%
Grupo SAMA	0.00%	15901.39%	4747.22%
INGRESO POR INTERESES - CREDITOS	0.00%	21.73%	29.15%
Intereses prestamos personales	0.00%	21.10%	28.59%
Intereses prestamos salud	0.00%	73.77%	129.51%
Ingreso por servicio venta articulos	0.00%	32.88%	36.55%
INGRESO POR SERVICIOS	0.00%	26.58%	87.88%
Adm. Planilla Clerk	0.00%	15.20%	124.34%
Adm. Planilla Data Processor	0.00%	48.02%	66.24%
Adm. Planilla Scanning	0.00%	-9.29%	-41.99%
Adm. Planilla BEC	0.00%	-70.15%	-40.52%
Adm. Planilla Analistas	0.00%	53.49%	82.22%
Adm. Planilla Programmer Analyst	0.00%	96.29%	448.04%
Adm. Planilla HR Technician	0.00%	739.39%	786.09%
Ingreso administracion planillas Baxalta	0.00%	0.00%	0.00%
Ingreso vacaciones en liquidaciones	0.00%	0.00%	0.00%
SERVICIO DE ARRENDAMIENTO	0.00%	-33.86%	-31.24%
Ingreso por arrendamiento	0.00%	12.14%	16.59%
Ingreso por venta vehiculo	0.00%	-100.00%	-100.00%
INGRESOS POR FORMALIZACION CREDITO	0.00%	21.79%	-6.37%
Comision sobre prestamos 2%	0.00%	22.43%	-12.03%
Comision prestamos rapidos 1%	0.00%	-33.33%	-35.19%
Ingreso por desembolso de refundicion 2%	0.00%	0.00%	0.00%
OTROS INGRESOS	0.00%	-46.17%	6.32%
Ingreso por diferencial cambiario	0.00%	1284.00%	2868.00%
Otros ingresos	0.00%	-72.81%	-50.98%
TOTAL INGRESOS	0.00%	18.49%	52.40%
EGRESOS			
GASTOS GENERALES	0.00%	20.54%	-68.25%
Gastos administrativos	0.00%	-85.78%	-100.00%
Beneficio por muerte	0.00%	0.00%	0.00%
Gasto por membresias	0.00%	-51.52%	-49.88%
Gastos papeleria y suministros	0.00%	-100.00%	-100.00%
Gastos por mensajeria y capacitacion	0.00%	-8.06%	56.45%
Gastos por ferias	0.00%	77.78%	-66.67%
Reparacion y mantenimiento vehiculo	0.00%	0.00%	0.00%
Gastos por mantenimiento programas computo	0.00%	0.00%	0.00%
Gastos por servicios legales	0.00%	-48.89%	-33.94%
Gastos por auditoria	0.00%	0.00%	0.00%
Gastos dictamen reserva liquidez	0.00%	0.00%	0.00%
Gastos asamblea general	0.00%	14.84%	-75.43%
Gastos de representacion	0.00%	-74.19%	3.23%
GASTOS POR SERVICIOS	0.00%	16.54%	81.00%
Aguinaldo	0.00%	-56.23%	35.62%
Vacaciones	0.00%	86.61%	144.76%
CCSS	0.00%	22.21%	80.81%
Preaviso	0.00%	115.08%	-39.88%
Cesantia	0.00%	-67.06%	35.52%
Salario administracion	0.00%	4.11%	30.50%
Salario outsourcing	0.00%	26.76%	90.86%
Gastos incentivos personal	0.00%	0.00%	0.00%
GASTO POR DEPRECIACION	0.00%	11.73%	23.80%
Depreciacion software	0.00%	31.03%	3175.86%
Depreciacion vehiculo Explorer 2010	0.00%	-100.00%	-100.00%
Depreciacion vehiculo Explorer 2015	0.00%	100.04%	100.04%
Depreciacion vehiculo Hyundai	0.00%	0.00%	0.00%
ESTIMACION POR INCOBRABLES	0.00%	-100.00%	-100.00%
GASTOS POR SEGUROS	0.00%	17.79%	36.28%
Gasto poliza riesgos del trabajo	0.00%	17.79%	36.28%
GASTOS FINANCIEROS	0.00%	13.89%	29.33%
Intereses sobre ahorro cuenta Enero	0.00%	3.90%	8.04%
Intereses sobre ahorro Navideno	0.00%	0.00%	0.00%
Comisiones bancarias	0.00%	2476.92%	50.00%
Gasto por diferencial cambiario	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL EGRESOS	0.00%	16.43%	69.15%
Utilidad antes de impuestos	0.00%	23.04%	15.39%
ISR 5%	0.00%	23.04%	15.39%
Utilidad neta	0.00%	23.04%	15.39%

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

Para el año 2017, los gastos han aumentado un 69.15% respecto al año 2015, y los ingresos totales han aumentado un 52.40% hacia el 2015, esto revela que los ingresos y gastos siguen creciendo simultáneamente, pero los gastos crecen en mayor proporción que los ingresos. Esto revela una ineficiencia por parte de la administración ya que el gasto crece, pero más que los ingresos, por lo cual ello repercute directamente en la utilidad del periodo, esta fue de un 15.39% más que el 2015; sin embargo, la mejor utilidad se tuvo durante el periodo 2016 con un 23.04%, por lo cual en el 2016 los asociados fueron más beneficiados que el 2017 debido a la disminución de las utilidades.

La principal variación en gastos se debe al aumento en gastos por servicios, ya que estos en el año 2015 terminaron con un saldo final de ¢539.738 y para el 2016 de ¢629.008 lo que generó un aumento por ¢89.270; no obstante, para el 2017 la variación es mayor al pasar a un ¢976.907 en gastos totales por servicios, es decir de un año a otro estos gastos aumentaron ¢347 899, un aproximado de 4 veces lo que aumentó del 2015 al 2016.

Cuenta	2015	2016	2017
GASTOS GENERALES	30,841	37,174	9,791
GASTOS POR SERVICIOS	539,738	629,008	976,907
Aguinaldo	42,497	18,601	57,635
Vacaciones	6,167	11,508	15,094
CCSS	100,775	123,157	182,211
Preaviso	1,583	3,404	951
Cesantía	16,444	5,417	22,285
Salario administracion	21,977	22,881	28,681
Salario outsourcing	350,295	444,040	668,581
Gastos incentivos personal	-	-	1,470

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

De acuerdo con el análisis horizontal, es evidente que estos gastos han ascendido conforme han pasado los años, respecto al año base que es el 2015, los gastos que más representan aumento hacia el 2016, son vacaciones y preaviso, y hacia el 2017, son las vacaciones, las cargas sociales y el salario a terceros. El aumento en cargas sociales se ve explícito específicamente por el aumento de la cotización a la Caja Costarricense del Seguro Social, el aguinaldo y vacaciones por los pagos de liquidaciones laborales a los empleados que han sido despedidos y también revela que se está pagando más salarios *outsourcing*.

Cuenta	2015	2016	2017
GASTOS GENERALES	0%	21%	-68%
GASTOS POR SERVICIOS	0%	17%	81%
Aguinaldo	0%	-56%	36%
Vacaciones	0%	87%	145%
CCSS	0%	22%	81%
Preaviso	0%	115%	-40%
Cesantia	0%	-67%	36%
Salario administracion	0%	4%	31%
Salario outsourcing	0%	27%	91%
Gastos incentivos personal	0%	0%	0%

Análisis de razones financieras

Dentro del análisis de razones financieras, se va a evaluar primeramente la liquidez, esta indica que la capacidad de la Asociación para cumplir con sus obligaciones a corto plazo ha ido en aumento del año 2015 al año 2017, ya que los activos a corto plazo cubren 10 veces más los pasivos a corto plazo. Para el año 2017, la situación cambia debido a que hay una disminución en esta razón; no obstante, esta no representa una variación considerable, ya que cubre 10.46 veces los pasivos circulantes.

La disminución de la razón circulante para el año 2017 se debe principalmente a la disminución de los activos corrientes y del aumento en pasivos circulantes. Es decir, para ese año se disminuyó la liquidez y aumentó la deuda al corto plazo. En los 3 años en promedio los activos circulantes cubren 10 veces o más los pasivos circulantes, esto indica que la empresa tiene muy buena capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo; por lo demás, el mayor punto de liquidez se obtuvo durante el año 2016 ya que cubría 10.97 veces las obligaciones al corto plazo.

A continuación, un detalle acerca de la razón circulante:

2015	$\frac{3,356,497}{317,589} =$	10.57
2016	$\frac{3,760,979}{342,791} =$	10.97
2017	$\frac{3,662,882}{350,226} =$	10.46

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

Como la liquidez es dependiente de las cuentas por cobrar de la compañía, al realizar el análisis de las mismas el periodo promedio de cobro revela que del año 2015 al 2016 hay un aumento en el tiempo que dura la Asociación en hacer efectivas sus cuentas por cobrar. Pues pasa de 390 días a 411 días el tiempo en que los asociados cancelan sus deudas a la asociación, esto se debe a que estos contraen créditos a varios meses plazo o cuando compran productos o servicios en las ferias, y también debido al tiempo que tarda la Asociación en recibir los intereses sobre las inversiones.

Esto significa que durante ese periodo, la estrategia de cobro no fue tan efectiva, o bien se invertía por un periodo más largo de tiempo. Por otro lado, esto también releva un riesgo potencial de liquidez al no hacer efectivas sus cuentas por cobrar, principalmente aquellas por préstamos a asociados.

Para el periodo 2016-2017 hay una mejora en el periodo de cobro, debido a que el periodo promedio de cobro pasó de 411 días a 313 días, lo que significa que este año se manejaron mejor las cuentas por cobrar y que la gestión de cobro que aplicaron ha estado dando buenos resultados debido a la reducción en el tiempo de cobranza. Este plazo está explicado por la caída de inversiones para el 2017 y por ende también la de ingresos por intereses sobre inversiones.

$$2015 \frac{965,346}{2,474} = 390.24$$

$$2016 \frac{1,207,195}{2,931} = 411.85$$

$$2017 \frac{1,180,954}{3,770} = 313.26$$

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

Como en este caso la liquidez se ha mantenido constante a través de los años, con leves bajas, pero con una razón muy alta de un 10 veces la cobertura de pasivos circulantes; es decir, se está manteniendo mucha liquidez en activos circulantes pudiéndose poner a trabajar en beneficio de los asociados y, como estrategia aplicada a la gestión de cobro, ha funcionado y tiene una tendencia a la baja; ello revela que los cobros se están haciendo de una forma más efectiva y que esto está provocando que invierta menos y por ende en recibir menos ingresos por intereses ganados en inversiones.

La liquidez también está asociada con el periodo promedio de pago; sin embargo, en este caso no se evaluará ya que los saldos de cuentas por pagar no son significativos para su estudio y análisis, lo que sí es determinante en este sentido es que las cuentas por pagar se pagan más efectivamente que lo que se cobran las cuentas por cobrar, ya que las cuentas por pagar al crédito son escasas y en la mayoría de los casos se pagan al contado. Ver la siguiente imagen donde se muestran los saldos de cuentas por pagar y cobrar en el balance general.

Cuenta	2015	2016	2017
ACTIVOS CIRCULANTES			
CUENTAS POR COBRAR	66,923	139,799	67,105

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

Cuenta	2015	2016	2017
PASIVO Y PATRIMONIO			
PASIVOS	-	-	-
CUENTAS POR PAGAR	-	(2,270)	(116)
Proveedores por pagar	-	(2,270)	-
Retencion impuesto al salario	-	-	(116)

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

Según los rendimientos de la compañía se pueden evaluar la rotación sobre los activos totales, estos revelan la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos totales para generar ingresos; a continuación, se muestra el detalle de esta razón financiera y su respectivo en análisis:

$$2015 \frac{902,904}{3,446,910} = 0.26$$

$$2016 \frac{1,069,870}{3,857,204} = 0.28$$

$$2017 \frac{1,376,014}{3,747,072} = 0.37$$

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

Para el año 2016 aumentan los rendimientos apoyados por los activos totales, esto quiere decir que para el 2016 los activos se han utilizado de una forma más eficiente con una rotación del 0.28; estas han sido más eficientes que el año anterior en cuanto a finanzas, más aún favorable con el aumento para el 2017 a una rotación de un 0.37 de utilización de activos para generar ganancias. Es decir, conforme los años pasan, la Asociación ha sido más eficiente con el uso de sus activos para generar ingresos, en este caso orientado a la inversión. Este análisis comprueba con efectividad con la evaluación Du Pont, ya que este, de igual forma, comprueba la capacidad de la empresa de generar utilidades y ventas sobre sus activos totales. La evaluación Du Pont arroja que cada vez ASOMALUE está siendo más eficiente respecto a la generación de ingresos por medio de sus activos; sin embargo, al momento de evaluar el rendimiento sobre las ventas, para el 2017 hubo tendencia a la baja respecto al año anterior, producto de la disminución en utilidades y aumento en sus ventas.

Este buen panorama se define en gran parte por el aumento en las ventas y que estas en gran parte han sido justificadas por el buen uso dado a sus activos, de forma que esta razón de actividad indica una fortaleza de la Asociación en cuanto a la generación de ventas a partir de sus activos.

En el momento de evaluar el endeudamiento, es importante hacer este asocié con la cobertura de intereses, como este estudio se realizó con una Asociación Solidarista, la variedad

de cuentas por pagar, son muy amplias y es importante que los calces de plazos entre los cortos y largo plazo sean los que mejor genere a la Asociación flexibilidad en la generación de ingresos y de flujo de efectivo. Se muestra un detalle de la razón de endeudamiento de la Asociación Solidarista de Empleados de MALULE:

$$2015 \frac{317,589}{3,446,910} = 0.09$$

$$2016 \frac{342,791}{3,857,204} = 0.09$$

$$2017 \frac{350,226}{3,747,072} = 0.09$$

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

Como se muestra anteriormente, esta razón de endeudamiento indica que la deuda en la Asociación ha sido constante durante los 3 años, independiente de que existe un aumento en los pasivos totales y en los activos totales, estos han crecido en igual proporción, el porcentaje de endeudamiento no ha cambiado, esto revela que la Asociación es constante en su endeudamiento y prefiere seguir financiándose con fondos propios.

Un 9% en la razón de deuda, es interpretado como que únicamente el 9% de los activos totales de la empresa son financiados con deuda; es decir, la Asociación se financia en mayor parte de recursos propios, y el adquirir deuda no ha sido una opción en los últimos 3 años. Por lo cual el endeudamiento es casi nulo, y no existe un apalancamiento financiero. En la Asociación se podría optar por un apalancamiento sano, adquirir un préstamo con un banco de segundo nivel, con un porcentaje de interés que le permita a los asociados adquirir préstamos con montos más altos como para vivienda y a plazos más largos, y ganar el margen entre el interés del banco de segundo piso y el interés pagado por los asociados para aumentar sus ganancias y los beneficios dados a los asociados.

Dentro de los tipos de financiamiento de la Asociación ofrece, se encuentran los ahorros a corto plazo de Cuesta de Enero y Ahorro Navideño, por estos la Asociación rinde a sus inscritos un derecho de interés ganado, este es el principal interés que paga la Asociación al no haber deuda con ninguna entidad financiera. No obstante, se muestra un detalle de la razón de cargos de interés fijo y luego de esta su respectivo análisis:

$$2015 \frac{305,258}{23,899} = 12.77$$

$$2016 \frac{371,019}{24,831} = 14.94$$

$$2017 \frac{352,273}{27,601} = 12.76$$

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

El aumento en esta razón para el año 2016 indica que la compañía en ese año tuvo más capacidad para cumplir con las obligaciones que pagaba a sus asociados por intereses, lo cual refleja unas finanzas saludables. No obstante, para el año 2017 es todo lo contrario, hay una baja en la cobertura de intereses, en mayor parte se explica por la disminución de las utilidades antes de intereses e impuestos, que trae como consecuencia menos cobertura de intereses y, con ello, menos beneficios monetarios para los asociados. La disminución en la utilidad para el año 2017 es provocado por el aumento en gastos, específicamente en gastos por servicios como se mencionó en el análisis vertical y horizontal, y de igual forma durante el año 2047, se pagaron más intereses debido a que para ese año por los ahorros de Cuesta de Enero y Ahorro Navideño.

En toda compañía y principalmente si su principal objetivo es el lucro, es indispensable hacer mediciones acerca de la rentabilidad, para ello, se van a evaluar varias razones como el margen de utilidad neta, se revela el detalle de la misma y a su vez el análisis de la misma:

$$2015 \quad \frac{267,292}{902,904} = 0.30$$

$$2016 \quad \frac{328,879}{1,069,870} = 0.31$$

$$2017 \quad \frac{308,439}{1,376,014} = 0.22$$

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

Esta razón indica la proporción que quede de cada colón de ingresos (en este caso) después de haber cubierto todos los gastos, cuánto más alto sea, indica favorabilidad ya que quiere decir que la ganancia fue mayor. Del año 2015 al 2016 hay una ligera baja; sin embargo, esto no representa una disminución considerable, al ser de menos de un uno por ciento.

Por otro lado, para el 2017 significa una variación desfavorable de alerta, en un año el margen de utilidad neta ha pasado de un 31% a un 22%, es decir hay una baja de un ocho por ciento. Esto implica un riesgo, ya que utilidad neta bajó un monto considerable de un año a otro (tomando en cuenta que los años anteriores ha aumentado) y las ventas por el contrario aumentaron, esto significa que la compañía está incurriendo en más gastos que no son proporcionados al aumento en ingresos; esto es explicado por los gastos por servicios, como se mencionó anteriormente, en el análisis vertical y horizontal.

Una disminución de la utilidad neta y un aumento en las ventas, principalmente en el gasto, y con ello es necesario revisar las estrategias y los gastos que están consumiendo en su

mayor parte la utilidad neta, por cuanto esto implica riesgos de operación, si estos no se toman en cuenta para un futuro, podría significar la disminución aún más en utilidades y con ello afectar la imagen de la Asociación y principalmente a los asociados.

Otra forma de medir los rendimientos es sobre los activos totales, o bien rendimiento sobre la inversión; esta razón identifica la eficiencia de la Junta Directiva para generar ganancia con sus propios activos. A continuación, se evaluarán los resultados de esta razón financiera para los últimos 3 periodos y se mostrarán según procede:

$$2015 \frac{267,292}{3,446,910} = 0.08$$

$$2016 \frac{328,879}{3,857,204} = 0.09$$

$$2017 \frac{308,439}{3,747,072} = 0.08$$

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

Como se puede observar esta razón, durante los 3 años ha dominado un porcentaje parecido, hay mínimas variaciones hacia al alza y a la baja, más allá de esto, se revela que las utilidades crecen en proporción de sus activos ya que se mantiene constante durante todo el periodo estudiado. Es decir, no han sido tan eficaces en su estrategia operativa, ya que los activos que se tienen actualmente podrían ser usados para generar más ganancias.

Los valores anteriormente mencionados, equivalen a que en el caso del año 2015, cada colón invertido generó 8 colones de ganancia, y en el 2016 y 2017, generó 9 y 8 dólares respectivamente, es decir la ganancia sigue siendo la misma. Sería más eficiente si con activos que se poseen, se obtienen mejores ganancias y se dan mejores bienes y servicios a los asociados.

Análisis del sistema de análisis Du Pont y Du Pont Modificado

En el análisis de la situación financiera de esta compañía, se evaluará el modelo Du Pont y Du Pont Modificado, en el capítulo dos se expresaron estos como “cuando multiplicamos el margen de ganancia neta por la rotación de los activos totales, obtenemos el rendimiento sobre la inversión o la capacidad de generar ganancias sobre los activos totales” (Van Horne y Wachowicz, 2010, p.150).

De modo que al aplicar el Du Pont a los datos dados, se obtienen los siguientes resultados:

$$\begin{array}{l} \text{RSA} \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} \\ \hline \text{2015} \frac{267,292}{902,904} \times \frac{902,904}{3,446,910} = 0.30 \times 0.26 = 7.75\% \\ \hline \text{2016} \frac{328,879}{1,069,870} \times \frac{1,069,870}{3,857,204} = 0.31 \times 0.28 = 8.53\% \\ \hline \text{2017} \frac{308,439}{1,376,014} \times \frac{1,376,014}{3,747,072} = 0.22 \times 0.37 = 8.23\% \end{array}$$

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

El panorama para el 2016 se veía muy prometedor, debido al aumento en la utilidad neta y en las ventas, ya que ambas ascendieron. Sin embargo, para el 2017 esto cambia, ya que se pierde la tendencia al alza respecto a la utilidad neta, pues esta desciende, y para este año sí hay un aumento significativo respecto al año anterior en ventas, explicado principalmente por la

fluctuación en gastos; de igual forma, con la disminución en activos totales por la disminución en cuentas por cobrar y en saldos bancarios para el periodo 2017.

El rendimiento sobre los ingresos totales del 2015 al 2016 se ha mantenido constante; sin embargo, la utilidad y las ventas han aumentado de un año a otro lo que es positivo. Para el año 2017 este tiene tendencia a la baja, ya que pasó de un 0.31 a un 0.22 en un año, respecto al año 2016 hay una disminución en la utilidad neta y en las ventas. El paso del año 2016 al 2017 ha afectado considerablemente ya que en un año ha bajado un 0.08 respecto al año anterior.

Para el año 2016 hay una tendencia positiva en la utilización de los activos totales para generar ventas, esta aumentó a un 28% de un 26% del año anterior, tomando en cuenta que las ventas y los activos de un año a otro han aumentado considerablemente; todo apuntaba a que la Asociación estaba maximizando sus ganancias.

Para el 2017 la situación está aún más favorable porque la capacidad de generar ganancias con los activos totales aumentó aún más de lo que había aumentado en el 2016, llegando a un 37%, un aumento de un 9% de un año a otro, explicado prácticamente por el aumento en ventas y la disminución de activos totales.

Junto todo el análisis Du Pont, hay un aumento del año 2015 al año 2016, un aumento de un 0.77% respecto al año anterior, pues llega a un 8.53% en el 2016, esto significa el buen manejo de las ventas y de los activos totales para generar utilidades, ya que se están utilizando de la mejor forma y se le saca el mejor provecho. Al año 2017 hay una tendencia a la baja, explicado prácticamente por la disminución de los rendimientos sobre las ventas, es decir para ese año el porcentaje de cada colón de ventas después de que se asumieron todos los gastos disminuyó, llegando a un índice Du Pont de un 8.23%, con una variación de un 0.29% respecto al año anterior.

Para el análisis de Du Pont Modificado, este evalúa el rendimiento sobre el capital, el resultado fue el siguiente:

$$\begin{array}{r}
 \text{RSP} \frac{\text{Utilidad desp. Imp}}{\text{Total Activos}} \times \frac{\text{Total Activos}}{\text{Capital social}} \\
 \\
 \text{2015} \frac{267,292}{3,446,910} \times \frac{3,446,910}{2,880,068} = 0.08 \times 1.20 = 9.28\% \\
 \\
 \text{2016} \frac{328,879}{3,857,204} \times \frac{3,857,204}{3,168,618} = 0.09 \times 1.22 = 10.38\% \\
 \\
 \text{2017} \frac{308,439}{3,747,072} \times \frac{3,747,072}{3,072,167} = 0.08 \times 1.22 = 10.04\%
 \end{array}$$

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de los estados financieros de ASOMALULE.

ASOMALULE, durante estos 3 periodos, ha manejado un nivel de endeudamiento relativamente bajo, principalmente en cuentas por pagar a corto plazo y en obligaciones a socios, esto permite mejorar el rendimiento al capital. Respecto al rendimiento sobre los activos, los 3 años, lo que en este caso se están analizando que son del 2015 al 2017, estos han tenido un comportamiento constante durante este periodo de tiempo; representa un estancamiento debido a que este índice se mantiene con porcentajes similares a pesar del aumento en utilidades y en activos. Existe una variación de un año a otro; sin embargo, no es un porcentaje de peso.

Por otro lado, la cobertura de activos por medio del capital social, de igual forma se ha mantenido bastante dentro del periodo de tiempo de estudio, hay variaciones de un año a otro, pero no son porcentajes que representen montos considerables. Se hace ver una disminución en este evaluador del año 2016 al 2017, de igual forma no es una variación grande, pero los montos

de activos y de capital social han disminuido del 2016 al 2017 en vez de aumentar para mejorar la operación y por medio de esta los asociados.

Respecto al análisis realizado de la Asociación y de acuerdo con el evaluador Du Pont Modificado, para el año 2015 la utilidad representa un 9.28% en el capital; en forma positiva para el año 2016, asciende a 10,38% por lo que revela una tendencia al aumento de 1,1%; desafortunadamente, la tendencia cambió por lo que para el año 2017 el Du Pont Modificado muestra una disminución de un 0.34% y logra solo un 10,04%.

Esta variación se debe principalmente a la disminución de utilidades, y activos totales durante el periodo 2017 tomando como referencia el 2016, de igual forma con el capital contable representa una tendencia a la baja. Se espera que la Asociación tome en cuenta estos parámetros para que modifiquen su estrategia y mejore su rentabilidad.

Análisis de la situación financiera según modelo CAMELS

Se realizó un análisis según el evaluador financiero CAMELS utilizado por la SUGEF (Superintendencia General de Entidades Financieras), que consta en su parte cuantitativa de 6 elementos, son los siguientes:

Capital

Activos

Manejo

Evaluación del rendimiento

Liquidez

Sensibilidad a riesgos del mercado

Nombre del indicador	Caso 1	Ponderac.	Categoría de riesgo	Nivel Normal	Nivel de Irregularidad					Calificac.	
					Nivel 1		Nivel 2		Nivel 3		
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA 24-00		DATOS									
CAPITAL											
Compromiso patrimonial	-	100.00%	1	-	0%		10%		20%	1.00	
ACTIVO											
Morosidad mayor a 90 días / Cartera Directa	6%	50.00%	1	0.06	3%		10%		15%	1.50	
Pérdida Esperada Cartera Total/ Cartera Total	5%	50.00%	2	0.05	1.7%		3,70%		9%		
MANEJO											
Activo Productivo Intermediación / Pasivo con Costo	5	50.00%	1	5	0.95 v		0.85 v		0.75 v	1.00	
Gastos de Administración / Utilidad Operacional bruta	3	50.00%	1	3	<=5%		>5%<=100%		>100%<=15%		
EVALUACIÓN DE RENDIMIENTOS											
Utilidad o Pérdida Acumulada Trimestral	12%	100.00%	1	0	<=0%		<=5%		>5%<=15%	1.00	
LIQUIDEZ											
Calce de plazos a un mes ajustado por la volatilidad	578	50.00%	1	578	1 v		0.83 v		0.65 v	1.00	
Calce de plazos a tres meses ajustado por la volatilidad	578	50.00%	1	578	0.85 v%		0.70 v		0.50 v		
SENSIBILIDAD A RIESGOS DE MERCADO											
Riesgo por tasas de interés colones	2	25.00%	1	2	5%		20%		35%	2.00	
Riesgo por tasas de interés en moneda extranjera	0	25.00%	1	0	5%		20%		35%		
Riesgo cambiario	299	50.00%	3	299	5%		20%		35%		
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA		80.00%									1.25

Fuente: elaboración propia, datos tomados de ASOMALULE, 2018.

Por parte del capital, ASOMALULE al no tener pérdidas esperadas en activos y estimaciones para activos no representa un riesgo para el capital, por lo cual esta operación da 0; con lo cual se encuentra dentro de lo normal. Ya que ASOMALULE no cuenta con una estimación de incobrables o VAR de las inversiones en inglés Value at Risk.

$$\frac{\text{Perdida esperadas en activos - estim activos}}{\text{Capital base}} = \frac{-}{3,072,167} = -$$

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de ASOMALULE, 2018.

Para los activos, ASOMALULE en sus cuentas por cobrar, únicamente tiene las inversiones a largo plazo, el resto de su cartera se encuentra sana, y no se espera pérdidas en ella ya que siempre se ha recuperado el 100% de sus cuentas por cobrar, por tal motivo el activo también se encuentra dentro de los niveles de normalidad, según la normativa de SUGEF.

Actualmente, la administración no realiza una estimación de la pérdida en cartera esperada, no obstante según SUGEF 1-05 corresponde al 5% del total de su cartera, por lo cual el resultado de este, se halla dentro de los parámetros de normalidad por lo que no representa un riesgo mayor.

$$\frac{\text{Morosidad + 90 y cobro judicial}}{\text{Cartera directa}} = \frac{67,105}{1,180,954} = 6\%$$

$$\frac{\text{Perdida esperada cartera total}}{\text{Cartera total}} = \frac{59,048}{1,180,954} = 5\%$$

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de ASOMALULE, 2018.

Respecto al manejo, la Asociación ha sido muy responsable con eso, por lo cual sus índices de manejo se encuentran de igual forma en los parámetros normales; en este caso, el activo productivo de intermediación financiera cubre 4.71 veces el pasivo con costo, ya que sus inversiones generan más ingresos que el costo de sus pasivos en este caso los ahorros de Cuesta de Enero y de Navidad de los Asociados.

$$\frac{\text{Activo productivo de intermediación financ}}{\text{Pasivo con costo}} = \frac{1,180,954}{250,820} = 4.71$$

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de ASOMALULE, 2018.

Y los gastos de administración tiene un nivel normal sobre la utilidad bruta, ya que los gastos administrativos son 3.24 veces la utilidad bruta, según la calificación de la SUGEF se encuentra dentro de un parámetro aceptable:

$$\frac{\text{Gastos de administración}}{\text{Utilidad operacional bruta}} = \frac{1,051,341}{324,673} = 3.24$$

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de ASOMALULE, 2018.

Cuando se hizo la evaluación de los rendimientos, al tomar las utilidades de los últimos 3 meses y el promedio del capital social, esta dio un resultado de un 12%, y cuando es mayor o igual al 0% esta está dentro de los índices normales según la ubicación dada por la Superintendencia General de Entidades Financieras,

$$\frac{\text{Utilidad o pérdida acumulada trimestral}}{\text{Capital social}} = \frac{324,673}{2,747,494} = 12\%$$

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de ASOMALULE, 2018.

Para la calificación de la liquidez, se utilizaron los calces de plazos para un mes y para tres meses no se tiene, la asociación como activos a la vista únicamente tiene las cuentas corrientes, y las inversiones son a más de 12 meses, de igual forma los pasivos que se tienen son

a 12 meses, ya que son parte de los ahorros de los asociados, por lo cual este calce da el siguiente resultado:

$$\frac{\text{Calce de plazos a un mes ajustado por la volatilidad}}{\quad} = \frac{67,105}{116} = 578$$

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de ASOMALULE, 2018.

Por último, la medición de sensibilidad a riesgos del mercado, se determina que el riesgo por tasas de interés en moneda extranjera no representa un riesgo mayor, por lo cual se mantiene dentro de los parámetros de normalidad. Al realizar la medición del riesgo de tasas de interés, se determina que el riesgo de tasas de interés en moneda local es bajo para la Asociación, en gran parte porque no tiene préstamos a largo plazo que le agregan sensibilidad a este índice.

Por otro lado, el riesgo cambiario sí representa una alerta para ASOMALULE, ya que la variación de tipo de cambio en Costa Rica ha sido bastante amplio en los últimos meses, también se espera que este varíe y su comportamiento siempre ha sido de devaluar la moneda local que es el colón.

$$\frac{\text{Riesgo por tasas de interes colones}}{\quad} = \frac{82.19}{41.35} = 1.99$$

$$\frac{\text{Riesgo por tasas de interes moneda extranjera}}{\quad} = \frac{0.11}{6.29} = 0.02$$

$$\text{Riesgo cambiario} = 299$$

Fuente: elaboración propia, datos tomados de ASOMALULE, 2018.

Para la evaluación cualitativa, el acuerdo de la SUGEF producto de la evaluación *in situ* determina una calificación; en este caso, se le puso una calificación de peso, según lo consultado y observado en el lugar donde la Asociación da sus servicios; el detalle del mismo es el siguiente:

CALIFICACIÓN CUALITATIVA 24-00	DATOS									
Planificación	0%	15.00%	2	0%	85%		70%		55%	0.30
Políticas y Proced.	0%	15.00%	1	0%	85%		70%		55%	0.15
Administr. Personal	0%	10.00%	1		85%	0%	70%		55%	0.10
Sist. de Control	0%	30.00%	1		85%	0%	70%		55%	0.30
Sist. de Información	0%	15.00%	1	0%	85%		70%		55%	0.15
Tecnología de Inf.	0%	15.00%	1	0%	85%		70%		55%	0.15
CALIFICACIÓN CUALITATIVA		20.00%								1.15

La planificación de la Asociación es considerada regular, ya que se reúnen hasta dos veces por mes para revisar los estados financieros y planificar actividades; por ejemplo las ferias que se realizan 4 veces por año, u oportunidades para generar ingresos a la asociación, ver cuándo se van a realizar nuevas inversiones; es decir estudiar lo que ofrecen las instituciones financieras y tomar la decisión de en cuál es mejor invertir, si se necesitan más líneas de crédito para los asociados, y cuál es la tasa que se debe manejar, si se debe de subir o se debe de bajar, para ello toman en consideración las tasas de las instituciones a nivel externo.

Se le asignó una calificación normal, sin embargo; hay una carencia de planificación del ambiente externo, en temas de cómo tener un conocimiento de la capacidad crediticia y la morosidad de los asociados en otras instituciones, para tomarlo en cuenta como parámetro para otorgar créditos y llegar a los objetivos que se tienen, y de una planificación en las inversiones de modo que se mida cómo está la competencia en ahorros e inversión; a nivel interno, que existan procedimientos para realizar inversiones; durante todo el año, tener control sobre las mismas y determinar si se cumplieron los objetivos.

De igual forma es importante que se cuente con una estrategia planificada de comunicación hacia el asociado, en la cual se puedan programar durante al año campañas de publicidad hacia los asociados, no solamente sobre los informes financieros, sino

también de los servicios que ofrece la asociación, como convenios y descuentos, ya que al tener la corporativa una gran rotación de personal no se hace un reforzamiento de las funciones de la asociación y que con ello el valor agregados que estas tienen y de la importancia de formar parte de esta para beneficios económicos y sociales.

Es importante planificar una evaluación del ambiente externo de la compañía, mediante el cual se puedan detallar las fortalezas de las otras entes para tropicalizarlas a la asociación y sobre sus debilidades para que estas sean cubiertas en la asociación, para que el crédito y el ahorro sea la mejor opción de los asociados si se evalúa versus las opciones del mercado. Como ASOMALULE es tan diversificada en cuanto a productos y servicios, es importante que la planificación de cada uno de ellos esté hecha de la mejor forma; asimismo, dentro de la formalidad de los mismos, debe existir la documentación para poder seguir cada uno de los pasos y resultados esperados para estos nuevos negocios.

Algunas políticas y procedimientos están presentes en la asociación solidarista de empleados, como lo son políticas o manuales para la inversión y el otorgamiento de crédito; sin embargo, según lo consultado a la Junta Directiva, estos quizás no están del todo actualizados; es decir, últimamente no ha hecho una revisión de los mismos, ello ocasiona que estos no concuerden con la estrategia de inversión usada en este momento, o bien que los criterios utilizados para otorgar crédito no contengan los mismos controles indicados cuando se prepararon los manuales de procedimientos o políticas antes mencionados. Por lo cual, es necesario hacer una revisión de los mismos y que se actualicen según la normativa vigente.

Por parte de la administración de personal, la Asociación Solidarista de empleados de MALULE tiene colaboradores; sin embargo, como se explicó en el capítulo número uno, este es un servicio que la asociación da a la corporativa; es decir,

ASOMALULE se encarga de los contratos, de la planilla y de consultas que surjan de los colaboradores. Los procesos de selección, reclutamiento e inducción lo da la corporativa MALULE, ya que estos empleados dan servicios a la corporativa y no a la Asociación. Es por ello que la administración de personal que tiene ASOMALULE es baja, ya que se encarga principalmente del control de vacaciones, pagos de planilla, aguinaldos y demás.

Como se mencionó a lo largo del estudio, los sistemas de controles y más que todo el control interno está presente en cada una de las operaciones de ASOMALULE, estos prevalecen en los procesos de crédito y de inversión; por ende, cuando han realizado auditorías externas, únicamente han recibido recomendaciones, no se han recibido inconsistencias, por lo cual esta se maneja dentro de lo normal. El control interno se maneja mucho más dentro de la corporativa y está a cargo del departamento de control interno, por lo tanto a lo largo de que la asociación va creciendo, es necesario adicionar más controles a sus operaciones.

Actualmente, los sistemas y la tecnología de la información que se utilizan, son propiedad de la corporativa, tales como pantallas, proyectores, computadores, teléfonos y con estos activos, los colaboradores realizan sus labores. La Junta Directiva y la administración consideran que los recursos de sistemas y tecnología que se tienen en el momento son los mejores en el mercado, tal como lo es el sistema contable especializado para asociaciones solidaristas, ya que este se adapta a las necesidades que actualmente tiene la Asociación Solidarista.

A continuación, se presenta el resumen de la evaluación CAMELS, y con ello la evaluación global

Nombre del indicador	Caso 1	Ponderac.	Categoría de riesgo	Nivel Normal	Nivel de Irregularidad					Calificac.
					Nivel 1		Nivel 2		Nivel 3	
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA 24-00										
DATOS										
CAPITAL										
Compromiso patrimonial	-	100.00%	1	-	0%		10%		20%	1.00
ACTIVO										
Morosidad mayor a 90 días / Cartera Directa	6%	50.00%	1	0.06	3%		10%		15%	1.50
Pérdida Esperada Cartera Total/ Cartera Total	5%	50.00%	2	0.05	1.7%		3,70%		9%	
MANEJO										
Activo Productivo Intermediación / Pasivo con Costo	5	50.00%	1	5	0.95 v		0.85 v		0.75 v	1.00
Gastos de Administración / Utilidad Operacional bruta	3	50.00%	1	3	<=5%		>5%<=100%		>100%<=15%	
EVALUACIÓN DE RENDIMIENTOS										
Utilidad o Pérdida Acumulada Trimestral	12%	100.00%	1	0	<=0%		<=5%		>5%<=15%	1.00
LIQUIDEZ										
Calce de plazos a un mes ajustado por la volatilidad	578	50.00%	1	578	1 v		0.83 v		0.65 v	1.00
Calce de plazos a tres meses ajustado por la volatilidad	578	50.00%	1	578	0.85 v%		0.70 v		0.50 v	
SENSIBILIDAD A RIESGOS DE MERCADO										
Riesgo por tasas de interés colones	2	25.00%	1	2	5%		20%		35%	2.00
Riesgo por tasas de interés en moneda extranjera	0	25.00%	1	0	5%		20%		35%	
Riesgo cambiario	299	50.00%	3	299	5%		20%		35%	
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA										
80.00%										
1.25										

CALIFICACIÓN CUALITATIVA 24-00										
DATOS										
Planificación	0%	15.00%	2	0%	85%		70%		55%	0.30
Políticas y Proced.	0%	15.00%	1	0%	85%		70%		55%	0.15
Administr. Personal	0%	10.00%	1		85%	0%	70%		55%	0.10
Sist. de Control	0%	30.00%	1		85%	0%	70%		55%	0.30
Sist. de Información	0%	15.00%	1	0%	85%		70%		55%	0.15
Tecnología de Inf.	0%	15.00%	1	0%	85%		70%		55%	0.15
CALIFICACIÓN CUALITATIVA										
20.00%										
1.15										

CALIFICACIÓN GLOBAL SUGEF 24-00										2.40
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------

Rangos mínimos y máximos - SUGEF 24-00	
Normal	Desde 1.00 hasta 1.75
Irregularidad Grado 1	Desde 1.76 hasta 2.50
Irregularidad Grado 2	Desde 2.51 hasta 3.25
Irregularidad Grado 3	Desde 3.26 hasta 4.00

NIVEL DE RIESGO
Irregularidad Grado 1

La Asociación Solidarita de Empleados de MALULE, se encuentra en una calificación de irregularidad grado 1, por lo cual es importante que se implemente la mejora continua en sus procesos, además se necesita un compromiso por parte de la Junta Directiva y de la administración para que puedan mejorar los indicadores; en la parte cualitativa, se necesita mejorar la planificación y la mejora de políticas y procesos, al ser estos tan indispensables el plan de acción debe de ser a un corto plazo para que estos mejoren de forma oportuna.

Por parte de los indicadores de carácter cuantitativo, se debe realizar un plan de acción principalmente en las pérdidas esperadas en cartera, ya que en promedio la cartera podría perder un 5% del total de la misma, y actualmente no existe una reserva preventiva ante un actual riesgo de crédito. De igual forma, hay riesgos existentes como el de tipo de cambio, producto de las inversiones que se tienen en moneda extranjera y la fluctuación que ha habido en este en los últimos meses; este se ha mantenido controlado por el Banco Central de Costa Rica, pero el riesgo siempre está, en este caso, al utilizar como moneda extranjera, los dólares norteamericanos.

El riesgo de tasas de interés también está presente en ASOMALULE, especialmente en el manejo, pues está a un nivel normal pero de igual forma representa el riesgo al tener activos de intermediación financiera y pasivos con costo, ambos dependiente de tasas de interés, por un lado interna ya que la Junta Directiva establece cuáles son las mejores instituciones para invertir a cambio de una tasa de interés y con esta manejar internamente la asociación y dar dividendos a sus asociados, y por otro lado, al otorgar créditos donde también establece una tasa para prestar. A nivel externo sus tasas también son dependientes a otras instituciones ya que necesitan ser competitivas con otras instituciones que otorgan créditos, de forma que los asociados encuentren opciones semejantes a las externas.

Análisis de las entrevistas

Análisis de las entrevistas realizadas a los Asociados de ASOMALULE

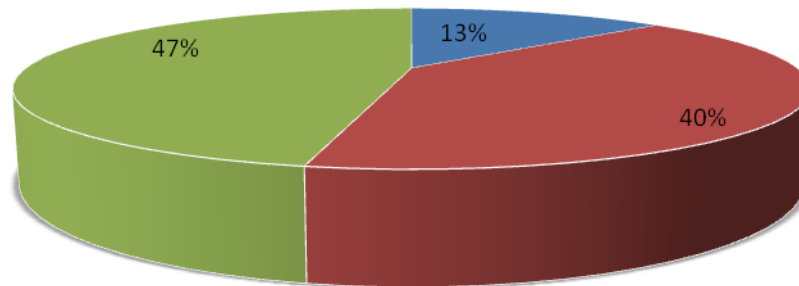
Según la muestra, se realizaron entrevistas a 15 asociados de ASOMALULE, de una población de 189 asociados. Estos respondieron 8 preguntas relacionadas con el desempeño de la Asociación, en relación con los informes dados y sobre las mejoras en productos y servicios que ofrece esta en la actualidad y acerca de los servicios y productos potenciales, en el futuro. A continuación se detallan los resultados de las mismas.

Pregunta 1: ¿Cómo considera que ha sido el desempeño de la Asociación Solidarista de Empleados en los últimos años?

Entre la opción que los asociados más mencionaron, fue que el desempeño de ASOMALULE ha sido muy bueno, ya que cumple con sus necesidades y expectativas, este resultado representa el 47% de los entrevistados, por lo cual la mayoría de ellos considera que la Asociación que forman parte tiene un desempeño muy bueno. El 40% de los asociados considera que la Asociación tiene un desempeño, es decir que no cumple totalmente con sus necesidades pero que podría mejorar, por último, el 13% de los entrevistados menciona que la asociación ha mejorado respecto a años anteriores.

1. ¿Cómo considera que ha sido el desempeño de la Asociación Solidarista en los últimos años?

■ Ha mejorado ■ Bueno ■ Muy bueno



Fuente: elaboración propia, 2018, tomado de entrevistas realizadas a los asociados de ASOMALULE.

En conclusión, la mayoría de los asociados considera que el desempeño de ASOMALULE ha sido suficiente, si bien ha ido mejorando y podría mejorar aún más, pero se sienten satisfechos ya que han cumplido sus expectativas y necesidades. Según sus respuestas, al principio brindaba servicios muy básicos pero a lo largo del tiempo ha ido mejorando conforme hay más asociados y la Junta Directiva ha visto otras opciones para mejorar tanto la asociación como las opciones de sus asociados.

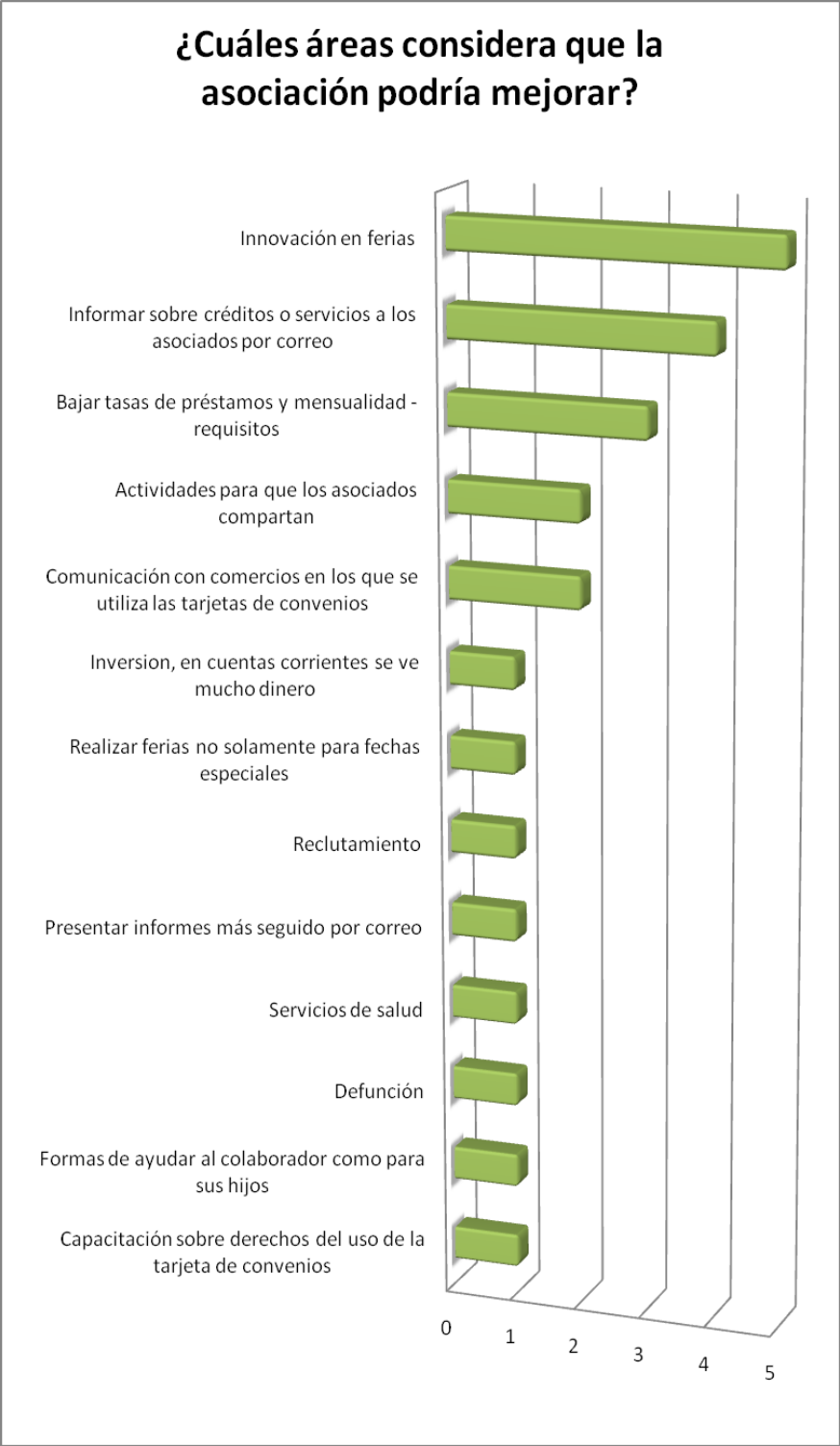
Pregunta 2: ¿Cuáles áreas considera que la asociación solidarista podría mejorar?

Dentro de los puntos que más marcaron la diferencia en esta pregunta, fue que los asociados consideran la necesidad de que la asociación innove en las ferias, es decir que haya

más productos, y que estos sean variados, los proveedores no deben ser siempre los mismos, este porcentaje representa el 21% de la opinión de los empleados, seguidamente, los asociados expresan que no están bien informados sobre los créditos que ofrece la asociación, que podrían promocionar mejor sus servicios por correo electrónico; esto representa el 17% de respuesta, y la tercera opción más marcada, corresponde a que los asociados consideran que los préstamos otorgados tienen tasas muy altas, y por ende las mensualidades también lo son; la asociación presta dinero en función de los aportes y en algunas ocasiones esto no es suficiente para que el usuario pueda optar por el crédito requerido; esta última mención cubre el 13% de la opinión de los asociados.

Los asociados también mencionan que hay un fallo de comunicación entre ASOMALULE y los comercios en los cuales hay convenios, ya que en algunas ocasiones han presentado la tarjeta de la asociación y la rechazan al no ser válida. Por otro lado, desean que haya más actividades en los que puedan compartir entre ellos. Otros puntos de mejora mencionados en las entrevistas, son la necesidad de una capacitación donde se pueda dar a conocer los derechos de los asociados por el uso de la tarjeta de convenios, seguidamente acerca de formas de motivación para el logro educativo sus hijos, seguros o convenios en caso de una futura defunción familiar, ferias de la salud más seguidas que incluyan servicios odontológicos, mejorar el reclutamiento del personal, otras ferias en las cuales se vendan productos en fechas que no sean solamente festivas.

Por otra parte, los asociados desean que envíen los informes contables más seguido para ver la evolución de la Asociación, también recomiendan el enviarlos por correo electrónico a fin de no generar más gastos. Por último, los asociados en la pasada Asamblea notaron que hay gran cantidad de efectivo en cuentas corrientes, por lo cual esto afecta la inversión pues ese dinero se podría invertir, y esta sería una mejora a nivel de inversión.



Fuente: Elaboración propia, 2018, tomado de entrevistas realizadas a los asociados de ASOMALULE.

Como resultado, los asociados consideran que la Asociación tiene la capacidad para hacer mejoras como a sus productos y servicios, y estos están dispuestos a tomarlos, según su opinión la asociación podría innovar y ver nuevas vías de beneficio a sus socios, ya que consideran que sus actividades se están volviendo regulares y no hay planes de acción de mejora.

Pregunta 3: ¿Cuáles necesidades considera que no están cubiertas por la Asociación?

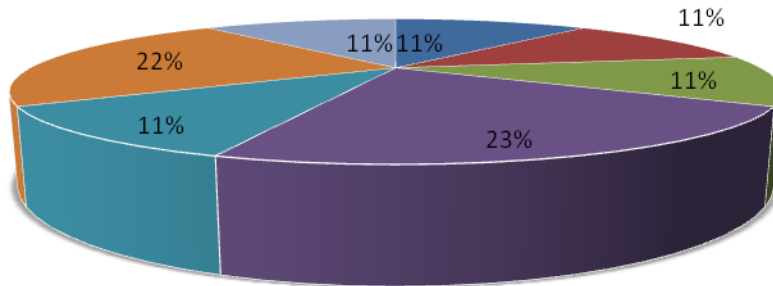
En esta pregunta, la mayoría de los asociados coincide en que no hay un cronograma de comunicación hacia los asociados, si bien es cierto, la Asociación de Empleados informa por correo electrónico acerca de las ferias, o ventas de productos, pero más allá de eso no hay información de otros servicios brindados, por ejemplo: no hay una correcta comunicación hacia los asociados sobre las opciones de crédito; es así como esta afirmación corresponde a un 23% de la opinión de los consultados.

En un segundo lugar, con un 22%, los asociados consideran que se necesita la realización de ferias del deporte y de la salud, pues consideran que la feria de la salud una vez al año no es insuficiente, y a la vez respecto al deporte, consideran que una feria permitiría a muchas personas que practican deporte informarse y comprar muchos artículos para este fin.

El resto de las necesidades indicadas por los asociados no estaban cubiertas, todas representan un 11% y consiste en innovar con convenios o préstamos en caso de defunción, ahorro para el marchamo, optar por préstamos a largo plazo para compra de vivienda o vehículo, tener un fondo de emergencia para gastos menores urgentes, y tener planes de financiamiento y pagos mensuales para la universidad.

3. ¿Cuáles necesidades considera que no están cubiertas por la Asociación?

- Convenios o préstamos por defunción
- Ahorro por Marchamo
- Préstamos a largo plazo
- Comunicación de los servicios brindados
- Fondos de emergencia
- Feria salud y deporte
- Préstamo para universidad



Fuente: Elaboración propia, 2018, tomado de entrevistas realizadas a los asociados de ASOMALULE.

Por lo tanto, los asociados demandan con mayor participación una efectiva comunicación hacia ellos respecto a los servicios que brinda la asociación, ya que esta información sólo está si se aproximan a la administración, no si hay una llegada de la asociación al asociado. Por otro lado, la realización de ferias de la salud no solamente una vez al año, y la innovación con ferias del deporte ya que en la empresa hay muchas personas que practican distintas disciplinas. Esto traería mayores beneficios a los asociados y a su misma vez a la asociación.

Pregunta 4: ¿Cómo considera la rendición de cuentas una vez al año para por parte de la asociación para poner al asociado al tanto de la Asociación?

Los asociados en su mayoría votaron que el realizar la asamblea una vez al año para rendir cuentas a los asociados es adecuado, es decir, en su mayoría está conforme con esto, inclusive un 67% de los entrevistados. Un 20% expresó que realizar la asamblea una vez al año no es importante o no sabe, finalmente un 13% de los entrevistados manifestó que le parece inadecuado, ya que le gustaría que los informes sean entregados con más regularidad. A continuación, un gráfico con los resultados de la pregunta número 4.



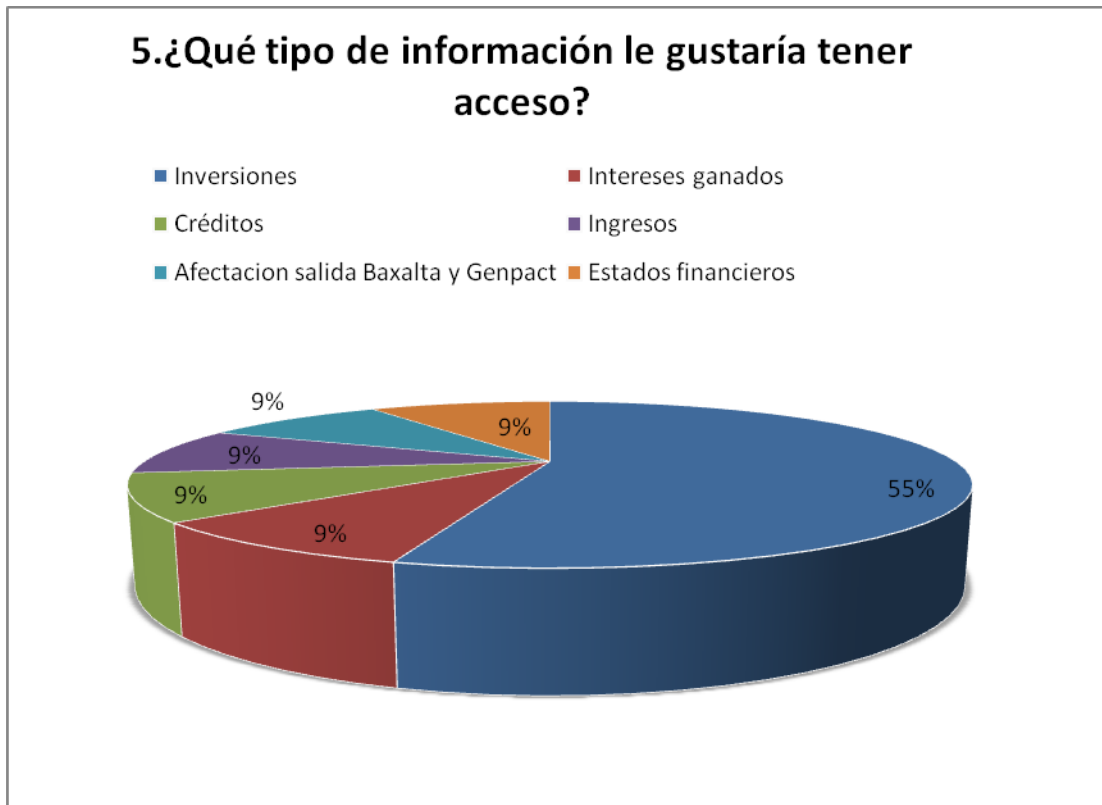
Fuente: elaboración propia, 2018, tomado de entrevistas realizadas a los asociados de ASOMALULE.

Concretamente, la mayoría de los asociados está conforme con la rendición de cuentas una vez al año, ya que actualmente se realiza una asamblea ordinaria al final del año y después del cierre fiscal para ver los resultados del periodo y con ello la distribución de los dividendos.

Pregunta 5: ¿Qué tipo de información le gustaría tener acceso respecto a la asociación?

Según los resultados de la entrevista realizada a los asociados, el 55% de ellos le gustaría estar informado acerca de las inversiones que se hacen en la asociación, es decir que puedan estar informados de en donde se invierte (en cuáles instituciones financieras), a cuánto plazo y cuánto serían los rendimientos esperados por estas inversiones.

El resto de los asociados, con un 9% en todas las 5 respuestas, les gustaría estar informados acerca de los intereses que gana la asociación conforme pasa el tiempo, producto de las inversiones realizadas o bien de los préstamos otorgados; de igual forma con los créditos que se otorgan, si hay morosidad en ellos o si hay una cartera al día. Por otro lado, a los asociados les gustaría tener acceso a los estados financieros de una forma más regular y con ello poder ver los ingresos que tiene la asociación actualmente y finalmente, si afectó la salida de los negocios de Baxalta y entrega de operaciones a terceros, al disminuirse los aportes de los trabajadores y por ende el aporte patronal debido al cierre de plazas.



Fuente: Elaboración propia, 2018, tomado de entrevistas realizadas a los asociados de ASOMALULE.

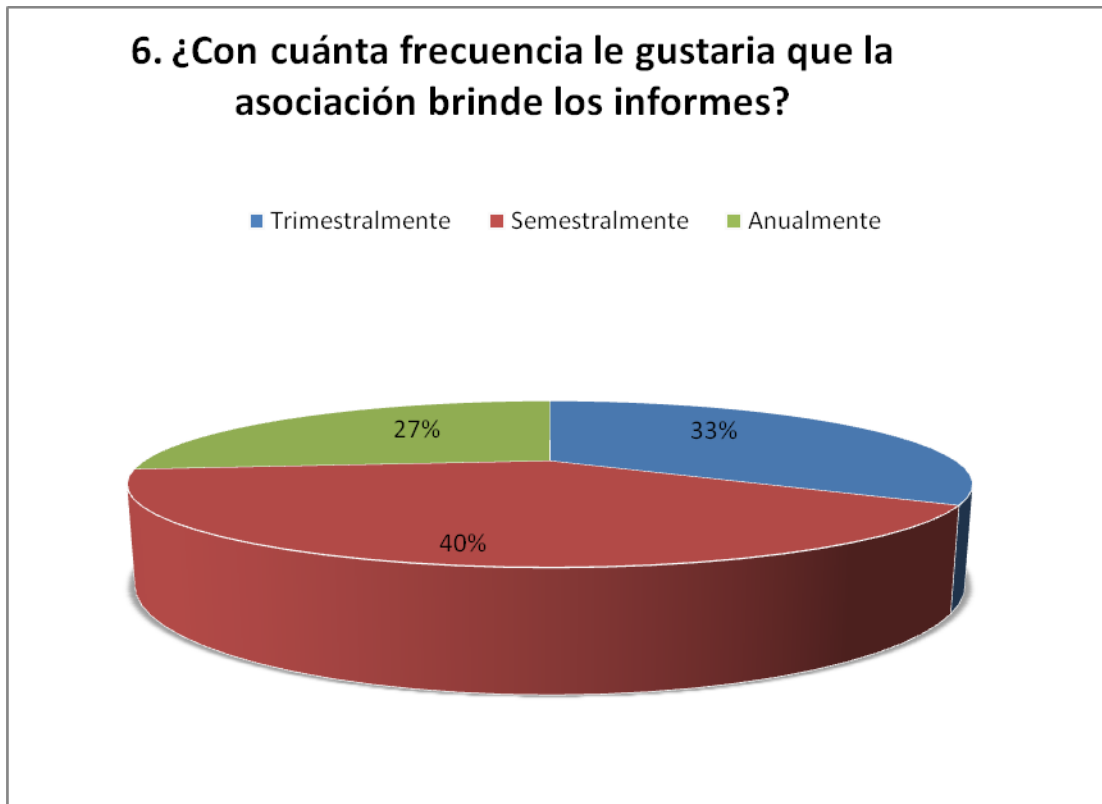
En suma, a la mayoría de los asociados les gustaría estar informados respecto a las inversiones que realiza la asociación, de manera que al tratarse de sus ahorros los invertidos, ameritan estar informados acerca de cuáles son los parámetros considerados para invertir; si es así, en cuáles instituciones tienen inversiones actualmente, cuál es el interés ganado sobre estos, y los plazos de inversión.

Pregunta 6: ¿Con cuánta frecuencia le gustaría que la asociación brinde los informes?

Actualmente, los informes se les brindan a los asociados una vez al año, y la idea de realizar esta pregunta era para conocer si los empleados están conformes con esta revisión anual

o bien, desearían que fuera con más frecuencia, únicamente el 27% de estos, considera que una vez al año es oportuno. Respecto a los demás, un 33 por ciento de los mismos desea que los informes sean entregables cada 3 meses con el fin de estar al tanto de la operación de la asociación.

Un 40% respondió que le parece factible la entrega de los informes una vez más durante al año, para hacer una revisión a medio año, inclusive este podría ser informativa, sin necesidad de hacer una asamblea extraordinaria o alguna actividad especial para no generar más gasto. También afirmaban que es importante conocer cómo va la operación a mitad de año por si algo anda mal, poder tomar las medidas, o bien si hay que tomar decisiones.



Fuente: Elaboración propia, 2018, tomado de entrevistas realizadas a los asociados de ASOMALULE.

En definitiva, es claro que los asociados desean que los informes se entreguen con más frecuencia, la mayoría desea una vez más al año, es decir de forma semestral. Ya que apetecen estar más al tanto de los manejos de la asociación y por ende de sus ahorros, que en este caso son los que la asociación invierte. Se podrían enviar por correo electrónico informes semestrales, para mayor seguimiento por parte de los asociados, y con información básica para que sea fácil de comprender, al menos con el estado de resultados y balance general, por aparte información adicional de las inversiones, en instituciones, plazos, tasas, e intereses ganados.

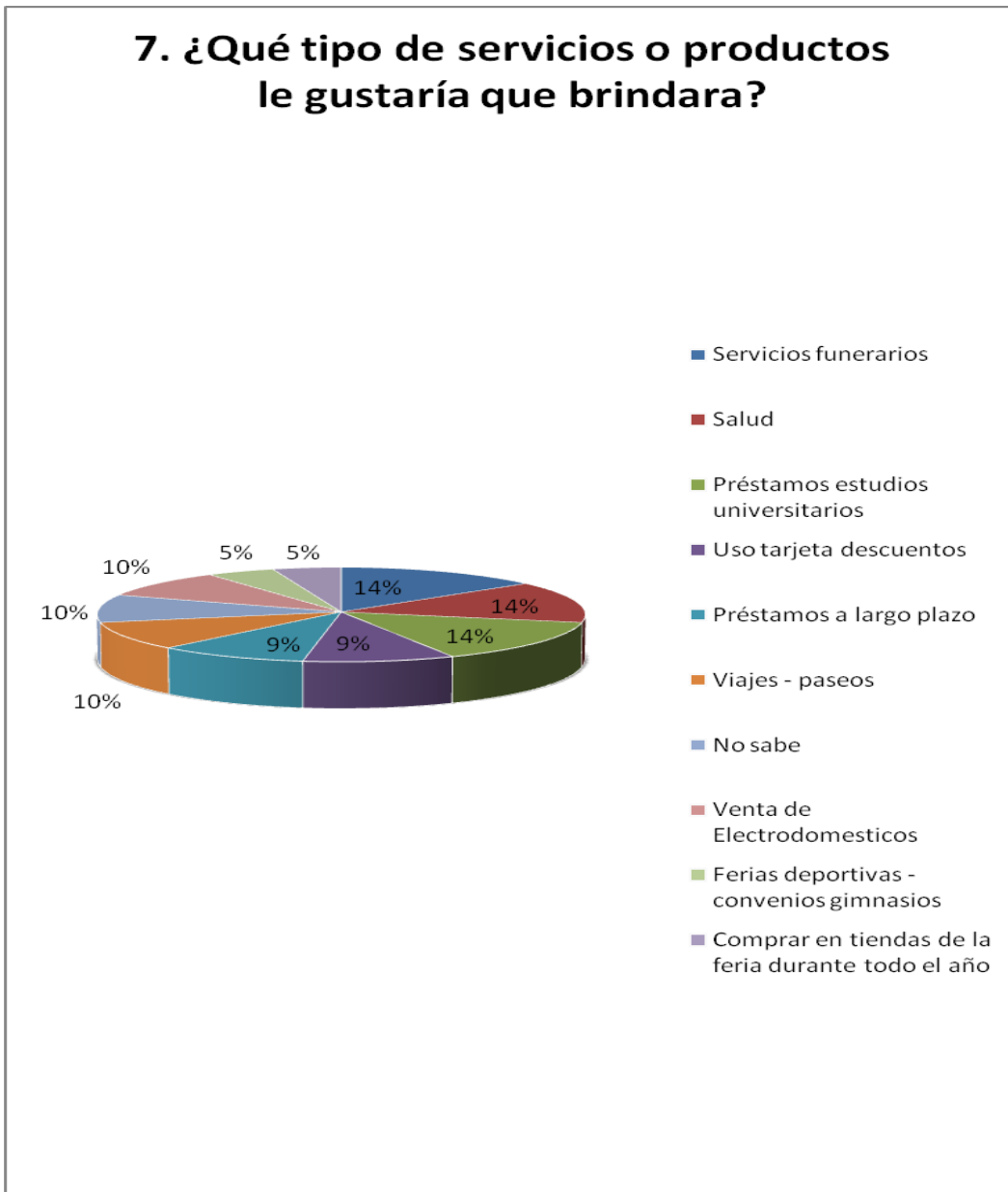
Pregunta 7: ¿Qué tipo de servicios o productos le gustaría que brindara la asociación?

Los asociados decidieron en un 14% por igual en optar porque la asociación les colabore con otros servicios, entre ellos los fúnebres; como se mencionó anteriormente podría hacerse un convenio o un plan de ahorro para éste, también porque la asociación aparte de la feria anual de la salud, esta sea más seguido y que puedan optar por servicios de salud incluso de servicios de odontología varias veces al año, y por último a los asociados les gustaría que ASOMALULE le brindara planes de financiamiento para pago de estudios universitarios.

Con un 10% de preferencia, los asociados optaría por compras de electrodomésticos, esto en conjunto de que las ferias sean más variadas y entre ellas incluyan las ventas de electrodomésticos, y convenios o planes de ahorro para viajes o paseos, de igual forma un 10% de los asociados reveló que no sabía, es decir que con lo ofrecido ya estaba satisfecho.

Otros más, determinaron que para ellos sería importante que existiese una breve capacitación acerca de cómo utilizar la tarjeta de descuentos que brinda la asociación, y de igual forma les gustaría optar por préstamos a largo plazo para compra de vivienda o vehículo, ambos parámetros con un 9% de relevancia.

Finalmente, con un 5% de importancia, a ellos les gustaría que se pudiera optar por convenios con gimnasios, que se hagan ferias con venta de artículos deportivos y que se pueda comprar con los mismos proveedores de las ferias en cualquier momento del año no solamente para fechas especiales, es decir, que se puedan visitar las tiendas personalmente y comprar pero siempre con el crédito de brinda la asociación.



Fuente: Elaboración propia, 2018, tomado de entrevistas realizadas a los asociados de ASOMALULE.

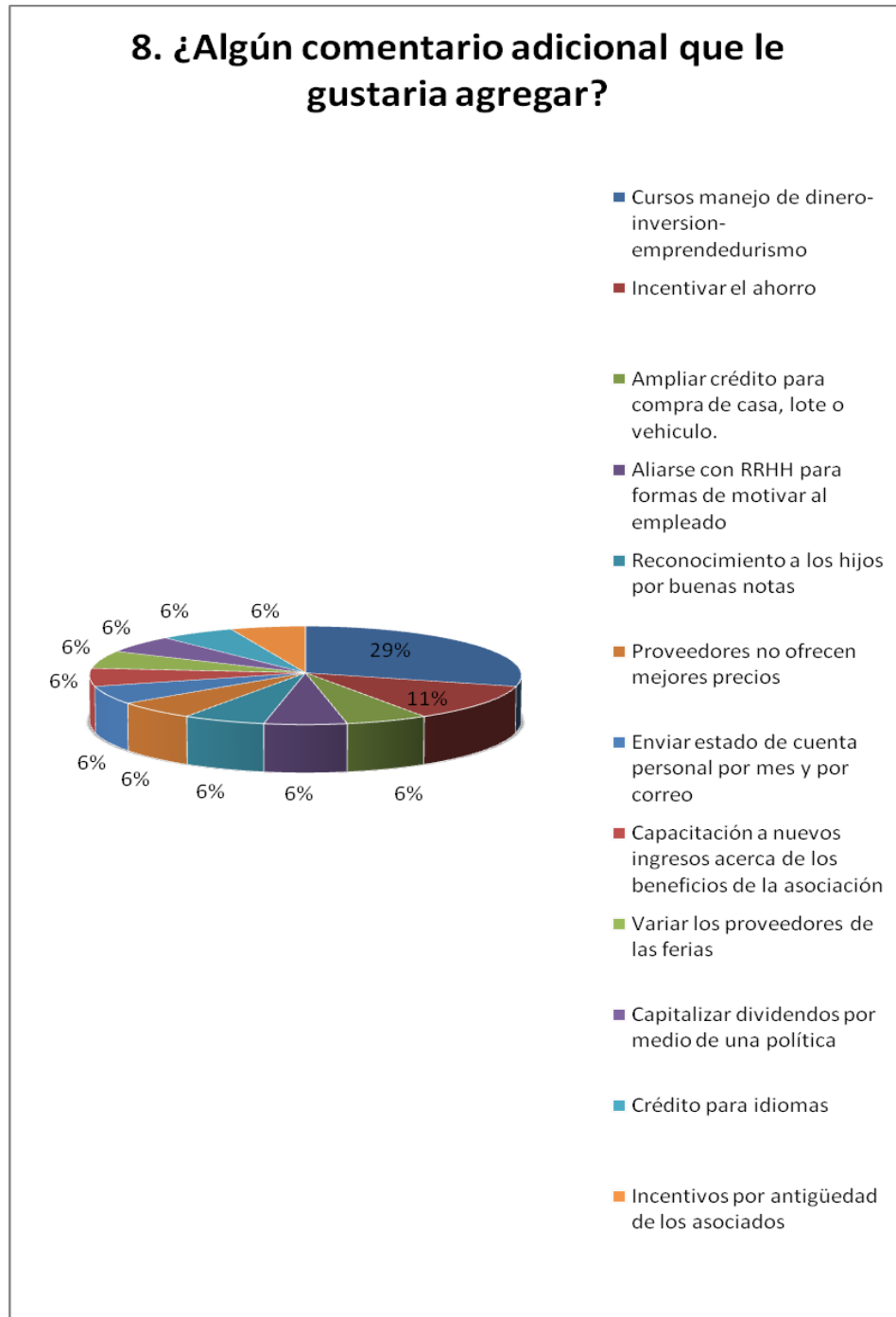
Pregunta 8: ¿Algún comentario adicional que le gustaría agregar respecto a la Asociación Solidarista de Empleados de MALULE?

En primer lugar, a los asociados le gustaría que ASOMALULE brinde cursos de temas como manejo del dinero o de las finanzas personales, del cómo invertir, y cursos para emprendedores. Esto significa un 29% de la opinión de los entrevistados. En segundo lugar, ellos creen que la asociación debería de incentivar el ahorro de sus asociados, para que esta se vea como una primera vía para ahorrar y no buscar a entes externos para el ahorro, esto con un peso de un 11%.

Otros comentarios que los asociados agregaron, en total 10 y cada uno con un peso del 6%, a ellos les interesa que se amplíen los créditos para que se puedan optar para comprar de casa, lote o vehículo. Les es importante que hagan una revisión con recursos humanos por ejemplo para que vean diferencias vías de cómo motivar los asociados, o bien darle un reconocimiento pequeño, no algo muy grande, a sus hijos por las buenas calificaciones.

Otros rubros como que en las ferias los proveedores no ofrecen los mejores precios, sino que están iguales o más caros que a lo externo de la compañía, de igual forma para los asociados no hay variedad en estos, se encuentran los mismos proveedores con los mismos productos en las ferias. Para los asociados es importante recibir a su correo personal los estados de cuenta de sus ahorros de forma mensual, como también es importante que a los nuevos seleccionados cuando se les hagan la inducción a la empresa se les capacite de acuerdo a los beneficios que brinda la asociación o bien de los servicios o productos que esta brinda.

Adicionalmente, consideran importante tener acceso a créditos para poder pagar cursos de idiomas, que la asociación dé un incentivo a los asociados según su antigüedad y a la hora de distribuir los dividendos, se cree una política sana para poder capitalizar una parte y no distribuirlo todo en su totalidad.



Fuente: Elaboración propia, 2018, tomado de entrevistas realizadas a los asociados de ASOMALULE.

En pocas palabras, para esta última pregunta, los asociados preferirían que la asociación invierta sus esfuerzos en brindarles cursos de aprendizaje como de manejo del dinero o finanzas personales, de cómo realizar inversiones o emprender un negocio, de igual forma les es importante que se incentive al ahorro aún más de cómo se hace actualmente. Los asociados coinciden en que la asociación podría invertir en ellos para su formación intelectual y brindar capacitaciones que sean de muy buen uso, y esto les traería un valor agregado grande y no económico como los dividendos que esperan, sino de carácter social para mejora de su calidad de vida, para tomar mejores decisiones en su finanzas personales por ejemplo, o para su vida diaria.

Análisis de las entrevistas realizadas a la administración

Se realizó una entrevista a la administradora de la Asociación, en este caso a la Lic. Lisbeth Sandoval, la cual gustosamente contestó las preguntas y este es el análisis de la misma.

Pregunta 1: ¿Cuáles son sus funciones dentro de la Asociación?

Dentro de las funciones que desempeña Lisbeth, se encuentran realizar las funciones de contador, ya que ella genera movimientos a nivel contable y realiza el registro de estos; de administrador ya que ella se encarga de asuntos legales, trámites y de recursos humanos también ya que ella es la encargada de darle la bienvenida a los nuevos colaboradores. También realiza funciones de servicio al cliente ya que atiende asociados en su oficina, en cuanto a los aportes, en los créditos o bien si hay ventas de productos o servicios es ella misma quien atiende estas consultas.

Pregunta 2: ¿Cuáles considera que son riesgos presentes en su labor?

Lisbeth considera que en su trabajo hay muy pocos riesgos, debido a la cantidad de controles internos que en la asociación se manejan, y menciona como por ejemplo en los créditos ella hace un primer filtro para ser si el asociado es adecuado para otorgarle el crédito y es otra persona la que finalmente lo aprueba, o bien, cuando se trata de pago, ella realiza las plantillas y es otra persona la que aprueba los pagos en las cuentas bancarias de ASOMALULE.

Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia elaboran los informes financieros?

Lisbeth menciona, que los informes financieros se realizan mensuales, sin embargo; estos se revisan con la Junta Directiva de forma trimestral.

Pregunta 4: ¿Cuáles informes generan actualmente?

Cuando se realizó esta entrevista, Lisbeth comentó que los informes actualmente generados por la Asociación Solidarista son los estados resultados y el balance general, actualmente no se realizan estados como lo son el flujo de efectivo, y el estado de cambios en el patrimonio. Se conoce que la Asociación no realiza flujos de caja para tener control sobre su efectivo.

Pregunta 5: ¿Cuál es la periodicidad con la que se revisan los mismos?

La periodicidad con la que se revisan los Estados Financieros en ASOMALULE es trimestralmente, al igual que en la corporación MALULE, esta revisión se hace con la presencia de los miembros de la Junta Directiva.

Pregunta 6: ¿Cuál es el seguimiento que se le da a los informes?

Según la respuesta dado por la administración la contabilidad de la Asociación es muy sencilla, es muy regular debido a que las partidas de un mes a otro son muy similares, según sus propias palabras “raramente hay irregularidades debido a que la contabilidad solo la hago yo” es decir, la contabilidad únicamente es manipulada por una persona, posteriormente la Junta Directiva la revisa, raramente hay seguimientos porque del mismo modo raramente hay inconsistencias.

Pregunta 7: ¿Cuáles áreas considera que se debe mejorar en cuanto a la administración de la Asociación?

La dirigente de la Asociación Solidarista de Empleados de MALULE considera que se podría mejorar la parte de convenios, es decir, cuando hay descuentos con otras empresas como restaurantes, hoteles o locales comerciales. La Lic. Sandoval explica con sus propias palabras “esto falta mejorarlo, por lo mismo como soy solo yo, y la parte de convenios quita mucho tiempo, ya que hay que realizar contratos”; es decir, hay una deficiencia de personal para que se dedique a este tipo de operaciones, busque convenios, descuentos y ofertas por medio de la asociación, es muy difícil que la administración, la contabilidad y el servicio a los asociados estén en manos de una misma persona, por lo que la búsqueda de convenios queda fuera del alcance de una sola persona.

Pregunta 8: ¿Qué seguimientos se le da a la cartera de créditos?

Los créditos que se otorgan en esta institución son muy seguros, ya que estos son dependientes del aporte que ha dado el socio con anterioridad, es decir, no se presta más dinero

del que el socio ha aportado, y respecto a la forma de pago o a la antigüedad de los préstamos estos están sanos debido a que los pagos a la asociación se hacen por medio de un rebajo en el pago de la planilla.

Pregunta 9: ¿Cómo considera la capacitación brindada para mejorar su desempeño como administrador?

La dirigente de la Asociación comentó que hay muchas cosas que van cambiando, por lo cual es tan importante la capacitación, e indica que ella continuamente se tiene que estar actualizando, regularmente toma las capacitaciones que son recomendadas por el Movimiento Solidarista Costarricense, por lo tanto, se considera una persona perfectamente capacitada y capaz de llevar a cabo todas sus labores sin duda alguna.

Pregunta 10: ¿Cómo considera el sistema de información?

Dentro de ASOMALULE, la administración considera que los sistemas de información se utilizan de la mejor forma posible; además es importante recalcar que esta empresa cuenta con un sistema contable especializado en el manejo de Asociaciones Solidaritas, y un sistema para el ingreso de los asociados, en el cual los antes mencionados ingresan y pueden ver el estado de sus aportes.

Pregunta 11: ¿Qué mejoras le realizaría usted a este (sistemas de información)?

La Lic. Lisbeth Sandoval considera que el sistema contable que se utiliza actualmente es muy bueno, ya que cumple con todas las necesidades que requiere la asociación, y no solamente eso, sino también con las necesidades de los usuarios los cuales pueden consultar sus estados de cuenta, y en sus propios términos “nuestro sistema es muy bueno, y está enfocado 99% a

Asociaciones Solidaristas, tenemos lo mejor que hay en Costa Rica en sistemas de información para Asociaciones Solidaristas”.

De forma general, la administración al estar a cargo de una sola persona tiene un trabajo muy fuerte, lo que hace que se trabaje por prioridades y otros temas importantes no se les pueda dar seguimiento por la falta de tiempo, como por ejemplo a los convenios y descuentos que tiene la asociación, ya que esto amerita tiempo adicional para realizar contratos, o negociar con proveedores en las ferias y brindar mejores precios. Con los informes se generan de forma regular pero no se envían de forma regular a los asociados y se podría hacer para mantener una comunicación e información más eficaz.

Análisis de las entrevistas realizadas al comité de inversión

Pregunta 1: ¿Quién toma las decisiones de inversión?

Las decisiones de inversión las toma el comité, es decir la Presidencia, que por el momento no se encuentra por lo que es sustituido por el vicepresidente, junto con la tesorera y con el apoyo de la administración.

Pregunta 2: ¿Qué criterios se utilizan para la decisión de invertir?

Entre los principales criterios que se utilizan es estar equiparados a nivel público y privado, es tener una cartera conservadora, de igual modo ver cómo están distribuidas las inversiones en las entidades, la idea es colocar cada mes una nueva inversión.

Pregunta 3: ¿Existen manuales y procedimientos formales para realizar las inversiones?
Si la respuesta es sí, descríbalos

Si existe un manual de inversiones, no tenemos en cuenta que tan actualizado está, ya que fue realizado por un colaborador para un proyecto de investigación hace tiempo, y también porque somos conservadores y esa es la estrategia que se utiliza actualmente.

Como resultado, los manuales de procesos, procedimientos y políticas no se utilizan en la asociación o bien se encuentran desactualizados. Es importante mantener la información actualizada y documentada correctamente como evidencia de los procesos, y al cambiar los miembros de la Junta Directiva haya seguimiento a los mismos, y para que se trabaje de acuerdo a lo estipulado en los mismos.

Pregunta 4: ¿Qué índices toman en cuenta para realizar las inversiones?

Se toma en cuenta el sector público y privado, si es privado se trata de que si es una cooperativa sea derivada de una institución pública del estado, con el fin de que el riesgo no sea mucho. Es decir, al momento de realizar las inversiones únicamente se toma en cuenta el peso de las instituciones públicas y privadas para invertir, que este sea proporcional, y los rendimientos vayan a generar, hay muchos más parámetros para realizar las inversiones y este caso estos recursos no se utilizan por ende, hay riesgos de inversión que no están tomados en cuenta.

Pregunta 5: ¿Cuáles riesgos toman en cuenta cuando van a realizar una inversión?

El riesgo mayor es tener que retirar la colocación previo al vencimiento, ya que si es así se puede perder lo que iba a ganar, es decir los intereses o bien, que la entidad por alguna crisis financiera no pueda dar los rendimientos esperados.

Actualmente, el comité de inversión tiene deficiencias respecto a las inversiones, ya que no están siendo tomados en cuenta muchos riesgos que podrían afectar sus inversiones, tales como la volatilidad, riesgo de tipo de cambio o de dividas, riesgos de tasas, inflación, entre otros.

Pregunta 6: ¿Cómo determinan el tiempo que va a estar invertido el dinero?

Las inversiones generalmente se manejan a un año plazo, se está incursionando en año y medio y se va a evaluar cómo se va a comportar con este nuevo plazo, y lo que se desea es que se coloque una inversión cada dos meses, o si estos vencen se trata de trabajar con los dividendos y se vuelve a reinvertir, si en este caso no se necesita usar para imprevistos.

Según la entrevista realizada, la asociación carece de planificación de las inversiones, es decir, las decisiones de inversión se toman únicamente cuando una está por vencer y hay que reinvertir o hacer una inversión nueva, no hay una planificación de la inversión durante el año tomando en cuenta muchos más riesgos que la entidad en la cual se invierte y el porcentaje de rendimiento.

Pregunta 7: ¿Cómo está constituida la cartera de inversiones actualmente?

La cartera de inversiones actualmente está constituida con un 50% colocado en instituciones privadas y un 50% en instituciones públicas, esto para disminuir el riesgo.

Pregunta 8: ¿Qué evaluaciones se le realizan a la cartera de inversiones? Detállelos

Actualmente no se tienen evaluaciones para medir la cartera de inversiones.

Pregunta 9: ¿Cuáles son las políticas de inversiones que se tienen? Detállelas

Se tienen manuales de cómo manejar la inversión, y un reglamento en la forma en que se procede. Algunas políticas es que se trata de invertir de ambas partes en instituciones públicas y privadas; es decir para que haya un equilibrio, de hacer inversiones de aproximadamente un año plazo y que si son colocaciones en instituciones privadas que sean parte de instituciones públicas como cooperativas.

Actualmente, las políticas que se utilizan para inversión, están dejando por fuera riesgos como inflación, tipo de cambio y fluctuación de tasas. Es importante dentro de las políticas incluir una correcta planificación anticipada, realizarla antes ya que permite ver panoramas durante todo el año, de forma global y no individualmente, esto generaría un análisis anual de los resultados esperados y no por cada inversión realizada o vencida.

Pregunta 10: ¿Considera la información suministrada suficiente para realizar las inversiones?

Sí, ya que se tienen los estados financieros actualizados y estos de forma mensual, y se realizan las investigaciones pertinentes de a dónde colocar con las mejores opciones. En este caso la inversión se decide únicamente por institución o por rendimientos, como se ha

mencionado anteriormente, hay variedad de políticas, y datos existentes en el mercado, parámetros y demás para tomar decisiones de inversión.

Pregunta 11: ¿Qué otra información le gustaría recibir para mejorar la gestión de inversiones?

Para mejorar las inversiones, sería como ampliar el conocimiento en otras formas de inversión, porque actualmente se basa únicamente en CDP's (Certificado depósito a plazo).

Pregunta 12: ¿Cómo considera el sistema de información?

Se considera que el sistema que se tiene actualmente es el mejor, ya que está enfocado a las asociaciones solidaristas de empleados, y este por el momento ha servido para brindarles la información que se necesita respecto a las inversiones. Actualmente, no hay un sistema de información que permita hacer un análisis exhaustivo de las inversiones por realizar, de la mano de que no hay planificación anticipada de las inversiones.

Pregunta 13: ¿Qué mejoras le realizaría usted a este?

Respecto a las inversiones ninguna mejora es necesaria, comenta la Lda. Amelia Fernández que “tal vez alguna otra mejora considerable para el sistema en los demás ámbitos de la asociación”, pero en inversiones se considera que brinda la información que se necesita.

En resumen, el comité de inversión carece de un sistema de información que le brinde mayores detalles sobre las inversiones por realizar y realizadas, los resultados se ven principalmente cuando se reciben los rendimientos y por los ingresos estimados por recibir, acompañado de la falta de planificación de las mismas y no tomar en cuenta otros riesgos presentes en estas, tales como riesgo de inflación, tipos de interés, quiebra, liquidez, concentración, riesgo de mercado, riesgo político, riesgo regulatorio, o de tipo de cambio al realizar inversiones en moneda extranjera.

Pregunta 14: ¿Qué seguimiento se da a las condiciones del entorno?

Entre algunos de los seguimientos son estar actualizados a leyes de la república, en tasas activa y pasiva, como se están manejando estas en el mercado, y antes de reinvertir los fondos ver opciones en otras entidades que den mejores rendimientos. De igual forma no hay una planificación sobre el mercado o la industria en este caso de inversión, las capacitaciones se basan principalmente en actualizaciones, y no en reforzar temas como lo es la inversión, o bien de cómo manejarlas de una forma más eficiente y menos conservadora.

Análisis de las entrevistas realizadas al comité de crédito

Pregunta 1: ¿Quién decide los presupuestos de financiamiento para los asociados?

Estos se manejan basados en el aporte personal, el patronal no se toma en cuenta, el aporte personal consiste con el ahorro del 5.33% del salario y se presta hasta un 200% de este. Cuando hay renuncia interna, se entrega el aporte personal, el aporte patronal únicamente cuando se rompan las relaciones con la empresa, y si se requiere de una reincorporación a la asociación, se inicia de 0 sin tomar en cuenta el aporte patronal anterior.

Pregunta 2: ¿Cuáles son los criterios para determinar los presupuestos de financiamiento de las distintas líneas de crédito?

Estos están basados en el ahorro que el asociado tenga, y dependiente de este puede optar por un crédito rápido, por alguno de los 3 tipos de préstamo personal o por el préstamo a largo plazo.

Pregunta 3: ¿Quién toma las decisiones de financiamiento hacia los asociados?

Un primer filtro lo realiza la administración y el segundo por el tesorero, quien aprueba y deposita los fondos. El problema es que no se conoce el record crediticio con entidades financieras externas a ASOMALULE.

Pregunta 4: ¿Qué parámetros toman en cuenta, al momento de otorgar un crédito al asociado?

Se toma en cuenta los ahorros personales, el préstamo puede ser hasta un 200% de este, y la cuota no puede ser mayor al 25% del salario. Este es el único parámetro que se utiliza en la asociación para otorgar un crédito, no se toma en cuenta la capacidad de pago, la morosidad o bien la liquidez del mismo.

Pregunta 5: ¿Cómo determinan por cuánto tiempo debe de pagarse un crédito y la cuota de este?

Esto está determinado por un reglamento de crédito y dependiendo de cuál de los 5 créditos el asociado quiera optar, también del disponible de ahorros que tenga y la cuota es calculada automáticamente por el sistema, no puede exceder el 25% del salario. También es dependiente de que el asociado quiera cancelar su deuda rápidamente o no.

Pregunta 6: ¿Cuáles riesgos se les han presentado al momento de otorgar créditos?

Entre el riesgo que está siempre presente, es que se desconoce si el asociado tiene manchado el crédito a nivel nacional, y en el caso de un embargo, la prioridad de pago no son los créditos con la asociación, sino las entidades financieras externas.

Si alguna persona deja de laborar para MALULE debe de seguir depositando el pago por el crédito, o bien se le puede rebajar de la liquidación, si con esto no es suficiente, habría que financiarlo, se trata de que el crédito sea cancelado dentro de un año, pero depende del monto que se le haya préstamo y en el plazo no es posible, si aun así no lo abarca, se le da un financiamiento pero con condiciones distintas, al ser un exasociado y al ser externo a la compañía, y por ende hay un riesgo en potencia de que esta persona no pague, o de que la gestión de cobro externa no sea efectiva.

Pregunta 7: ¿Tienen en mente proyectos para otorgar más opciones de crédito para los asociados?

Se trata de velar que siempre existan opciones para todos, sin embargo; los socios demandan préstamos a largo plazo, se sabe que por el momento este no es factible debido al riesgo que se tiene por la alta rotación de personal.

Pregunta 8: ¿Cuáles son las políticas de crédito que se tienen? Coméntelas

Dentro de las políticas, el asociado se le puede prestar conforme los ahorros que tenga en ASOMALULE, hasta el 200% de este, y la cuota no puede cubrir más del 25% de su salario, el pago se hace por medio de un rebajo de planilla.

Pregunta 9: ¿Se cuenta con manuales y procedimientos formales para el otorgamiento de un crédito?

Sí, existen manuales y procedimientos para optar por un préstamo, el asociado hace una solicitud en línea por medio de la plataforma electrónica, donde llena los datos que se le solicitan, cuando el préstamo está pre aprobado por la administración, este pasa al comité de crédito el cual aprueba finalmente dicho crédito, posteriormente se firma una letra de cambio con las condiciones del crédito y formas de pago, la tesorería finalmente realiza el pago al asociado por el crédito obtenido. La cuota es deducida mensualmente del pago de planilla.

Pregunta 10: ¿Conoce la cartera de morosidad de la asociación?

No hay morosidad en la asociación, debido a que todos los pagos se reciben por medio de rebajo de planilla, la cartera se mantiene sana, la única forma cuando hay morosidad es cuando hay un colaborador enfermo y se congela el cobro, luego el asociado se pone al día con los pagos y la morosidad deja de existir. Si algún colaborador deja de trabajar para la compañía, se le da un año de tiempo para que cancele la deuda, si no está en la capacidad de pagarlo dentro de ese plazo, se le da un financiamiento con distintas condiciones a las pactadas a un inicio.

Pregunta 11: ¿Tienen identificadas las principales causas de mora de los asociados?

El único motivo por el cual debe existir mora por parte de los asociados es por enfermedad, en caso de una incapacidad.

Pregunta 12: ¿Qué información recibe para el otorgamiento de un crédito?

En la administración se recibe la solicitud formal del empleado, el sistema contable hace el análisis basado en los aportes personales y el sistema genera una letra de cambio como documento legal, finalmente se firma el crédito. No hay un mecanismo en el cual se pueda medir la liquidez del asociado, ni el financiamiento externo; es decir, si tiene otras deudas externamente, o si tiene morosidad, no hay un análisis a profundidad de las condiciones de crédito del asociado.

Pregunta 13: ¿Considera suficiente la información recibida para el otorgamiento de un crédito?

Sí, se considera suficiente la información con la que se cuenta; sin embargo, se podría ampliar con la información externa, es decir, de otras entidades financieras, conocer si el asociado tiene un embargo, si tiene el crédito manchado o bien si ya tiene créditos externos.

Pregunta 14: ¿Qué otra información le gustaría recibir para mejorar la gestión de crédito?

Al comité le gustaría recibir información acerca del endeudamiento del asociado, tener un conocimiento sobre la capacidad de pago, ya que esta no se conoce.

Pregunta 15: ¿Cómo considera el sistema de información?

Dentro de los parámetros de crédito, se considera que el sistema es funcional, que está actualizado y los reportes que generan son de gran provecho para otorgar créditos a los asociados.

Pregunta 16: ¿Qué mejoras le realizaría usted a este?

Actualmente, el comité de crédito no tiene en mente ninguna mejora al sistema ya que el que se está utilizando cumple con las necesidades de otorgamiento de créditos y conocimiento del asociado.

Entre las debilidades de crédito que tiene la asociación, es no medir cualitativamente y cuantitativamente al asociado; es decir, es importante que se mida este de una forma integral, es necesario un sistema de información que se le brinde a la asociación mejores datos para decidir si un asociado es apto o no para un crédito, y con ello determinar el plazo, el monto y la tasas del crédito. No se cuentan con mecanismos para medir la liquidez del asociado, si tiene mora en sus cuentas o bien si tiene capacidad de pago, desafortunadamente ante un embargo de salario, la asociación no es prioridad para cobrar estos créditos, si fuese el caso que a lo externo de la asociación el socio ya está lo suficientemente endeudado.

Preguntas para el comité de actividades especiales

Pregunta 1: ¿Cuáles actividades tiene a cargo este comité?

El comité tiene a cargo actividades como ferias (Día del Padre, Día de la Madre, y Navidad), la asamblea anual.

Pregunta 2: ¿Cuál es el beneficio que obtiene la asociación al realizar estas actividades?

La asociación por realizar las ferias recibe el 10% de las ventas de los proveedores que llegan a vender sus productos a las instalaciones de MALULE.

Pregunta 3: ¿Cuáles otras actividades tienen en mente para poder incentivar al asociado?

Para incentivar el asociado, el Movimiento Solidarista Costarricense tiene un catálogo de empresas que brindan descuentos en negocios, tales como alquiler de vehículos, ópticas, hoteles, universidades, entre otros, por lo cual ASOMALULE brinda a sus asociados un carnet para tener acceso a todas promociones.

Pregunta 4: ¿Qué información recibe para la definición de actividades?

Para la definición de actividades, estas se planifican en las sesiones de la Junta Directiva, ya hay actividades programadas durante el año, pero también otras si se ve la oportunidad se proponen y se realizan.

Pregunta 5: ¿Considera suficiente la información recibida para la definición de actividades?

La información se considera suficiente ya que las actividades en mayor parte son planificadas y se sabe que va a haber buena respuesta por parte de los asociados.

Pregunta 6: ¿Qué otra información le gustaría recibir para la definición de actividades?

Por parte del comité, le gustaría recibir más apoyo de los asociados, que ellos tengan la libertad de acercarse a la asociación y promover cosas diferentes. Sin embargo; hasta el 2018 se implementó una encuesta para medir el nivel de aceptación de estas actividades, es decir no hay una consulta periódica sobre esto.

Pregunta 7: ¿Se evalúa los impactos de las actividades realizadas?

Las actividades que se realizan el comité de actividades especiales las comparan con uno o dos periodos atrás y se detalle la respuesta de los asociados, y en ver cosas de cómo se podría mejorar, los temas como logística por ejemplo.

Pregunta 8: ¿Qué seguimiento se da a las actividades realizadas?

La última vez que se realizó una actividad fue la feria para el Día del Padre, posteriormente a esta, se realizó una encuesta para medir el nivel de aceptación de los asociados y para ver posibles mejoras y propuestas.

Pregunta 9: ¿Cómo considera el sistema de información?

Actualmente el sistema que se tiene no se utiliza mucho para las actividades especiales, en este caso, únicamente se envió una encuesta para evaluar cómo fue la conformidad de la última feria.

¿Qué mejoras le realizaría usted a este?

Según un miembro del comité “se podría implementar ver cuánto se ha vendido en las ferias y cuántos están asistiendo a las actividades especiales” esto con el fin de mejorar las actividades para el bien del socio y de ASOMALULE.

Actualmente no hay un método o un sistema que le permita a la asociación una correcta retroalimentación de las actividades realizadas, esto es importante para mejorar las actividades que se realizan actualmente y para implementar actividades nuevas, estas para mejorar la calidad de vida de los asociados y los rendimientos de la asociación.

Preguntas para el comité de comunicación

Pregunta 1: ¿Cómo considera que ha sido la comunicación entre el asociado y la Junta Directiva?

El comité de comunicación comenta que cuando empezó la nueva Junta Directiva se trató de implementar una mejor comunicación, ya que únicamente esta se hacía por correo, la cual no ha sido eficiente, pero si le falta que esta llegue mejor al asociado, y que actualmente se busca otra forma de hacer los comunicados y ofrecer los servicios de ASOMALULE.

Pregunta 2: ¿Considera algún límite que impida una buena comunicación entre el asociado y la Junta Directiva?

Se considera que no, debido a que en el ámbito de tecnología existen los recursos necesarios para realizar una buena comunicación, pero debe cambiarse la estrategia de comunicación para que tenga más impacto, como comunicar por medio de *banners*, o en las pantallas, porque no todo el mundo atiende los correos o se informan.

Un miembro menciona “no considero que haya un límite para comunicar bien al empleado, sino de la Junta de llegarle al asociado, y durante 12 años siempre ha sido la mejor forma de dar a conocer” haciendo mención al informar por medio de correo electrónico.

Pregunta 3: ¿Considera que los medios que se han utilizado para informar a los asociados han sido efectivos?

Según la entrevista que se realizó al comité de comunicación, al inicio cuando eran pocos asociados y si era muy efectivo, pero cuando la organización empezó a crecer no, de ahí la necesidad de cambiar la forma en que se les comunica.

Pregunta 4: ¿Cómo podría mejorar la comunicación hacia los asociados en cuanto a informes financieros?

El Lic. Alexis Soto menciona que el año pasado se hizo muy bien, porque se envió el comunicado antes de la Asamblea, pues se han percatado que en cuando las personas van a la Asamblea únicamente les importa los dividendos, y no se presta atención de los informes financieros, y este año van por esa misma línea.

Pregunta 5: ¿Se cuenta con políticas formales para efectuar la comunicación?

Hoy en día, no se cuentan con políticas formales, se quiere implementar un protocolo para poder enviar comunicados de las ferias, y los beneficios de estar en la asociación.

Pregunta 6: ¿Se cuenta con manuales y procedimientos formales para efectuar la comunicación?

No hay manuales o procedimientos, la comunicación se da informalmente.

Pregunta 7: ¿Cuál es la periodicidad que se realiza esta información?

Los informes a los asociados una vez al año, se envía antes de la Asamblea, para que las personas lo puedan analizar. Para las ferias se envían antes de las mismas, aproximadamente una semana antes del evento y el mismo día cuando da inicio; por último, los estados de cuenta personales se envían mensualmente de forma automática al correo electrónico.

Pregunta 8: ¿Se da seguimiento a las comunicaciones?

Cada comité de forma individual se hace responsable de los seguimientos, por parte del comité de comunicación se hacen encuestas para conocer la opinión de los empleados respecto a las actividades que se realizan.

Pregunta 9: ¿Se evalúa el impacto de las comunicaciones?

Según lo respondido por el comité de comunicaciones no hay seguimientos o impactos, pero si se ha pensado tomar datos de las ferias realizadas para hacer evaluaciones en cuanto a aceptación, de igual forma con la asamblea para ver cuántos asistieron y que impacto causó.

En conclusión, el comité de comunicación se encuentra en su zona de conformidad, debido a que no hay una planificación de la comunicación hacia los asociados ni una evaluación sobre el impacto hacia los mismos; hay muy poco interés en conocer la opinión de los asociados respecto a los servicios y bienes que ofrece la asociación. No se hace publicidad entre los asociados acerca de los beneficios de la asociación, de las funciones, o bien no se hace periódicamente una entrega de los informes a los mismos.

Sería importante realizar un cronograma de comunicación a lo largo del año, el cual comprenda información de inversiones, estados financieros, información de crédito, encuestas para evaluar la opinión de los asociados, y el impacto de la comunicación que actualmente existe, de igual forma es relevante que se realice una planificación de los aspectos por informar, tales como actividades y eventos, como se ha comentado en repetidas ocasiones, la alta rotación de personal y la falta de comunicación involucra que hayan colaboradores desinformados y dudosos.

Preguntas para el comité de control interno

Pregunta 1: ¿Qué medidas tiene esta asociación para velar por el control interno de la misma?

Según la entrevista realizada, un miembro del comité comentó que existen muchos controles, como por ejemplo para los créditos se piden requisitos y dependiendo de este se necesitaría hasta un fiador, o como cuando se realizan reembolsos de cursos de inglés se presentan los soportes respectivos, y además de eso se realiza una auditoría externa cada 2 años.

Pregunta 2: ¿Cuáles riesgos considera que están presentes en la asociación?

El comité concuerda en que estos están presentes siempre cuando se invierte dinero, por ejemplo, si en la entidad en la que se invirtió tuvo pérdidas, además de eso que haya algún robo o ilegalidad, sospechas de estafa, y con todo lo anteriormente mencionado, se puede perder la inversión y los rendimientos de la misma.

Pregunta 3: ¿Cada cuánto se evalúa el control interno de la asociación?

Se utiliza el control interno durante todo el año, y también se reciben recomendaciones legales y por parte de la auditoría. Según mencionó el Lic. Luis Madrigal “es necesario tener control interno para que nadie de la Junta Directiva se vea involucrado en situaciones legales difíciles, por eso en las sesiones de Junta Directiva también se ve el tema de control interno”.

Al ser una asociación solidarista pequeña, con un promedio de 200 asociados, el control interno está presente principalmente en los créditos y en el manejo de bancos, y al tener únicamente una persona para administración, contabilidad y servicios a los asociados, no hay gran variedad de controles ya que los usados son básicos, considerados por la administración los necesarios.

Pregunta 4: ¿Se cuentan con procedimientos para la evaluación del control interno?

La respuesta del comité de control interno fue que se usan controles durante todo el año, en la inversión, operación y en el crédito, y se pone la confianza una vez cada dos años en la auditoría externa, en las que se han recibido únicamente recomendaciones no puntos graves.

Pregunta 5: ¿Se cuenta con políticas formales para el control interno?

Se cuentan por políticas formales ya que existen reglamentos en esta Asociación, y estas son de dominio público para los asociados. El comité de inversión trata de realizar inversiones que no sean riesgosas, porque se recibe rendimiento siempre, es seguro.

Pregunta 6: ¿Cómo considera el sistema de información?

Se considera que los sistemas de información son buenos, que cumplen con los objetivos de control interno que actualmente se utilizan, pero que aún es más importante mantener el control interno durante la operación, no solamente en los sistemas.

Pregunta 7: ¿Qué mejoras le realizaría usted a este?

No se considera necesaria una mejora por parte del comité de control interno, además de esto, los sistemas de información son utilizados principalmente por la administración. El control interno siempre es necesario en todas las operaciones, se podría realizar una revisión del control interno para determinar si es necesario optar por mejores controles que garanticen un mejor manejo de las operaciones.

Preguntas para miembros de la Junta Directiva

Pregunta 1: ¿Cómo calificaría el desempeño de la asociación en los últimos años?
Comente al respecto

Según las palabras de los miembros de la Junta Directiva, a nivel de números se considera que ha sido eficiente, con muchos retos como cuando la empresa MALULE decidió dejar de darles trabajo a muchos colaboradores, a pesar de esas decisiones corporativas, la

asociación ha logrado salir adelante y las utilidades hablan de los esfuerzos que se han hecho para que el resto de asociados no se vean afectados.

Pregunta 2: ¿Cuáles son los informes que emite la administración? Detállelos uno a uno por favor.

Internamente hay una reunión mensual, y se revisan el estado de resultados, balance general, y la toma de cualquier decisión importante se toma entre todos los miembros a la Junta. Y una vez al año a los asociados se presenta un informe a la presidencia, a tesorería y control interno.

Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia le suministran los informes?

Los informes se suministran mensualmente, con reunión de Junta Directiva y se firman por el presidente y el tesorero ambos estados financieros, y se revisan cada 3 meses.

Pregunta 4: ¿Qué utilización de dan a estos informes? Comente

Estos informes son de ayuda para toma de decisiones, o bien de seguimiento si hay diferencias o cuentas contables que no están limpias, si hay una inversión próxima a vencer, ver tasas del mercado, y de control para no manejar incobrables.

Pregunta 5: ¿Quiénes revisan los informes? Comente.

La Junta Directiva revisa los informes y anualmente se les expone a todos los asociados, por otro lado, hay auditoría externa cada 2 años.

Pregunta 6: ¿Cuál es la periodicidad que revisan estos informes?

La Junta Directiva revisa mensualmente los balances y trimestralmente los estados financieros con variaciones, a asociados una vez al año.

Pregunta 7: Después de la revisión de los informes, ¿cuál es la utilización que se le da a estos?

Si después de la revisión de los informes hay variaciones, se les revisa a estas y se les da seguimiento si es necesario o alguna ley nueva que haya que hacer cambios en función de a Asociación, revisiones de SUGEF.

Pregunta 8: ¿Qué seguimiento dan a los informes después de su revisión?

Después de la revisión, se extiende al público y si alguien no está de acuerdo o tiene dudas, se revisa y se atiende, pero antes se revisa dentro de la Junta Directiva, si no se da un resultado importante durante el periodo no hay seguimientos.

Pregunta 9: ¿Cómo es la retroalimentación que se tiene actualmente después de la revisión de los informes?

Como la Asociación forma parte del Movimiento Solidarista Costarricense, esta mantiene a las Asociaciones muy al tanto de las novedades, periódicamente informa de muchos temas, y la

anterior presidente estaba muy atenta a los comunicados en periódicos o proyectos de ley, o recomendaciones de la SUGEF para las Asociaciones Solidaristas de Empleados.

Pregunta 10: ¿Qué tipo de decisiones toma usted como miembro de la Junta? Detállelas, por favor.

Dentro de la Junta Directiva se toman decisiones como el cargo de la contabilidad, responsabilidad de cuentas bancarias y firmantes en las cuentas, responsabilidades de aprobar y desembolsar créditos, de fiscalización, de representante legal, labores de secretariado debido a que se tienen que llevar el control de actas en las reuniones y demás.

Pregunta 11: ¿Quién toma las decisiones de financiamiento?

Las decisiones de financiamientos, se ve con la presidencia, por ahora con la vicepresidencia y tesorería, si es un caso de alto impacto se ve con toda la Junta Directiva con el fin de tomar la mejor decisión con la aprobación de todos.

Pregunta 12: ¿Quién toma las decisiones operativas?

Este tipo de decisiones generalmente son tomadas entre la Junta Directiva de ASOMALULE.

Pregunta 13: ¿Considera la información suministrada suficiente para realizar las inversiones?

Según menciona la Junta Directiva, al llevar la contabilidad al día y un control sobre los fondos bancarios y cuanto se ha ganado en inversiones, se lleva la estadística de cuanto es la ganancia en instituciones públicas y privadas y el detalle por entidad, por lo tanto se cree que se tiene información suficiente.

Pregunta 14: ¿Qué otra información le gustaría recibir para mejorar la gestión de inversiones?

Según la Lic. Amelia Fernández encargada de las inversiones, se necesita más conocimiento del mercado, ya que la asociación se enfoca mucho en CDP's (Certificados depósito a plazo) y se podría diversificar en diferencias productos de inversión.

Pregunta 15: ¿Cómo considera el sistema de información?

Todos los miembros coinciden en que como se acaba de actualizar el sistema contable, los reportes son más fáciles y mejores, por lo tanto, es más fácil la toma de decisiones, es decir, únicamente se toma en cuenta el sistema contable como sistema generador de información.

Pregunta 16: ¿Qué mejoras le realizaría usted a este?

La Junta detalla que, según la retroalimentación suministrada por la administración, habría unas cuantas mejoras en cuanto a la migración de la información hacia el sistema.

En conclusión, se necesita un modelo de información que permita obtener mejor información de la que se tiene hasta ahora; es necesario mejorar la recaudación de la información de modo que se tengan datos de más calidad para tomar mejores decisiones, estas que puedan

impactar a los asociados y a la asociación de una forma más positiva. Por otro lado, este sistema de información también es necesario para que se tomen en cuenta riesgos que por el momento no se han considerado, más que todo cuando se van a realizar a realizar inversiones o se van a otorgar créditos.

Es importante que este sistema tenga un flujo de la información, para que se efectúe una debida planificación y retroalimentación de las características cuantitativas y cualitativas de la Asociación, para esto se requiere que el sistema de información lleve y traiga datos de los asociados, de sus expectativas y de su opinión acerca de lo que quieren o necesitan.

Por todo lo anterior, en razón de los datos obtenidos, a partir del análisis financiero vertical y horizontal y de razones financieras, es necesario que se realicen controles para mitigar los riesgos que actualmente hay presentes en las operaciones de ASOMALULE. Por otro lado, se requiere que la asociación invierta más tiempo escuchando las necesidades de sus socios, como forma de mejora y como retroalimentación, que llegue más a ellos de diferentes formas, y no se espere a que sea este quien llegue a las oficinas de la administración. De ahí la necesidad de implementar una nueva estrategia para mejorar financieramente la asociación, por medio de la información obtenida, y la imagen de que tienen los asociados sobre ella.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El capítulo cinco estará compuesto de 2 partes, las cuales son las conclusiones donde se sintetizará todo lo expuesto de forma destacada, y de las recomendaciones que sugieren acciones derivadas de las conclusiones anteriormente explicadas.

Conclusiones

A continuación se presentarán las conclusiones del trabajo de investigación, estas abarcan los temas estudiados tales como análisis financiero, análisis de las entrevistas, y análisis de CAMELS de forma resumida, se pretende que estas sean tomadas como opciones de mejora para la asociación y para su razón de ser: los asociados.

Como se ha visto a lo largo de la investigación, los ingresos por los intereses ganados en inversiones, cada vez representan menos porción del total de ingresos, a inicios de los periodos estudiados 2015-2016, el primer lugar de ingresos lo tenía los intereses ganados por las inversiones colocadas a plazo, para el periodo final 2017, el primer lugar en ingresos ha sido tomado por los ingresos por servicios. Es bueno que la Asociación Solidarista maneje diversificación sus ingresos; sin embargo, la principal operación de las asociaciones son la generación de ingresos por medio de las inversiones a plazo. De ahí la importancia de estabilizar un tipo de ingreso, y cuando ya lo esté, diversificar la actividad sin dejar de lado los demás ingresos.

Finalmente para el año 2017, los intereses sobre los créditos como préstamos personales, salud, y venta de artículos otorgados a los inscritos en la asociación, van en descenso respecto al total de ingresos percibidos, esto demuestra que los préstamos personales de salud y venta de artículos no capta tanta la atención de los asociados ni de la Junta Directiva, una vez más esto demuestra que la Asociación ha puesto sus esfuerzos en generar más ingresos de otros tipos,

como se vio anteriormente, y se descuidan los créditos otorgados a los asociados ya que estos están perdiendo participación respecto a los otros ingresos percibidos.

Dentro de los gastos que más aumentaron hacia el año 2017, se encuentran los relacionados con el salario *outsourcing*; estos comprenden pagos de efectivo que se le hacen a los colaboradores por los que ASOMALULE cobra los servicios de administración de planilla, es importante evaluar el consumo de los mismos, ya que si la salida de colaboradores en mayor parte fue durante al 2017, el gasto por salarios *outsourcing* debe llevar tendencia a la baja. De igual forma, otros gastos que representaron un gran aumento durante este mismo año, corresponden a los gastos por cargas sociales, explicados por el aumento del aporte de la Caja Costarricense del Seguro Social y los gastos de aguinaldo, vacaciones, y cesantía esto explicado por la gran cantidad de liquidación de empleados que se realizaron durante ese año.

De esta forma, se ha demostrado que ASOMALULE, ha tenido muy buena cobertura de sus pasivos, tanto de los proveedores que son a corto plazo, como las obligaciones con los socios, como son en este caso los Ahorros Navideños y de Cuesta de Enero que generalmente van a un año u 11 meses plazo aproximadamente. Por lo tanto la asociación ha sido muy eficiente cubriendo sus obligaciones a corto y largo plazo, y de su capacidad de generar liquidez para pagarlos.

Por consiguiente, la asociación al no tener deudas, se financia principalmente con fondos propios, y si se quisiera realizar un proyecto o una mejora, se podría optar por contraer un financiamiento externo, con la seguridad de tener buena cobertura, esto se aprovecharía de una muy buena forma ya que según lo analizado, la asociación tiene muy buen récord de inversión y crédito, debido a su liquidez, capacidad de pago y al no tener mora en sus obligaciones.

Continuando con el 2017, la utilidad tuvo una tendencia a la baja, según la evaluación realizada, se debió mucho a que se disminuyó la inversión y se aumentó el gasto de administración. Mucho de esto fue producto de la salida de colaboradores, ya que estos dejaron de aportar a la asociación y de ahorrar y porque al salir la asociación tuvo que desembolsar grandes cantidades de dinero y ello significó un golpe muy duro para la misma, al impactar su liquidez de una forma repentina y al inflar estos gastos mencionados anteriormente como aguinaldo, vacaciones y cesantía.

Según lo consultado a los asociados, estos aprecian que la Asociación realice ferias en pro de su bienestar, y que sean para actividades especiales como Día del Padre, Día de la Madre y Navidad; sin embargo, estos mencionan que se necesita innovar en estas. La comunicación hacia el asociado y viceversa no es efectiva, ya que les gustaría estar muy informados acerca de la asociación, desde los préstamos que otorgan hasta los informes contables para que sean enviados con más regularidad con el fin de tener un poco más de seguimiento a sus ahorros.

Según la encuesta realizada a los asociados, estos están disconformes con la periodicidad con la que se emiten los informes financieros al público, ya que consideran que como se hace actualmente una vez al año ya ha pasado mucho tiempo y estos pierden la visión de los mismos, por lo cual hacen una propuesta para mejorar este punto considerado de gran importancia. Por otro lado, la Asociación actualmente no posee formas de medir la aceptación de las actividades que realiza o de retroalimentación acerca de los préstamos, es muy importante que esta tome en cuenta la opinión de los asociados para dar mejores servicios.

Para finalizar, los asociados consideran que hay deficiencias en algunos servicios y productos que la asociación brinda, y no solamente eso, sino que también se tiene la capacidad de darles un valor agregado que no solamente sea monetario, sino social, y que hay oportunidades de mejora que la asociación podría aprovechar en pro de su beneficio, si se le diera más seguimiento. De ahí la importancia de tener una efectiva comunicación y de efectuar

una retroalimentación efectiva, para que la asociación pueda mejorar, sus servicios sean competitivos y su mayor fuerza, los asociados, estén conformes con la asociación de la cual forman parte.

Recomendaciones

En esta segunda parte del capítulo cinco, se tratarán las recomendaciones basadas en las conclusiones anteriormente citadas en la primera parte del capítulo, se espera que estas sean tomadas de forma positiva para la mejora de la asociación y para que los asociados tengan más seguridad en cuanto a la entidad donde están invirtiendo sus ahorros.

Por parte de las inversiones, se le recomienda al comité de inversión llevar una capacitación de actualización en inversiones, para que puedan tener conocimiento de los diferentes métodos para invertir a plazo, ya que actualmente esta se encuentra centrada en depósitos de certificado a plazo. Otras vías de inversión podrían generar mayores rendimientos y con esto mayores ingresos para ASOMALULE y para el asociado. De igual forma contar con una planificación de las inversiones a lo largo del periodo, de todo tal que las inversiones no sean un tema de vencimientos o de reinversión, sino que se tenga un plan de acción respecto a las mismas.

Se recomienda buscar otras formas de ofrecerles los préstamos a los asociados, o bien una buena comunicación hacia ellos para que se tenga siempre en la mente de estos la posibilidad de optar por un crédito personal, de salud o de ventas de productos. Actualmente los asociados se enteran de los préstamos porque hacen la consulta a la administración; sin embargo, podría tener muy buen resultado si se les hace publicidad. Para realizar esto es importante que la Asociación cuente con documentación suficiente para poder abrir otras opciones de crédito, y que sus parámetros de análisis de préstamo se tomen en cuenta la liquidez del asociado, la capacidad de pago, la morosidad y el récord crediticio en entidades externas a la asociación.

Los gastos de salarios de *outsourcing* están creciendo aceleradamente, es necesario considerar si estos gastos son fijos y son necesarios para la operación de la empresa. De igual forma realizar una provisión mensual de estos para que no impacte tan fuerte las finanzas en un solo periodo fiscal, respaldado por un presupuesto de gastos para que se estime cuánto será el gasto anual del periodo y hacer la provisión basado en esto, de igual forma con los aguinaldos, vacaciones y cesantía, ya que la provisión que existe actualmente no cubre el gasto real.

Sería bueno hacer un estudio periódico de cuánto están pagado al público las entidades externas por el ahorro a un año aproximadamente, esto sería de gran ayuda para que se puedan captar más intereses por medio de los ahorros de los asociados, de tal forma, que las tasas de la asociación sean competitivas con las externas y el asociado prefiera invertir prioritariamente en la asociación, esto con el fin de aumentar la demanda de ahorros de los asociados, y con ello aumentar la inversión en la asociación y por ende los ingresos.

A la vez como la asociación no tiene deudas, es decir, tiene limpio el récord crediticio, se podría obtener un apalancamiento con un banco de segundo piso, con el cual se pueda contraer un crédito a largo plazo para ofrecerles mejores servicios a los asociados como créditos para vivienda, para crear un negocio propio, financiar la carrera universitaria y de esta forma mejorar su calidad de vida, esto respaldado por la gran capacidad de pago que actualmente tiene la asociación.

Se recomienda realizar una provisión de gastos imprevistos, como lo fue la salida de los colaboradores por decisión de la corporativa, ya que esto al ser un golpe grande para la asociación bajó considerablemente el flujo de caja de ASOMALULE; de igual forma es importante tener una reserva de dinero ante estos gastos que no son planificados, y resaltar la importancia de retener a los asociados y prever posibles desempleos por parte de la corporativa.

Sobre las actividades especiales que realiza la asociación, en las ferias, es importante que se innoven, y se traigan proveedores con mejores precios y variedad de productos; además, los asociados podrían buscar proveedores de artículos atractivos y comunicarlos a la administración; además, se podría poner a disposición artículos deportivos, electrodomésticos y enseres para el hogar.

Retomando el tema de la comunicación, se recomienda tener otras opciones de comunicación hacia ellos y también de mantenerlos informados respecto a los servicios que ofrecen, para evitar las dudas y preguntas del asociado a la oficina de la administración, para que la comunicación llegue hacia ellos primero, y obtener retroalimentación o críticas constructivas respecto a los servicios que ofrece como préstamos o ahorros o inclusive del desempeño de las ferias efectuadas durante el año, por lo cual es necesario tener un cronograma de comunicación hacia el asociado, y de ello realizar entrevistas o encuestas acerca de estos para obtener retroalimentación, y de una estrategia de publicidad interna para que la asociación se haga más visible hacia el asociado.

Los asociados consideraron, para un mejor control de sus finanzas, y para estar más enterados de la asociación es conveniente que los informes se les brinde semestralmente, no es necesario una actividad formal para ello, con que los envíen por correo es suficiente, ya que como asociados, les gusta estar informados, y por ende al tener ahorros o créditos de la asociación involucrarse más en los rendimientos de la misma.

Los socios de la asociación consideran que se podría mejorar ofreciendo servicios innovadores como lo son asistencia funeraria o bien llegar a tener convenios con estos, ofreciendo mejores servicios de salud y más periódicamente; asimismo dar capacitaciones acerca del manejo del dinero, de finanzas personales, de cómo realizar inversiones e inclusive de emprendedurismo.

Por otro lado, implementar mejoras en el ámbito de préstamos, se podría mejorar aprobándolos con mejores tasas y que sean competitivas con las externas a la empresa, por montos más altos. Además, se podría optar por dar préstamos para estudios universitarios como lo hace CONAPE y que se pague una cuota mensual, cómoda para los asociados, y que se desembolse el dinero del préstamo de estudio por periodos; es decir, no el total del monto de la carrera en un solo tracto.

En conclusión, se espera que estas recomendaciones sean tomadas por parte de la Junta Directiva, con el fin de que se den por enterados de las falencias que se tiene actualmente en ASOMALULE, y se tomen sus fortalezas para ayudar a la sanación de los puntos críticos, ya que actualmente se tiene conformidad de lo que hay, de los procesos, de los controles y de la información financiera; por ello, es necesario replantear la estrategia actual de la asociación, para su mejoramiento y el de los asociados, como parte importante y razón de existir de las asociaciones.

CAPÍTULO VI. ESTRATEGIA DE CAMBIO

En este capítulo se desarrolla un modelo de información financiera para apoyar la gestión gerencial, como propuesta de mejora a variedad de operaciones que hoy se presenta en la Asociación Solidarista de Empleados de MALULE., que le permitirá tener mejores controles y con ello mitigar los riesgos que actualmente hay presentes, para llegar a un manejo más equilibrado de los recursos. La presente está basada en la evaluación realizada a lo largo de la investigación, y se espera que con la misma se tome para mejora de la Asociación Solidarista y por ende a sus asociados.

Estrategia de inversión

Como se ha visto a lo largo de la investigación, actualmente ASOMALULE no cuenta con un plan de inversión ni de evaluación, sino que ello se efectúa cuando llegan a su vencimiento, y de ahí se da la toma de decisiones de utilizar los fondos liberados o de reinvertirlos a plazo. Como primer paso es necesario contar con un flujo de caja que le permita asesorarse de que todos los gastos están cubiertos, y que hay suficiente capital para invertirlo; es decir, debe asegurarse que los gastos administrativos y financieros estén cubiertos, siempre tomando en cuenta una reserva para la cobertura de gastos urgentes no contemplados, los cuales requieran su pago y estos estén fuera de lo planificado; se pretende que este flujo de caja sea confeccionado por la administración, pues es ahí donde se cuenta con el conocimiento sobre estas partidas y de la operación de la asociación.

Insumos para el flujo de caja

Como insumo para realizar un flujo de caja, se necesita que la administración parta de tener cifras estimadas de lo que se va a recibir o gastar en el futuro, es decir ingresos esperados y

gastos futuros. Para la recuperación de la cartera, se debe de tomar en cuenta si se pactó crédito a 30, 60 o 90 días. Se deben de utilizar cifras bajas para los ingresos y cifras altas para los egresos, como se sabe la Asociación no cuenta con gran cantidad de gastos, ello lo hace más maleable a la hora de calcular los gastos, ya que en su mayoría son fijos.

El contador en este caso, es quien maneja a la perfección los ingresos y gastos de la Asociación Solidarista de empleados de ASOMALULE, y los saldos bancarios son manejados por tesorería, por lo tanto, lo ideal sería que el flujo de efectivo sea elaborado por el contador y al tesorero le corresponde brindar los saldos bancarios para realizar el flujo de caja.

Proceso del flujo de caja

Para hacer la estimación a un mes, se necesita el monto del efectivo que se tiene en el momento, es decir el saldo en bancos, y a eso se le va a sumar los ingresos estimados que se esperan recibir, y a esto se le restan los gastos que se espera van a incurrir durante el mes. El resultado de esto va a ser el efectivo que se estima se va a tener al final del periodo, en este caso un mes, y este pasa a ser el efectivo del mes siguiente. Es importante hacer una buena estimación de los ingresos, porque si no los hay, no se pueden hacer frente a los gastos. A continuación, se muestra un formato del flujo de efectivo que se puede utilizar para ASOMALULE, sin financiamiento:

ASOCIACION SOLIDARISTA DE EMPLEADOS DE MALULE LTDA
FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO

MESES	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ventas	600,000.00	600,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,100,000.00	1,200,000.00	1,300,000.00	1,400,000.00
Compras			650,000.00	715,000.00	780,000.00	845,000.00	910,000.00	
Salario bruto			35,000.00	35,000.00	35,000.00	35,000.00	35,000.00	
INGRESOS:								
VENTAS CONTADO				350,000.00	385,000.00	420,000.00	455,000.00	
A 30 DIAS				300,000.00	300,000.00	330,000.00	360,000.00	
A 60 DIAS				120,000.00	200,000.00	200,000.00	220,000.00	
A 90 DIAS				90,000.00	90,000.00	150,000.00	150,000.00	
VENTA DE ACTIVO					-			
AUMENTO DE CAPITAL							300,000.00	
TOTAL DE INGRESOS				860,000.00	975,000.00	1,100,000.00	1,485,000.00	
EGRESOS:								
COMPRAS CONTADO				429,000.00	468,000.00	507,000.00	546,000.00	
COMPRAS A 30 DIAS				260,000.00	286,000.00	312,000.00	338,000.00	
SERV PUBLICOS				25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	
GASTOS ADM				55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	
PUBLICIDAD				30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	
INTERESES DE BONOS						195,000.00		
PAGO DE DIVIDENDOS					225,000.00			
SALARIO NETO				29,750.00	29,750.00	29,750.00	29,750.00	
RETENCIONES				5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00	
CARGAS PATRONALES				12,250.00	12,250.00	12,250.00	12,250.00	
TOTAL DE EGRESOS				846,250.00	1,136,250.00	1,171,250.00	1,041,250.00	
FLUJO OPERATIVO MENSUAL				13,750.00	(161,250.00)	(71,250.00)	443,750.00	
CAJA INICIAL				50,000.00	63,750.00	(97,500.00)	(168,750.00)	
CAJA FINAL				63,750.00	(97,500.00)	(168,750.00)	275,000.00	
CAJA MINIMA REQUERIDA				65,000.00	65,000.00	65,000.00	65,000.00	
SUPERAVIT O DEFICIT				(1,250.00)	(162,500.00)	(233,750.00)	210,000.00	

Fuente: Suministrado por Lic. Manuel Morales Hernández, 2018.

Resultado del flujo de caja

Producto de la confección del *cash flow*, es decir, de tomar el total de ingresos y restarles los gastos, se obtiene el cálculo del efectivo que se va a tener a final de mes. Si el resultado es positivo, es decir si los ingresos cubren perfectamente todos los gastos, al final del mes se va a tener efectivo para hacerle frente a las obligaciones, y con ello, es importante en este caso, se va a tener una estimación del efectivo que queda libre de la actividad del negocio para realizar la inversión.

Si, por el contrario, el resultado de este es negativo, se tiene una visión de que en ese periodo van a haber dificultades de efectivo, ya sea por un ingreso no percibido o por un gasto extra, esto servirá como herramienta de control sobre el manejo de la asociación; a la vez, si la cifra es negativa, se está ante un escenario que se necesita de un financiamiento.

El flujo de caja va a permitir a la administración ver si hay un excedente de efectivo o si por el contrario, hay un déficit, y al verlo de una forma anticipada, puede coordinar con los comités para obtener recursos de forma oportuna; es decir, antes de que haya faltante de efectivo se va a prever y se puede plantear una solución.

Para efectos del flujo de caja, como medida de control, debe revisarse su proyección mes a mes, con el fin de detectar si hay cambios, por ejemplo gastos que agregar, a su vez cuando se realiza la proyección, esta debe efectuarse como mínimo a un año, con el fin de anticipar los faltantes de efectivo o bien invertir los excedentes.

Según el resultado obtenido, ASOMALULE tiene muy buen flujo de caja, de tal modo que en este caso, hay bastantes fondos para realizar las inversiones que se planearon hacer, sin el riesgo de que se tengan que interrumpir antes del vencimiento y con esto incurrir en penalidades y no recibir los ingresos por inversiones que se tienen estimados; estos son comúnmente usados para la repartición de dividendos a los asociados, por lo tanto se invierten los excedentes anteriormente proyectados en el flujo de caja.

Insumo de inversiones

Posteriormente se debe de fijar la meta de la inversión, es decir el comité de inversión se debe realizar la pregunta ¿para qué queremos invertir?, del objetivo que se fijará depende el tipo de inversión que mejor se adecua a la necesidad. En mayor parte las asociaciones pretenden generar más ingresos para obtener intereses o dividendos, o bien si se desea cubrir un gasto grande, por ejemplo, si la asociación desea hacer la compra de un vehículo o de un edificio, de estas metas dependen el monto requerido de la inversión a realizar.

La Junta Directiva requiere realizar una planificación de la inversión, es decir, un plan en el cual se establece cómo van a invertir los fondos según las metas fijadas, el plazo de las mismas, y no se puede dejar de lado el riesgo. Es importante que, al momento de proyectar sus inversiones, no deje de lado el rendimiento y el riesgo que podría contraer.

Para los rendimientos, se debe considerar la tendencia que traen estos desde el pasado, lo cual permitirá tener buenas predicciones, aunque no garantiza un rendimiento futuro, queda a discreción de la Junta Directiva los parámetros de aceptación o rechazo en materia de riesgos de inversión. Para evaluar los rendimientos esperados se puede utilizar una tabla como el ejemplo que se presenta:

Tabla de inversiones esperadas				
Entidad	Monto invertido	Tasa	Plazo	Rendimientos esperados
BNCR	5,000,000.00	10.01%	12 meses	500,500.00
BCCR	10,000,000.00	9.70%	16 meses	970,000.00
Coopecaja	15,000,000.00	9.00%	18 meses	1,350,000.00
Coopenae	20,000,000.00	8.70%	11 meses	1,740,000.00
Coopeservidores	25,000,000.00	10.40%	16 meses	2,600,000.00
Grupo SAMA	15,000,000.00	10.10%	12 meses	1,515,000.00
Banco Popular	10,000,000.00	9.77%	16 meses	977,000.00
Banco de Costa Rica	5,000,000.00	9.44%	12 meses	472,000.00

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Como se ha visto a lo largo de la investigación, el comité de inversión utiliza la asignación de activos de manera conservadora; es decir, con bajos rendimientos y bajos riesgos, esto con el fin de asegurarse en gran medida siempre obtener los ingresos por la inversión realizada, también existen otras formas como moderada, con un rendimiento y riesgo promedio, y agresivo con alto rendimiento y riesgo; su selección depende de las metas fijadas. Se presenta un detalle de estos:

Categoría	Alternativa de asignación		
	Conservadora (bajo rendimiento/ bajo riesgo)	Moderada (rendimiento promedio/ riesgo promedio)	Agresiva (alto rendimiento/ alto riesgo)
Acciones ordinarias	15%	30%	40%
Bonos	45	40	30
Títulos extranjeros	5	15	25
Títulos a corto plazo	35	15	5
Cartera total	<u>100%</u>	<u>100%</u>	<u>100%</u>

Fuente: Gitman y Joehnk, 2009, p. 541.

Se presenta el detalle de los instrumentos que se negocian en la Bolsa de Valores de Costa Rica, donde se muestran los títulos y los rendimientos adquiridos mes a mes, con el fin de que estos parámetros sean tomados en cuenta para futuras planificaciones de inversiones, de modo que se muestre la cantidad de opciones que existen en el mercado para invertir.

Año y Mes	2018-02	2018-03	2018-04	2018-05	2018-06	2018-07
Días Bursátiles	20.00	20.00	20.00	21.00	21.00	14.00
Acciones	138.02	145.42	94.73	161.39	110.09	173.18
Deuda	12,634.46	18,078.17	20,803.08	20,444.24	28,834.86	18,081.80
Mercado liquidez	70,882.32	46,823.69	56,527.93	63,502.16	62,421.72	68,947.18
Mercado primario	28,521.90	82,403.25	39,161.59	32,532.39	40,298.57	42,736.61
Participaciones	1,220.29	1,298.10	1,567.81	1,002.13	1,331.85	1,217.31
Recompra	79,887.44	82,980.03	87,124.55	88,002.37	81,753.42	84,206.36
Venta posicion	306.15	99.10	268.41	614.59	18.16	158.15
Op. a plazo	0	23.88	217.98	48.58	133.63	43.96
Promedio diario	193,590.59	231,851.65	205,766.08	206,307.85	214,902.30	215,564.56
Variación Mensual	-14.68	19.76	-11.25	0.26	4.17	0.31

Fuente: Tomado de bolsacr.com, 2018.

Las inversiones se pueden realizar con diferentes tipos de instrumentos, pues en la actualidad únicamente se utilizan depósitos a plazo, además de este consiste en poner dinero en custodia en una entidad bancaria a cambio de un interés; existen instrumentos de renta variable como lo son las acciones, su nombre se debe a que su dividendo es variable, ya que este depende de los rendimientos de la compañía, por otro lado existen los de renta fija o bien llamados bonos y con este se asegura una renta constante, tienen poco riesgo pero son a largo plazo,

generalmente usados por países, e instituciones públicas. Los derivados se basan en la renta de un activo y depende de los cambios del precio en este, por lo cual su rendimiento es variable.

Evaluación de las inversiones

Según esta propuesta, es importante que se realice un mecanismo de revisión periódica de los rendimientos esperados sobre las inversiones, este estaría a cargo del comité de inversiones. Con ello se podrá tomar la decisión de si vale la pena invertir los montos, con ese plazo y con ese rendimiento esperado, y si este cumple con la meta inicial. Y cuando se va a considerar el plazo a invertir, se debe de tomar en cuenta el valor del dinero en el tiempo, pues cuanto más pronto se reciban los rendimientos de una inversión, es mejor, porque estos se recuperan de una forma más rápida y se tiene una mejor pérdida de valor. Estas revisiones se pueden realizar de las formas que se muestran a continuación.

Para evaluar los rendimientos de las inversiones, se utilizarán indicadores, tales como la duración de la vida de la inversión, en cuántos periodos se van a dividir, los flujos que va a generar cada periodo en los que está dividida la inversión, y para tomar la decisión final, se calcula el VAN (Valor actual neto), TIR (Tasa interna de retorno) y PRI (Periodo de recupero). Estos indicadores deben de ser elaborados por el comité de inversión, ya que es el encargado de todos los temas referentes a las mismas.

Estas revisiones son importantes cuando se evalúan para tomar la decisión de invertir o bien, cuando la inversión vence también se debe realizar para determinar la rentabilidad al final de esta, es decir al vencimiento, el valor en riesgo (VAR) se plantea, es elaborado por el comité de inversión el cual ha llevado en su mayoría el peso y la responsabilidad de las inversiones, y este a su vez le informa a la Junta Directiva los resultados, aproximadamente cada tres meses.

Como insumos a estos indicadores, se encuentran para la duración de la vida de la inversión, la Junta Directiva debe determinar cuál es el plazo razonable, para que se establezcan conforme a las políticas, o si fuera el caso, crear una política donde se indiquen los plazos de inversión, y que este sea un reflejo del periodo máximo esperado para recuperar la inversión inicial; hasta el momento se ha determinado realizar las inversiones por un periodo máximo de 1 año o año y medio. Es importante indicar en cuántos periodos se va a dividir la evaluación de la inversión porque si este se hace en meses, trimestres, cuatrimestres, etc., se deben tomar en cuenta con esta misma periodicidad, los gastos, ingresos, impuestos, y demás. Asimismo, generalmente estas se evalúan de forma anual.

Seguidamente se determina como indicador los flujos de fondos y la inversión inicial, esto reflejado según los periodos en los que se divide el proyecto, ello ayudará de tal forma que se tendrá un panorama de la entrada y desembolso de fondos, para lo cual se necesita la inversión inicial del proyecto y los ingresos y egresos de fondos que van a transcurrir durante el periodo. Finalmente, para los indicadores VAN, TIR Y PRI, se necesita el aporte inicial, los flujos netos de caja que va a generar la inversión en plazos, y la tasa de descuento.

Estos índices deben ser elaborados por el comité de inversión, y se obtienen de la siguiente forma: para determinar la duración de la vida del proyecto, este al ser un dato muy subjetivo se aconseja que se fije el máximo de años que se espera se pueda esperar para recibir la inversión inicial más la ganancia; este debe ser razonable, posteriormente, se determina los periodos en los cuales se va a dividir, se propone hacerlo anualmente, para ver los resultados dentro de ese periodo y no para verlo hasta el final de la vida de la inversión. Además, se necesita confeccionar los flujos de fondos netos según el periodo del proyecto, para este caso anualmente. Se presenta un ejemplo donde usará una inversión a un plazo de 3 años, y con una inversión inicial de 1.500 colones, donde se muestran los flujos netos de cada periodo:

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos		800	800	800
Costos - Inversión	(1,500)	(30)	(55)	(50)
Flujo Neto	(1,500)	770	745	750

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Para tomar la decisión final de decidirse por la inversión, se necesita hacer el análisis en conjunto con los 3 indicadores VAN, TIR Y PRI. Si se utiliza solamente una de ellas para el criterio de decisión, puede tender a sesgos. Primeramente, se hace el cálculo del VAN, en el cual se toma la inversión inicial, como lo dicta el ejemplo 1.500 colones, los flujos netos según la periodicidad de la inversión, los cuales son, año 1, por 770, año 2, de 745 y año 3, de 750 colones, adicionalmente a eso la tasa de descuento de la inversión, para este caso se utiliza un 3%.

$$VAN = \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1 + TIR)^n} - I = 0$$

Donde:

Q_n = es el flujo de caja en el periodo n .

n = es el número de periodos.

I = es el valor de la inversión inicial

Fuente: extraído de ayudantiasingenieria.blogspot.com , 2018.

VAN	
Inversión inicial	(1,500)
Año 1	770
Año 2	745
Año 3	750
Resultado	636

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Como el VAN mide el valor presente que se ganará en un futuro, según la regla de decisión, si el VAN es menor a 0, no se realiza debido a que no es rentable; si es mayor a 0, se acepta debido a que es rentable; si y el VAN es igual a 0, no aporta valor, ya que está rindiendo lo mismo que la tasa de oportunidad; por ende, cuando el VAN es cero se recomienda realizar el cálculo del TIR para poder ver desde otro ámbito los rendimientos esperados. Estas son los principales parámetros según el VAN para decidir si la inversión, desde esta perspectiva, es rentable.

Otro criterio de decisión, como se mencionó anteriormente, es el TIR, esta se refiere a la tasa que va a retornar del proyecto, y los parámetros para este se encuentran, si es mayor que el costo de oportunidad se realiza ya que su retorno es mayor a la tasas de costo de oportunidad; si es menor, no se realiza porque no da un retorno adecuado o mejorado a la tasa de costo de oportunidad y, si esta es igual a la tasa de costo de oportunidad, no aporta valor al retornar lo mismo que el costo de oportunidad. El TIR se logra con los mismos instrumentos del VAN solamente que despejando la tasa e igualando el VAN a cero.

TIR	
Inversión inicial	(1,500)
Año 1	770
Año 2	745
Año 3	750
Resultado TIR	24%

Fuente: elaboración propia, 2018.

Según el resultado obtenido de un 24% del TIR, quiere decir que es una buena inversión debido a que al ser el 24% mayor que el 3% del costo de oportunidad, este proyecto es viable. Y

le va a aportar mucho valor a la inversión, debido a que ya 2 indicadores de los más importantes han sido positivos. Finalmente, como último indicador el PRI que indica el plazo en que se va a recuperar la inversión inicial, para este mismo caso, se puede realizar una forma simple, como se observa en la imagen al segundo año ya la inversión inicial se ha recuperado; este parámetro es muy importante para los inversionistas, por ende, determina en cuánto tiempo van a tener la ganancia y la inversión inicial.

PRI		Acumulado
Inversión inicial	-1500	-1500
Año 1	770	-730
Año 2	745	15
Año 3	750	765

Fuente: elaboración propia, 2018.

Riesgos presentes en las inversiones

Cuando se realiza la evaluación de la inversión se tiene que tomar en cuenta los riesgos presentes, si se desea invertir en moneda extranjera o a nivel internacional debe de considerarse el riesgo cambiario, este es producto de las variaciones en el tipo de cambio de la moneda, el riesgo de negocio es el que está presente en la industria. En este caso, ASOMALULE en mayor parte invierte en instituciones de intermediación financiera, es decir está centralizado en un mercado, estas tienen riesgos diferentes a otras industrias, y siempre existe la posibilidad de que no generen utilidades y por lo tanto no puedan cumplir con sus obligaciones como pago de intereses. Esta incertidumbre va a estar presente.

Cuando se va a invertir en una entidad que se financia en mayor parte con deuda, existe el riesgo no pague ya que se declare insolvente y que esta caiga en quiebra y si existe la incertidumbre del no pago, o bien con el riesgo de poder adquisitivo, los precios suben por la

inflación y se reduce dicho poder adquisitivo, por lo tanto, con este riesgo, el rendimiento sería menor porque se pueden obtener menos bienes y servicios por el incremento en el valor de los bienes.

En medida que hay cambios en las tasas de interés, debido a la oferta y la demanda, van a fluctuar los rendimientos; es decir, si hay una inversión a largo plazo, ello no afecta tanto porque se aseguró un rendimiento por años; en cambio sí es a corto plazo, se enfrenta al riesgo de disminuciones en las tasas, cuando estas bajan se afectan negativamente y cuando incrementa afecta de forma positiva, de aquí la importancia de decidir el periodo de tiempo a invertir porque se puede asegurar un rendimiento seguro y constante, a uno variable. Otro riesgo presente en las inversiones es el riesgo de liquidez, ya que este se refiere a la capacidad de la empresa en la cual se invirtió de no tener la capacidad de liquidarla, entre más profundo sea el mercado, menor será el riesgo de liquidez presente.

Otro riesgo a considerar, es el riesgo fiscal, este se debe considerar ya que las políticas fiscales de un país tienen modificaciones periódicamente, este es un riesgo ya que podrían disminuir los rendimientos después de impuestos y con ello el valor en el mercado de las inversiones y será mayor el riesgo fiscal, para esto se pueden utilizar libres de impuestos. De igual forma los riesgos políticos, sociales, económicos forman parte y estos son considerados como riesgos de mercado.

Por último, también se debe de considerar el riesgo de evento, este no está presente siempre, sino que surgen cuando hay un evento como su nombre lo dice de impacto y que afecta la condición financiera de la misma, este puede ocurrir de muchas maneras y afecta todos los mercados e instrumentos de inversión, este riesgo aparece improvisadamente pero siempre es necesario tomarlo en cuenta.

Posteriormente del análisis de los rendimientos y de los riesgos, se deben de seleccionar las inversiones que vayan conforme a sus objetivos, recuerde que se debe de utilizar diferentes instrumentos de inversión para diversificar su cartera, no se debe limitar a uno o un par de los mismos. La cartera la puede combinar de diferentes formas, tales como utilizando activos no correlacionados, es decir que carezcan de relación en sus rendimientos, con una diversificación temporal, en pequeñas cantidades y no un monto grande, por sectores; como por ejemplo en salud, alimentación, seguros, entre otros, invertir en varias empresas, porque si se invierte en una misma se depende de la misma área y de sus resultados internos, se pueden comprar acciones o realizar inversiones en distintas monedas (siempre considerando su riesgo), y geográfica, como se sabe cada país tiene sus distintas particularidades entonces se puede evaluar la opción de invertir en variedad de territorios.

Seguimiento y control

La planificación de las inversiones no se puede dejar a la deriva, como se sabe las asociaciones solidaristas invierten mucho dinero, y mucho más importante que eso es el control del mismo, es necesario medir el desempeño de sus inversiones, y si estas están cumpliendo con lo planteado al principio, si están cumpliendo las metas de inversión, o bien si no lo es, volver a planear, pero medidas de corrección a las mismas.

Si se necesitan hacer nuevas inversiones, o bien reinvertir, es necesario hacer todos los pasos para una mejor planificación, ya que esto da seguridad y a la vez se tiene una proyección de lo que se va a recibir, y con ello, poder minimizar los riesgos que actualmente no se han incorporado al sistema de inversión de ASOMALULE, a medida que el comité de inversión incorpore el análisis de la inversión, va a ser un comité más sólido que va a repercutir teniendo inversiones más seguras y con mejores rendimientos.

La evaluación de las inversiones debe realizarse por medio del comité de inversión, el cual tiene esta responsabilidad, y estas, deben ser aprobadas por todos los miembros de la Junta Directiva cuando se realicen las reuniones de mes, desde el presidente, hasta el vocal debe aprobar las inversiones que están por realizarse. Se puede realizar de forma resumida un cuadro de control de inversiones tal como el que se muestra.

Tabla de control de inversiones					
Entidad	Monto invertido	Tasa de interés	Vencimiento	Moneda	País
Banco Nacional de Costa Rica	5,000,000.00	10.01%	1/31/2019	CR	CR
Banco Central de Costa Rica	10,000,000.00	9.70%	2/25/2019	CR	CR
Coopecaja	15,000,000.00	9.00%	10/17/2018	USA	CR
Coopenae	20,000,000.00	8.70%	4/11/2018	CR	CR
Coopeservidores	25,000,000.00	10.40%	6/6/2019	CR	CR
Grupo SAMA	15,000,000.00	10.10%	9/8/2017	USA	CR
Banco Popular	10,000,000.00	9.77%	1/15/2019	CR	CR
Banco de Costa Rica	5,000,000.00	9.44%	9/3/2019	CR	CR

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En conclusión, se propone que se cree un comité de inversiones especializado en esta materia, o bien, tomar el comité que se tiene y capacitar a los integrantes para que se consolide y tengan buenas bases para que realicen todas las evaluaciones necesarias para las inversiones y los criterios de evaluación que se realizan en ASOMALULE. Se plantea que estas se realicen por trimestre y que el comité le informe los resultados de los mismos a los miembros de la Junta Directiva. Es muy importante contar con un comité sólido ya que esto va a permitir evaluar mejor las inversiones y tener otra visión de cómo invertir internacionalmente; además, es importante recalcar que el perfil del comité de inversión es prioridad.

Se propone que el comité de inversión (actualmente 3 personas) lleven una capacitación sobre inversión 2 veces al año, una con el fin de que se llenen de conocimiento, y que lo pongan en práctica a la hora de evaluar y realizar nuevas inversiones y la otra, a los seis meses después para refrescar conocimientos y a la vez actualizarse.

A la vez también se incluye en el costeo, la evaluación de las inversiones, se estima que para esto se gastarán 5 horas por mes, en caso que haya que realizar una nueva inversión, hacer las revisiones y evaluarlas. Esto conlleva la negociación con las instituciones los mejores rendimientos, por lo tanto, la negociación de tasas va incluida dentro del costeo, como parte del proceso.

Como se mencionó anteriormente, son necesarias las reuniones entre el comité para la planificación de las inversiones y para tomar de decisión y en conjunto con la Junta Directiva tomar las medidas pertinentes para que estos aprueben las nuevas inversiones y para que se muestre una evaluación de las que han sido liberadas últimamente, de modo que se pueda ver cuánto se ganó.

Informe	Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Enero		Febrero	
	Horas	Costo	Horas	Costo	Horas	Costo	Horas	Costo	Horas	Costo	Horas	Costo
Capacitación	4	342,000	-	-	-	-	-	-	-	-	4	342,000
Evaluación inversión	5	13,431	5	13,431	5	13,431	5	13,431	5	13,431	5	13,431
Negociación tasas	3	8,059	3	8,059	3	8,059	3	8,059	3	8,059	3	8,059
Reuniones comité	2	5,372	2	5,372	2	5,372	2	5,372	2	5,372	2	5,372
Reuniones Junta Directiva	2	5,372	2	5,372	2	5,372	2	5,372	2	5,372	2	5,372
	16	374,234	12	32,234	12	32,234	12	32,234	12	32,234	16	374,234

Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Total Anual
Horas	Costo	Horas	Costo	Horas	Costo	Horas	Costo	Horas	Costo	Horas	Costo	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	684,000
5	13,431	5	13,431	5	13,431	5	13,431	5	13,431	5	13,431	161,172
3	8,059	3	8,059	3	8,059	3	8,059	3	8,059	3	8,059	96,703
2	5,372	2	5,372	2	5,372	2	5,372	2	5,372	2	5,372	64,469
2	5,372	2	5,372	2	5,372	2	5,372	2	5,372	2	5,372	64,469
12	32,234	12	32,234	12	32,234	12	32,234	12	32,234	12	32,234	1,070,814

Estrategia de crédito

Para analizar los futuros créditos que otorga la asociación, actualmente, utilizan los aportes que tienen en la Asociación Solidarista de empleados de ASOMALUE, y sobre ello prestan hasta un 200% del ahorro personal. El monto de la cuota es definido por el sistema que tienen. Por ello, es necesaria una estrategia de cambio del modo en que se analizan los créditos, ya que hay riesgos presentes que no están siendo mitigados. Para eso se realizará una propuesta pasada en el acuerdo SUGEF 1-05 sobre la calificación de deudores.

Insumos

Para un control de los deudores, el comité de crédito será el encargado de la documentación mínima respecto a estos, entre los cuales debe mantenerse la siguiente información, ya sea física o digital:

- Nombre completo, dirección, fotocopia de la identificación.
- Si el deudor maneja moneda extranjera, o bien si el crédito va a ser por la misma.
- Categoría de riesgo que se le asignó (más adelante se desarrollará).
- Reporte del Centro de Información Crediticia (CIC).

Para realizar el análisis, se necesita medir la morosidad que tiene el colaborador, en este caso a nivel nacional, ya que actualmente no se posee esta información, no se utilizan los recursos externos, y el interesado en adquirir el préstamo sería el que debe aportar esta información; posteriormente es necesario evaluar la capacidad de pago, es decir si tiene liquidez para pagar las deudas, y el comportamiento del pago histórico, si tiene antecedentes en créditos, es decir, la historia crediticia. Estos serán los principales indicadores que se trabajarán en esta propuesta de crédito.

El tipo de deudor se determina por los créditos que tiene al momento de solicitar el presente crédito, si tiene algunos por más de 65 millones de colones es del grupo 1, por el contrario, por menos de 65 millones de deuda corresponde al grupo número 2. Los asociados que se encuentren dentro del grupo 1, no son buenos candidatos a créditos en la Asociación, ya que representan un riesgo de liquidez, al tener créditos de montos tan altos en el sistema financiero nacional. Y en caso de un embargo salarial, la Asociación no es prioridad en el cobro.

Capacidad de pago

Para determinar la capacidad de pago, el comité de crédito debe de identificar en cuál de las categorías se encuentra el socio, con respecto a las categorías A1, A2, B1, B2, C1, C2, D y E, el A1 tiene menor riesgo que el resto de las opciones. Para evaluar a los asociados, se evalúa la capacidad de pago y con ello se utilizan los siguientes parámetros:

- Situación financiera y flujos de efectivo esperados.
- Experiencia en el giro de la administración y la calidad de la administración.
- Entorno empresarial.
- Vulnerabilidad en tasas de interés y en el tipo de cambio.
- Otros factores como, estado civil, edad, escolaridad, profesión, y género.

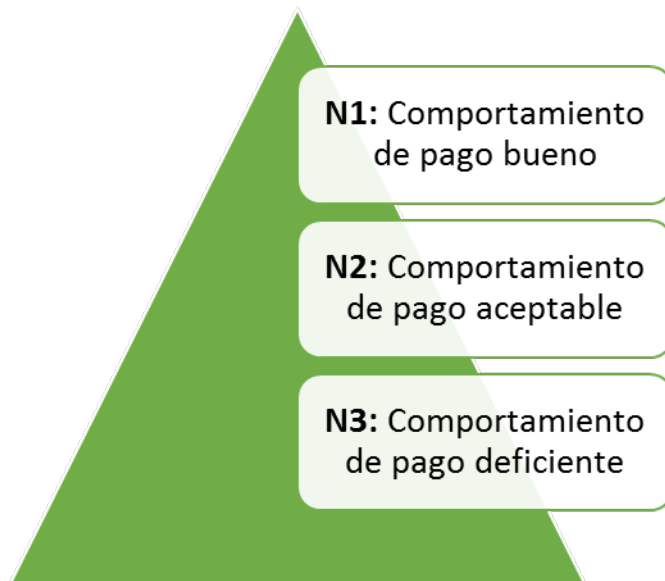
Y por medio de estos índices de capacidad de pago, se deben ubicar dentro de los siguientes 4 niveles:

- Nivel 1: tiene capacidad de pago
- Nivel 2: debilidades leves en capacidad de pago
- Nivel 3: debilidades graves en capacidad de pago
- Nivel 4: No tiene capacidad de pago

Comportamiento de pago histórico

Para evaluar el comportamiento de pago histórico, se debe de tomar en cuenta los antecedentes en pagos de deuda en los últimos 4 años, aunque estas ya hayan sido pagadas o estén pendientes aún, por lo cual al asociado se le solicitará el detalle de ello. A la vez este detalle debe indicar los días de morosidad que tiene el asociado en sus deudas.

Estos datos el asociado los podrá presentar consultando el estado del CIC (Centro de Información Crediticia), este mismo genera la información crediticia en los entes financieros del país, siempre y cuando sus deudas estén dentro de entidades fiscalizadas de la SUGEF. Este se puede generar vía electrónica al contar con firma digital o bien realizar el pedido del CIC en la entidad de su preferencia. De tal forma que se podrá ubicar al deudor dentro de las categorías N1, N2 o N3.



Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de SUGEF 1-05.

Estimación sobre incobrables

Se necesita que la administración realice por los créditos, una estimación para respaldar los que se han otorgado en caso de pérdidas, en casos de imprevistos o bien que haya morosidad o poco pago. En el caso de encontrarse en la categoría E que representa quiebra o intervención judicial, se debe de estimar el 100%, estos van a estar a cargo del contador de la compañía para su registro y cálculo. Estos van de acuerdo a la calificación global del deudor que se presenta a continuación:

Categoría de riesgo	Porcentaje estimacion	Morosidad	Comportamiento pago historico	Capacidad pago
A1	0.5%	<=30	Nivel 1	Nivel 1
A2	2.0%	<=30	Nivel 2	Nivel 1
B1	5.0%	<=60	Nivel 1	Nivel 1 o Nivel 2
B2	10.0%	<=60	Nivel 2	Nivel 1 o Nivel 2
C1	25.0%	<=90	Nivel 1	Nivel 1, Nivel 2 o Nivel 3
C2	50.0%	<=90	Nivel 1 o Nivel 2	Nivel 1, Nivel 2 o Nivel 3
D	75.0%	<=120	Nivel 1 o Nivel 2	Nivel 1, Nivel 2, Nivel 3 o Nivel 4

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de SUGEF 1-05.

Garantías

El comité de crédito de igual forma tiene que velar por la responsabilidad y el cumplimiento de las garantías, ya que sobre estas se va a realizar la estimación, y la aceptación de ellas va de acuerdo al tipo de garantía, se acepta el 80% de hipotecas sobre terreno y edificio, y cédula hipotecaria de bienes inmuebles, el 65% prenda de bienes inmuebles y bono de prenda emitido por un almacén general de depósito; un 100% sobre depósitos o instrumentos financieros, un 85% sobre instrumento de deuda inscrito en la bolsa de valores y un 70% un instrumento de deuda supervisado por la SUGEF. Con estas garantías el deudor va a respaldar su deuda y a la vez la asociación va a ser una reserva para imprevistos en caso de que este no cumpla con lo pactado.

Tasas

Actualmente, ASOMALULE tiene evaluaciones anuales sobre la tasa que manejan para el otorgamiento de créditos, ya que con estos, según explica el comité de inversión, se trata de buscar una tasa lo más parecida al mercado, y a la vez, si hay un alza, subir las tasas a los asociados y si hay una caída, disminuirlas. Se tienen 4 tipos de crédito, los cuales son los siguientes:

Tipo	Plazo	Tasa
Rapicrédito	1 mes	0%
Línea 1	60 meses	10%
Línea 2	48 meses	13%
Línea 3	48 meses	15%

Fuente: Elaboración propia, datos brindados por la administración, 2018.

Al realizar un estudio sobre las tasas que se manejan en el mercado respecto a préstamos personales, en instituciones públicas y privadas de Costa Rica, se determina y se analiza que las tasas que actualmente tiene ASOMALULE están por debajo de las que se dan al público en general, esto le permite dar muy buenos beneficios a los asociados, pero a la vez estas tasas se podrían subir un poco para que la asociación tenga más ganancias, siempre estando por debajo de la industria para que los asociados prefieran pedir prestado en la asociación y no a entidades externas.

Tipo	Tasa
BNCR	16.10%
Coopenae	19.00%
Coopeservidores	19.00%
BCR	19.95%
Scotiabank	20.50%
Banco Popular	30.00%
BAC San José	30.83%

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de las páginas web de los bancos mencionados.

Flujo del proceso de otorgamiento de crédito



Fuente: elaboración propia, 2018.

Costeo de la propuesta de crédito

Según la propuesta de mejora acerca de los otorgamientos de crédito que actualmente tiene ASOMALULE, es importante analizar el costo del cambio del análisis anterior a este, por lo cual, siempre va a significar un gasto monetario, y de tiempo, porque anteriormente únicamente pasaban 2 controles, uno por el contador y otro por el comité de crédito. Este cambio va a tener un mayor análisis del asociado, y más que todo al nivel externo de la Asociación, el análisis de la morosidad, capacidad de pago y comportamiento histórico va a estar a cargo del comité de inversión, las estimaciones son responsabilidad del contador para que este haga los cálculos y los registros pertinentes, de igual forma se incurren en gastos legales adicionales para la

revisión de las garantías y los contratos; es decir, por cada estudio de crédito se incurrirá en 16 117 colones aproximadamente.

De acuerdo con los costos en los cuales se va a incurrir para el otorgamiento de créditos a los asociados, se encuentran el recibo de la solicitud de crédito y la información, en la cual se estima se tardará una hora lo máximo, pues incluye servicio al cliente ante dudas del asociado. El análisis del CIC suministrado por el asociado, contiene la evaluación de la morosidad, del comportamiento histórico y de la capacidad de pago, por lo cual se estima que se tardará 2 horas para poder determinar una clasificación y ubicarlo entre las mismas.

Con los créditos que se otorgan, y según lo visto anteriormente, se debe realizar una estimación, por lo cual la revisión de la misma y la revisión de las garantías y de la aceptación de la garantía tardará una hora aproximadamente por parte del contador; por último, se va a incurrir en gastos legales ya que se tienen que realizar formalidades para otorgar los créditos y respaldos, por ello en gastos legales se destina, aproximadamente, una hora por asociado.

Proceso	Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
	Horas	Costo	Horas	Costo	Horas	Costo	Horas	Costo
Recibo de solicitud/información	1	2,686	1	2,686	1	2,686	1	2,686
Análisis del CIC	2	5,372	2	5,372	2	5,372	2	5,372
Estimación	1	2,686	1	2,686	1	2,686	1	2,686
Revisión garantía	1	2,686	1	2,686	1	2,686	1	2,686
Gastos legales	1	2,686	1	2,686	1	2,686	1	2,686
Total	6	16,117	6	16,117	6	16,117	6	16,117

Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio	
Horas	Costo	Horas	Costo	Horas	Costo	Horas	Costo	Horas	Costo	Horas	Costo
1	2,686	1	2,686	1	2,686	1	2,686	1	2,686	1	2,686
2	5,372	2	5,372	2	5,372	2	5,372	2	5,372	2	5,372
1	2,686	1	2,686	1	2,686	1	2,686	1	2,686	1	2,686
1	2,686	1	2,686	1	2,686	1	2,686	1	2,686	1	2,686
1	2,686	1	2,686	1	2,686	1	2,686	1	2,686	1	2,686
6	16,117	6	16,117	6	16,117	6	16,117	6	16,117	6	16,117

Julio		Agosto		Total Anual
Horas	Costo	Horas	Costo	
1	2,686	1	2,686	32,234
2	5,372	2	5,372	64,469
1	2,686	1	2,686	32,234
1	2,686	1	2,686	32,234
1	2,686	1	2,686	32,234
6	16,117	6	16,117	193,407

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Estrategia de informes

Actualmente la administración genera informes mensuales los cuales son estado de resultados y balance de situación financiera. Como estrategia de mejora, para evaluar de una mejor forma a la Asociación Solidarista, y para tener un mejor control sobre la actividad, se propone realizar estados financieros adicionales a los que se tienen actualmente. Toda la información contable es prevista por el sistema que se tiene actualmente, y para confeccionar los informes se requiere el detalle de las 5 cuentas contables: activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos.

Entre los indicadores más importantes para evaluar en los informes financieros, se encuentra la intermediación financiera, esta se define como la captación de recursos, en este caso, los ahorros de los asociados para utilizarlos para el otorgamiento de créditos, y también a los asociados. De tal forma es necesario que los informes presenten como lo captado y lo otorgado a los asociados. Por ejemplo, que se vea en el estado de resultados lo ganado por inversiones y que se vea reflejado a la vez los costos en los cuales se incurrió en los créditos, y con esto se pueda determinar un margen de intermediación financiera. En este caso, es con el insumo que se trabaja, por cuanto es el que mueve la asociación. De igual forma importante, que el estado de situación financiera se puede ver los pasivos con costo y sin costo que se tienen en la asociación, y los activos de intermediación financiera.

Sin embargo, se propone realizar el estado de resultados, según el formato que plantea la Superintendencia General de Entidades Financieras, en el cual plantea de igual forma estados financieros de una forma más ejecutiva, y esto ayudaría a la administración a ordenarlo de la forma más adecuada. Por ello se presenta a continuación un ejemplo.

Asociación Solidarista de Empleados de MALULE Ltda
Estado de resultados

CUENTA	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS POR INTERMEDIACION FINANCIERA	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos por inversiones	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos por créditos	-	-	-	-	-	-	-	-
GASTOS POR INTERMEDIACION FINANCIERA	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos financieros por obligaciones con los socios	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos financieros por obligaciones con el BCCR	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos financieros por obligaciones con entidades financieras	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO DE LA INTERMEDIACION FINANCIERA	-	-	-	-	-	-	-	-
INGRESOS POR COMISIONES Y SERVICIOS	-	-	-	-	-	-	-	-
Comisiones por obligaciones contingentes	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos por prestación de servicios	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos por comisiones y prestación de servicios	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO DE COMISIONES Y SERVICIOS	-	-	-	-	-	-	-	-
OTROS INGRESOS DE LA OPERACION NETO	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros ingresos de operación	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros gastos de operación	-	-	-	-	-	-	-	-
Ganancias o pérdidas por diferencias de cambio	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de administración	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de personal	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos generales	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO OPERACIONAL NETO	-	-	-	-	-	-	-	-
Estimaciones y recuperación de activos neto	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos y participaciones sobre la utilidad	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO FINAL	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Tomado de SUGEF, 2018.

El balance general o balance de situación financiera, se recomienda utilizarlo bajo el formato siguiente. Es importante que de esta forma se mantenga el estándar estipulado por la SUGEF, y en el cual están basadas todas las entidades fiscalizadas por esta. A la vez este formato tiene la separación entre activos y pasivos productivos, con costo, de intermediación financiera y demás, esto ayudaría a una mejora debido a que se logra una separación en las cuentas de acuerdo a su función.

Asociación Solidarista de Empleados de MALULE Ltda
Balance de situación financiera

CUENTA	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ACTIVO TOTAL	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIVO PRODUCTIVO	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIVO PRODUCTIVO DE INTERMEDIACION FINANCIERA	-	-	-	-	-	-	-	-
Cartera de creditos al día y con atraso hasta 90 días	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversiones en títulos valores	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIVO PRODUCTIVO POR ACTIVIDAD DE SERVICIOS	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIVO IMPRODUCTIVO	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIVO IMPRODUCTIVO INMOVILIZADO	-	-	-	-	-	-	-	-
Bienes de uso netos	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos improductivos	-	-	-	-	-	-	-	-
Disponibilidades	-	-	-	-	-	-	-	-
Productos y comisiones ganadas por cobrar	-	-	-	-	-	-	-	-
Bienes realizables netos	-	-	-	-	-	-	-	-
Cargos diferidos netos	-	-	-	-	-	-	-	-
Cartera de creditos con atraso mayor 90 días y cobro judicial	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos diversos netos	-	-	-	-	-	-	-	-
Estimaciones para cartera de inversiones	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIVOS PARA ACTIVIDADES NO COMPRENDIDAS LEY 7391	-	-	-	-	-	-	-	-
PASIVO TOTAL MAS PATRIMONIO AJUSTADO	-	-	-	-	-	-	-	-
PASIVO TOTAL	-	-	-	-	-	-	-	-
Pasivo con costo	-	-	-	-	-	-	-	-
Sobregiros en cuenta corriente	-	-	-	-	-	-	-	-
Depositos de ahorro a la vista	-	-	-	-	-	-	-	-
Captaciones a plazo con el publico	-	-	-	-	-	-	-	-
Obligaciones con el BCCR	-	-	-	-	-	-	-	-
Obligaciones con entidades financieras del pais	-	-	-	-	-	-	-	-
Obligaciones con entidades financieras del exterior	-	-	-	-	-	-	-	-
Otras obligaciones a plazo con entidades financieras	-	-	-	-	-	-	-	-
Depositos en cuenta corriente con costo financiero	-	-	-	-	-	-	-	-
Pasivo sin costo	-	-	-	-	-	-	-	-
Captaciones a la vista	-	-	-	-	-	-	-	-
Otras obligaciones con el publico a la vista	-	-	-	-	-	-	-	-
Obligaciones por aceptaciones	-	-	-	-	-	-	-	-
Otras obligaciones con el publico	-	-	-	-	-	-	-	-
Obligaciones con entidades financieras	-	-	-	-	-	-	-	-
Cargos por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-
Pasivos diferidos	-	-	-	-	-	-	-	-
Provisiones	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos	-	-	-	-	-	-	-	-
Obligaciones convertibles en capital	-	-	-	-	-	-	-	-
Obligaciones contingentes	-	-	-	-	-	-	-	-
Depositos en cuenta corriente sin costo financiero	-	-	-	-	-	-	-	-
Pasivos para actividades no comprendidas en Ley 7391	-	-	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO AJUSTADO	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Tomado de SUGEF, 2018.

Para manejar la liquidez, es importante que la contabilidad realice un estado de flujo de efectivo proyectado, en el cual se pueda tener una visión a futuro de los ingresos que se van a tener y de los gastos que se van a incurrir y tener un control sobre la liquidez, si es necesario el financiamiento o bien, como serían las inversiones que se van a realizar durante el año. El formato se presenta a continuación:

Asociación Solidarista de Empleados de MALULE
Flujo de efectivo
Al 30 de Septiembre del 2017

FLUJOS DE EFECTIVO PROVENIENTE DE LAS OPERACIONES:	
UTILIDAD NETA	-
Más (menos) débitos (créditos) por operaciones que no afectan el efectivo:	
Utilidad neta en venta y liquidación de inversiones	-
Amortización	-
Provisiones	-
Depreciación	-
Cambios en activos y pasivos operacionales:	
Cuentas por cobrar	-
Cuentas por pagar	-
Obligaciones laborales	-
Otros pasivos	-
EFECTIVO NETO PROVISTO POR LAS OPERACIONES	
-	
FLUJOS DE EFECTIVO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:	
Ingreso de inversiones	-
Adquisición de inversiones en acciones	-
EFECTIVO NETO USADO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	
-	
FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN:	
Ahorro cuenta de Enero	-
Ahorro navideño	-
EFECTIVO NETO PROVISTO POR (USADO EN) ACTIVIDADES DE FINAN	
-	
Disminución en el efectivo y equivalentes de efectivo	-
Efectivo y equivalente de efectivo recibido por fusión	-
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del año	-
EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL FINAL DEL AÑO	
-	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En promedio se va a consumir 2 días por mes realizando estas mejoras y generando los nuevos informes, por lo cual, estos serían preparados por el contador de ASOMALULE. Se presenta el detalle de los costos en los que se incurrirían realizando los informes propuestos:

Informe	Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Enero		Febrero	
	Horas	Costo	Horas	Costo	Horas	Costo	Horas	Costo	Horas	Costo	Horas	Costo
Estado de resultados	4	10,745	4	10,745	4	10,745	4	10,745	4	10,745	4	10,745
Balance General	4	10,745	4	10,745	4	10,745	4	10,745	4	10,745	4	10,745
Flujo de efectivo	4	10,745	4	10,745	4	10,745	4	10,745	4	10,745	4	10,745
Total	12	32,234	12	32,234	12	32,234	12	32,234	12	32,234	12	32,234

Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Total Anual
Horas	Costo	Horas	Costo	Horas	Costo	Horas	Costo	Horas	Costo	Horas	Costo	
4	10,745	4	10,745	4	10,745	4	10,745	4	10,745	4	10,745	128,938
4	10,745	4	10,745	4	10,745	4	10,745	4	10,745	4	10,745	128,938
4	10,745	4	10,745	4	10,745	4	10,745	4	10,745	4	10,745	128,938
12	32,234	12	32,234	12	32,234	12	32,234	12	32,234	12	32,234	386,814

Fuente: Elaboración propia, 2018.

ASOMALULE va a cubrir gastos por confección de estados financieros, como estos son elaborados principalmente por el contador, va a requerir su tiempo y su costo. Asimismo, para realizar el estado de resultados y el balance general, se estima una duración de 4 horas cada uno, ya que el formato propuesto conlleva cambios significativos. La confección del flujo de efectivo va a tardar aproximadamente 2 horas, lo cual, al igual que el estado de resultados y el balance general, forma parte del salario que se le paga al contador actualmente. Todo eso a un costo del salario de un contador.

Estrategia de comunicación

Como se ha estudiado a lo largo de la investigación, la Asociación actualmente cuenta con falencias respecto a la comunicación que hay hacia sus socios, y sus socios cuentan con muy poca información respecto a la misma, en cuanto a los servicios que brinda y los productos a la venta. Por lo cual es importante rescatar en este capítulo una estrategia de comunicación que se le va a servir a la asociación para posicionarse en la mente de los asociados y que ellos estén informados acerca de los beneficios que se tienen por medio de sus aportes en ASOMALULE.

Como se mencionó en la entrevista, la mayoría de los consultados expresó el descontento de recibir los informes únicamente una vez al año, este se dan en el mes de noviembre, donde se presentan todos los logros del año y la distribución de los dividendos o popularmente llamada la Asamblea. Para ello es necesario que los informes se envíen vía electrónica a los asociados al menos 2 veces al año; ello permitirá entregar la primera vez antes de la Asamblea y otra seis meses después, es decir, una en el mes de noviembre y la otra en el mes de mayo. Es importante que ante la misma publicación se cuente con el comité de comunicación ante consultas o dudas.

En la presente se estará entregando vía correo electrónico, el estado de resultados y el balance general al corte, el cual va a comparar el cierre mensual actual con el cierre mensual al semestre anterior y el acumulado al semestre actual y el acumulado al semestre anterior. Es importante que estos se presenten de una forma resumida, con el fin de que los asociados que no son expertos en materia contable, puedan comprenderlos. Estos deben de ser preparados por el contador, y ser enviando por el comité de comunicación. A continuación se presenta un ejemplo de los Estados Financieros de forma resumida:

Asociación Solidarista de Empleados de MALULE
Estado de resultados

Cuenta	Base		
	2015	2016	2017
INGRESOS			
INGRESOS POR INTERESES SOBRE INVERSIONES	163,936	177,677	126,394
INGRESO POR INTERESES - CREDITOS	93,581	113,919	120,865
INGRESO POR SERVICIOS	569,455	720,844	1,069,877
SERVICIO DE ARRENDAMIENTO	53,204	35,187	36,584
INGRESOS POR FORMALIZACION CREDITO	14,730	17,939	13,791
OTROS INGRESOS	7,998	4,305	8,503
TOTAL INGRESOS	902,904	1,069,870	1,376,014
EGRESOS			
GASTOS GENERALES	30,841	37,174	9,791
GASTOS POR SERVICIOS	539,738	629,008	976,907
GASTO POR DEPRECIACION	23,726	26,508	29,372
ESTIMACION POR INCOBRABLES	135	-	-
GASTOS POR SEGUROS	3,124	3,680	4,258
GASTOS FINANCIEROS	23,980	27,312	31,014
TOTAL EGRESOS	621,544	723,682	1,051,341
Utilidad antes de impuestos	281,360	346,188	324,673
ISR 5%	14,068	17,309	16,234
Utilidad neta	267,292	328,879	308,439

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de ASOMALULE.

Asociación Solidarista de Empleados de MALULE
Balance General

Cuenta	Base		
	2015	2016	2017
ACTIVOS CIRCULANTES			
BANCOS	209,598	207,278	157,135
INVERSIONES	2,182,002	2,346,506	2,324,793
CUENTAS POR COBRAR	66,923	139,799	67,105
PLANILLA MENSUAL	-		-
PRESTAMOS POR COBRAR	898,423	1,067,396	1,113,849
ESTIMACION POR INCOBRABLES	(449)	-	-
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	3,356,497	3,760,979	3,662,882
TOTAL ACTIVO FIJO	90,413	96,225	84,190
TOTAL ACTIVOS	3,446,910	3,857,204	3,747,072
PASIVO Y PATRIMONIO			
PASIVOS			
	-	-	-
CUENTAS POR PAGAR	-	(2,270)	(116)
OBLIGACIONES A SOCIOS	(232,806)	(253,298)	(250,820)
PROVISION ADMINISTRACION PLANILLAS	(47,709)	(45,159)	(81,050)
PROVISION DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	(2,091)	(2,076)	(3,046)
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	(34,983)	(39,988)	(15,194)
TOTAL PASIVOS	(317,589)	(342,791)	(350,226)
TOTAL PATRIMONIO	(3,129,321)	(3,514,414)	(3,396,846)
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	(3,446,910)	(3,857,205)	(3,747,072)

Fuente: Elaboración propia, 2018, datos tomados de ASOMALULE.

Para solucionar el problema de que los asociados no están al dando de los convenios que hay actualmente en la asociación, se propone realizar trimestralmente un recordatorio a estos, acerca de los convenios que se tienen actualmente, esto por correo electrónico donde se pueda adjuntar el detalle de estos. Cuando se integre un nuevo convenio a la asociación, es muy importante que se avise a los funcionarios por correo electrónico que se dispone de servicios.

Adicionalmente a esto, en las pantallas se podría publicar convenios existentes, para que sean más visibles al asociado. Se decide lanzar esta publicación una vez cada tres meses y durante 7 días para no causar irritabilidad de los mismos, y que esta sea una herramienta para recordar a los asociados de una forma sencilla, para evitarles la molestia de buscar la información por sus propios medios, en los meses de septiembre, diciembre, marzo y junio.

Actualmente se realizan 4 ferias al año, las cuales corresponden a Feria del Día del Padre en junio, del Día de la Madre en agosto, Feria de la Salud en octubre y Feria Navideña en diciembre, se pretende realizar una feria más durante el año, que sea aproximadamente en el mes de marzo ya que hay un vacío entre las ferias de diciembre y junio. Al no haber una fecha importante, se puede realizar una feria deportiva, en la cual lleguen proveedores que no solamente ofrezcan ropa deportiva, sino también productos de alimentación, artículos para practicar deporte, calzado, y demás utensilio.

Para obtener los proveedores, se puede crear una página en Facebook, y en esta pagar publicidad para que sea vista por proveedores, y que en ella se ofrezcan los espacios para realizar las ferias, esto con el fin de aumentar la demanda, y que haya variedad e incluso aumentar los ingresos por ferias. De igual forma, se puede extender la invitación a gimnasios para que promocionen sus servicios en la feria de la Asociación Solidarista.

Se realizó una revisión a las redes sociales con las que se cuentan actualmente y se encontró que se cuenta con una página de amigos en Facebook, la cual no tiene actualizaciones desde el 2016, se propone que se le dé seguimiento a las redes sociales, no solamente para actualización y bien de sus asociados, sino también para obtener retroalimentación.

Para tener un contacto más cercano con el asociado, se propone que realicen publicaciones en Facebook todos los meses, y en la página se actualice la imagen del logo,

debido a que actualmente posee el logo anterior; asimismo, las publicaciones pueden tener variedad de temas, pueden abarcar los convenios que existen, el estatus de las inversiones, los créditos que se ofrecen actualmente, se pueden mostrar fotos de las ferias realizadas, de la Asamblea e inclusive de las reuniones de la Junta Directiva, con el fin de que se haga notar más el trabajo que se realiza en la Asociación.

Cuando se realizó la entrevista al comité de inversión, se presentaba que actualmente se hacen inversiones aproximadamente cada 2 o 3 meses, con el fin de que no se acumule mucho dinero en cuentas corrientes, y según la encuesta realizada a los asociados, a ellos les gustaría estar más al tanto de las colocaciones que se van a realizar, por lo cual se propone que se hagan publicaciones vía correo electrónico de las nuevas colocaciones; es decir, que se detallen las instituciones en los cuales se invierte, los montos, los plazos e inclusive las tasas pactadas. Esta información, puede ser generada por el comité de inversión y con ello, ser publicado por correo electrónico a los asociados con ayuda del comité de comunicación, o bien que se envíe un estado de las mismas durante los meses de noviembre, febrero, mayo y agosto.

Como forma de que la Asociación dé un valor agregado, y para que mejore no solamente en el aspecto económico la vida de los asociados, sino con esto un agregado intelectual y social para sus vidas, se propone que cada 4 veces, es decir 3 veces al año se den capacitaciones, en los meses de septiembre, enero, y mayo. Estas capacitaciones deben ser impartidas por un profesional en el área, y estas pueden abarcar vistos durante las entrevistas realizadas con temas como manejo del dinero o finanzas personales, emprendedurismo, cómo ahorrar, cómo obtener una pensión voluntaria, entre otros. La periodicidad se debe para que se logre llenar un cupo alto y que no sean muchas veces al año para que no sea molesto para el público, y que con eso no asista y no sea un gasto mal utilizado.

Continuando con la mejora de la imagen de la asociación, se propone que se realicen pequeñas pautas en las cuales se mencionen las metas alcanzadas. Estas se pueden enviar por medio de correo electrónico y se pueden publicar en las pantallas con las que ya se cuenta. Esta de igual forma se puede realizar semestralmente con el fin de que los asociados vean los avances y que se visibilice la asociación como una entidad con metas y que se han ido cumpliendo durante el año. Estas mismas se pueden enviar por correo electrónico, para que lleguen de forma personal a los asociados, de igual forma en los meses de octubre y abril.

Finalmente, para esta propuesta de comunicación, se plantea conocer la aceptación de los asociados posterior a las actividades, para evaluar si es necesario hacer mejoras a los métodos y cuáles de ellos son más efectivos. Por ello, se realizará una encuesta del desempeño 3 veces al año, la cual abarcará temas tales como entrega de informes, nuevos convenios, ferias realizadas, seguimiento a redes sociales, la opinión acerca de las inversiones, las capacitaciones que se han realizado si han sido útiles, que les parece el desempeño y el alcance de las metas, etc.

Detalle del cronograma de actividades

Cronograma de actividades	September	October	November	December	January	February	March	April	May	June	July
Informes											
Convenios											
Ferías											
Facebook											
Inversiones											
Capacitaciones											
Metas alcanzadas											
Encuesta de retroalimentación											

Fuente: tomado de elaboración propia, 2018.

Detalles de los costos de comunicación

Cronograma de actividades	September	October	November	December	January	February	March	April	May	June	July	August
Informes (servicios)	-	-	13,431	-	-	-	-	-	13,431	-	-	-
Convenios (artes y servicios)	10,745	-	-	10,745	-	-	10,745	-	-	10,745	-	-
Ferías (servicios)	-	28,500	-	28,500	-	-	28,500	-	-	28,500	-	28,500
Facebook (artes y servicios)	32,234	32,234	32,234	32,234	32,234	32,234	32,234	32,234	32,234	32,234	32,234	32,234
Inversiones (artes y servicios)	-	-	5,372	-	-	5,372	-	-	5,372	-	-	5,372
Capacitaciones (servicios)	199,500	-	-	-	199,500	-	-	-	199,500	-	-	-
Metas alcanzadas (servicios)	-	10,745	-	-	-	-	-	10,745	-	-	-	-
Encuesta de retroalimentación (servicios)	-	5,372	-	-	-	5,372	-	-	-	5,372	-	-
Total de gastos:	242,479	76,852	51,038	71,479	231,734	42,979	71,479	42,979	250,538	76,852	32,234	66,666

Fuente: tomado de elaboración propia, 2018.

ANEXOS

Encuestas para los asociados

1. ¿Cómo considera que ha sido el desempeño de la Asociación de los últimos años?
Comente
2. ¿Cuáles áreas considera usted que la Asociación podría mejorar? ¿Por qué?
3. ¿Cuáles necesidades considera usted que no están cubiertas por los servicios que ofrece la Asociación?
4. ¿Cómo considera la rendición de cuentas una vez al año por parte de la Asociación para poner a los Asociados al tanto de su situación?

- Muy adecuado
- Adecuado
- No sabe
- Inadecuado
- Totalmente inadecuado

Justifique su respuesta.

5. ¿Qué tipo de información le gustaría tener acceso respecto a la Asociación?
6. ¿Con cuánta frecuencia le gustaría que la Asociación le brinde los informes?
7. ¿Qué tipo de servicios o productos le gustaría que brindara la asociación?
8. ¿Qué comentario adicional nos podría dar?

Encuestas para miembros de la Junta Directiva

1. ¿Cómo calificaría el desempeño de la asociación en los últimos años? Comente al respecto
2. ¿Cuáles son los informes que emite la administración? Detállelos uno a uno por favor.
3. ¿Con qué frecuencia le suministran los informes?
4. ¿Qué utilización se da a estos informes? Comente
5. ¿Quiénes revisan los informes? Comente
6. ¿Cuál es la periodicidad que revisan estos informes?
7. Después de la revisión de los informes, ¿cuál es la utilización que se le da a estos?
8. ¿Qué seguimiento les dan a los informes después de su revisión?
9. ¿Cómo es la retroalimentación que se tiene actualmente después de la revisión de los informes?
10. ¿Qué tipo de decisiones toma usted como miembro de la Junta? Detállelas por favor
11. ¿Quién toma las decisiones de financiamiento?
12. ¿Quién toma las decisiones operativas?
13. ¿Considera la información suministrada suficiente para realizar las inversiones?
14. ¿Qué otra información le gustaría recibir para mejorar la gestión de inversiones?
15. ¿Cómo considera el sistema de información?
16. ¿Qué mejoras le realizaría usted a este?

Encuestas para el comité de inversión

1. ¿Quién toma las decisiones de inversión?
2. ¿Qué criterios se utilizan para la decisión de invertir?
3. ¿Existen manuales y procedimientos formales para realizar las inversiones? Si la respuesta es sí, descríbalos
4. ¿Qué índices toman en cuenta para realizar las inversiones?
5. ¿Cuáles riesgos toman en cuenta cuando van a realizar una inversión?

6. ¿Cómo determinan el tiempo que va a estar invertido el dinero?
7. ¿Cómo está constituida la cartera de inversiones actualmente?
8. ¿Qué evaluaciones se le realizan a la cartera de inversiones? Detállelos
9. ¿Cuáles son las políticas de inversiones que se tienen? Detállelas
10. ¿Considera la información suministrada suficiente para realizar las inversiones?
11. ¿Qué otra información le gustaría recibir para mejorar la gestión de inversiones?
12. ¿Cómo considera el sistema de información?
13. ¿Qué mejoras le realizaría usted a este?
14. ¿Qué seguimiento se da a las condiciones del entorno?

Preguntas para el comité de crédito

1. ¿Quién decide los presupuestos de financiamiento para los asociados?
2. ¿Cuáles son los criterios para determinar los presupuestos de financiamiento de las distintas líneas de crédito?
3. ¿Quién toma las decisiones de financiamiento hacia los asociados?
4. ¿Qué parámetros toman en cuenta al momento de otorgar un crédito al asociado?
5. ¿Cómo determinan por cuánto tiempo debe de pagarse un crédito y la cuota de este?
6. ¿Cuáles riesgos se les han presentado al momento de otorgar créditos?
7. ¿Tienen en mente proyectos para otorgar más opciones de crédito para los asociados?
8. ¿Cuáles son las políticas de crédito que se tienen? Coméntelas
9. ¿Se cuenta con manuales y procedimientos formales para el otorgamiento de un crédito?
Si la respuesta es sí, descríbalos
10. ¿Conoce la cartera de morosidad de la asociación?
11. ¿Tienen identificadas las principales causas de mora de los asociados?
12. ¿Qué información recibe para el otorgamiento de un crédito?
13. ¿Considera suficiente la información recibida para el otorgamiento de un crédito?
14. ¿Qué otra información le gustaría recibir para mejorar la gestión de crédito?
15. ¿Cómo considera el sistema de información?
16. ¿Qué mejoras le realizaría usted a este?

Preguntas para el comité de actividades especiales

1. ¿Cuáles actividades tiene a cargo este comité?
2. ¿Cuál es el beneficio que obtiene la asociación al realizar estas actividades?
3. ¿Cuáles otras actividades tienen en mente para poder incentivar al asociado?
4. ¿Qué información recibe para la definición de actividades?
5. ¿Considera suficiente la información recibida para la definición de actividades?
6. ¿Qué otra información le gustaría recibir para la definición de actividades?
7. ¿Se evalúa los impactos de las actividades realizadas?
8. ¿Qué seguimiento se da a las actividades realizadas?
9. ¿Cómo considera el sistema de información?
10. ¿Qué mejoras le realizaría usted a este?

Preguntas para el comité de control interno

1. ¿Qué medidas tiene esta asociación para velar por el control interno de la misma?
2. ¿Cuáles riesgos considera que están presentes en la asociación?
3. ¿Cada cuánto se evalúa el control interno de la asociación?
4. ¿Se cuentan con procedimientos para la evaluación del control interno?
5. ¿Se cuenta con políticas formales para el control interno?
6. ¿Cómo considera el sistema de información?
7. ¿Qué mejoras le realizaría usted a este?

Preguntas para el comité de comunicación

1. ¿Cómo considera que ha sido la comunicación entre el asociado y la Junta Directiva?

2. ¿Considera algún límite que impida una buena comunicación entre el asociado y la Junta Directiva?
3. ¿Considera que los medios que se han utilizado para informar a los asociados han sido efectivos?
4. ¿Cómo podría mejorar la comunicación hacia los asociados en cuanto a informes financieros?
5. ¿Se cuenta con políticas formales para efectuar la comunicación?
6. ¿Se cuenta con manuales y procedimientos formales para efectuar la comunicación?
7. ¿Cuál es la periodicidad que se realiza esta información?
8. ¿Se da seguimiento a las comunicaciones?
9. ¿Se evalúa el impacto de las comunicaciones?

Preguntas hacia la administración

1. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la Asociación?
2. ¿Cuáles considera que son riesgos presentes en su labor?
3. ¿Con qué frecuencia elaboran los informes financieros?
4. ¿Cuáles informes generan actualmente?
5. ¿Cuál es la periodicidad con la que se revisan los mismos?
6. ¿Cuál es el seguimiento que se le da a los informes?
7. ¿Cuáles áreas considera que se debe mejorar en cuanto a la administración de la Asociación?
8. ¿Qué seguimientos se le da a la cartera de créditos?
9. ¿Cómo considera la capacitación brindada para mejorar su desempeño como administrador?
10. ¿Cómo considera el sistema de información?
11. ¿Qué mejoras le realizaría usted a este?

Cuadro guía de la investigación

Seguidamente, se presenta el cuadro base con el que fue planificada esta investigación:

Objetivos	Variables	Indicadores	Fuente	Instrumento	Propósito
<p>•Analizar la situación financiera de la Asociación Solidarista de Empleados de una empresa transnacional con base a los Estados Financieros de los últimos 3 periodos.</p>	<p>•Análisis situación financiera.</p>	<p>Análisis de liquidez, solvencia, rentabilidad, perspectiva de inversión, financiamiento. Análisis horizontal, vertical, razones financieras, comparación industrial y tendencias. Método Dupont. Análisis del balance general de la compañía, pérdidas y ganancias, estado de cambios en el patrimonio, flujo de efectivo.</p>	<p>Estados financieros. Apoyo de la Junta Directiva. Entrevistas a profesionales. Entrevistas a asociados. Revisión documental. Apoyo del departamento contable de la Asociación Solidarista.</p>	<p>Cuestionarios. Entrevistas. Gráficos Cuadros comparativos. Revisión documental.</p>	<p>Determinar como ha sido el comportamiento de las finanzas de la Asociación Solidarista en los últimos 3 periodos (2015-2017).</p>
	<p>•Análisis de Riesgo desde la perspectiva CAMELS.</p>	<p>Riesgo de solvencia. Riesgo de liquidez. Riesgo de tasas de interés. Riesgos de tipo de cambio. Riesgos de crédito. Riesgo operacional.</p>	<p>Estados financieros. Apoyo de la Junta Directiva. Entrevistas a profesionales. Entrevistas a asociados. Revisión documental. Apoyo del departamento contable de la Asociación Solidarista.</p>	<p>Cuestionarios. Entrevistas. Gráficos Cuadros comparativos. Revisión documental.</p>	<p>Determinar como ha sido el comportamiento de las finanzas de la Asociación Solidarista en los últimos 3 periodos (2015-2017).</p>
	<p>•Modelo de evaluación financiera CAMELS (SUGEF).</p>	<p>Indicadores cualitativos. Indicadores cuantitativos.</p>	<p>Estados financieros. Apoyo de la Junta Directiva. Entrevistas a profesionales. Entrevistas a asociados. Revisión documental. Apoyo del departamento contable de la Asociación Solidarista.</p>	<p>Cuestionarios. Entrevistas. Gráficos Cuadros comparativos. Revisión documental.</p>	<p>Determinar como ha sido el comportamiento de las finanzas de la Asociación Solidarista en los últimos 3 periodos (2015-2017).</p>

<p>Identificar los requerimientos de información financiera para la toma de decisiones gerenciales de la Asociación Solidarista para garantizar su estabilidad y rentabilidad a través del tiempo.</p>	<p>Toma de decisiones.</p>	<p>Toma de decisiones de inversión. Toma de decisiones de financiamiento. Toma de decisiones operativas.</p>	<p>Estados financieros. Apoyo de la Junta Directiva. Entrevistas a profesionales. Revisión documental.</p>	<p>Cuestionarios. Entrevistas. Cuadros sinópticos. Tablas de datos. Revisión documental</p>	<p>Determinar cuáles son los datos que se necesitan para poder evaluar la situación financiera de la Asociación Solidarista por los últimos 3 periodos.</p>
	<p>Sistemas de información financiera.</p>	<p>Tipos de informes. Emisor y destinatario, periodicidad de los mismos. Utilización de los informes y retroalimentación sobre los mismos.</p>	<p>Estados financieros. Apoyo de la Junta Directiva. Entrevistas a profesionales. Revisión documental.</p>	<p>Cuestionarios. Entrevistas. Cuadros sinópticos. Tablas de datos. Revisión documental</p>	<p>Determinar cuáles son los datos que se necesitan para poder evaluar la situación financiera de la Asociación Solidarista por los últimos 3 periodos.</p>
	<p>Plan de acción</p>	<p>Medidas correctivas, seguimiento a los informes.</p>	<p>Estados financieros. Apoyo de la Junta Directiva. Entrevistas a profesionales. Revisión documental.</p>	<p>Cuestionarios. Entrevistas. Cuadros sinópticos. Tablas de datos. Revisión documental</p>	<p>Determinar cuáles son los datos que se necesitan para poder evaluar la situación financiera de la Asociación Solidarista por los últimos 3 periodos.</p>

Elaborar un modelo de información financiera para apoyar la toma de decisiones gerenciales en la Asociación Solidarista de Empleados de una empresa transnacional.	Información financiera.	Entrevistas a profesionales. Entrevistas a asociados. Revisión documental. Apoyo de la Junta Directiva.	Gráficos. Esquemas. Diagramas. Cuadros comparativos. Revisión documental.	Basado en los datos obtenidos y en la evaluación de la Asociación los últimos 3 años, elaborar un plan que permita estabilizar y mejorar los rendimientos de la Asociación Solidarista.
	Indicadores financieros	Entrevistas a profesionales. Entrevistas a asociados. Revisión documental. Apoyo de la Junta Directiva.	Gráficos. Esquemas. Diagramas. Cuadros comparativos. Revisión documental.	Basado en los datos obtenidos y en la evaluación de la Asociación los últimos 3 años, elaborar un plan que permita estabilizar y mejorar los rendimientos de la Asociación Solidarista.
	Definición del modelo de información financiera.	Entrevistas a profesionales. Entrevistas a asociados. Revisión documental. Apoyo de la Junta Directiva.	Gráficos. Esquemas. Diagramas. Cuadros comparativos. Revisión documental.	Basado en los datos obtenidos y en la evaluación de la Asociación los últimos 3 años, elaborar un plan que permita estabilizar y mejorar los rendimientos de la Asociación Solidarista.

Referentes Bibliográficos

¿Qué es el análisis del riesgo? Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-analisis-de-riesgo-camel/>

¿Qué es el feedback? Disponible en: http://destinonegocio.com/cr/gestion-es_cr/que-es-el-feedback-entiende-como-puede-ayudar-a-retener-a-los-trabajadores-2/

¿Qué es solidarismo? Disponible en: <http://www.solidarismo.com/que-es-solidarismo>.

¿Quiénes son los destinatarios de la información? Disponible en: <https://diegosalasanaya.wordpress.com/2013/03/22/quienes-son-los-destinatarios-de-la-informacion-contable/>

Administración de riesgos empresariales. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-riesgos-empresariales-definicion-y-proceso/>

Análisis del riesgo. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-analisis-de-riesgo-camel/>

Artículo. Envío. Disponible en: <http://www.envio.org.ni/articulo/672>

Capitales. Disponible en: <http://www.capitales.com/rss/noticia.php?id=11683>

Contabilidad. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos26/glosario-contabilidad/glosario-contabilidad.shtml>

Criterios para medir la situación financiera de una empresa. Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/08/criterios-miden-situacion-financiera-empresa/>

Definición de plan de acción. Disponible en: <https://definicion.de/plan-de-accion/>

Destinatarios de la información. Disponible en:
<http://contagral.blogspot.com/2010/04/destinatarios-de-la-informacion.html>

Economía y política. Disponible en: <https://www.nacion.com/economia/politica-economica/solidarismo-acepta-una-supervision-proporcional/77CYQEFI75FLPJG3OOPCMT4XDE/story/>

Fuentes de información. Disponible en:
http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos_de_fuentes_de_informacin.html

Instrumentos de investigación. Disponible en: <https://prezi.com/ntpf0m3pxyuh/instrumentos-de-investigacion/>

Movimientos Solidarista en Honduras. Disponible en
<http://www.historiadehonduras.hn/Historia/Independiente/MovimientosSociales/solidarismo.htm>

Para el análisis de la rentabilidad. Disponible en:
<https://analisisinterpretaciondeestadosfinancierosunivia.wordpress.com/2014/06/13/modelo-dupont-para-el-analisis-de-la-rentabilidad/>

Retroalimentación financiera. Disponible en: <https://books.google.co.cr/books?id=zDCb9fDzNgC&pg=PA7&lpg=PA7&dq=retroalimentacion+financiera&source=bl&ots=PIy0B-Ih3t&sig=VUvvqyl79FsG7EiRp1J7eIlOn08&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiyeDFwJLbAhUEwlkKHXR5D3Y4ChDoAQg1MAI#v=onepage&q&f=false>

RUC. UDC. Disponible en: http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/12946/CC-102_art_6.pdf?sequence=1

Sistemas de información financiera empresarial. Disponible en:
<https://www.gestiopolis.com/sistemas-informacion-financiera-empresarial/>

Solidarismo. Disponible en: <http://www.solidarismo.com/que-es-solidarismo>

Técnicas para la toma de decisiones. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-para-la-toma-de-decisiones/>

Toma de decisiones financieras. Disponible en: <https://retos-directivos.eae.es/acierta-en-la-toma-de-decisiones-financieras-de-tu-empresa/>

Unidades de estudio. Disponible en: <http://planteamientodelestudio.blogspot.com/2012/02/unidades-de-estudio-contiene-la.html>

Usos de los estados financieros para los accionistas. Disponible en: <https://www.cuidatudinero.com/13180451/usos-de-los-estados-financieros-para-los-accionistas>

Documentos legales

Leyes, códigos y artículos:

Benemeritazgo

Constitucion Politica de Costa Rica

Law on Solidarity Employee Associations No 6970

Ley de Asociaciones Solidaristas No 8168

Ley Día Nacional del Solidarismo No. 8168

Reforma artículo 64 constitución política

Código de la niñez y la adolescencia

Ley de Asociaciones Civiles No. 218

Ley de Protección al Trabajador No. 7983

Ley del régimen privado de pensiones complementarias No.7523

Instructivo de los cuadros de seguimiento de la reserva de liquidez (RL)

Propuesta de ley del impuesto sobre el valor agregado

Propuesta de ley del impuesto sobre la renta