



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL
FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA ASOCIACIÓN
SOLIDARISTA DEL INGENIO SANTA ANA**

Heydi Jeaneth Calderón Ambelis

Asesorado por el Ing. Frisley William Daniel Mendizábal

Guatemala, noviembre de 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL
FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA ASOCIACIÓN
SOLIDARISTA DEL INGENIO SANTA ANA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

HEYDI JEANETH CALDERÓN AMBELIS

ASESORADO POR EL ING. FRISLEY WILLIAM DANIEL MENDIZÁBAL

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Ángel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Jurgen Andoni Ramírez Ramírez
VOCAL V	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
SECRETARIA	Ing. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

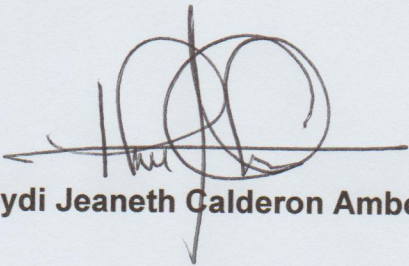
DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
EXAMINADOR	Ing. Juan José Peralta Dardón
EXAMINADOR	Ing. Carlos Alex Olivares Ortíz
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DEL INGENIO SANTA ANA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 16 de mayo de 2011.



Heydi Jeaneth Calderon Ambelis

Guatemala, 07 de septiembre de 2017

Ingeniero
José Francisco Gómez Rivera
Director
Escuela ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Ingeniero,

Hago constar que he asesorado y revisado el trabajo de graduación titulado DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DEL INGENIO SANTA ANA, elaborado por la estudiante Heydi Jeaneth Calderón Ambelis con carnet número 2004-12815, para optar al título de Ingeniera Industrial. También indico por este medio que el trabajo cumple con el eje de investigación de desarrollo sostenible.

Ya que encuentro satisfactorio el trabajo de graduación, procedo a darle aprobación y remitirlo a usted para su correspondiente trámite.

Atentamente,

Ing. Frisley Mendizabal
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO 6905

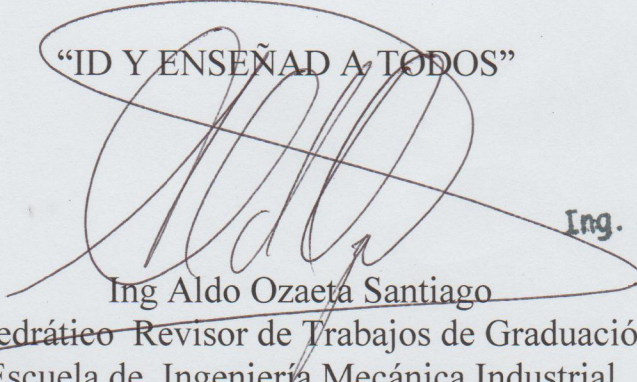
Ing. Frisley William Daniel Mendizabal
Ingeniero Industrial
Colegiado activo 6905



REF.REV.EMI.146.017

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DEL INGENIO SANTA ANA**, presentado por la estudiante universitaria **Heydi Jeaneth Calderón Ambelis**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing Aldo Ozaeta Santiago

Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Ing. Aldo Ozaeta Santiago
Ingeniero Industrial
Colegiado: 1850

Guatemala, octubre de 2017.

/mgp



REF.DIR.EML.195.017

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DEL INGENIO SANTA ANA**, presentado por la estudiante universitaria **Heydi Jeaneth Calderón Ambelis**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR a.i.

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2017.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala

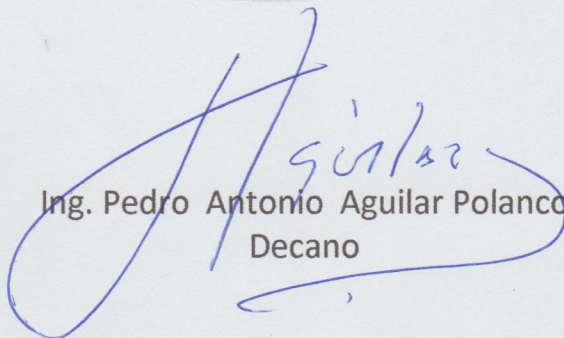


Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 569.2017

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DEL INGENIO SANTA ANA**, presentado por la estudiante universitaria: **Heydi Jeaneth Calderón Ambelis**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano

Guatemala, noviembre de 2017

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

Dios Padre, Hijo y Espíritu Santo Quien ha manifestado su amor a lo largo de mi vida. Su mano me sostiene y me lleva siempre en victoria.

Mi Santísima Madre Virgen María De ti he aprendido a confiar en la Providencia Divina que nunca falla.

Mis padres Carlos Eduardo Calderón Cerón y Leticia Ambelis Lima. Soy fruto de su esfuerzo y trabajo. Anhele ser reflejo de la rectitud de sus corazones.

Mi hermana Quien me ha enseñado a soñar en grande. Ver tu corazón puro y tus ojos siempre puestos en Dios y la Virgen María fortalece mi fe.

Mi familia Nunca olvidaré sus enseñanzas y la ternura con la que siempre me han amado.

Mis amigos Es una bendición contar con su amistad. Llenan mi corazón de alegría.

A todos: gracias porque nunca han dejado de creer en mí.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Mi casa de estudios y segundo hogar durante mi formación académica.
Facultad de Ingeniería	Donde obtuve las herramientas para ser una mujer profesional de influencia positiva para el país. En especial a la escuela de Ingeniería Mecánica Industrial.
Ingenio Santa Ana	Por brindarme la oportunidad de desarrollo académico y profesional. Ser parte de su equipo de trabajo me motiva a renovar constantemente mi compromiso con la excelencia.
Mi familia y amigos	Su apoyo me ha mantenido con los pies en la tierra y la vista en el cielo. En especial a Elías Bámaca Saquic con quien he vivido el profundo y verdadero significado de la amistad.
Junta Directiva ASTISA	Por su ejemplo de liderazgo ético y compromiso con la mejora continua.

1.4.1.	Definición.....	14
1.4.2.	Objetivos	14
1.4.3.	Principios fundamentales del solidarismo.....	15
1.4.4.	Solidarismo en Guatemala	16
1.4.4.1.	Antecedentes históricos	16
1.4.4.2.	Marco legal del solidarismo en Guatemala.....	18
2.	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DE LOS TRABAJADORES DEL INGENIO SANTA ANA.....	19
2.1.	Objetivos	19
2.2.	Organización	20
2.2.1.	Estructura organizacional	20
2.2.1.1.	Asamblea General.....	21
2.2.1.2.	Junta Directiva.....	22
2.2.1.3.	Comités	23
2.2.1.4.	Personal administrativo	24
2.2.2.	Organigrama	24
2.3.	Estatutos	25
2.4.	Servicios que ofrece actualmente	26
2.5.	Empresas periféricas.....	28
2.5.1.	Cafetería.....	28
2.6.	Análisis del ambiente externo.....	29
2.6.1.	Percepción del mercado.....	29
2.6.1.1.	Análisis de la competencia	29
2.6.1.1.1.	Bancos	31
2.6.1.1.2.	Cooperativas de ahorro y crédito	33

	2.6.1.2.	Análisis del cliente potencial	40
	2.6.1.2.1.	Encuesta para determinar las necesidades y expectativas de los clientes potenciales	40
	2.6.1.2.2.	Análisis de la información recopilada	41
2.7.		Análisis del ambiente interno	43
	2.7.1.	Análisis financiero	43
	2.7.1.1.	Análisis vertical de los estados financieros	46
	2.7.1.2.	Análisis horizontal de los estados financieros	51
	2.7.2.	Análisis de los procedimientos administrativos existentes.....	56
	2.7.3.	Matriz de diagnóstico administrativo.....	58
	2.7.4.	Análisis de la perspectiva del cliente	62
	2.7.4.1.	Encuesta para determinar las necesidades y expectativas de los asociados.....	62
	2.7.4.2.	Análisis de los datos recopilados.....	64
3.		DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA	67
	3.1.	Bases de la planeación estratégica	67
	3.1.1.	Formulación de la visión	67
	3.1.2.	Formulación de la misión.....	68

	3.1.2.1.	Identificación de los usuarios	69
	3.1.2.2.	Necesidades que se satisfacen	69
	3.1.2.3.	Habilidades organizacionales	70
	3.1.3.	Establecimiento de los principios y valores de la asociación	70
3.2.		Análisis FODA de la asociación	71
	3.2.1.	Identificación de las fortalezas	71
	3.2.2.	Identificación de las oportunidades	72
	3.2.3.	Identificación de las debilidades	73
	3.2.4.	Identificación de las amenazas	74
3.3.		Matriz FODA.....	75
3.4.		Desarrollo de estrategias a partir de la Matriz FODA	77
	3.4.1.	Estrategias para atacar	77
	3.4.2.	Estrategias para defender	78
	3.4.3.	Estrategias para reforzar	79
	3.4.4.	Estrategias para movilizar	79
3.5.		Objetivos estratégicos generados a partir de la Matriz FODA	80
	3.5.1.	Matriz de factibilidad de los objetivos	80
	3.5.2.	Formulación de los objetivos estratégicos.....	83
3.6.		Desarrollo de tácticas.....	85
4.		IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS	89
	4.1.	Planeación.....	89
	4.1.1.	Proyectos	89
	4.1.2.	Asignación de recursos	91
	4.2.	Planes tácticos	92
	4.2.1.	Metas, actividades y asignación de responsabilidades	92

4.2.2.	Asignación de recursos	92
4.3.	Reunión informativa para los asociados	93
4.4.	Capacitación al personal administrativo	93
5.	CONTROL Y MEJORA CONTINUA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	95
5.1.	Selección de indicadores clave.....	95
5.1.1.	Participación solidarista	96
5.1.2.	Indicadores financieros	97
5.1.3.	Competitividad de las tasas de interés	97
5.1.4.	Satisfacción del cliente	97
5.2.	Revisión anual del plan estratégico	97
5.2.1.	Alcance de los objetivos	99
5.2.2.	Identificación de oportunidades de mejora	99
5.2.3.	Evaluación de las estrategias	99
5.2.4.	Evaluación de las tácticas.....	101
5.3.	Metodología de retroalimentación por parte del personal administrativo.....	102
5.4.	Metodología de retroalimentación por parte de los asociados	102
6.	MEDIDAS DE IMPACTO AMBIENTAL.....	103
6.1.	Identificación de desechos producidos	103
6.1.1.	Actividades administrativas.....	103
6.1.2.	Empresa periférica.....	104
6.2.	Generación de opciones para el tratamiento de los desechos	105
6.2.1.	Reducción en el punto de generación	105
6.2.2.	Reciclaje y reutilización	106

6.3.	Análisis de factibilidad de las opciones	106
6.3.1.	Factibilidad económica	107
6.3.2.	Factibilidad técnica	107
6.3.3.	Factibilidad ecológica	107
6.4.	Elaboración del plan de manejo de desechos.....	108
6.5.	Implementación del plan de manejo de desechos.....	110
6.5.1.	Entrenamiento	110
6.5.2.	Revisión periódica del programa	111
6.5.3.	Medición de resultados.....	112
CONCLUSIONES.....		113
RECOMENDACIONES.....		117
BIBLIOGRAFÍA.....		119
APÉNDICES		121
ANEXOS.....		139

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Exportación de azúcar por región. Zafra 2014/2015.	4
2.	Organigrama Asociación Solidarista de Trabajadores de Ingenio Santa Ana y empresas anexas.....	25
3.	Diagrama de Abell.....	68
4.	Matriz FODA.....	75

TABLAS

I.	Parámetros de azúcar refinada tipo A.....	10
II.	Parámetros de azúcar cruda.....	10
III.	Parámetros de azúcar blanca estándar.....	11
IV.	Parámetros de azúcar refinada local.....	11
V.	Formulario información para evaluación comparativa de productos y servicios ofrecidos por los bancos.....	31
VI.	Informe de la evaluación comparativa de competencia en el sector de bancos.....	32
VII.	Formulario información para evaluación comparativa de productos y servicios ofrecidos por cooperativas de ahorro y crédito.....	35
VIII.	Informe de la evaluación comparativa de competencia en el sector de ahorro y crédito de sistemas solidarios de Guatemala.....	36
IX.	Índices financieros.....	44
X.	Análisis vertical Balance General de los años 2015 y 2016.....	46

XI.	Análisis vertical Estado de Resultados de los años 2015 y 2016	50
XII.	Análisis horizontal Balance General de los años 2015 y 2016.....	52
XIII.	Análisis horizontal Estado de Resultados de los años 2015 y 2016	54
XIV.	Matriz diagnóstico administrativo	59
XV.	Matriz de factibilidad de los objetivos.....	81
XVI.	Objetivos estratégicos y sus indicadores de medición.....	83
XVII.	Tácticas a implementar por cada objetivo estratégico	85
XVIII.	Proyectos y asignación de sus responsables	90
XIX.	Plan de capacitación para personal de asociación solidarista	94
XX.	Formato para la evaluación anual de estrategias	100
XXI.	Guía para evaluación de las tácticas	101
XXII.	Tipo de desechos de actividades administrativas	103
XXIII.	Caracterización de los desechos de actividades de cafetería.....	104
XXIV.	Acciones para reducir cantidad generada de desechos	105
XXV.	Plan de manejo de desechos.....	108
XXVI.	Taller de sensibilización para la implementación de 3 R	110
XXVII.	Total de residuos recolectados zafra	112

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
Z	Confiabilidad
σ	Desviación estándar de la población
e	Error estimado
Hz	Hertz
m	Metro
ppm	Partes por millón
%	Porcentaje
Q	Quetzal. Moneda oficial de Guatemala
n	Tamaño de la muestra
N	Tamaño de la población

GLOSARIO

AGEXPORT	Asociación guatemalteca de exportadores.
Análisis de factibilidad	Análisis realizado para determinar si es viable realizar un proyecto y que, a través de ese proyecto, la organización logrará sus objetivos generales. Mediante el análisis de factibilidad se define si será posible lograr el proyecto con los recursos actuales de la organización. La factibilidad establece previamente los objetivos organizacionales para luego concluir si el proyecto planteado sirve para mover a la organización hacia sus objetivos en alguna forma.
ASAZGUA	Asociación de azucareros de Guatemala.
Asociación solidarista	Organización social que se inspira en una actitud humana, por medio de la cual el hombre se identifica con las necesidades y aspiraciones de sus semejantes, con el compromiso de aportar sus recursos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades y aspiraciones de manera justa y pacífica.
Balance general	Documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa a una fecha determinada.

**Escritura de
Constitución**

Documento en el que se hace constar mediante notario público que se ha constituido una sociedad y, por lo tanto, los socios fundadores proceden a la firma de esta escritura en la cual quedan definidos los estatutos legales. Es obligatorio para todas las sociedades y para las entidades sin personalidad jurídica (Comunidad de Bienes y Sociedad Civil) cuando los socios o comuneros aporten bienes inmuebles o derechos reales.

Estado de resultados

Estado financiero que muestra los ingresos, costos y gastos de una organización en un período determinado que concluye con la utilidad o pérdida de dicho período.

**Estatutos legales de
asociaciones civiles
no lucrativas**

Según el Artículo 03 del Acuerdo Gubernativo 512-98, el cuerpo de estatutos regirá la actuación y funcionamiento de la asociación en su desarrollo y deberá dividirse en capítulos que regularán, dentro de su articulado como mínimo, los siguientes aspectos: Denominación, naturaleza, objeto, domicilio, plazo y fines; requisitos de ingreso, derechos y deberes de los asociados; estructura orgánica; del patrimonio y régimen económico; régimen disciplinario; modificaciones a los estatutos; de la disolución y liquidación; disposiciones finales.

FODA	Herramienta administrativa cuyo propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar las debilidades. Se conoce como análisis FODA, por las siglas en español de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
FSSC 22000	Certificación de sistema de seguridad alimentaria que requiere el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 22000, programas prerrequisitos específicos y requerimientos adicionales.
ICUMSA	Comisión Internacional para la Unificación de Métodos para Análisis de Azúcar.
INGECOP	Siglas de la Inspección General de Cooperativas. Creada el 22 de diciembre de 1978 a través del Decreto 82-78, Ley General de Cooperativas, del Congreso de la República de Guatemala. Es el único ente estatal para fiscalizar y vigilar las operaciones de las cooperativas, federaciones y confederaciones del país.
Ingenio Azucarero	Se denomina así a las instalaciones dedicadas a la producción y procesamiento de caña de azúcar para la producción de azúcar, mieles y generación de energía eléctrica a partir del bagazo de caña de azúcar.

**Inocuidad de los
alimentos**

Garantía de que los alimentos no causarán daño al consumidor cuando se preparen y/o consuman de acuerdo con el uso al que se destinan.

Marketing

Término en inglés para referirse al mercadeo.

Microfinanzas

Se refiere a la provisión de servicios financieros como préstamos, ahorros, seguros o transferencias a hogares con bajos ingresos.

Persona jurídica

Según el Artículo 16 del Código Civil de Guatemala, la persona jurídica forma una entidad civil distinta de sus miembros individualmente considerados; puede ejercitar todos los derechos y contraer las obligaciones que sean necesarias para realizar sus fines y será representada por la persona u órgano que designe la ley, las reglas de su institución, sus estatutos o reglamentos, o la escritura social.

PIB

Producto Interno Bruto.

PoI

Contenido de sacarosa aparente expresado como porcentaje de masa, medido a partir de la rotación óptica de luz polarizada al pasar por una solución azucarada. Este procedimiento es exacto únicamente para soluciones de sacarosa puras

Procedimiento	Es el conjunto de actividades específicas de trabajo en las que se incluyen el flujo de documentos, la manutención de registros, el establecimiento de normas de trabajo, arreglo de espacio, etcétera.
SIB	Siglas para identificar a la Superintendencia de Bancos de Guatemala. Es el órgano que ejercerá la vigilancia e inspección de bancos, instituciones de crédito, empresas financieras, entidades afianzadoras, de seguros y las demás que la ley disponga.
Solidarismo	Teoría filosófica inspirada en una actitud humana, por medio de la cual el hombre se identifica con las necesidades y aspiraciones de sus semejantes, y se compromete al aporte de sus recursos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades y aspiraciones de manera justa y pacífica.
Tasa de interés	Porcentaje con base en el que se calcula el interés a pagar por un crédito fijado por la Junta Monetaria dentro de la política monetaria, cambiaria y crediticia.
Tres R	Nombre del programa para manejo de desechos que promueve las acciones de reducir, reutilizar y reciclar.
USD	Dólares norteamericanos. Moneda oficial de Estados Unidos.

RESUMEN

En el primer capítulo, se realizó una descripción general de la empresa y la importancia de un ingenio azucarero para la economía de Guatemala. Además, se hizo una reseña de la situación de las asociaciones solidaristas en Guatemala.

En el segundo capítulo, se realizó un diagnóstico de la situación de la organización de la asociación solidarista previo al diseño e implementación de este proyecto. Posteriormente se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En el capítulo tres se desarrolló el diseño de la planeación estratégica en la asociación solidarista. Esta etapa inició con el fortalecimiento de la filosofía de la asociación y continuó con el establecimiento de objetivos estratégicos e indicadores de gestión con base en el previo análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En el capítulo cuatro, se desarrollaron los planes de acción para la implementación de estrategias y en el capítulo cinco se concluye la planificación estratégica con el diseño de las metodologías para control y aseguramiento de la mejora continua del plan estratégico.

El capítulo seis es un aporte positivo al medio ambiente a partir de un plan adecuado y responsable para el manejo de desechos generados por las actividades de la asociación solidarista

OBJETIVOS

General

Fortalecer la estructura administrativa, financiera y operativa de la Asociación Solidarista de los Trabajadores de Ingenio Santa Ana.

Específicos

1. Formular la misión y visión de la empresa.
2. Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.
3. Diseñar el plan de implementación de la propuesta para la organización solidarista.
4. Determinar los indicadores clave para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
5. Formular los indicadores financieros para la evaluación del desempeño financiero-económico de la asociación solidarista.
6. Fortalecer los procedimientos administrativos para mejorar su eficiencia.
7. Fomentar la afiliación de nuevos socios al movimiento solidarista.

INTRODUCCIÓN

En Guatemala cada vez son más las empresas que deciden crear una asociación solidarista con el objetivo de armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores.

Actualmente, la asociación solidarista de trabajadores del Ingenio Santa Ana se esfuerza para fortalecer sus procesos administrativos con el fin de aumentar la calidad del servicio, la eficiencia en el manejo de recursos, el aumento del número de asociados y por ende el capital disponible para invertir en proyectos de beneficio social sin poner en riesgo el patrimonio de los involucrados. Esto último, incluye promover nuevos servicios y/o productos que elevarán el nivel de vida del trabajador sin comprometer los recursos necesarios para el pago de los aportes y reservas que se encuentran bajo su custodia. Lo mencionado anteriormente hace del presente trabajo de graduación un proyecto de desarrollo sostenible.

Para fortalecer la organización, se propone la implementación de la planificación estratégica, con lo cual se pretende encaminar la toma de decisiones al cumplimiento de los objetivos trazados.

En el desarrollo de este trabajo se elaboró la visión, misión y filosofía de la asociación solidarista. Se realizó un análisis interno y externo con la finalidad de identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se determinaron los objetivos y se llevó a cabo la selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización, con el fin de corregir sus debilidades, tomar ventaja de las oportunidades externas y contrarrestar las

amenazas. Se seleccionaron indicadores importantes de gestión para el control y evaluación del cumplimiento de la planificación estratégica. Por último, se diseñó el plan de acción para la implementación del plan estratégico.

Lo anterior permitirá el aumento de la eficacia operativa de la asociación y su calidad de servicio, que se traducirá en el mejoramiento socioeconómico de sus afiliados.

1. GENERALIDADES DEL INGENIO SANTA ANA Y LAS ASOCIACIONES SOLIDARISTAS EN GUATEMALA

Para iniciar el trabajo es necesario describir la filosofía de la empresa dentro de la cual funciona la asociación solidarista, sus procesos productivos y la importancia de la agroindustria azucarera para la economía de Guatemala. Además, se hace una descripción de la situación de las asociaciones solidaristas en el país.

1.1. Antecedentes históricos de los ingenios en Guatemala

La caña de azúcar se introdujo en América en el segundo viaje de Colón en 1493, y tras su procesamiento se convirtió en uno de los productos americanos con mayor nivel de consumo en Europa. Antes de finalizar el siglo XVI, había ya en Guatemala molinos para extraer el jugo de la caña de azúcar: trapiches (panela, azúcar, café o mascabado) y los primeros ingenios (azúcar cristalizada).

Los procedimientos para la elaboración del producto registraron la incorporación de nuevas técnicas e instrumentos avanzados para la época, pero la modernización a mayor escala llegó a finales del siglo XIX y principios del XX, con la introducción de nuevas variedades de caña, procedentes del Caribe. Ello generó condiciones favorables para que, a partir de 1930, el azúcar de Guatemala ganara importancia como producto de exportación, primero hacia otros países centroamericanos y desde los años sesenta, hacia el mercado estadounidense.

Empezó la lucha por exportar con dificultades en el mercado: tarifas desventajosas y mercados acaparados por países con mayor producción, como Cuba y Brasil. Los Conservadores guatemaltecos fomentaron las siembras de café y azúcar, en tanto los Liberales promovieron gravámenes, hasta que el presidente Carlos Herrera, al llegar al poder en 1920, impulsó las exportaciones.

La producción de azúcar y remolacha había decaído en Europa después de la primera guerra mundial. En 1929, como resultado de la gran depresión económica mundial, los valores de los productos agrícolas cayeron, y en Guatemala se redujo la producción. Durante el gobierno del general Jorge Ubico (1931-44) debían solicitarse licencias para sembrar caña.

La creación de la Asociación de Azucareros de Guatemala ASAZGUA, en 1957, dio lugar al fortalecimiento del gremio, que desde entonces adopta políticas para mejorar las condiciones de exportación, manejo interno de la producción y distribución azucarera. Anteriormente cada empresa tomaba por su lado, y la industria no avanzaba en una sola dirección.

Luego de la revolución cubana de 1959, a Guatemala le fueron asignadas cuotas de exportación a Estados Unidos. Después vendría el salto que ha dado la industria azucarera guatemalteca, para constituirse en una de las grandes exportadoras de América. Las innovaciones se observaron no solamente en la producción de azúcar, sino en las exportaciones, realizadas por medio de Expogranel, cuyas instalaciones están en Puerto Quetzal, Escuintla, en el Océano Pacífico.

En el último cuarto del siglo XX se introdujeron machetes de origen australiano adecuados para el corte de la caña, y los grandes ingenios adoptaron políticas de Responsabilidad Social Empresarial, que dieron su debido lugar a los

trabajadores y los motivaron para desarrollar sus labores. Esos estímulos han redundado en mayor producción, mejores condiciones laborales y un fortalecimiento en la posición de la Agroindustria Azucarera dentro del marco económico de Guatemala.

1.2. Importancia de la agroindustria azucarera de Guatemala

“Guatemala ha sido y es un productor importante de azúcar a nivel mundial. En 1962, Estados Unidos otorgó al país la primera cuota de exportación, del orden de 10,000 toneladas de azúcar. A partir de esa fecha, las exportaciones fueron en aumento. En 2014 se reportó que el total de exportación de azúcar hacia Estados Unidos fue de 160,432 toneladas métricas. Ese año el principal destino de exportación fue Corea del Sur con un total de 334,100 toneladas métricas.”¹

“Las exportaciones de azúcar durante 2015 ascendieron a USD \$ 654 millones, en septiembre 2016 AGEXPORT reportó US\$ 651 millones, que representó el 8.2 % del total de productos líderes de exportación. El azúcar es superado únicamente por los artículos de vestuario que representaron el 12.3 % equivalente a USD \$ 973 millones. En tercer lugar, quedó ubicado el café con 7.6 % equivalente a USD \$ 599.6 millones.”²

En febrero de 2015, se publicó en Prensa Libre un artículo con datos de referencia económica importantes en el que se indica que el sector representaba el 31 % del valor total de las exportaciones agrícolas guatemaltecas y el 15,36 % de las exportaciones totales del país. Además, significaba el 3 % del producto

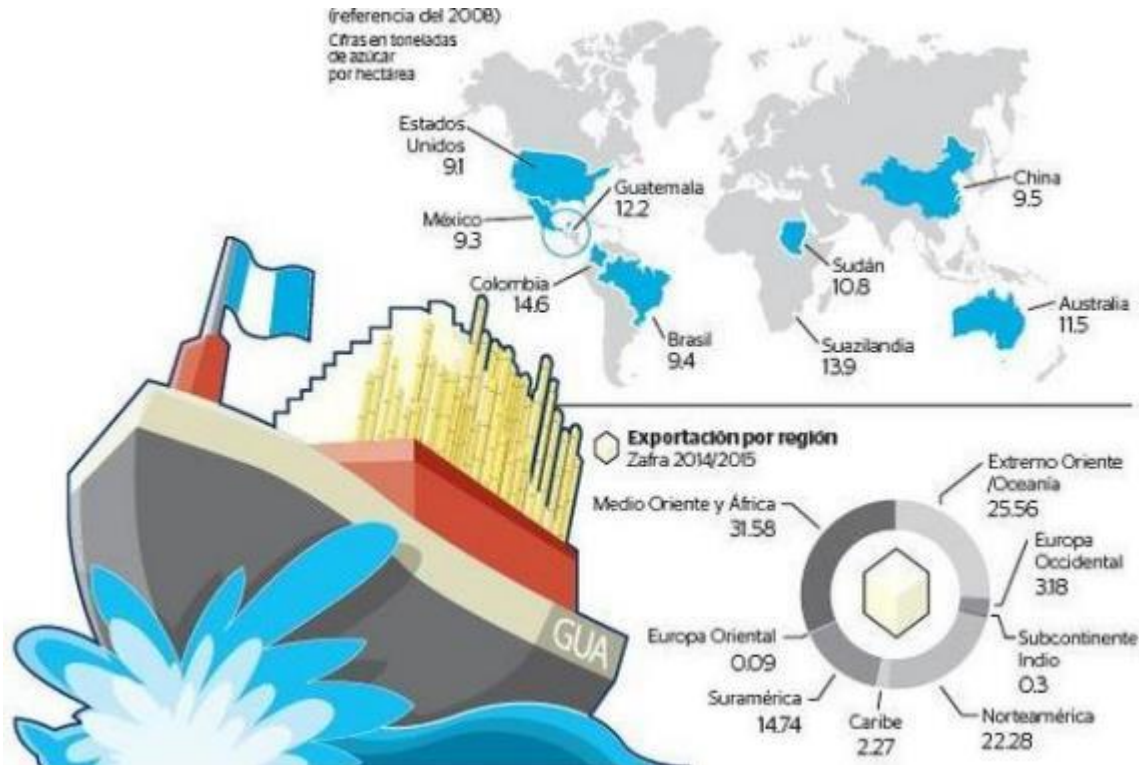
¹ ASAZGUA Economía. <http://www.azucar.com.gt/economia2.html>. Consulta: 14 de enero de 2017.

² Estadísticas de exportación AGEXPORT. <http://export.com.gt/estadisticas-de-Exportacion/#1484281526359-ee317a47-5eab>. Consulta: 14 de enero de 2017.

interno bruto (PIB) nacional y promovió 425 mil empleos directos e indirectos, de los cuales 32 mil son cortadores de caña.³

En la figura 1, tomada del artículo mencionado anteriormente, se indica la distribución de las exportaciones por región durante la zafra 2014/2015.

Figura 1. **Exportación de azúcar por región. Zafra 2014/2015.**



Fuente: LARIOS, Roxana. *Azúcar guatemalteca que endulza al mundo.*

http://www.prensalibre.com/economia/Azasgia-Azucar-Produccion-Exportacion-Guatemala_0_1305469675.html. Consulta: 14 de enero de 2017.

³ LARIOS, Roxana. *Azúcar guatemalteca que endulza al mundo.* http://www.prensalibre.com/economia/Azasgia-Azucar-Produccion-Exportacion-Guatemala_0_1305469675.html. Consulta: 14 de enero de 2017.

En la primera parte de la figura 1, se muestra la eficiencia comparativa de producción para países líderes en la producción de azúcar. Entre los grandes productores del continente americano Guatemala (12,2) es solamente superado por Colombia (14,6) en la eficiencia de producción de tonelada de azúcar por hectárea sembrada de caña. A nivel mundial la eficiencia de producción nacional es superada solamente por Suazilandia (13,9) y Colombia que es el país con mayor rendimiento en su producción a nivel mundial.

En la segunda parte de la figura 1 se provee un panorama global de las exportaciones totales por región comercial internacional. Queda claro que la región con mayor exportación a nivel global es Medio Oriente y África. Guatemala incluida en la región de Norteamérica también tiene un aporte importante al mercado. Esta segunda parte describe las exportaciones por región y no la producción total.

Los ingenios azucareros también comercializan energía eléctrica, alcohol y melaza obtenidos del proceso industrial de transformación de caña. Los principales mercados para el alcohol son Europa y Estados Unidos.

Al utilizar el bagazo como combustible para calderas de vapor, se logra la cogeneración del 25 % de energía eléctrica en época de zafra dentro del Sistema Nacional Interconectado –SNI- que representa 408 MW de potencia instalada.⁴

⁴ ASAZGUA Economía. <http://www.azucar.com.gt/economia3.html>. Consulta: 14 de enero de 2017.

1.3. Filosofía de la empresa

Guiados por el liderazgo de la alta dirección, Ingenio Santa Ana promueve en sus colaboradores el compromiso con la cultura de mejora continua. Como parte de esa cultura, se reconoce el esfuerzo y trabajo de los colaboradores que tiene como resultado la búsqueda de excelencia en cada puesto de trabajo. La alta dirección está convencida de que la continuidad de la empresa depende de la suma de todos los integrantes de la organización.

Además del recurso humano, la empresa ha invertido en automatización, sistematización, comunicaciones, tecnología agrícola e industrial, y demás herramientas necesarias para mantener el nivel de productividad y eficiencia operativa.

Todas las características de los productos y servicios ofrecidos, tienen como objetivo lograr la satisfacción y fidelidad del cliente, pues indudablemente el cliente es quien define y juzga la calidad. Como garantía de los esfuerzos para cumplir este objetivo, se han implementado Sistemas de Gestión de Calidad e Inocuidad basados en las normas ISO 9001:2008 “Requisitos para un sistema de gestión de la calidad” y el sistema de seguridad alimentaria se basa en la certificación FSSC 22000. Sumado a esto, también se cuenta con la certificación Kosher, que es el sistema de control de calidad de los alimentos según las normas judías, y un sistema de salud ocupacional y seguridad industrial.

1.3.1. Visión

“Ser una de las organizaciones líderes en la agroindustria azucarera, comprometida con la sociedad y el medio ambiente, cuya eficiencia operativa y

financiera genere bienestar para nuestros accionistas, colaboradores, clientes y proveedores.”⁵

1.3.2. Misión

“Producir y comercializar azúcar, melaza y energía eléctrica a través del uso eficiente de nuestros recursos, generando desarrollo para mantenernos como una empresa competitiva y rentable en el mercado nacional e internacional.”⁶

1.3.3. Política de calidad e inocuidad

“En Grupo Corporativo Santa Ana somos una organización líder en la agroindustria azucarera de Guatemala, comprometida con la mejora continua y comunicación efectiva, para la producción de azúcar, melaza y energía eléctrica. Nuestros procesos cumplen los requisitos legales, reglamentarios y los requisitos de calidad e inocuidad de nuestros clientes”⁷.

1.3.4. Procesos productivos

La producción de azúcar inicia en el campo y en la planta industrial se realiza la transformación de la caña hasta obtener los diferentes productos derivados.

⁵ Grupo Corporativo Santa Ana. <http://www.santaana.com.gt/espanol.htm>. Consulta: 21 de enero de 2017.

⁶ *Ibíd.*

⁷ *Ibíd.*

1.3.4.1. Proceso agroindustrial de la caña de azúcar

Comprende desde la preparación de la tierra y siembra de la caña hasta la entrega de la misma en la fábrica. Para lograr cubrir este proceso es necesario realizar labores tales como: preparación de suelos, siembra, fertilización, riego, control de malezas, control de plagas, aplicación de madurantes, corte, alce y transporte de la caña. Estas actividades se manejan bajo la responsabilidad de la División Agrícola de la empresa, en fincas propias o rentadas, ubicadas en la Costa Sur. También se cuenta con proveedores de caña que reciben el pago con base en las toneladas de caña por hectárea entregadas al Ingenio. Los proveedores de caña son responsables de administrar su finca y ejecutar las labores agrícolas respectivas.

1.3.4.2. Proceso de fabricación del azúcar

La caña que llega a la fábrica se descarga sobre las mesas de alimentación al conductor de caña y luego es sometida a un proceso de preparación que consiste en romper o desfibrar las celdas de los tallos por medio de picadoras y desfibradoras; posteriormente unas bandas transportadoras la conducen al tándem de molinos, donde se realiza el proceso de extracción de la sacarosa, consistente en exprimir y lavar el colchón de bagazo. El lavado en el último molino se hace con agua caliente, que facilita la desinfección y la extracción de la sacarosa en el bagazo. El bagazo del último molino es usado como combustible en las calderas para generar vapor.

El jugo proveniente del primer molino se conoce como jugo de primera extracción, jugo crudo, o jugo puro, puesto que proviene únicamente de la molienda de la caña, sin agua o algún componente adicional. Puede considerarse como la corriente que aporta mayor cantidad de sacarosa al jugo

diluido. Una vez sale el bagazo del primer molino, es conducido al segundo molino, el cual realiza una segunda extracción; luego pasa al tercer molino, de este al cuarto y así sucesivamente hasta el sexto molino, donde finalmente el bagazo es llevado a las calderas. En dirección inversa, es decir, del sexto molino al segundo, se aplica agua de maceración a altas temperaturas para extraer la cantidad máxima de sacarosa posible del bagazo, y el jugo así obtenido pasa al quinto molino, que ayuda también al proceso de extracción en los molinos posteriores.

El jugo de molinos de primera extracción y el de los molinos posteriores, se reúne en el colador donde se retira parte del bagacillo. Finalmente, el jugo es conducido por tuberías hacia los tanques báscula que descargan en el tanque de jugo mezclado donde se alcaliniza para regular su acidez y evitar la destrucción de la sacarosa; luego pasa a clarificadores continuos a altas temperaturas, donde se sedimentan las impurezas y el jugo claro que sobrenada es extraído por la parte superior. Las impurezas sedimentadas pasan a los filtros rotatorios al vacío que dejan pasar el jugo y retienen la cachaza que es utilizada como abono. El jugo clarificado pasa a los evaporadores, en donde se le extrae el 80 % del contenido de agua hasta obtener el jarabe.

La cristalización de la sacarosa que contiene el jarabe, se lleva a cabo en tachos al vacío; los cristales de la sacarosa se separan de la miel en las centrífugas. Las mieles vuelven a los tachos para ser agotadas y finalmente son utilizadas como materia prima en la producción de alcohol etílico en la destilería. El azúcar retenido en las mallas de las centrífugas se clasifica como azúcar de primera calidad, que después se disuelve en agua caliente y recibe el nombre de licor, el cual se envía a la refinería para continuar el proceso.

1.3.5. Productos

Los productos generados de la actividad agroindustrial son los siguientes:

1.3.5.1. Azúcar

Los tipos de azúcar que se producen en el ingenio son los siguientes:

- Azúcar Refinada Tipo "A" para exportación

Esta azúcar se despacha envasada en sacos de polipropileno de 50 kg.

Tabla I. **Parámetros de azúcar refinada tipo A**

Requisitos	Mínimo	Máximo
Polarización	99,8	99,9
Color ICUMSA	0	45
Humedad	0,01 %	0,04 %
Cenizas	0 %	0,10 %

Fuente: Grupo Corporativo Santa Ana. *Productos y servicios*.
<http://www.santaana.com.gt/e.htm>. Consulta: 17 de enero 2017.

- Azúcar Cruda:

Esta azúcar se despacha a granel o envasada según requerimientos del cliente.

Tabla II. **Parámetros de azúcar cruda**

Requisitos	Mínimo	Máximo
Polarización	96	98
Color ICUMSA	900	2000
Humedad	0,15 %	0,40 %
Cenizas	0,08 %	0,17 %

Fuente: Grupo Corporativo Santa Ana. *Productos y servicios*.
<http://www.santaana.com.gt/e.htm>. Consulta: 17 de enero 2017.

- Azúcar Blanca Standard

Es el azúcar de mayor venta para consumo local. Contiene vitamina A en una concentración de 12 a 20 ppm³.

Tabla III. Parámetros de azúcar blanca estándar

Requisitos	Mínimo	Máximo
Polarización	99,4	99,59
Color ICUMSA	201	400
Humedad	0,12 %	0,20 %
Cenizas	0 %	0,10 %

Fuente: Grupo Corporativo Santa Ana. *Productos y servicios*.
<http://www.santaana.com.gt/e.htm>. Consulta: 17 de enero 2017.

- Azúcar Refina Local

Este tipo de azúcar también está fortificada con vitamina A.

Tabla IV. Parámetros de azúcar refinada local

Requisitos	Mínimo	Máximo
Polarización	99,8	99,9
Color ICUMSA	45	80
Humedad	0,01 %	0,04 %
Cenizas	0 %	0,04 %

Fuente: Grupo Corporativo Santa Ana. *Productos y servicios*.
<http://www.santaana.com.gt/e.htm>. Consulta: 17 de enero 2017.

1.3.5.2. Melaza

Licor madre que se separa de los cristales mediante centrifugación. Las mieles A, B o C se obtienen de las masas cocidas correspondientes. La miel C es también conocida como miel final. Es utilizada como materia prima para hacer alcohol y rones; además se usa para alimento de ganado.

1.3.5.3. Torta de cachaza

Material retenido y descargado por los filtros que se encargan de filtrar los lodos del clarificador. La cachaza representa el producto separado del jugo de la caña en la clarificación y filtración. Incluye la mayoría de material sólido del jugo crudo y de los sólidos precipitados en los procesos de calentamiento y alcalizado de jugo.⁸

La cachaza pasa por un proceso de compostaje y luego, retorna a los cañaverales ya que posee valor como fertilizante y acondicionador de suelos.

1.3.5.4. Energía eléctrica

“Se aprovecha el poder calorífico del bagazo, el cual se utiliza como combustible en las calderas para generar vapor. El vapor es conducido hacia las turbinas donde entrega entalpía y realiza un trabajo, que convierte la energía térmica en energía mecánica de alta rotación. El rotor del generador gira dentro de un estator fijo que le rodea y por efecto del campo magnético entre ellos se establece una corriente eléctrica de alto voltaje. La energía eléctrica que fluye desde el generador es conducida a transformadores que bajan o suben el voltaje de la corriente, según el uso posterior”.⁹

⁸ REIN, Peter. *Ingeniería de la caña de azúcar*. Bartens, Berlin 2012. P. 32.

⁹ CENGICAÑA. *El cultivo de la caña de azúcar en Guatemala*. Artemis edinter, Guatemala, 2012. P. 325.

En el ingenio, dicha generación se efectúa a 69 000 voltios, 60 Hz, trifásica y un factor de potencia de 0,85.

1.4. Asociación solidarista

“El solidarismo se inicia en Costa Rica en el año de 1949, ante la iniciativa de Don Alberto Martén Chavarría, para contribuir a la paz social a través de la armonía en las relaciones de trabajadores y patronos, y del progreso económico de ambos en conjunto. A partir de ese momento el Solidarismo se convierte en un sistema de fomento a la productividad, democratización del capital y satisfacción de las aspiraciones y necesidades de empresarios y trabajadores”.¹⁰

“El 15 de septiembre de 1947, el señor Martén Chavarría inició las conversaciones para dar a conocer su Plan de Capitalización Universal, conocido como Plan Martén, que constituye el fundamento doctrinario del solidarismo”.¹¹

“Sentadas las bases formales del solidarismo, las Asociaciones Solidaristas existentes crean la Unión Solidarista Costarricense con la representación de la parte patronal y laboral. En 1983 se alcanzó la meta de crecimiento establecida al llegar a 500 asociaciones. Se realizó el Tercer Congreso Nacional Solidarista y se aprobó la Ley de Asociaciones Solidaristas. En 1985, se aprueba la creación de la Financiera Solidarista y del Banco de la Vivienda Solidarista.”¹²

¹⁰ Unión Solidarista Guatemalteca. *Guía informativa*. P. 3.

¹¹ Movimiento solidarista costarricense. <http://www.solidarismo.com/que-es-solidarismo>. Consulta: 05 de septiembre 2017.

¹² MÉNDEZ MUÑOZ, Sandra Imelda. *Organización y sistematización contable de una asociación solidarista*. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2760.pdf. Consulta: 05 septiembre de 2017.

“Desde su concepción original, reiteradamente Don Alberto Martén señaló que su objetivo era promover valores, principios y acciones con sello solidarista para la transformación política, social y económica de Costa Rica”.¹³

A continuación se define el movimiento solidarista, sus objetivos, principios fundamentales y sus antecedentes históricos en Guatemala.

1.4.1. Definición

“Las asociaciones solidaristas son organizaciones sociales que se inspiran en una actitud humana, por medio de la cual el hombre se identifica con las necesidades y aspiraciones de sus semejantes, con el compromiso de aportar sus recursos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades y aspiraciones de manera justa y pacífica. Su gobierno y su administración competen exclusivamente a los trabajadores afiliados a ellas.”¹⁴

1.4.2. Objetivos

Los objetivos del Solidarismo son:

- Convertir a la empresa en ejemplo vivo de convivencia humana.
- Fortalecer las relaciones de solidaridad y buena voluntad entre trabajadores y patronos.
- Promover el progreso económico y el desarrollo integral de los trabajadores, y a su vez mejorar el nivel de vida de sus familias y la comunidad.

¹³ MONGE, Guido Alberto. *Revista Movimiento Solidarista Costarricense*. P. 3.

¹⁴ Gobierno de Costa Rica. *Ley de Asociaciones Solidaristas* núm. 6970 del 28 de noviembre de 1984. Artículo I.

- Fomentar la conciencia social para mayor solidaridad y mejor entendimiento entre trabajadores y patronos.
- Fomentar la productividad y el rendimiento de la empresa para beneficio de todos sus integrantes.
- Defender el concepto de libre empresa como el mejor sistema de producción y riqueza.
- Alentar la formulación de programas orientados a fortalecer el desarrollo integral de los trabajadores, su familia, comunidad y empresa.

1.4.3. Principios fundamentales del solidarismo

Los principios fundamentales que dan base al Movimiento Solidarista son:

- El objetivo común fundamental de trabajadores y empresarios solidaristas es el aumento de la producción y, por tanto, del ingreso para su distribución equitativa. La empresa debe ser la institución ético-económica en cuyo seno se produce la riqueza conforme a normas de eficiencia económica y justicia social.
- Los problemas de distribución deben resolverse conjuntamente con los de producción. A la par de las garantías sociales deben existir las garantías económicas.
- La riqueza debe crearse y luego distribuirse equitativamente conforme normas de convivencia económica y social entre patronos, obreros y la colectividad con que ellos colaboran. Esta última debe retirar su porción por medio de impuestos técnicamente regulados, cuyos productos se han de invertir juiciosamente en obras y servicios públicos y, en general, en los fines del Estado.
- La lucha de clases debe eliminarse por medio de leyes justas y sustituirse por el solidarismo económico.

- La indemnización debe convertirse en un interés ahorrado en la empresa, adaptado a cada modalidad cuyo pago al trabajador e inversión de esta estarán debidamente regulados.
- El ser humano es libre y sociable, tiene derecho a cultivarse y enriquecerse sin otro límite que el derecho ajeno. Tiene la obligación de hacerlo en la medida indispensable para cumplir con los deberes que le impone la convivencia social.
- La iniciativa, la inventiva y la capacidad individual son el motor del progreso. La empresa privada con espíritu público es el eje de la organización económica de la colectividad. El desarrollo económico nacional requiere la dirección inteligente y democrática del Estado, para que los esfuerzos individuales no se anulen recíprocamente.
- El poder público no se utilizará para competir con ventaja, con la iniciativa particular o suplantarla, sino que cumplirá su papel subsidiario con respeto a la libre empresa.
- Una población creciente educada y nutrida, que trabaja en paz y solidaridad dentro de un Estado sin privilegios y justo, que brinde iguales oportunidades de progreso.

1.4.4. Solidarismo en Guatemala

En Guatemala el movimiento solidarista inició en el año 1983.

1.4.4.1. Antecedentes históricos

La primera asociación solidarista se organizó en el año 1983, en una empresa agrícola ubicada en el municipio de Chajul, departamento El Quiché. Los propietarios de esa empresa acudieron a don Álvaro Portela Lumbreras para solicitarle la organización de una asociación solidarista. Don Álvaro ya había

estado en Guatemala para promover la implementación de un modelo basado en el Movimiento Solidarista Costarricense (MSC).

La Unión Solidarista Guatemalteca (USG) es la organización que impulsa y representa el Movimiento Solidarista a nivel nacional. Cuenta con servicios de asesoría legal, administrativa, fiscal y contable para el fortalecimiento de las asociaciones solidaristas. Para que una asociación solidarista sea reconocida como tal debe integrarse a la USG. Además, las asociaciones solidaristas obtienen su personalidad jurídica por medio de estatutos en escritura pública y deben inscribirse en el Registro Civil del municipio donde se constituyen. Posteriormente deben inscribirse ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) como organización exenta de impuestos y con la obligación de realizar la declaración jurada anual que declara su patrimonio, ingresos y gastos.

En la actualidad, existen 250 asociaciones solidaristas activas. Los servicios que ofrecen principalmente es promover el ahorro, facilitar acceso a créditos con tasas de interés preferencial, tiendas de comisariatos, etc.

El solidarismo es una alternativa al movimiento sindicalista que también busca el bienestar del trabajador y la protección de sus derechos a través de negociaciones con los empresarios de las condiciones laborales y mejora en salarios. Ambos tipos de organización son de adherencia voluntaria y generan personería jurídica independiente de la personería jurídica de la empresa.

Según el artículo 206 del Código de Trabajo de Guatemala, el sindicato es toda asociación permanente de trabajadores o de patronos o de personas de profesión u oficio independiente (trabajadores independientes), constituida exclusivamente para el estudio, mejoramiento y protección de sus respectivos intereses económicos y sociales comunes.

1.4.4.2. Marco legal del solidarismo en Guatemala

En Guatemala no se ha creado un marco legal propio y específico para el tema, a diferencia de Costa Rica que en noviembre de 1984 creó la “Ley de Asociaciones Solidaristas”.

Sin embargo, el movimiento solidarista guatemalteco tiene su fundamento legal en el artículo treinta y cuatro de la Constitución Política de Guatemala, el cual reconoce el derecho de libre asociación. Este principio fundamental se ve desarrollado en el artículo tres del Código Civil de Guatemala y demás leyes ordinarias que conciben a las asociaciones civiles sin fines de lucro como Personas Jurídicas. Esto significa que una asociación solidarista funcionará como una persona distinta a los miembros que la integran, que puede ejercer todos los derechos y contraer las obligaciones necesarias para realizar sus fines. Por tanto, según el artículo dieciséis del código civil, una asociación solidarista será representada por la persona u órgano que designe la ley, las reglas de su institución, sus estatutos o reglamentos, o la escritura social.

El artículo dos de la Constitución Política de Guatemala dicta la obligación del Estado respecto a garantizar el desarrollo integral de los guatemaltecos, y el solidarismo es una herramienta para crear proyectos que aportan a ese desarrollo.

2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DE LOS TRABAJADORES DEL INGENIO SANTA ANA

La Asociación solidarista de trabajadores de Ingenio Santa Ana y empresas anexas –ASTISA–, fue fundada en julio de mil novecientos noventa y cinco. Su sede se encuentra dentro de las instalaciones de Ingenio Santa Ana, en el Departamento de Escuintla.

La Asociación quedó constituida como una entidad privada, civil, no lucrativa, apolítica y sin distinciones religiosas, orientada a lograr la armonía de los diferentes factores de producción y el bienestar dentro de un marco humanista, moral y democrático.

2.1. Objetivos

Son fines y objetivos de la Asociación, los siguientes:

- Fomentar la armonía, los vínculos de unión y cooperación entre los asociados.
- Planificar, realizar y difundir programas educativos y culturales de interés para sus asociados.
- Fomentar el desarrollo del patrimonio económico familiar de los asociados.
- Fomentar un mejor consumo familiar de alimentos y otros satisfactores básicos de bienestar a través de mecanismos que protejan el ingreso familiar integrado.

- Fomentar el ahorro entre sus asociados a través de mecanismos que tiendan a aumentar el patrimonio familiar.
- Fomentar el desarrollo cultural, económico y social de sus asociados.
- Fomentar la práctica del deporte.
- Fomentar y desarrollar planes para la obtención de viviendas de los asociados.
- Establecer cajas de ahorro y préstamo, centros de recreación, actividades deportivas, sociales y todas aquellas que, de forma lícita, contribuyan a fomentar la solidaridad entre sus asociados y sus familias.
- Desarrollar programas de capacitación y superación personal de los asociados y sus familias.
- Otros fines que apruebe la Asamblea General y que sean congruentes a los objetivos de la Asociación con los estatutos y leyes vigentes.

2.2. Organización

Toda institución que desea desempeñarse con éxito debe tener una estructura organizativa muy bien definida y ese es el caso de la asociación solidarista en cuyos estatutos legales se ha definido claramente las atribuciones de cada elemento que la conforma. Por medio de un organigrama se establece la línea de autoridad y la interrelación de cada elemento que conforma la asociación.

2.2.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional de ASISTA está conformada por la Asamblea General, la Junta Directiva, y personal administrativo.

2.2.1.1. Asamblea General

La Asamblea General es la autoridad máxima de la entidad y se integra con los socios activos.

- **Atribuciones de la Asamblea General Ordinaria:**
 - Elegir a los miembros de la Junta Directiva y uno o dos fiscales quienes duraran en sus cargos dos años, con opción a ser reelectos únicamente por un periodo más.
 - Recibir la memoria anual de labores presentada por la Junta Directiva.
 - Aprobar cualquier asunto que sea sometido a su consideración en relación a la administración de la asociación.
 - Tomar las decisiones que sean necesarias y oportunas para el desarrollo de las actividades de la asociación.
 - Conocer y aprobar el presupuesto anual de ingresos y egresos, sometido a su consideración por la Junta Directiva.
 - Aprobar o improbar las cuentas, balances y estados contables que le presente la Junta Directiva.

- **Atribuciones de la Asamblea General Extraordinaria**
 - Elegir a los miembros de Junta Directiva cuyos cargos quedan vacantes.
 - Aprobar los reglamentos de la entidad, sus modificaciones y ampliaciones.
 - Autorizar la enajenación o gravamen de cualquier bien de la entidad.
 - Resolver cualquier modificación a los estatutos de la Asociación.
 - Conocer la disolución y liquidación de la Asociación.

- Aceptar herencias, legados y donaciones.
- Resolver las impugnaciones que se presenten en contra de actos y resoluciones de la Junta Directiva y demás órganos de la Asociación.

2.2.1.2. Junta Directiva

La Junta Directiva se integra con:

- Presidente
- Vicepresidente
- Secretario
- Prosecretario
- Tesorero
- Protesorero
- Vocal uno
- Vocal dos
- Vocal tres
- Vocal suplente I
- Vocal suplente II

Son atribuciones de la Junta Directiva:

- Ejercer el gobierno y administración de la Asociación.
- Convocar a la Asamblea General para sesiones ordinarias y extraordinarias.
- Formular el proyecto de presupuesto de la Asociación.
- Administrar el patrimonio y autorizar los gastos que implique el funcionamiento de la Asociación.
- Elaborar los reglamentos de la Asociación.

- Cumplir y hacer que se cumplan los presentes estatutos y sus reglamentos.
- Conocer de las faltas de los asociados para la aplicación de las medidas disciplinarias.
- Promover actividades para ampliar los programas de la entidad.
- Otras que disponga la Asamblea General.

En la misma sesión de Asamblea General en que se elija a los miembros de Junta Directiva, se elegirá también uno o dos fiscales quienes durarán en sus cargos, el tiempo que dure la Junta Directiva. Los fiscales tendrán por objeto auditar internamente las operaciones de la Asociación. Tendrán voz, pero no voto en las deliberaciones de la Junta Directiva o de la Asamblea General, salvo en este último caso su derecho de voto como asociado.

2.2.1.3. Comités

En los estatutos de constitución se contempla la creación de comités que trabajen en áreas importantes a beneficio de la asociación. Esto con el fin de descentralizar el trabajo para que no recaiga únicamente en la Junta Directiva.

- Comité de afiliación. Presidido por el Vocal III, y por lo menos dos socios más.
- Comité de créditos. Coordinado por el Tesorero de la Junta Directiva. Será presidido por el Vocal I y estará integrado por lo menos con dos socios más.

- Comité consumo. Será presidido por el Vocal II, y estará integrado por dos socios más. El objetivo principal es establecer los lineamientos necesarios para la buena administración de las tiendas de consumo.
- Comité social y deportivo. Será presidido por el Vocal Suplente I, y estará integrado por dos socios más. Deben planear y ejecutar actividades sociales y deportivas.

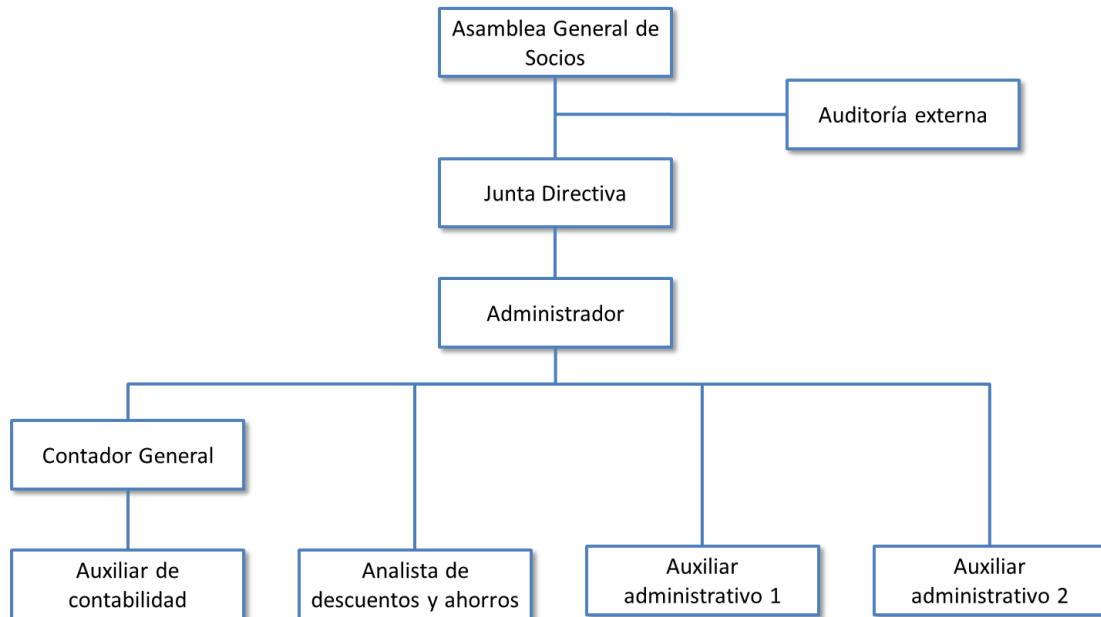
2.2.1.4. Personal administrativo

Para las operaciones administrativas diarias, se cuenta con personal contratado en horario de oficina. Se cuenta con un administrador, contador general, personal de atención al socio y analistas de créditos. En el organigrama se define la estructura administrativa y sus diferentes niveles de autoridad. En total son 09 personas.

2.2.2. Organigrama

En la figura 2, se muestra la representación gráfica de la estructura de ASTISA, en la que se muestran las relaciones jerárquicas de las diferentes partes involucradas.

Figura 2. **Organigrama Asociación Solidarista de Trabajadores de Ingenio Santa Ana y empresas anexas**



Fuente: Asociación Solidarista de Trabajadores de Ingenio Santa Ana y empresas anexas.
Consulta: 17 de enero de 2017.

2.3. Estatutos

La asociación fue creada como una persona jurídica a través de una escritura de constitución, la cual contiene los estatutos legales que regulan el funcionamiento de la asociación. En cumplimiento con el artículo 03 del Acuerdo Gubernativo 512-98 “Asociaciones civiles no lucrativas”, los estatutos contienen los siguientes aspectos:

- Denominación, naturaleza, domicilio, plazo y fines
- De los asociados: derechos, deberes, requisitos de ingreso
- De los órganos
 - Asamblea general

- Junta Directiva
- Patrimonio y régimen económico
- Régimen disciplinario
- Modificaciones a los estatutos
- Disposiciones finales y transitorias

Es deber de la Junta Directiva y de la Asamblea General velar por el cumplimiento de los estatutos, los cuales respetan el espíritu solidarista.

2.4. Servicios que ofrece actualmente

La asociación cuenta actualmente con los siguientes servicios en beneficio de los socios:

- Cuenta de ahorro. El socio activa su afiliación con un mínimo de Q 100,00 en una cuenta de ahorro. El objetivo principal de la asociación es promover el ahorro, por lo que es requisito para aplicar a cualquier beneficio mantener un saldo mayor a Q 100,00.
- Créditos rápidos. El máximo a otorgar es de Q 500,00. El socio se compromete a pagarlo en un máximo de dos cuotas mensuales. Este préstamo se puede entregar el mismo día de su solicitud.
- Créditos a largo plazo. El máximo a otorgar es con base en su garantía crediticia que consiste en el ahorro acumulado a la fecha más el 30 % de su pasivo laboral, menos las deudas adquiridas a favor de la asociación o bancos del sistema nacional. También se contempla aceptar un fiador en caso de que el socio necesite un préstamo mayor a su garantía crediticia

disponible. El fiador únicamente puede ofrecer su ahorro libre de deudas como garantía para respaldar a un socio deudor.

- Auxilio póstumo. Se otorga una cantidad de dinero fijada en acuerdo con Junta Directiva a los socios para gastos fúnebres en caso de fallecimiento de padres de familia, cónyuge e hijos menores de edad.
- Beneficio por concepto de ayuda a canasta básica. Los socios participan de la distribución de beneficios que la asociación generó por sus operaciones. Al final del año fiscal, se determina la utilidad del ejercicio y se establece el porcentaje a entregar. Con base en el ahorro acumulado, el socio se ve premiado con dicho porcentaje, por lo que su beneficio será proporcional a su ahorro.
- Seguro. La asociación cuenta con una alianza con un corredor de seguros reconocido y respaldado con un banco importante del sistema nacional. La póliza de seguros tiene una cuota accesible, desde Q 8,73 al mes para un seguro de vida a cobrar por el beneficiario nombrado por el socio en caso de su fallecimiento.
- Tienda de artículos. Se ofrece la venta de los siguientes artículos con opción de pago en efectivo o a crédito:
 - Recargas telefónicas.
 - Zapatos industriales.
 - Equipo electrónico (Teléfonos celulares, computadoras portátiles, tabletas, etc.).
- Bazar. En diciembre se organiza un bazar navideño en el que pueden adquirirse electrodomésticos, motocicletas, artículos para el hogar,

herramientas, etc., a créditos con una tasa de interés preferencial. Este bazar también se organiza en fincas.

2.5. Empresas periféricas

Se entiende por empresa periférica la creada por la asociación solidarista para la obtención de bienes y servicios que generan un beneficio económico adicional al generado por los créditos otorgados. La Asamblea General decidió crear una empresa con capital aportado por los socios a través de la cual se facturan dos giros de negocio. El primero es la cafetería, y el segundo es el arrendamiento de una máquina retroexcavadora para trabajos agrícolas en fincas del Ingenio. La utilidad generada al final del ejercicio se suma a los beneficios que se distribuyen a los socios en concepto por ayuda a canasta básica.

2.5.1. Cafetería

La Asociación cuenta con una cafetería abierta a socios y no socios. Sus horarios son:

- Zafra: 24 horas de lunes a Domingo. En esta época el Ingenio opera 24 horas, los siete días de la semana.
- No zafra: 7:00 a 16:40 horas de lunes a sábado. Esto debido a que únicamente se tiene jornada diurna en época de reparación.

La cafetería ofrece desayunos, almuerzos y cenas, además de productos de consumo para alimentación del personal que trabaja en la empresa. El único medio de pago es en efectivo. No se tiene la opción de consumo al crédito.

La cafetería cumple con las condiciones sanitarias necesarias y se realiza un monitoreo microbiológico con apoyo del laboratorio del ingenio a solicitud de administración de la asociación.

2.6. Análisis del ambiente externo

El análisis del ambiente externo considera el entorno en que se mueve la asociación. El entorno se puede definir como todos aquellos factores externos a la organización que esta no puede controlar y que tienen una influencia significativa en el éxito de la estrategia. Por lo tanto, se dice que la organización está influida por el entorno y esta, a su vez, influye en él.¹⁵

2.6.1. Percepción del mercado

Se realizó un análisis del entorno específico que tomó en cuenta a los competidores en el sector, clientes actuales y clientes potenciales.

2.6.1.1. Análisis de la competencia

En el sector micro financiero de Guatemala, la oferta de servicios está compuesta principalmente por instituciones bancarias supervisadas por la Superintendencia de Bancos –SIB-; sin embargo, en la última década, de acuerdo con reportes de la SIB, las cooperativas de ahorro y crédito y las instituciones de microcrédito han adquirido importancia en este sector; tanto así que el Estado creó la Inspección General de Cooperativas –INGECOP- como órgano fiscalizador para ejercer supervisión y vigilancia permanente a las cooperativas.

¹⁵ NAVAJO, Pablo. *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. P. 70.

Cada institución financiera ha definido la línea de negocios que atiende, así mientras la banca privada concentra la mayor parte del crédito en el consumo y el comercio (32 % y 20 %), las cooperativas destinan la mayor parte de su crédito a la vivienda (41 %); y las instituciones microfinancieras al comercio (50 %). Esto de acuerdo al análisis de microfinanzas de la Superintendencia de Bancos de Guatemala publicado en septiembre 2011.¹⁶

Los créditos solicitados por los socios se utilizan para cubrir necesidades de consumo, comercio, emergencias de salud o vivienda. Estos servicios son ofrecidos por los bancos del sistema nacional y por las cooperativas, por lo que se identifican como los competidores que ofrecen productos similares para satisfacer las necesidades de los socios y no socios de la asociación.

Además, esto coincide con los resultados de las encuestas realizadas (*Ver apéndice 2 y 4*). Los socios y no socios consideran que los servicios más importantes de la asociación solidarista son las opciones de ahorro y créditos a tasas de interés competitivas y accesibles, y la organización que ocupó el primer lugar como opción alterna a la asociación fue la cooperativa de ahorro y crédito.

Por tales razones, el análisis de la competencia se centra en instituciones bancarias y cooperativas de ahorro y crédito localizadas en los departamentos de Escuintla y Santa Lucía Cotzumalguapa donde reside la mayoría de socios y socios potenciales de la asociación.

¹⁶ Departamento de análisis económico y estándares de supervisión. SIB. *Sector micro finanzas*. www.sib.gob.gt/c/document_library/get_file?folderId=471455&name=DLFE-10346.pdf. Consulta: Noviembre 2016.

2.6.1.1.1. Bancos

Se visitaron los dos bancos del sistema nacional con mayor presencia en el área de Escuintla y Santa Lucía Cotzumalguapa. Se recopiló información que permitió la evaluación comparativa de los productos y servicios ofrecidos.

Se utilizó el siguiente formato para la recopilación de información:

Tabla V. **Formulario información para evaluación comparativa de productos y servicios ofrecidos por los bancos**

Ahorro	
1	Tasa de interés / beneficio
2	Penalizaciones por retirar ahorros a largo plazo
3	Opciones de ahorro
4	Incentivos para ahorrar
5	Retiro total de dinero
Créditos	
6	Garantía crediticia
7	Penalización por atraso en pago de compromisos
8	Tasa de interés sin fiador
9	Tasa de interés con fiador
10	Requisitos
Otros servicios	

Fuente: elaboración propia.

Como resultado de la evaluación comparativa se presenta el siguiente resumen en la tabla VI:

Tabla VI. **Informe de la evaluación comparativa de competencia en el sector de bancos**

Bancos	Asociación Solidarista												
<p>✓ Ofrecen diferentes tipos de cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Monetaria ▪ Ahorro ▪ Ahorro a largo plazo 	<p>✓ Únicamente se ofrece una opción de cuenta de ahorro.</p>												
<p>✓ La cuenta de ahorro monetaria puede ser utilizada para retiros de ahorro en agencias, cajeros automáticos o tarjeta de débito. Se tiene disponibilidad inmediata de este dinero.</p>	<p>✓ Esto se conoce como retiros parciales. Los cuales tardan hasta 4 semanas en entregarse a los socios por medio de un cheque personal no transferible.</p>												
<p>✓ Depósito de intereses: Semestral, mensual.</p>	<p>✓ Los beneficios por ahorro se calculan y depositan anualmente. El socio que retire su ahorro antes del 31 de diciembre del ejercicio fiscal, no recibe beneficios por su ahorro.</p>												
<p>✓ Debe tener un movimiento constante la cuenta corriente.</p>	<p>✓ No existe un mínimo en saldo de ahorro para beneficiarse de los servicios como socio activo.</p>												
<p>✓ Tasas de interés por crédito: 18 al 36 % anual</p> <p>✓ Tarjeta de crédito: 36 %</p>	<p>✓ Tasa de interés por créditos:</p> <table border="1" data-bbox="776 1696 1295 1850"> <tr> <td>Caja chica</td> <td>07 %</td> <td>Tasa fija</td> </tr> <tr> <td>Préstamo</td> <td>18 %</td> <td>Anual</td> </tr> <tr> <td>Bazar</td> <td>09 %</td> <td>Semestral</td> </tr> <tr> <td></td> <td>18 %</td> <td>Anual</td> </tr> </table>	Caja chica	07 %	Tasa fija	Préstamo	18 %	Anual	Bazar	09 %	Semestral		18 %	Anual
Caja chica	07 %	Tasa fija											
Préstamo	18 %	Anual											
Bazar	09 %	Semestral											
	18 %	Anual											

Continuación de la tabla VI

Bancos	Asociación Solidarista
✓ Disponibilidad inmediata de dinero en cuenta monetaria y créditos.	✓ Capacidad de respuesta hasta 4 semanas.
✓ Servicios adicionales disponibles: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tarjeta de crédito ▪ Remesas ▪ Seguros de vida y accidentes ▪ Seguros de salud ▪ Plataforma electrónica para operaciones en línea 	✓ Abonos a capital sin recargo (No penalización)

Fuente: elaboración propia.

2.6.1.1.2. Cooperativas de ahorro y crédito

Las cooperativas son instituciones que tienen por objeto social, procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados, a través de la realización de proyectos y servicios financieros. Para lograr el objeto social, la Cooperativa realizará las siguientes actividades:

- Fomentar el hábito de ahorro entre sus asociados.
- Crear programas y servicios de crédito.

- Crear programas y otros servicios financieros que le sean permitidos por las leyes, tanto para sus asociados como para otras instituciones.
- Fomentar la comunicación, información y educación cooperativa.¹⁷

En Guatemala, existe el sistema MICOOPE integrado por 25 cooperativas de ahorro y crédito, que registran a la fecha una membresía superior a un millón seiscientos tres mil quinientos cincuenta y cinco asociados (1 603 555) que son atendidos en más de 237 agencias a nivel nacional, integradas en red de sistema. El sistema MICOOPE constituye la sociedad de personas sin fines de lucro que representa un sistema financiero solidario, especializado en actividades de intermediación financiera.¹⁸

MICOOPE es la marca comercial propiedad de FENACOAC R.L. a través de la cual se promueve una estrategia de Branding a nivel nacional donde cada una de las Cooperativas afiliadas realizan una asociación de su marca local con la marca MICOOPE.

FENACOAC R.L. es la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Guatemala; sus funciones principales son actuar como organismo de integración, representación, defensa, y fortalecimiento de las cooperativas afiliadas.¹⁹

Se visitaron dos cooperativas que forman parte del sistema MICOOPE para recopilar información que permitiera la evaluación comparativa de los productos y servicios ofrecidos.

¹⁷ Instituto Nacional de Cooperativas - INACOP. Estatutos uniformes para cooperativas de ahorro y crédito. <http://inacopguatemala.gob.gt/assets/estatuto-ahorro-y-credito.pdf>. Consulta: 16 de febrero 2017.

¹⁸ Cooperativas MICOOPE. *Sistema MICOOPE*. <http://www.micoope.com.gt/>. Consulta: 16 de febrero 2017.

¹⁹ Cooperativas MICOOPE. *Sistema MICOOPE*. <http://www.micoope.com.gt/quienes-somos-2/sistema-micoope-fenacoac>. Consulta: 16 de febrero 2017.

Se utilizó el siguiente formato para la recopilación de información:

Tabla VII. **Formulario información para evaluación comparativa de productos y servicios ofrecidos por cooperativas de ahorro y crédito**

Ahorro	
1	Tasa de interés / beneficio
2	Penalizaciones por retirar ahorro
3	Opciones de ahorro
4	Incentivos para ahorrar
5	Retiro total de dinero - Desafiliación
Créditos	
6	Garantía crediticia
7	Penalización por atraso en pago de compromisos
8	Tasa de interés sin fiador
9	Tasa de interés con fiador
10	Requisitos
Comisariato / Tiendas de consumo	
11	Formas de pago
12	Tasas de interés por crédito
13	Beneficios
Otros servicios	

Fuente: elaboración propia.

Como resultado de la evaluación comparativa se presenta el siguiente resumen:

Tabla VIII. Informe de la evaluación comparativa de competencia en el sector de ahorro y crédito de sistemas solidarios de Guatemala

Cooperativas	Asociación Solidarista
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Al solicitar su afiliación, el socio apertura dos tipos de cuenta de ahorro: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aportaciones ▪ Ahorro corriente 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Únicamente se ofrece una opción de cuenta de ahorro.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La cuenta de ahorro corriente puede ser utilizada para retiros de ahorro en agencias, cajeros automáticos o tarjeta de débito. Se tiene disponibilidad inmediata de este dinero. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Esto se conoce como retiros parciales. Los cuales tardan hasta 4 semanas en entregarse a los socios por medio de un cheque personal no transferible.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La cuenta de aportaciones debe recibir una cuota mínima de ahorro. En base al saldo acumulado en esta cuenta se otorgan préstamos sin fiador con intereses favorables. El monto máximo a otorgar es el equivalente al 90 % del saldo de esta cuenta. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El ahorro del socio y el 30 % de su pasivo laboral se toma como garantía para otorgar un préstamo sin fiador. ✓ Considerar el riesgo que representa otorgar un préstamo al tomar como base el pasivo laboral del socio.

Continuación de tabla VIII

Cooperativas	Asociación Solidarista
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La cuenta de aportaciones es la que otorga al socio el estado de activo y cuando llega al monto mínimo requerido de ahorro, les da derecho a beneficios de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auxilio póstumo ▪ Renta por hospitalización ✓ Seguro de ahorro y crédito 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El socio adquiere su calidad de socio activo después de su primer aporte en la cuenta de ahorro. Todo socio activo goza de los siguientes beneficios: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auxilio póstumo ▪ Ayuda a canasta básica ▪ Créditos en bazar anual ✓ Préstamos rápidos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las tasas de interés percibidos por ahorro varían del 1 al 8 %, de acuerdo al plazo y saldo de dinero ahorrado. Como referencia, para recibir la tasa de 8 %, se debe invertir a plazo fijo de 10 años, o un monto mayor a Q 1 000 001,00 a 90 días. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las tasas de interés por ahorro han estado entre 7,30 a 11 % anual sobre saldo promedio. Se incentiva el ahorro al premiar con una tasa mayor a los socios que no realizaron retiros parciales durante el período. ✓ La tasa de interés por ahorro varía en base a las utilidades del ejercicio, pues esto es lo que se reparte como beneficio por concepto de ayuda a canasta básica.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Depósito de intereses: semestral, mensual. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los beneficios por ahorro se calculan y depositan anualmente. El socio que retire

Continuación de tabla VIII

Cooperativas	Asociación Solidarista												
	su ahorro antes del 31 de diciembre del ejercicio fiscal, no recibe beneficios por su ahorro.												
✓ Solicitud de retiros totales de aportaciones en periodos fijos.	✓ No existe restricción en las fechas para solicitar retiros totales por desafiliación. Esto puede representar un riesgo negativo al flujo de efectivo.												
✓ Hay un mínimo de ahorro para mantener estatus de socio activo.	✓ No existe un mínimo en saldo de ahorro para beneficiarse de los servicios como socio activo.												
✓ Tasas de interés por crédito: 6 al 20 % anual Tarjeta de crédito: 15 %	✓ Tasa de interés por créditos: <table border="1" data-bbox="776 1192 1299 1346"> <tr> <td>Caja chica</td> <td>07 %</td> <td>Tasa fija</td> </tr> <tr> <td>Préstamo</td> <td>18 %</td> <td>Anual</td> </tr> <tr> <td>Bazar</td> <td>09 %</td> <td>Semestral</td> </tr> <tr> <td></td> <td>18 %</td> <td>Anual</td> </tr> </table>	Caja chica	07 %	Tasa fija	Préstamo	18 %	Anual	Bazar	09 %	Semestral		18 %	Anual
Caja chica	07 %	Tasa fija											
Préstamo	18 %	Anual											
Bazar	09 %	Semestral											
	18 %	Anual											
✓ Disponibilidad inmediata de dinero en cuenta de ahorro corriente y créditos.	✓ Capacidad de respuesta hasta 4 semanas.												
✓ Servicios adicionales disponibles: tarjeta de crédito, remesas, seguros de vida y accidentes.	✓ Abonos a capital sin recargo (No penalización)												

Fuente: elaboración propia.

La información recopilada en esta evaluación comparativa con los bancos y cooperativas permitió detectar oportunidades de mejora y activar señales de alerta para elementos en los servicios que motiven al socio actual o al socio potencial a preferir optar por la competencia.

Deben mejorarse los tiempos de respuesta para los retiros de ahorro y entrega de préstamos. También existe la posibilidad de que los trabajadores del ingenio prefieran ahorrar en un banco debido a su solidez financiera, y que perciban que la asociación pueda caer en malas prácticas de administración que pongan en riesgo sus recursos.

Al comparar ambas instituciones, se observa que la mayor ventaja de la asociación sobre la cooperativa y los bancos son los beneficios recibidos por concepto de ayuda a la canasta básica que han estado entre 7,30 a 11 % anual sobre el ahorro. El beneficio recibido por ahorrar es mayor en una asociación solidaria que en una cooperativa. Como referencia, en una cooperativa se debe invertir a plazo fijo de 10 años, o un monto mayor a Q 1 000 001,00 a 90 días para recibir la tasa de 8 %; mientras que en una asociación solidaria este 8 % se recibe en un año.

También las tasas de interés por crédito son más bajas en la asociación que en las instituciones propuestas como competencia. Al respecto se observó que las tasas de interés ofrecidas por un banco son del 18 al 36 % anual, en una cooperativa del 06 al 20 % anual y en la asociación solidaria los intereses varían del 07 al 18 % anual de acuerdo con el tipo de crédito realizado.

La asociación solidaria debe ser percibida por los socios como una entidad para el fomento de ahorro que será mejor premiada que en otras opciones financieras. Deben encontrarse los mecanismos para proponerle a los socios

ahorrar de forma constante y estable. También pueden contar con la asociación para cubrir emergencias y adquirir artículos o servicios con facilidades de pago y bajos intereses comparados con los ofrecidos por tarjetas de crédito o microcréditos.

2.6.1.2. Análisis del cliente potencial

Es importante tomar en cuenta la percepción de los trabajadores de la empresa que no forman parte de la asociación solidarista. El análisis del cliente potencial permitirá analizar sus necesidades y expectativas.

2.6.1.2.1. Encuesta para determinar las necesidades y expectativas de los clientes potenciales

La metodología utilizada fue una entrevista guiada en base a una encuesta estandarizada. El formato de la encuesta utilizada se puede observar en el apéndice 1 de este trabajo. Se realizó en la planta industrial y también en fincas de 04 regiones. La muestra fue de tipo aleatoria simple, es decir que cada uno de los miembros de la población tuvo la misma probabilidad conocida de ser seleccionado.

A la fecha en que se realizó la entrevista, el número estimado de trabajadores no socios era de 2 360. Para obtener resultados satisfactorios con error mínimo, se seleccionó un nivel de confianza de 95 %, un error esperado del 9,0 % y el 95 % de probabilidad de que los datos sean aceptados como correctos. La muestra tuvo un tamaño de 113 encuestas según el tamaño calculado con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \sigma N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

Donde:

- n = Tamaño de la muestra
- Z = Confiabilidad
- σ = Desviación estándar de la población. En caso de desconocer este dato es común utilizar un valor constante que equivale a 0,5
- N = Tamaño de la población
- e = Error estimado

Para este caso, las variables en la ecuación, tomaron los siguientes valores:

Z = 1,96	
$\sigma = 0,5$	$n = \frac{(1,96^2)(0,5)(2\ 360)}{(0,5)^2(2\ 360 - 1) + (1,96^2 * 0,5^2)}$
N = 1 140	
e = 0,5	n = 113

Como mínimo se determinó que debían realizarse 113 encuestas para obtener un nivel de confianza del 95 %, un error esperado del 9,0 % y una probabilidad de aceptación del 95 %.

2.6.1.2.2. Análisis de la información recopilada

Los resultados de la encuesta se encuentran en el apéndice 2. A continuación se presenta el análisis y conclusiones deducidas de la información recopilada.

- Respecto al solidarismo en general

Más de la mitad de entrevistados están familiarizados con el concepto de solidarismo. Los resultados indican que los servicios considerados más importantes son el ahorro y acceso a créditos con mayores facilidades que otra entidad financiera.

Al preguntar qué otro tipo de organización conocen para afiliarse como trabajadores el 36 % mencionó las cooperativas de ahorro y crédito, el 23 % respondió que el sindicato, el cual es una proporción considerable. Se identificó que la organización que podría ser considerada como competencia es la cooperativa, por ser la que ofrece servicios de ahorro y crédito.

- Respecto a los servicios actuales

Los servicios más populares son los préstamos y el auxilio póstumo. El ahorro figura en tercer lugar. Hay una oportunidad de mejora para divulgar la ayuda a canasta básica y el seguro, pues son servicios de gran beneficio y que deberían ser atractivos a través de la generación de una conciencia de prevención y ahorro.

- Conocimiento de la asociación

Se tiene el reto de que las personas de fincas no tienen acceso fácil a las instalaciones de la asociación. Hay que tomar en cuenta que en el proceso de inducción que se realiza a todo el personal, se menciona la opción de asociarse, pero para las personas de fincas es más difícil llegar físicamente y también conocer al personal administrativo y a la Junta Directiva. Comunicar esto sería de beneficio para que las personas también aumenten la confianza en la institución. Se detecta una oportunidad de mejora para promover la imagen y beneficios de la asociación.

- **Canales de comunicación**

Las personas entrevistadas han identificado las mantas vinílicas colocadas en áreas de cafetería, parqueo de buses, entradas de planta ingenio y demás áreas. Estas han sido los canales más efectivos, además de las publicaciones escritas. Sin embargo, se identifica una debilidad, pues hay personas que respondieron no conocer canales de comunicación. Ninguno de los entrevistados consideró las reuniones de Asamblea General como canales de comunicación. A criterio de los entrevistados la información que la asociación divulga, les parece escasa, y un 23 % respondió que nunca ven información.

El 42 % de las palabras asociadas con ASTISA tenían una connotación positiva. El 31 % era una connotación negativa y para el 27 % la institución no genera un impacto significativo.

- **Motivadores para asociarse**

Se pueden resumir en dos elementos: el beneficio obtenido al mantener el ahorro y la mejora en los servicios de ayuda. Además, los no socios reconocen que la ayuda a canasta básica sería un incentivo.

2.7. Análisis del ambiente interno

El análisis del ambiente interno tomó en cuenta aspectos financieros, administrativos y la perspectiva del socio.

2.7.1. Análisis financiero

Por razones de confidencialidad no se hace referencia a los valores exactos de la empresa; sin embargo, se tuvo a disposición los informes contables de los años 2015 y 2016. Las herramientas aplicadas para el análisis financiero fueron

los índices financieros de liquidez, endeudamiento y rentabilidad; el método vertical; y el método horizontal. En los anexos 3, 4, 5 y 6, se definen los conceptos aplicados en este apartado como apoyo al lector para la comprensión de este apartado.

En la tabla IX se indican los índices calculados, su valor y el comentario derivado del análisis.

Tabla IX. **Índices financieros**

LIQUIDEZ			AÑO 2015	AÑO 2016
Razón corriente	=	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	4,30	3,83
Comentario: Según la razón de cuenta corriente, la asociación tiene un alto nivel de solvencia a corto plazo. El activo corriente corresponde mayormente a las cuentas por cobrar y no a bancos o caja. Esta "holgura" financiera no debe tomarse a la ligera, porque no precisamente implica que se cuenta con liquidez inmediata ya que el activo corriente se compone principalmente de cuentas por cobrar. Las cuentas por cobrar son las aportaciones por concepto de préstamos, cuotas de auxilio póstumo, seguros, etc.				
ENDEUDAMIENTO			Año 2015	Año 2016
Razón de endeudamiento	=	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	22 %	24 %
Cobertura de intereses	=	$\frac{\text{utilidad antes impuestos}}{\text{intereses}}$	115,86	173,08
Comentario: Bajo riesgo para los acreedores. La posibilidad de adquirir nuevos créditos es optimista. La razón de endeudamiento permite establecer el grado de participación de los acreedores en los activos de la asociación.				

Continuación de la tabla IX

El rango de 22 a 24 % indica que por cada quetzal que la asociación tiene en el activo, debe Q 0,22 centavos en el 2015 y Q 0,24 centavos en el 2016. Una razón de endeudamiento bajo es un bajo apalancamiento financiero y por lo tanto tienen menor riesgo de perder cuando la economía se encuentra en recesión.

Según el índice de cobertura de intereses, también se determina que los intereses están más que cubiertos por la utilidad antes de impuestos. Es un buen indicador de la situación financiera.

RENTABILIDAD		Año 2015	Año 2016
Rentabilidad sobre el patrimonio	=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	7 % 6 %
Potencia de utilidad	=	$\frac{\text{Utilidad neta x Ventas}}{\text{Ventas x activos totales}}$	5 % 4 %
Potencia de utilidad	=	$\frac{\text{Utilidad neta x Ventas}}{\text{Ventas x activos totales}}$	5 % 4 %

Comentario:

La rentabilidad del patrimonio bruto fue para el año 2015 de 7 %, y para el año 2016 fue del 6 %. La potencia de utilidad tiene un valor de 5 % para el año 2015, y un valor de 4 % para el año 2016. Estos valores indican una disminución de ambos indicadores en 1 %. Esta diferencia llama la atención a pesar de que en general, esto concuerda con la disminución de 1,08 % que refleja el análisis horizontal realizado en la tabla XIII.

Fuente: elaboración propia con base en informes contables realizados por auditoría.

2.7.1.1. Análisis vertical de los estados financieros

El análisis vertical de los análisis financieros permite establecer una relación entre los diferentes elementos que integran los estados financieros respecto a la cuenta de activo. Es decir que consiste en determinar el porcentaje de participación de cada cuenta respecto a la cuenta de activo para el balance general, y la cuenta de resultado del ejercicio para el estado de resultados.

En la tabla X, se observa el análisis vertical del balance general para los años 2015 y 2016. Cada cuenta tiene su código de identificación según el catálogo contable. En la columna %Total, el porcentaje es calculado sobre la base del total de activos. En la columna %Parcial, se calcula el porcentaje de participación de cada cuenta en base a la subcuenta principal a la que pertenece; por ejemplo, en el caso de la cuenta código 1010303 “Cuentas por cobrar socios y patrono”, se toma como el 100 % la cuenta 10103 “Cuentas por cobrar”.

Tabla X. Análisis vertical Balance General de los años 2015 y 2016

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DE CUENTA	AÑO 2015		AÑO 2016	
		%TOTAL	% PARCIAL	% TOTAL	% PARCIAL
1	ACTIVO	100,00 %		100,00 %	
101	ACTIVO CIRCULANTE	93,17 %			
10101	CAJA	0,00 %		0,01 %	0,36 %
10102	BANCOS	0,95 %		1,47 %	99,64 %
10103	CUENTAS POR COBRAR	92,21 %	100,00 %	91,72 %	100,00 %
1010303	C X COBRAR SOCIOS Y PATRONO	25,85 %	28,03 %	24,73 %	26,96 %
1010303001	C X COBRAR PRÉSTAMOS FIDUCIARIOS	12,15 %	13,17 %	11,05 %	12,05 %
1010303002	C X COBRAR PRÉSTAMOS RÁPIDOS	0,34 %	0,37 %	0,32 %	0,35 %
1010303003	C X COBRAR AUXILIO PÓSTUMO	0,11 %	0,12 %	0,18 %	0,20 %

Continuación de la tabla X

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DE CUENTA	AÑO 2015		AÑO 2016	
		%TOTAL	% PARCIAL	% TOTAL	% PARCIAL
1010303004	C X COBRAR SEGUROS CONTRATADOS A TERCEROS	0,07 %	0,07 %	0,08 %	0,09 %
1010303005	C X COBRAR PRÉSTAMO COMPRA DE ARTÍCULOS	8,78 %	9,52 %	8,92 %	9,73 %
1010303006	C X COBRAR DESCUENTO DE AHORROS SOCIOS	1,33 %	1,44 %	1,25 %	1,36 %
1010303007	MANEJO DE CUENTA PRÉSTAMOS FIDUCIARIOS	1,99 %	2,15 %	1,81 %	1,97 %
1010303008	MANEJO DE CUENTA PRÉSTAMOS RÁPIDOS	0,02 %	0,03 %	0,02 %	0,02 %
1010303009	MANEJO DE CUENTA PRÉSTAMOS COMPRA ARTÍCULOS	1,06 %	1,15 %	1,09 %	1,19 %
1010340001	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	66,36 %	71,97 %	67,00 %	73,04 %
1010403001	CUENTAS POR LIQUIDAR VARIAS	0,00 %	100,00 %	0,01 %	100,00 %
10105	INVENTARIOS (SALA DE VENTAS ROPA)	0,01 %	100,00 %	0,01 %	100,00 %
102	ACTIVOS FIJOS	0,01 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
1020104001	MOBILIARIO Y EQUIPO	0,07 %		0,00 %	
10210	DEPRECIACIONES ACUMULADAS	-0,06 %		0,00 %	
103	INVERSIONES	6,82 %	100,00 %	6,79 %	100,00 %
2	PASIVO	-21,67 %	100,00 %	-24,35 %	100,00 %
201	PASIVO CIRCULANTE				
20101	CUENTAS POR PAGAR				
2010102	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	-18,60 %	85,84 %	-21,42 %	88,00 %
2010102002	PATRONO Y AFILIADAS	-8,02 %	37,03 %	-7,98 %	32,78 %
2010102003	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	-4,31 %	19,89 %	-6,79 %	27,87 %
2010102005	RESERVA PARA AUXILIO PÓSTUMO	-0,20 %	0,93 %	-0,20 %	0,83 %
2010102009	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES BAZAR	-6,07 %	28,00 %	-6,46 %	26,52 %
20102	SUPERÁVIT PERCIBIDOS NO DEVENGADOS	-3,07 %	14,16 %	-2,92 %	12,00 %
3	CAPITAL CONTABLE	-72,88 %	100,00 %	-70,29 %	100,00 %
301	APORTACIONES SOCIOS				
3010101001	APORTACIONES SOCIOS POR DESCUENTO	-47,95 %	100,00 %	-41,85 %	59,53 %

Continuación de la tabla X

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DE CUENTA	AÑO 2015		AÑO 2016	
		%TOTAL	%PARCIAL	%TOTAL	%PARCIAL
30102	APORTACIONES EXTRAORDINARIAS	-5,55 %	100,00 %	-7,85 %	11,17 %
3010201001	APORTACIONES SOCIOS EXTRAORDINARIAS	-2,16 %	38,93 %	-3,42 %	4,87 %
3010201002	APORTACIONES X AYUDA A CANASTA BÁSICA	-1,06 %	19,03 %	-2,11 %	3,00 %
3010201003	APORTACIONES RESERVA AYUDA AUX PÓSTUMO	-2,33 %	42,04 %	-2,32 %	3,30 %
3010301005	RESULTADOS DE EJERCICIO ANTERIORES	-19,39 %	26,60 %	-20,59 %	29,29 %
302	RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES	-0,42 %	0,58 %	-0,42 %	0,59 %
303	RESULTADOS DE EJERCICIO 2016	-5,03 %		-4,95 %	
		-100,00 %		-100,00 %	

Fuente: elaboración propia con base en informes contables realizados por auditoría.

De este análisis se puede inferir lo siguiente:

- El activo circulante ocupa el 93,17 % del total de activos. Esta cuenta integra las cuentas por cobrar, bancos e inventarios.
- De estas tres, la cuenta con mayor aportación es cuentas por cobrar, que integra el 92,21 % del activo circulante.
- Los servicios de la asociación que mayor impacto tienen en estas cuentas por cobrar son los préstamos fiduciarios y las ventas al crédito de bazar.
- Hay que evaluar el potencial del servicio de préstamos rápidos que tuvo tan baja participación.
- En general, la situación es muy positiva, porque el pasivo representa el 21,67 % respecto al valor de activos. No se tienen préstamos por pagar a largo plazo, ni hipotecas, ningún compromiso a largo plazo.

- El capital representa el 72,88 % del valor respecto a los activos. Las aportaciones constantes de los socios son una gran fortaleza para este rubro.

En la tabla XI, se observa el análisis realizado al informe de resultados de los años 2015 y 2016. Cada cuenta tiene su código de identificación según el catálogo contable. En la columna %Total, el porcentaje es calculado sobre la base del total del resultado del ejercicio. En la columna %Parcial, se calcula el porcentaje de participación de cada cuenta en base a la sub-cuenta principal a la que pertenece; por ejemplo, en el caso de la cuenta código 8010102 “Gastos manejo de cafetería” (2,61 %), se toma como el 100 % la cuenta 8 “Gastos de operación”.

Tabla XI. **Análisis vertical Estado de Resultados de los años 2015 y 2016**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN CUENTA CONTABLE	AÑO 2015		AÑO 2016	
		% TOTAL	% PARCIAL	% TOTAL	% PARCIAL
4	INGRESOS			89,50 %	100,00 %
401	INGRESOS				
4010101	INGRESOS MANEJO DE CARTERA	97,83 %	100,00 %	89,50 %	100,00 %
4010101001	INGRESOS PRÉSTAMOS FIDUCIARIOS	48,37 %		41,20 %	46,03 %
4010101002	INGRESOS PRÉSTAMOS RÁPIDOS	1,01 %		0,11 %	0,13 %
4010101003	INGRESOS VENTA DE ARTÍCULOS	46,37 %		47,04 %	52,56 %
4010101004	INGRESOS VENTA RECARGAS	2,08 %		1,15 %	1,29 %
8	GASTOS DE OPERACIÓN	20,43 %	100,00 %	10,31 %	100,00 %
801	GASTOS ADMINISTRATIVOS				
8010101	GASTOS ADMINISTRATIVOS MANEJO DE CARTERA	19,90 %	97,39 %	10,23 %	99,24 %
8010102	GASTOS MANEJO DE CAFETERÍA	0,53 %	2,61 %	0,08 %	0,76 %
8010102021	DEPRECIACIONES MANEJO DE CAFETERÍA				
9	GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS		100,00 %		100,00 %
901	GASTOS FINANCIEROS				
9010101	CUENTAS NO RECUPERABLES	0,04 %	0,18 %	0,04 %	0,18 %
902	PRODUCTOS FINANCIEROS	0,67 %	2,96 %	0,46 %	2,20 %
90201	MANEJO DE CARTERA				
9020101	COBROS ADMINISTRATIVOS				
9020101001	COBROS ADMINISTRATIVOS	0,60 %	2,68 %	0,45 %	2,14 %
9020101003	INTERESES CUENTA BANCARIA	0,06 %	0,28 %	0,01 %	0,06 %
90202	SUPERÁVIT	21,97 %	97,22 %	20,39 %	97,98 %
9020203	SUPERÁVIT VARIOS				
	RESULTADO DEL EJERCICIO 2016	100,00 %		100,00 %	

Fuente: elaboración propia con base en informes contables realizados por auditoría.

De este análisis se puede inferir lo siguiente:

- El ingreso por manejo de cartera ocupa el 97,83 % del total de resultado del ejercicio. Esta cuenta integra los ingresos percibidos por préstamos fiduciarios, préstamos rápidos, venta de artículos y venta de recargas telefónicas.
- Al igual que en el balance general, se observa la importancia de los aportes por préstamos fiduciarios y venta de artículos en ventas de bazar. En esta sección también se observa que otro servicio con crecimiento potencial a considerar es el ingreso por venta de recargas.
- Los gastos de operación representan el 20,43 % de los resultados del ejercicio.
- Respecto al superávit, al detallar esta cuenta, el ingreso por inversiones representa el mayor aporte a esta cuenta, la cual corresponde a los proyectos de inversión que contribuyen a generar ganancia al ejercicio.

2.7.1.2. Análisis horizontal de los estados financieros

El análisis horizontal permite comparar cifras de cuentas homogéneas correspondientes a dos o más fechas de una misma clase de estados financieros. Para este ejercicio se analizaron las variaciones de las cuentas durante un período de dos años. En este método el tiempo tiene gran importancia debido a que es la condición de los cambios que analiza los resultados y el impacto que han tenido las decisiones a lo largo del tiempo.²⁰

En la tabla XII, se observa el análisis horizontal del balance general para los años 2015 y 2016. Cada cuenta tiene su código de identificación según el

²⁰ BACA URBINA, Gabriel et al. *Ingeniería Financiera*. P. 172.

catálogo contable. En la columna %Crecimiento se indica el porcentaje de variación del año 2016 respecto al año 2015. Por ejemplo, la variación en la cuenta 10102 “Bancos” tuvo una variación positiva (crecimiento) del 55,73 %. Esto indica que el valor aumentó en ese porcentaje respecto al año anterior.

Tabla XII. **Análisis horizontal Balance General de los años 2015 y 2016**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DE CUENTA	% CRECIMIENTO
1	ACTIVO	0,53 %
101	ACTIVO CIRCULANTE	
10101	CAJA	
10102	BANCOS	55,73 %
10103	CUENTAS POR COBRAR	0,00 %
1010303	C X COBRAR SOCIOS Y PATRONO	-3,85 %
1010303001	C X COBRAR PRÉSTAMOS FIDUCIARIOS	-8,55 %
1010303002	C X COBRAR PRÉSTAMOS RÁPIDOS	-5,94 %
1010303003	C X COBRAR AUXILIO PÓSTUMO	60,20 %
1010303004	C X COBRAR SEGUROS CONTRATADOS A TERCEROS	18,06 %
1010303005	C X COBRAR PRÉSTAMO COMPRA DE ARTÍCULOS	2,16 %
1010303006	C X COBRAR DESCUENTO DE AHORROS SOCIOS	-5,32 %
1010303007	MANEJO DE CUENTA PRÉSTAMOS FIDUCIARIOS	-8,42 %
1010303008	MANEJO DE CUENTA PRÉSTAMOS RÁPIDOS	-9,94 %
1010303009	MANEJO DE CUENTA PRÉSTAMOS COMPRA ARTÍCULOS	3,39 %
1010340001	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	1,50 %
1010403001	CUENTAS POR LIQUIDAR VARIAS	28,16 %
10105	INVENTARIOS (SALA DE VENTAS ROPA)	0,00 %
102	ACTIVOS FIJOS	-100,00 %
1020104001	MOBILIARIO Y EQUIPO	
10210	DEPRECIACIONES ACUMULADAS	
103	INVERSIONES	0,00 %

Continuación de la tabla XII

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DE CUENTA	% CRECIMIENTO
2	PASIVO	12,95 %
201	PASIVO CIRCULANTE	
20101	CUENTAS POR PAGAR	
2010102	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	15,79 %
2010102002	PATRONO Y AFILIADAS	0,00 %
2010102003	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	58,29 %
2010102005	RESERVA PARA AUXILIO PÓSTUMO	0,16 %
2010102009	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES BAZAR	6,99 %
20102	SUPERÁVIT PERCIBIDOS NO DEVENGADOS	-4,23 %
3	CAPITAL CONTABLE	-3,05 %
301	APORTACIONES SOCIOS	
3010101001	APORTACIONES SOCIOS POR DESCUENTO	-12,25 %
30102	APORTACIONES EXTRAORDINARIAS	42,19 %
3010201001	APORTACIONES SOCIOS EXTRAORDINARIAS	59,25 %
3010201002	APORTACIONES X AYUDA A CANASTA BÁSICA	100,51 %
3010201003	APORTACIONES RESERVA AYUDA AUX PÓSTUMO	0,00 %
3010301005	RESULTADOS DE EJERCICIO ANTERIORES	6,78 %
302	RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES	-0,57 %
303	RESULTADOS DE EJERCICIO 2016	-1,08 %
	PASIVO + CAPITAL CONTABLE	0,53 %

Fuente: elaboración propia con base en informes contables realizados por auditoría.

De este análisis se puede inferir lo siguiente:

- Se tuvo un crecimiento de 0,53 % de activos. Es poco significativo, sin embargo, es importante notar que no disminuyó en general.
- La cuenta con mayor variación fue la de bancos, activo circulante disponible. La siguiente importante a notar son las cuentas por cobrar de seguros contratados a terceros.

- Respecto al pasivo, también tuvo un aumento del 12,95 %. Esto definitivamente por las cuentas por pagar varias.
- Es importante notar que las aportaciones socios por descuento disminuyeron en un 12,25 %. Este es un indicador de las aportaciones en concepto de ahorro.
- Las aportaciones extraordinarias aumentaron en un 42,19 %. Este es un rubro para tomar muy en cuenta. Al igual que las aportaciones por ayuda a canasta básica.

En la tabla XIII, se observa el análisis horizontal del estado de resultados para los años 2015 y 2016. Cada cuenta tiene su código de identificación según el catálogo contable. En la columna %Crecimiento se indica el porcentaje de variación del año 2016 respecto al año 2015. Por ejemplo, la variación en la cuenta 4010101001 “Ingresos préstamos fiduciarios” tuvo una variación negativa del 15,75 %. Esto indica que el valor disminuyó en ese porcentaje respecto al año anterior.

Tabla XIII. **Análisis horizontal Estado de Resultados de los años 2015 y 2016**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DE CUENTA	% VARIACIÓN
4	INGRESOS	
401	INGRESOS	
4010101	INGRESOS MANEJO DE CARTERA	-9,50 %
4010101001	INGRESOS PRÉSTAMOS FIDUCIARIOS	-15,75 %
4010101002	INGRESOS PRÉSTAMOS RÁPIDOS	-88,96 %
4010101003	INGRESOS VENTA DE ARTÍCULOS	0,35 %
4010101004	INGRESOS VENTA RECARGAS	-45,28 %
8	GASTOS DE OPERACIÓN	-50,10 %
801	GASTOS ADMINISTRATIVOS	
8010101	GASTOS ADMINISTRATIVOS MANEJO DE CARTERA	-49,15 %

Continuación de la tabla XIII

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DE CUENTA	% VARIACIÓN
8010102	GASTOS MANEJO DE CAFETERÍA	-85,46 %
8010102021	DEPRECIACIONES MANEJO DE CAFETERÍA	-85,46 %
9	GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	-8,94 %
901	GASTOS FINANCIEROS	-9,33 %
9010101	CUENTAS NO RECUPERABLES	-9,33 %
902	PRODUCTOS FINANCIEROS	-32,25 %
90201	MANEJO DE CARTERA	
9020101	COBROS ADMINISTRATIVOS	
9020101001	COBROS ADMINISTRATIVOS	-27,16 %
9020101003	INTERESES CUENTA BANCARIA	-81,03 %
90202	SUPERÁVIT	-8,23 %
9020203	SUPERÁVIT VARIOS	-8,23 %
	RESULTADO DEL EJERCICIO 2016	-1,08 %

Fuente: elaboración propia con base en informes contables realizados por auditoría.

De este análisis se puede inferir lo siguiente:

- El resultado del ejercicio disminuyó en 1,08 %. Aunque el valor en general no es muy grande y podría tomarse como una disminución no significativa es una señal de alerta de que algunos de los ingresos disminuyeron respecto al año pasado.
- En efecto, los ingresos que tuvieron un mayor decrecimiento fueron: Ingresos por préstamos rápidos (-88,96 %), Ingresos por ventas de recargas (-45,28 %), Ingresos por préstamos fiduciarios (-15,75 %). Es un indicador para fortalecer estos servicios.
- Es de notar que los gastos de operación también disminuyeron en un porcentaje del 50,10 %.

2.7.2. Análisis de los procedimientos administrativos existentes

Las técnicas para recopilación de información utilizadas fueron:

- Observación directa participativa en las actividades diarias
- Entrevistas al personal a cargo

El objetivo principal fue identificar oportunidades de mejora y fortalezas que permitan a la organización ejecutar los procesos de forma eficaz y segura para ella y sus socios. Se ejecutó la siguiente metodología:

- Investigación preliminar. Se obtuvieron datos e información por medio de la observación directa y participativa en las actividades diarias. Se obtuvo una visión global.
- Elementos de trabajo de oficina. Se revisaron formularios, actividades del personal de servicio al socio y su enlace con las actividades de supervisión.
- Procedimientos. Se tuvo acceso a los documentos elaborados y se identificaron mejoras.
- Informe. Se elaboró un informe de las fortalezas y debilidades encontradas, el cual se incluyó posteriormente en el informe consolidado del FODA.

Las conclusiones principales del análisis de procedimientos se resumen a continuación:

- Una fortaleza observada fue el conocimiento del personal y la adecuada ejecución de cada procedimiento analizado. El personal de servicio al cliente ejecuta muy bien sus actividades. Además, ellos mismos han elaborado los documentos y formatos que después son revisados y aprobados por la Junta Directiva para estandarizar las actividades administrativas.
- A la fecha del análisis, la asociación contaba con instructivos documentados para los procedimientos de atención al cliente. Sin embargo, se identificó como debilidad el hecho de no contar con un sistema de control de documentos. Es necesario gestionar una metodología que permita garantizar su actualización y aprobación. Para esto se puede tomar como base las recomendaciones de la norma ISO 9001:2015 "Sistema de gestión de la calidad". Se amplía esta recomendación en el capítulo 03.
- El sistema informático permite la verificación y enlace de datos, su almacenamiento y posterior consulta. Pendiente gestionar actualización de algunos términos. Aunque son modificaciones mínimas, son muy importantes. También se sugirieron cambios en algunos formularios para la solicitud únicamente de la información necesaria y la evidencia de que los compromisos adquiridos por el socio son de su pleno conocimiento. Estos cambios se implementaron en el sistema informático.

2.7.3. Matriz de diagnóstico administrativo

Además de los procedimientos, es muy importante tomar en cuenta la necesidad de formular políticas que establezcan los criterios de decisión sobre cada uno de los procesos involucrados. Las políticas son marcos de acción determinadas acorde a la filosofía y cultura de la organización.

A la fecha de la elaboración de la matriz diagnóstico, no se cuenta con las políticas documentadas para los procesos de la asociación. Las decisiones se toman en base a los estatutos de constitución y quedan evidenciadas en actas. Hay criterios establecidos que se han transmitido de forma oral.

Como resultado de este trabajo de graduación se documentaron las normas para regular los siguientes servicios prestados por la asociación:

- Afiliación y desafiliación
- Aportes ordinarios y extraordinarios
- Distribución de beneficio por concepto de ayuda a canasta básica
- Solicitud de créditos
- Adquisición de artículos y servicios disponibles autorizados
- Auxilio póstumo

Otro procedimiento importante que se recomienda es estructurar los temas a tratar en las reuniones de Junta Directiva. Se podría fortalecer la comunicación concisa de información clave que permita analizar la situación financiera de la asociación y dar seguimiento a los proyectos en desarrollo para beneficio de los socios. Pendiente realizar una memoria de labores anual.

Tabla XIV. **Matriz diagnóstico administrativo**

Núm.	Elemento a evaluar	Hallazgo
1	Cultura de la planeación	<p>El presidente, vicepresidente y tesorero dan acompañamiento, seguimiento y supervisión frecuente a las actividades planificadas en consenso con los demás integrantes de la Junta Directiva.</p> <p>Se observó en algunas reuniones que se plantean temas o actividades a las que no se les da seguimiento continuo en reuniones futuras.</p>
2	Motivación del personal	En general se observa un ambiente cordial de trabajo. El personal transmite un nivel de motivación aceptable.
3	Organización	Se elaboró el organigrama de la estructura de la asociación.
3.1	Nivel de compromiso de Junta Directiva	<p>Se observa un alto nivel de compromiso de Junta Directiva. La transparencia es un valor que se practica continuamente.</p> <p>Pendiente la activación de los Comités y la figura de fiscal general según los estatutos.</p>
3.2	Dualidad de mandos y abuso de autoridad	No se observan prácticas de dualidad de mandos ni abuso de autoridad. Se observan actitudes de respeto en toda la línea jerárquica. En las reuniones de Junta Directiva se permite la participación de todos sus integrantes, se generan espacios de opinión y el presidente de la

Continuación de la tabla XIV

Núm.	Elemento a evaluar	Hallazgo
		<p>Junta Directiva está atento a motivar la participación de todos los integrantes, sobre todo respecto a la comunicación de sus posturas ante la situación en discusión.</p> <p>Considerar la necesidad de un puesto nuevo para la coordinación de proyectos</p>
3.3	Existencia de planes y programas administrativos	No cuenta con una planificación operativa anual documentada.
3.4	Comunicación interna y coordinación entre el personal a todo nivel de línea jerárquica	La comunicación interna es fluida y respetuosa. No hay indicios de que las personas se sientan limitadas o sin acceso a comunicarse entre directivos, mandos medios y demás niveles.
4	Control interno	
4.1	Disponibilidad de información oportuna para la toma de decisiones	Una gran fortaleza es la disponibilidad de datos para su análisis. El administrador tiene acceso a toda la información y la competencia necesaria para su presentación e interpretación.
4.2	Vigencia de procedimientos	Es necesario revisar vigencia de instructivos. Se elaboraron y aprobaron los procedimientos críticos.
4.3	Controles establecidos para la adecuada utilización de recursos	Se cuenta con el apoyo de auditoría de la empresa. Estos actúan como terceros para verificar, vigilar y validar las operaciones contables de la asociación. Entregan informes periódicos sobre la situación financiera.

Continuación de la tabla XIV

Núm.	Elemento a evaluar	Hallazgo
5	Estructura financiera	Se observó que es necesario la actualización del catálogo de cuentas y la liquidación correcta en libros del resultado del ejercicio contable.
6	Cultura organizacional	
6.1	Visión	No se había definido una visión.
6.2	Misión	No se había definido una misión.
6.3	Valores	Se cuenta con los valores definidos.
6.4	Normas y procedimientos	Se elaboraron las normas para regular los servicios prestados por la asociación.
6.5	Objetivos / Metas	No se ha definido objetivos estratégicos.
7	Instalaciones adecuadas	Se observa una necesidad a largo plazo de la ampliación o reorganización de espacios. Es necesario un ambiente para reuniones privadas de Junta Directiva. También se podrían ampliar los espacios de archivo y bodegas. El área de cafetería y servicio de alimentos cumple con las condiciones de seguridad alimentaria.

Fuente: elaboración propia.

2.7.4. Análisis de la perspectiva del cliente

Para recopilar información sobre la perspectiva del cliente se entrevistó a un grupo de socios basados en una muestra aleatoria simple. El análisis de la información permitió identificar los elementos que deben tomarse en cuenta con el objetivo de satisfacer las necesidades de los socios y cumplir con la naturaleza de la asociación que es beneficiar a los socios a través de una cultura de ahorro y proyección social.

2.7.4.1. Encuesta para determinar las necesidades y expectativas de los asociados

La metodología utilizada fue una entrevista guiada en base a una encuesta estandarizada. Se realizó en la planta industrial y también en fincas de 04 regiones. La muestra fue de tipo aleatoria simple, es decir que cada uno de los miembros de la población tuvo la misma probabilidad conocida de ser seleccionado.

A la fecha en que se realizó la entrevista, se contaba con 1 140 socios. Para obtener resultados satisfactorios con error mínimo, se seleccionó un nivel de confianza de 95 %, un error esperado del 9,0 % y el 95 % de probabilidad de que los datos sean aceptados como correctos.

La muestra tuvo un tamaño de 107 encuestas según el tamaño calculado con la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 \sigma N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Confiabilidad

σ = Desviación estándar de la población. En caso de desconocer este dato es común utilizar un valor constante que equivale a 0,5

N = Tamaño de la población

e = Error estimado

Para este caso, las variables en la ecuación, tomaron los siguientes valores:

Z = 1,96

σ = 0,5

N = 1 140

e = 0,5

$$n = \frac{(1,96^2)(0,5)(1\ 140)}{(0,5)^2(1\ 140 - 1) + (1,96^2 * 0,5^2)}$$

$$n = 107$$

Como mínimo se determinó realizar 107 encuestas para obtener un nivel de confianza del 95 %, un error esperado del 9,0 % y una probabilidad de aceptación del 95 %.

El formato utilizado de la encuesta se encuentra en el apéndice 3 de este trabajo.

2.7.4.2. Análisis de los datos recopilados

Los resultados de la encuesta se encuentran en el apéndice 4. Se presenta el análisis y conclusiones deducidas de la información recopilada a continuación.

- **Respecto al solidarismo en general**

El 94 % de entrevistados tiene el concepto de solidarismo y lo ven como algo positivo. Los socios consideraron que los servicios más importantes son el ahorro y el acceso al crédito.

Respecto al concepto de sindicato, se mencionó en una pequeña proporción, aunque hay posibilidad de que las personas prefieran no mencionar el tema. Se identificó que la organización que podría ser considerada como competencia es la Cooperativa de Ahorro y Crédito, lo cual coincide con los servicios considerados como más importantes en la pregunta anterior.

- **Conocimiento de la asociación**

Solo el 15 % de los entrevistados respondió que conoce los objetivos de la asociación. La proporción de socios que no conoce los objetivos de la asociación es muy grande. La brecha a cubrir presenta un reto para la organización que deberá resolverse con medios adecuados de comunicación.

El 58 % de entrevistados dicen no conocer cómo está estructurada la asociación. El 42 % de los entrevistados que respondieron si conocer la estructura de la organización mencionan la Asamblea General formada por los asociados, la Junta Directiva y el personal administrativo, aunque varios indicaron no conocer el organigrama.

El 78 % indicó que conoce al personal de ASTISA. El resto no lo conoce y esto se atribuye a que hay muchos socios que se encuentran en fincas alejadas de las instalaciones del ingenio. Sin embargo, conocen a algunos integrantes de administración que han llegado a promover la asociación y sus beneficios. Además, el 75 % considera que si le brindaron suficiente información al afiliarse.

- Respecto a los servicios actuales

Los servicios más populares entre los socios son el beneficio por concepto de ayuda a canasta básica, el auxilio póstumo, la cafetería, préstamos y ahorro. Todos fueron mencionados debido a que se podían seleccionar varias respuestas. Es importante fomentar el uso del servicio de seguro y jornadas médicas.

Llama la atención que los mismos servicios que fueron calificados como los mejores, también aparezcan como los más deficientes (préstamos, cafetería y ahorro). Los asociados conocen lo importante de los servicios, pero requieren que sean mejorados en cuanto al tiempo de respuesta, que es el tiempo que se tardan en entregar los cheques de préstamo y ahorro. También se mencionó que la tasa de interés debe ser más baja y que refleje la naturaleza social sin fines de lucro de la asociación.

- Canales de comunicación

Las personas entrevistadas han identificado las mantas vinílicas colocadas en áreas de cafetería, parqueo de buses, entradas de planta ingenio y demás áreas. Estas han sido los canales más efectivos, además de los correos electrónicos y las publicaciones escritas. El correo electrónico tiene el inconveniente de no estar disponible para todos los socios, ya que se utiliza el correo electrónico institucional, el cual no es utilizado con el personal operativo.

El 13 % de los entrevistados consideró las reuniones de Asamblea General como canales de comunicación.

De acuerdo con la perspectiva de los socios, la comunicación debe mejorar. Los entrevistados solicitan mayor disponibilidad de la información.

El 47 % de los entrevistados consideraron que la asociación es de beneficio para los socios. El 35 % opinó que el servicio debe mejorar pues no es de ayuda significativa para los socios. El 18 % opina que la institución no genera un impacto significativo.

- Servicio al cliente

El 30 % de las personas entrevistadas ha presentado una queja, de las cuales el 85 % fue resuelta en cuanto a requerimientos del socio. El servicio al cliente se calificó de forma positiva.

- Motivadores para asociarse

No hay diferencia significativa entre las personas que consideran que la asociación llena sus expectativas y las que opinan lo contrario. Hay que mejorar sin duda. El motivador para asociarse es el ahorro de acuerdo al personal entrevistado. El factor que más desmotiva a los socios es el tiempo en entregar el ahorro cuando lo necesitan para emergencias.

En conclusión, se vuelve a presentar la necesidad de mejorar la metodología de comunicación y también en realizar las acciones respectivas para mejorar el tiempo de respuesta ante las solicitudes de retiro parcial de ahorro y crédito. También debe analizarse si pueden ofrecerse tasas de interés más bajas para los préstamos, y revisar las políticas respectivas a cada servicio para publicarlas y que su consulta sea fácil para los socios.

3. DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA

Como primer paso, se definieron las bases de la planeación estratégica que son la visión, misión, principios y valores de la asociación. En segundo lugar, se desarrolló el análisis FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A partir de la matriz FODA se desarrollaron las estrategias tácticas, defensivas, para reforzar y movilizar. Por último, se definieron los objetivos estratégicos y se desarrolló el conjunto de tácticas que responderán a dichos objetivos estratégicos.

3.1. Bases de la planeación estratégica

El proceso de planificación estratégica debe empezar con la declaración de la visión y misión, además del establecimiento de principios y valores de la asociación.

3.1.1. Formulación de la visión

Para la formulación de la visión se llevó a cabo un taller con la Junta Directiva, el administrador y el contador de la asociación. A cada participante se le entregó el formato del anexo 1. En dicho formato se respondió a tres preguntas principales:

- ¿Qué se quiere ser?
- ¿Dónde se quiere estar en el largo plazo?
- ¿Cuál es el sueño para el 2022? Dentro de cinco años.

Como resultado del taller se logró formular la siguiente visión para ASTISA:

“Ser un grupo que fomente el espíritu solidario, dirigiendo nuestros esfuerzos a la creación de beneficios sociales y culturales, proyectando estabilidad y crecimiento económico para cultivar la confianza de los socios en la administración de los recursos.”

3.1.2. Formulación de la misión

La misión se determinó por la conjunción de tres dimensiones de acuerdo al diagrama de Abell representado en la figura 3:

Figura 3. Diagrama de Abell



Fuente: NAVAJO, Pablo. *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. P. 102.

Como resultado del taller se logró formular la siguiente misión para ASTISA:

“Promover en los socios la cultura de ahorro, facilitando condiciones económicas rentables y de crecimiento; practicando el valor de la solidaridad por medio de actividades sociales y culturales, buscando siempre el bienestar de todos los socios.”

3.1.2.1. Identificación de los usuarios

En la primera pregunta se debe identificar las personas, usuarios o población objetivo. En el taller se determinó que los usuarios principales son los socios, todos trabajadores de la empresa. Se tiene una gran diversidad, pero en su mayoría son padres de familia, a cargo de un hogar.

3.1.2.2. Necesidades que se satisfacen

Las necesidades de los usuarios son las siguientes:

- Ahorro que genere un beneficio económico más atractivo que la competencia (Bancos y cooperativas).
- Acceso a créditos con tasas de interés favorables y más atractivas que la competencia (Bancos y cooperativas).
- Adquisición de productos y servicios a precios accesibles y con opciones de financiamiento.
- Adquisición de alimentos preparados para su consumo dentro de las instalaciones de comedor de la empresa.
- Afiliación a un grupo formado de sus compañeros de trabajo donde se vivan los valores de solidarismo a través de actividades sociales, deportivas y culturales.

Se ha determinado que, para los socios, las prioritarias son la obtención de beneficios por ahorro y el acceso a créditos.

3.1.2.3. Habilidades organizacionales

Este elemento se refiere a los servicios por medio de los cuales se satisfacen las necesidades de los socios:

- Ayuda a canasta básica: Beneficio por ahorro
- Créditos rápidos y créditos a largo plazo
- Bazares de temporada
- Cafetería
- Actividades culturales, sociales y deportivas
- Servicio de atención al socio
- Seguro de vida corporativo
- Canales de comunicación entre las partes involucradas

3.1.3. Establecimiento de los principios y valores de la asociación

Los estatutos de la asociación establecen los principios fundamentales del solidarismo, los cuales se pueden consultar en el punto 1.4.4. de este documento.

Además, como resultado del taller se definieron tres valores importantes que resumen la filosofía, marco de acción y conducta de la dirección y administración de la asociación:

- Solidaridad: “Reconocemos que el bien común es el sentido de una vida exitosa para todos”.

- Transparencia: “Comunicamos propuestas y resultados, sin ocultar nada, sin doble sentido, en forma simple y directa”.
- Respeto: “Valoramos la dignidad humana de cada uno de nuestros socios y su familia. Reconocemos el valor que tiene la opinión de todos los integrantes de la asociación.”

3.2. Análisis FODA de la asociación

Con base en la información recopilada en el diagnóstico situacional de la asociación, y los resultados generados de los análisis del ambiente externo y ambiente interno, se trabajó un taller con la dirección y administración de la asociación para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

3.2.1. Identificación de las fortalezas

- Sistemas de información implementados para la gestión de operaciones de servicio al socio, administrativas, contables, financieras. Además, los módulos permiten el almacenamiento confiable y manejo de datos para su análisis.
- Cantidad de socios estable, según gráficas de comportamiento de número de afiliados por mes consultados en el transcurso de un año. Se observa un alza de cantidad de afiliados en tiempo de zafra.
- Fidelidad y ahorro constante de los socios con mayor cantidad de ahorro.
- La garantía crediticia de los socios es su ahorro y un porcentaje de su pasivo laboral. El riesgo que maneja la asociación al otorgar préstamos está bajo control.
- Transparencia en operaciones financieras. Se cuenta con la auditoría por parte de la empresa con el objetivo de velar por el uso correcto del ahorro

de sus colaboradores. Se han contratado servicios de auditoría externa. La información también se ha publicado en boletines.

- Alto compromiso de la Junta Directiva.
- El 66 % de los socios encuestados opinó que la atención es excelente, y un 17 % que es aceptable, lo que suma un 83 % de opinión positiva al respecto.
- La entrega de excedentes para socios es bastante atractiva, el ahorro genera mayores beneficios que en una de las instituciones de competencia.
- Las inversiones realizadas en la cafetería y la máquina retroexcavadora para su arrendamiento han sido altamente rentables.
- Se incentiva el ahorro al premiar con una tasa mayor a los socios que no realizaron retiros parciales durante el período.
- No se observaron prácticas de dualidad de mandos ni abuso de autoridad. Se observan actitudes de respeto en toda la línea jerárquica. En las reuniones de Junta Directiva se permite la participación de todos sus integrantes, se generan espacios de opinión y el presidente de la Junta Directiva está atento a motivar la participación de todos los integrantes.
- La comunicación interna es fluida y respetuosa. No hay indicios de que las personas se sientan limitadas o sin acceso a comunicarse entre directivos, mandos medios y demás niveles.

3.2.2. Identificación de las oportunidades

- Nuevos negocios de inversión.
- Nuevos programas de proyección social para los afiliados, por ejemplo: Becas escolares, comisariatos, etc.
- Portal de información para el socio (Consulta de saldos, normativas, etc.)
- Opción de crédito para consumo a través del gafete.

- Hay una oportunidad de mejora para divulgar la ayuda a canasta básica y el seguro, y demás servicios.
- Creación de programas educativos o de comunicación para generar una conciencia de prevención y ahorro.

3.2.3. Identificación de las debilidades

- Tiempo de entrega de cheques para retiros de ahorro y préstamos.
- Comunicación de normas es poco efectiva. A criterio de los entrevistados la información que la asociación divulga, les parece escasa, y un 23 % respondió que nunca ven información. (Fuente: encuesta).
- Tendencia a la disminución de ahorro.
- El sistema permite que los socios utilicen su cuenta en la asociación como de tipo cuenta corriente y no de ahorro a largo plazo. Hay socios que realizan retiros de su dinero de forma constante y no permiten que este pueda generar beneficios para todos. Esto afecta el flujo de efectivo y por tanto en algunas ocasiones, el cumplimiento a pago de proveedores.
- No se ocupa la totalidad de plazas de Junta Directiva, el trabajo de Dirección recae en menos personas que las necesarias.
- Pendiente la activación de los Comités y la figura de fiscal general según los estatutos.
- El ahorro del socio no se encuentra asegurado.
- Se observó un decrecimiento en los ingresos generados por préstamos rápidos (-88,96 %), ventas de recargas (-45,28 %) y préstamos fiduciarios (-15,75 %).
- No se observó una planificación operativa anual ni una memoria anual de labores documentada y disponible para consulta de socios.
- Es importante popularizar más los servicios de seguro y jornadas médicas, y los beneficios de la ayuda en concepto por canasta básica.

3.2.4. Identificación de las amenazas

- Pánico financiero fuera de ley.
- Otras opciones de crédito con capacidad de respuesta más rápida, y/o tasas de interés más bajas.
- No existe legislación por parte del gobierno que regule y proteja el solidarismo.
- Que la empresa se vea en la situación de no ser capaz de responder por el pasivo laboral de los socios que lo dan como garantía para préstamo.
- Que la institución bancaria aliada pierda su capacidad para respaldar la liquidez de la asociación.

3.3. Matriz FODA

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se ordenan en una matriz como la que se muestra en la figura 4.

Figura 4. Matriz FODA



Fuente: *FODA: Análisis para decidir*. <http://www.mixtrategy.com/foda-analisis-para-decidir/>.
Consulta: 22 de diciembre 2016.

La Matriz FODA, también conocida como FODA dinámico, tiene como propósito relacionar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A partir de este análisis, surgen las siguientes estrategias:

- Estrategias para atacar al relacionar las oportunidades y las fortalezas
- Estrategias para defender al relacionar las amenazas y las fortalezas
- Estrategias para movilizar, al relacionar las oportunidades y debilidades
- Estrategias para reforzar al relacionar las amenazas y debilidades

Se asignó un valor para calificar el grado de relación entre cada par de factores evaluados. La escala utilizada fue la siguiente:

Nada	=	0
Algo	=	2
Mucha	=	3

Al determinar el grado de relación, se logró establecer las estrategias y objetivos estratégicos. Ver apéndice 5.

Por ejemplo, al relacionar la amenaza “pánico financiero fuera de la ley” y la debilidad “Tendencia a la disminución de ahorro por parte de los asociados”, se califica con tres puntos el grado de relación entre ellas.

Al relacionar la amenaza “pánico financiero fuera de la ley” con la debilidad “no se ocupa la totalidad de plazas de Junta Directiva, el trabajo de dirección recae en menos personas que las estimadas”, se califica con cero puntos el grado de relación entre ellas.

De esta forma se procede a calificar las relaciones y se seleccionan las que califican con un valor diferente de cero, en este caso se dio prioridad a las calificadas con tres puntos.

A partir de esa relación, se desarrollan las estrategias según el ítem 3.4.

3.4. Desarrollo de estrategias a partir de la Matriz FODA

En la figura 4 se describe el FODA dinámico, a partir del cual se determina el grado de relación entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Con base en el análisis se identificaron los componentes cuya interrelación será el insumo para la generación de ideas estratégicas que permitan la toma de decisiones.

3.4.1. Estrategias para atacar

Al relacionar las fortalezas y oportunidades surgieron las siguientes estrategias de ataque:

- Aprovechar el recurso de intranet corporativo para crear un portal de información para socios no socios. Crear un perfil de usuario para socios que les permita realizar consulta de saldos, normativas, memoria de labores, eventos, beneficios, etc.
- Vincular el sistema de información actual con el portal de información.
- Diseño del programa de formación en educación financiera basado en los principios de la educación de adultos, para generar una conciencia de ahorro.
- Diseñar un plan de promoción de los beneficios actuales para mantener informados a los socios y atraer nuevos socios.
- Aprovechar el proceso de inducción al personal de nuevo ingreso para promover la afiliación a la asociación.
- Evaluar nuevos negocios de inversión con base en la capacidad financiera de la asociación, que sean de retorno a corto plazo.

- Evaluar nuevos beneficios de proyección social dirigidos a los socios: becas escolares, comisariatos, opción de crédito para consumo de alimentos, etc.

3.4.2. Estrategias para defender

Al relacionar las debilidades y amenazas surgieron las siguientes estrategias de defensa:

- Implementar un esquema de planificación operativa anual y la elaboración de una memoria de labores que debe estar disponible en portal de información intranet.
- Evaluar las opciones para asegurar el ahorro del socio.
- Determinar las acciones necesarias para mejorar tiempos de satisfacción de solicitudes de socios.
- Analizar a fondo las normativas de los servicios disponibles y determinar las oportunidades de mejora para regular las condiciones y criterios de operación, para beneficios de los socios y seguridad financiera de la asociación.
- Diseñar plan de comunicación y promoción de beneficios que incluya a socios y no socios.

3.4.3. Estrategias para reforzar

Al relacionar las fortalezas y amenazas surgieron las siguientes estrategias reactivas:

- Regular la aceptación de aportaciones extraordinarias, aunque sea evidenciado que provienen del salario del socio, es necesario establecer un límite.
- Diseñar el plan de capacitación para el personal administrativo y la metodología adecuada que fortalezca la competencia del personal, para que la eficacia de las operaciones no se vea afectada severamente por cambios en Junta Directiva.
- Promover especialmente la entrega de beneficios a socios en concepto de ayuda a canasta básica como uno de los mayores atractivos para afiliarse.

3.4.4. Estrategias para movilizar

Al relacionar las debilidades y oportunidades surgieron las siguientes estrategias de adaptación:

- La activación de comités impulsaría el desarrollo de nuevos programas de proyección social hacia los afiliados. Esto descentralizaría el trabajo para que no recaiga únicamente en los integrantes de la Junta Directiva.
- Aprovechar la diversidad de servicios y desarrollar las tácticas necesarias para que aumente su aporte financiero a la asociación.
- Aumentar disponibilidad de información sobre el rendimiento de inversiones.

3.5. Objetivos estratégicos generados a partir de la Matriz FODA

“Un objetivo es la formulación de una proposición general que define un resultado concreto a alcanzar dentro de un horizonte de tiempo. Ellos establecen las direcciones o rutas por dónde transitar. En todo caso, los objetivos definen algo que se quiere hacer o que se espera hacer; por eso deben plantearse para que sean lo menos elásticos posibles. En todo caso, presentan las siguientes características:

- Deben permitir cuantificarse y medirse
- Deben ser realista y realizables
- Su redacción debe ser comprensible
- Son estimulantes
- Presentan jerarquías

Deben ser congruentes respecto de todas las unidades de la organización.

Los objetivos son los responsables de expandir la misión, además, son el resultado de ella.”²¹

3.5.1. Matriz de factibilidad de los objetivos

Se evaluaron los siguientes elementos de factibilidad para cada objetivo definido:

- F O - Factibilidad operativa
- F C - Factibilidad cultural
- F T - Factibilidad técnica
- F E - Factibilidad económica
- F Cal - Factibilidad de calendario
- F L - Factibilidad legal

²¹ ZABALA SALAZAR, Hernando. *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. P. 104.

La escala de calificación fue de 0 para no factible, 0,5 para factible con limitaciones y 1 para factible. Se asignó un mayor porcentaje de calificación a la factibilidad legal debido a que el cumplimiento legal y ejercicio conforme a ley es prioridad.

Los resultados de la evaluación se consolidaron en la tabla XV matriz de factibilidad de los objetivos.

Tabla XV. **Matriz de factibilidad de los objetivos**

Núm.	Descripción	FO	FC	FT	FE	F Cal	FL	Calificación ponderada
		16 %	16 %	16 %	16 %	16 %	20 %	100 %
1	Diseñar e implementar el programa de educación financiera dirigida a adultos.	1	1	1	1	1	1	100 %
2	Crear un portal de información clasificada para socios y no socios que permita publicar políticas, normativas, servicios disponibles, eventos, etc.	1	1	1	1	1	1	100 %
3	Analizar el servicio actual y crear las normativas de auxilio póstumo, entrega de beneficios en concepto de ayuda a canasta básica, gestión de créditos y ahorro, adquisición de productos, afiliación y desafiliación.	1	1	1	1	1	1	100 %

Continuación de la tabla XV

Núm.	Descripción	FO	FC	FT	FE	F Cal	FL	Calificación ponderada
		16 %	16 %	16 %	16 %	16 %	20 %	100 %
4	Diseñar plan de comunicación de información y disminuir el porcentaje de personas que indican no ver nunca información de la asociación (23 %).	1	1	1	1	1	1	100 %
5	Aumentar ingresos por utilización de servicios.	1	1	1	1	1	1	100 %
6	Aumentar índice de ahorro por socio.	1	1	1	1	1	1	100 %
7	Activar comités para el desarrollo de como mínimo un proyecto social en beneficio de los socios.	1	1	1	1	1	1	100 %
8	Crear un portal de información para consulta de socios referente a su estado de cuenta de ahorro y compromisos adquiridos.	0,5	1	0,5	0,5	1	1	76 %

Fuente: elaboración en taller de planeación estratégica Junta Directiva asociación y personal de administración.

3.5.2. Formulación de los objetivos estratégicos

A continuación, en la tabla XVI, se indican los objetivos estratégicos, la unidad a la que pertenecen y el indicador de medición de cada uno.

Tabla XVI. **Objetivos estratégicos y sus indicadores de medición**

Unidad de la organización	Descripción	Medición
Educación financiera	Diseñar e implementar el programa de educación financiera dirigida a adultos.	1. Cantidad de socios y no socios participantes en el programa de educación financiera.
Gestión de información	Crear un portal de información clasificada para socios y no socios que permita publicar políticas, normativas, servicios disponibles, eventos, etc.	2. Creación del portal de información. 3. Publicación del 100 % de las normativas creadas. 4. Publicación de información básica del 100 % de servicios disponibles.
Gestión de servicios	Analizar el servicio actual y crear las normativas de auxilio póstumo, entrega de beneficios en concepto de ayuda a canasta básica, gestión de créditos y ahorro, adquisición de productos, afiliación y desafiliación.	5. Aprobación del 100 % de políticas que regulan los servicios de afiliación, desafiliación, auxilio póstumo, entrega de beneficios en concepto de ayuda a canasta básica,

Continuación de la tabla XVI

Unidad de la organización	Descripción	Medición
		créditos, ahorros, y adquisición de productos.
Plan de comunicación	Diseñar plan de comunicación de información y disminuir el porcentaje de personas que indican no ver nunca información de la asociación.	6. Porcentaje de socios que indican nunca haber observado información de la asociación solidaria (menor al 23 %).
<i>Marketing</i> de servicios	Aumentar ingresos por utilización de servicios.	7. Crecimiento en análisis financiero horizontal de ingresos por servicios prestados.
<i>Marketing</i> de servicios	Aumentar índice de ahorro por socio.	8. Crecimiento del capital debido al aumento de aporte de socios en concepto de ahorro.
Organizacional	Activar comités para el desarrollo de, como mínimo, un proyecto social en beneficio de los socios.	9. Número de proyectos ejecutados por comités.
Gestión de información	Crear un portal de información para consulta de socios referente a su estado de cuenta de ahorro y compromisos adquiridos.	10. Creación del portal de información exclusiva para socios.

Fuente: elaboración en taller de planeación estratégica Junta Directiva asociación y personal de administración.

3.6. Desarrollo de tácticas

El siguiente punto es desarrollar las tácticas que responderán cómo se cumplirán los objetivos estratégicos. En la tabla XVII se indican las tácticas a implementar para cada objetivo estratégico y la unidad de la organización involucrada.

Tabla XVII. **Tácticas a implementar por cada objetivo estratégico**

Unidad de la organización	Objetivo	Descripción Tácticas
Educación financiera	1	1.1. Contactar a INTECAP para determinar si ya tienen disponible el curso adaptarlo a socios y no socios.
Gestión de documentos	2	2.1. Solicitar apoyo de informática y control estratégico para la creación del portal de información en intranet y publicar los documentos vigentes.
Gestión de servicios	3	3.1. Analizar normativas de servicios actuales e implementar mejoras pertinentes.
Plan de comunicación	4	4.1. Designar al comité de afiliación para supervisar el plan de comunicación. 4.2. Requerir apoyo a profesional de ciencias de la comunicación o mercadeo para el diseño del plan de comunicación y que este pueda entregarlo como ejercicio de practica supervisada.
Marketing de servicios	5	5.1. Diseñar el plan de mercadeo para los servicios disponibles.

Continuación de la tabla XVII

Unidad de la organización	Objetivo	Descripción Tácticas
<i>Marketing</i> de servicios	5	<p>5.2. Identificar tendencias financieras.</p> <p>5.3. Informar a los socios el porcentaje de participación de los servicios en el resultado del ejercicio para que estén enterados qué proyecto o servicios genera los beneficios recibidos.</p> <p>5.4. Determinar el aumento del índice de ahorro por socio.</p> <p>5.5. Promover en el ahorro a largo plazo mediante la creación de políticas con las condiciones para esto.</p> <p>5.6. Implementar en la solicitud de afiliación la pregunta para determinar que lo motivó a asociarse.</p>
Organizacional	6	<p>6.1. Establecer el perfil de las personas a formar parte activa de los comités.</p> <p>6.2. Activación de los comités.</p> <p>6.3. Publicar a todos los socios la creación de los comités y las personas que lo forman</p> <p>6.4. En reunión de Junta Directiva dar seguimiento de labores por parte de los Comités.</p> <p>6.5. Solicitar el desarrollo de un proyecto por comité como mínimo en el primer año de su activación.</p>

Continuación de la tabla XVII

Unidad de la organización	Objetivo	Descripción Tácticas
Organizacional	9	9.1. Asignar al comité de créditos el diseño de la metodología para la propuesta, evaluación y aprobación de proyectos de inversión, de forma que quede documentada para que se cumpla a lo largo del tiempo sin que se vea afectado por cambio de directivos.
Gestión de información	10	<p>10.1. Solicitar al proveedor del servicio del sistema informático la revisión técnica para determinar si pueden crearse las consultas necesarias a la información de los socios. Se deben cumplir los criterios de seguridad informática</p> <p>10.2. Solicitar apoyo de División de Informática para revisión y asesoría técnica.</p> <p>10.3. Cotizar el costo del proyecto y evaluar el costo/beneficio.</p>

Fuente: elaboración en taller de planeación estratégica Junta Directiva asociación y personal de administración.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

Las estrategias, tácticas y objetivos estratégicos fueron definidos. La fase de implementación requiere la definición de un plan estratégico que enumere los proyectos generados, la asignación de responsabilidades y recursos.

Además, se requiere también que el plan táctico considere las metas, proyectos y actividades, asignación de responsabilidades y recursos.

4.1. Planeación

Para que el plan estratégico sea viable, debió definirse el plan operativo anual en conjunto con integrantes de Junta Directiva y personal de administración de la asociación. Es importante mencionar que la Junta Directiva tiene un alto compromiso con la cultura de ahorro y labor social que promueve la asociación. En base a esto, se plantearon posibles proyectos a ser evaluados para beneficios de los socios.

4.1.1. Proyectos

Como resultado de la planeación estratégica se plantearon los proyectos listados en la tabla XVIII Los proyectos planteados a implementarse en las unidades de la organización son los siguientes:

Tabla XVIII. **Proyectos y asignación de sus responsables**

Núm.	Unidad de la organización	Descripción	Tiempo	Responsable
1.	Gestión de información	Creación del portal de información en intranet y publicación de documentos vigentes en formato estandarizado de la empresa.	Corto plazo	Coordinador: Vocal I Junta Directiva Apoyo: Área sistemas de gestión de la empresa
2.	Gestión de la información	Migrar a un sistema de información actualizado y estandarizarlo en la asociación y sus empresas periféricas.	Largo plazo	Coordinador: Tesorero Junta Directiva Apoyo: Asesoría profesional tercerizada
3.	Gestión de servicios	Habilitar en cafetería la opción de consumo al crédito a través del carnet corporativo.	Mediano plazo	Coordinador: Vocal II Apoyo: Comité de consumo
4.	Gestión de servicios	Comisariato	Largo plazo	Coordinador: Vocal II Apoyo: Comité de consumo

Continuación de la tabla XVIII

Núm.	Unidad de la organización	Descripción	Tiempo	Responsable
5.	Alianzas estratégicas	Adquirir una máquina retroexcavadora adicional para ofrecer el servicio a la empresa u otros proyectos.	Largo plazo	Coordinador: Presidente y tesorero Junta Directiva Apoyo: Administrador Asociación

Fuente: elaboración en taller de planeación estratégica Junta Directiva asociación y personal de administración.

4.1.2. Asignación de recursos

Cada proyecto deberá ser planteado con los siguientes requisitos:

- El objetivo del proyecto responderá a las necesidades prioritarias de los socios en su totalidad o en su mayoría significativa.
- Definición de recursos humanos necesarios.
- Definición de recursos financieros.
- Matriz de riesgos.
- Determinación de la capacidad de la asociación para asumir los riesgos.
- Evaluación financiera.
- Retorno de la inversión o relación costo/beneficio.
- Cronograma de ejecución.

El planteamiento deberá hacerse ante la Junta Directiva, quienes lo evaluarán, sugerirán los cambios necesarios y, si están de acuerdo, votarán a su favor para aprobar la ejecución.

El proyecto final será publicado en el portal de información de intranet para consulta de todos los socios.

4.2. Planes tácticos

El plan táctico se desarrolló como el esquema específico para emplear los recursos dentro de las estrategias generales. Las tácticas se refieren a cada componente de la organización involucrada y la forma en cómo se alcanzarán los objetivos estratégicos planteados en la tabla XVI.

4.2.1. Metas, actividades y asignación de responsabilidades

Se entregó un cronograma elaborado en el software Project, el cual detalla las actividades a desarrollar, responsables y fecha de cumplimiento. Con base en este cronograma cada responsable planificó su propio plan de trabajo.

4.2.2. Asignación de recursos

La implementación de cada táctica deberá ser planteada con los siguientes requisitos:

- Definición de recursos humanos necesarios.
- Definición de recursos financieros.
- Determinación de la capacidad de la asociación para asumir los riesgos.

- Evaluación financiera.
- Retorno de la inversión o relación costo/beneficio.
- Cronograma de ejecución.

El presupuesto deberá presentarse ante Junta Directiva, quienes lo evaluarán, sugerirán los cambios necesarios y, si están de acuerdo, votarán a su favor para aprobar la ejecución.

4.3. Reunión informativa para los asociados

Se utilizará la asamblea general de socios del año 2017 para informar a los socios sobre el proceso de planeación estratégica, los proyectos y cambios generados a partir de ella.

Esta asamblea es ideal debido a que se aprovecha a reunir a todos los socios y se deja un espacio para la participación de los mismos con voz y voto.

4.4. Capacitación al personal administrativo

Se diseñó la matriz de detección de necesidades para la competencia del personal. En resumen, se detectó que los siguientes cursos que son impartidos a nivel corporativo pueden incluir entre los participantes al personal de la asociación: Word, Excel y Project intermedio.

A continuación, la tabla XIX detalla el plan de capacitación para el personal de la asociación:

Tabla XIX. **Plan de capacitación para personal de asociación solidarista**

Núm	Tema	Observaciones	Dirigido a:
1.	Planificación estratégica	Planificación estratégica y su relación con el sistema de gestión ISO 9001:2005.	<ul style="list-style-type: none"> • Junta Directiva • Administrador y Contador.
2.	Servicio al cliente basado en valores	Elementos básicos del servicio al socio. Manejo de quejas y conflictos.	<ul style="list-style-type: none"> • Personal del servicio al socio
3.	Educación financiera	predisposiciones psicológicas que impiden a la gente tomar decisiones racionales de ahorro.	<ul style="list-style-type: none"> • Junta Directiva • Administración de Asociación
4.	Liderazgo	Formación de directivos	<ul style="list-style-type: none"> • Junta Directiva
5.	Desarrollo sostenible	Planteamiento de proyectos de desarrollo sostenible.	<ul style="list-style-type: none"> • Junta Directiva
6.	Solidarismo en Guatemala	Formación de directivos de nuevo ingreso	<ul style="list-style-type: none"> • Junta Directiva
7.	Temas fiscales	Cumplir con requisitos fiscales del país	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador y Contador
8.	<i>Office</i> intermedio	<i>Word</i> <i>Excel</i> <i>Power Point</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de servicio al socio
9.	<i>Software</i> de planificación	<i>Project</i> avanzado	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador

Fuente: elaboración propia.

5. CONTROL Y MEJORA CONTINUA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“Control es un proceso de carácter permanente, dirigido a la medición y valoración de cualquier actividad o prestación, sobre la base de criterios y puntos de referencia fijados, y a la corrección de posibles desviaciones que se produzcan respecto de tales criterios y puntos de referencia”.²²

En el proceso administrativo conocido como el “Ciclo de Deming PHVA” se debe tomar en cuenta las etapas de verificar y actuar, las cuales son fundamentales para cerrar el ciclo administrativo, evaluar la efectividad de la planeación estratégica y generar las mejoras al plan requeridos para su continuidad.

En primer lugar, se determinaron los indicadores claves para la evaluación del cumplimiento del plan estratégico y su impacto en la asociación. Después, se estableció la metodología para revisión del plan estratégico y la evaluación continua.

5.1. Selección de indicadores clave

Se determinó la importancia de implementar la revisión de los indicadores claves de desempeño en las reuniones de Junta Directiva para evaluar lo siguiente:

²² NAVAJO, Pablo. *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. P. 145.

- Si las estrategias seleccionadas tal y como fueron implementadas, alcanzaron los objetivos estratégicos propuestos con los resultados esperados.
- Identificar desviaciones del sistema.
- Identificar retrocesos u obstáculos presentados para lograr los cambios culturales implícitos, específicamente los relacionados a la cultura de ahorro y transparencia.
- Identificar las medidas correctivas necesarias para que las estrategias alcancen dichos objetivos.
- Reformular tácticas, estrategias, actividades o proyectos a tiempo.
- Incluir nuevas estrategias, tácticas, proyectos, actividades, etc.

5.1.1. Participación solidarista

Este indicador será la medida cuantitativa de la cantidad de socios afiliados contra la cantidad total de empleados corporativos.

$$\% \text{ Participación solidarista: } \frac{\text{Cantidad de socios}}{\text{Total de empleados (Afiliados + No afiliados)}}$$

Este indicador se evaluará anualmente de forma sectorizada para determinar por área de la empresa, la participación solidarista e identificar si falta promover mejor la asociación en algunas áreas más que en otras.

5.1.2. Indicadores financieros

Junta Directiva se comprometió a incluir dentro de reportes bimestrales, el seguimiento a los siguientes indicadores financieros: índices de liquidez: razón corriente, razón de endeudamiento, cobertura de intereses, rentabilidad sobre el patrimonio y potencia de utilidad. Ver 2.7.1 Análisis financiero, tabla IX.

5.1.3. Competitividad de las tasas de interés

Se definió que con una frecuencia anual se va a comparar tasas de interés ofrecidas para los servicios de créditos y ahorro con los bancos y cooperativas del sistema.

5.1.4. Satisfacción del cliente

Anualmente se realizará, a través del portal de intranet o de un formulario electrónico, una encuesta de satisfacción del socio.

5.2. Revisión anual del plan estratégico

La Junta Directiva planteó elaborar el plan operativo anual y revisar su cumplimiento. También deberá realizarse la revisión anual del plan estratégico. Se tomó como base el punto 9.3.” Revisión por la dirección” de la norma ISO 9001:2005. Esto debido a que todos los integrantes de la Junta Directiva ya están familiarizados con los sistemas de gestión basados en las normas ISO.

Se plantea que el informe será elaborado por la administración de la asociación en apoyo del presidente, vicepresidente y tesorero.

Las entradas del informe de revisión por la dirección deberán ser las siguientes con base en la norma ISO 9001:2005:

- El estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas
- La información necesaria sobre el desempeño y la eficacia de la planificación estratégica, incluidas las tendencias relativas a:
 - La satisfacción de los socios y la retroalimentación de las partes interesadas (patrono, proveedores, unión solidarista guatemalteca, etc.).
 - El grado en que se han logrado los objetivos estratégicos.
 - El desempeño de los procesos y conformidad de los servicios.
 - Los hallazgos y sus acciones correctivas.
 - Resultados de seguimientos y medición.
 - Resultados de auditoría.
 - Desempeño de los proveedores externos.
- Adecuación de los recursos
- Eficacia de las estrategias tomadas para abordar riesgos y oportunidades
- Las oportunidades de mejora

Como resultado de la revisión por la dirección, se deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con:

- Las oportunidades de mejora
- Cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad
- Las necesidades de recursos

La asociación conservará información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.²³

²³ Organización Internacional de Estandarización. *ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. P. 18.

Este será un documento presentado por escrito en formato de informe ejecutivo para revisión por Junta Directiva. El formato podrá ser modificado para su publicación en intranet para consulta de los socios.

5.2.1. Alcance de los objetivos

Cada objetivo estratégico tiene definido un indicador para su medición cuantitativa. Como se indicó anteriormente, en el ejercicio de revisión por la dirección se presentan los resultados alcanzados por cada objetivo.

En total, se definieron quince indicadores de medición. De no ser alcanzada la meta, deberá ejecutarse una reunión para análisis de causa raíz que genere acciones correctivas para lograr el cumplimiento de las metas.

5.2.2. Identificación de oportunidades de mejora

A raíz del análisis de causa raíz mencionado en el *ítem* anterior, se identifican y evalúan las posibles acciones de mejora para continuar el ciclo PHVA y asegurar la mejora continua del sistema estratégico. Todo lo planteado será documentado en acta de reunión y será responsabilidad del administrador y Junta Directiva dar el seguimiento a la ejecución de las acciones.

5.2.3. Evaluación de las estrategias

Las estrategias implementadas serán evaluadas de igual forma que los objetivos estratégicos. Se contempla que durante el proceso de implementación y/o evaluación surjan nuevas estrategias no planeadas en la planeación estratégica inicial.

Se propone un formato para la evaluación de las estrategias en la tabla XX.

Tabla XX. **Formato para la evaluación anual de estrategias**

Análisis de estrategias	Logros	Obstáculos
1. Las que planeamos a. b. c.		
2. Las que están en uso. a. b. c.		
3. Las que dejamos de lado. a. b. c.		
4. Las que están surgiendo a. b. c.		
5. Las imprevistas a. b. c.		

Fuente: NAVAJO, Pablo. *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía participativa basada en valores.* P. 123.

5.2.4. Evaluación de las tácticas

Las tácticas se evaluaron conforme su cumplimiento, según el plan de trabajo hecho. El formato utilizado para la evaluación fue el siguiente:

Tabla XXI. Guía para evaluación de las tácticas

		Poca experiencia	Especialización
Adecuación a las demandas y necesidades	Demanda de los socios (+)	A medida de los socios Posicionamiento irresponsable Se respondieron a las necesidades que los socios consideran importantes, pero sin tener la experiencia ni las capacidades adecuadas.	A medida de todos Posicionamiento óptimo La asociación ofrece servicios que se ajustan a las prioridades de los socios y los hace con experiencia, capacidad y recursos adecuados.
	Imposición (-)	A medida de nadie Posicionamiento pésimo No se responde a las necesidades de los socios ni la organización está preparada para ejecutar adecuadamente las actividades actuales.	A medida de la asociación Posicionamiento basado en capacidades Los socios reciben determinado tipo de servicios que, aunque de elevada calidad, no satisfacen sus necesidades fundamentales.

Fuente: NAVAJO, PABLO. *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía participativa basada en valores.* P. 137.

5.3. Metodología de retroalimentación por parte del personal administrativo

El liderazgo actual se ha comprometido a cuidar del clima interno de la organización y potenciar la vinculación y el compromiso. Un buen ambiente laboral dentro de la asociación se reflejará en el servicio y crecimiento de la asociación. Es importante fomentar un clima interno de confianza donde se promueva el respeto, honestidad y trato justo hacia los trabajadores de la asociación para ser congruentes con sus valores.

Además, se promoverá la comunicación a todo nivel jerárquico con un liderazgo de puertas abiertas para la resolución de temas laborales.

5.4. Metodología de retroalimentación por parte de los asociados

La retroalimentación por parte de los socios se realizará a través de los siguientes canales de comunicación:

- Correo electrónico
- Vía telefónica
- Presencial
- Buzón de quejas y sugerencias

La asociación promueve la atención pronta a inquietudes, quejas y situaciones especiales relacionadas con los servicios prestados. Tanto los administradores como los integrantes de Junta Directiva tienen la disponibilidad para atender a los socios interesados. Además, la encuesta de satisfacción al cliente es clave como retroalimentación por parte de los socios.

6. MEDIDAS DE IMPACTO AMBIENTAL

Como última actividad, se elaboró el diseño de un plan de manejo responsable de desechos generados por las actividades de la asociación solidarista y la empresa. Este plan se trabajó bajo la coordinación del área de Sistemas de Gestión de la empresa cuyo equipo de trabajo implementó con éxito la cultura de 5 S. El programa de tres R reforzó aún más las políticas de calidad, orden, seguridad, limpieza e impacto ambiental.

6.1. Identificación de desechos producidos

La identificación de los desechos producidos se realizó según las actividades realizadas por la administración y empresas periféricas.

6.1.1. Actividades administrativas

Como resultado de las actividades administrativas se identificaron los desechos listados en la tabla XXII.

Tabla XXII. Tipo de desechos de actividades administrativas

Núm.	Tipo de material
1	Papel
2	Cartón
3	Plástico PET
4	Plástico de lapiceros

Continuación de la tabla XXII

Núm.	Tipo de material
5	Plástico de tapones de garrafrones
6	Latas

Fuente: elaboración propia.

6.1.2. Empresa periférica

Hasta la fecha, se entiende como empresa periférica a la cafetería. Como resultado de sus actividades se identificaron los siguientes desechos:

Tabla XXIII. **Caracterización de los desechos de actividades de cafetería**

Núm.	Tipo de material
1	Papel
2	Cartón
3	Plástico PET
4	Vidrio
5	Plástico de garrafrones
7	Latas
8	Orgánicos / Residuos de alimentos
9	Servilletas
10	Pajillas
11	Recipientes de duroport
12	Envoltorios laminados de frituras
13	Envoltorios plásticos de alimentos

Fuente: elaboración propia.

6.2. Generación de opciones para el tratamiento de los desechos

Las opciones para el manejo adecuado de desechos se listan a continuación. Estas opciones se plantean bajo el marco del programa conocido como tres R: Reducir, Reciclar y Reusar.

6.2.1. Reducción en el punto de generación

En primer lugar, se consideró importante promover una cultura de reducción de desechos en los puntos de generación. Es necesario que antes de definir opciones para el tratamiento de los desechos se empiece por un cambio cultural que permita medir las acciones respecto al efecto en el medio ambiente. Por ejemplo, respecto al papel utilizado, se promueve la impresión a doble cara de las hojas para reducir el número de hojas utilizado en un reporte.

A continuación, en la tabla XXIV se plantean opciones para reducción de desechos a los cuales se puede aplicar esta acción preventiva:

Tabla XXIV. **Acciones para reducir cantidad generada de desechos**

Núm.	Tipo de material	Opción
1	Papel	<ul style="list-style-type: none">• Imprimir solo si es necesario.• Imprimir en ambas caras de las hojas.• Manejar documentos digitales.
2	Plástico PET	<ul style="list-style-type: none">• Promover el uso de recipientes reutilizables para bebidas. (Vasos de vidrio o pachones en lugar de agua envasada).• Promover el consumo del agua pura de garrafón.

Continuación de la tabla XXIV

Núm.	Tipo de material	Opción
3	Plástico de lapiceros	<ul style="list-style-type: none">• Uso responsable de los lapiceros hasta que se termine la tinta por completo.
4	Pajillas	<ul style="list-style-type: none">• Promover una campaña para que los clientes traten de no utilizar pajillas en todas sus bebidas envasadas.

Fuente: elaboración propia.

6.2.2. Reciclaje y reutilización

Como segundo punto, se consideran las medidas a ejecutar para el reciclaje y reutilización de los desechos. En su mayoría, los materiales son reciclables, excepto por las envolturas de alimentos procesados y los recipientes de duroport usados para servir los alimentos preparados en la cafetería.

Respecto a la reutilización, la campaña de concientización promueve esta acción, la cual puede aplicarse en las cajas de cartón que pueden servir como archivo muerto, mobiliario y equipo podrá ser reparado para su uso, etc. En el plan de desechos se detalla esta opción.

6.3. Análisis de factibilidad de las opciones

Para evaluar las opciones planteadas es necesario realizar un análisis de factibilidad de cada alternativa que tome en cuenta los aspectos económicos, técnicos y ecológicos.

6.3.1. Factibilidad económica

La inversión inicial requirió la adquisición de los recipientes plásticos, rotuladores y material visual para la campaña de concientización del programa de tres R. Más adelante con el dinero recaudado por la venta de los materiales de reciclaje, se logró cubrir el sueldo de una persona encargada de llevar el control de lo recolectado y la atención de las personas recicladoras.

Se logró construir el centro de acopio con material reciclado de las actividades industriales, como láminas, tubos de metal, malla, etc. Además, se tuvo el apoyo de soldadores y personal de obra civil de la empresa, por lo que no se dio una erogación directa por parte de la asociación o la unidad encargada.

6.3.2. Factibilidad técnica

Se contó con el apoyo de la unidad de sistemas de gestión de la empresa para la capacitación y concientización del personal de toda la empresa.

Se identificó la necesidad de una persona encargada de llevar control de lo recolectado y de la reclasificación de desechos. Lamentablemente, esto último es debido a que las personas no tienen cultura de reciclaje y a pesar de que los recipientes están claramente identificados y de que se dio la capacitación en el tema, se encontraba que las personas mezclaban los residuos.

6.3.3. Factibilidad ecológica

Ecológicamente es factible debido a que estas medidas disminuyen considerablemente el efecto negativo producido anteriormente. Las medidas a tomar no incluyen la habilitación de un vertedero de residuos que posteriormente

puede convertirse en relleno sanitario. Las acciones propuestas consistieron principalmente en el programa de las tres R.

Además, en el caso de los envoltorios de frituras, estos pueden utilizarse para rellenar botellas PET que se convertirán en los llamados eco ladrillos.

6.4. Elaboración del plan de manejo de desechos

Este fue un proyecto manejado bajo la coordinación de la unidad de sistemas de gestión corporativo, lo que hizo que el alcance aumentara para el manejo adecuado de desechos de las actividades administrativas, operativas y de consumo de la empresa. Es importante hacer notar que uno de los integrantes de la Junta Directiva es jefe del Departamento que quedó responsable del plan de desechos elaborado.

El plan se elaboró en consideración del ciclo de planificar, hacer, verificar, actuar y se detalla en la tabla XXV.

Tabla XXV. **Plan de manejo de desechos**

Núm.	Etapas del ciclo PHVA	Actividad
1	Planificar	Contactar empresas recicladoras. Considerar en primer lugar a las empresas que no cobren por recolectar los desechos.
2	Planificar	Realizar listado de empresas recicladoras seleccionadas y adjuntar el precio pagado por cada tipo de material.
3	Planificar	Cotizar recipientes plásticos y su rotulación.

Continuación de la tabla XXV

Núm.	Etapa del ciclo PHVA	Actividad
4	Planificar	Diseñar campaña de concientización ambiental y programa tres R. Esto incluye diseño de arte gráfico.
5	Planificar	Decidir contenido y estructura de las reuniones de concientización ambiental para el personal.
6	Planificar	Decidir fechas para impartir talleres de conciencia ambiental y lanzamiento del programa tres R.
7	Hacer	Comprar insumos necesarios para programa tres R.
8	Hacer	Colocación de mantas vinílicas para comunicación del programa tres R.
9	Hacer	Sensibilización al personal a través de los talleres del programa tres R.
10	Hacer	Inauguración del programa.
11	Verificar	Programar jornadas de inspección en oficinas administrativas y áreas operativas.
12	Verificar	Verificar que el material visual de la campaña de comunicación se mantenga en buen estado.
13	Verificar	Verificar controles de inventario de material a reciclar.
14	Verificar	Verificar cumplimiento de empresas recicladoras con las condiciones pactadas.
15	Actuar	Reemplazar material visual dañado para mantener presente la información.
16	Actuar	Comunicar los hallazgos de las inspecciones y definir las acciones correctivas para mejorar el programa.
17	Actuar	Incluir el tema de manejo responsable de desechos en capacitaciones e inducciones para el personal de nuevo ingreso.

Fuente: elaboración propia.

6.5. Implementación del plan de manejo de desechos

La implementación del plan de manejo de desechos se realizó según lo definido en la tabla XXV. Además de esto se destacan las etapas de entrenamiento, metodología de revisión periódica del programa y medición de resultados.

6.5.1. Entrenamiento

Como parte del entrenamiento se dictó un taller de sensibilización que consistió en la siguiente estructura:

Tabla XXVI. Taller de sensibilización para la implementación de 3 R

Núm.	Tiempo (min)	Actividad	Recursos
1	3	Presentación del tema y saludo	-
2	5	Video de introducción al tema	Material audiovisual
3	10	Impactos negativos al medio ambiente por la generación de basura y su irresponsable disposición final.	Presentación <i>power point</i>
4	10	Programa tres R: Reducir Reutilizar Reciclar	Presentación <i>power point</i>
5	5	Presentación de recipientes plásticos y código de colores.	Recipientes plásticos rotulados

Continuación de la tabla XXVI

Núm.	Tiempo (min)	Actividad	Recursos
6	10	Receso	Refacción para participantes
7	15	Ejercicio: Clasificación de basura. Se solicita a los participantes que clasifiquen la basura generada por la refacción. Ejemplo: Envoltorios laminados, lata, servilleta, pajilla.	Envoltorios y envases vacíos de la refacción
8	2	Cierre del taller	-
Tiempo total			60 min

Fuente: Unidad de sistemas de gestión y tesista.

6.5.2. Revisión periódica del programa

Dentro de las instalaciones de la asociación se realizó una reunión mensual durante la zafra completa para evaluar el comportamiento del personal sobre el tema y revisar condiciones de orden y limpieza en sus áreas de trabajo. Además, se revisó la correcta disposición final y clasificación de desechos.

En el resto de las áreas de la empresa, se implementó dentro de las inspecciones de seguridad, orden y limpieza, la revisión de este programa. Esto se realiza con una frecuencia quincenal en zafra y una frecuencia mensual en no zafra.

6.5.3. Medición de resultados

Los resultados alcanzados se definen a continuación. El volumen de materiales recolectados durante la última zafra se indica por tipo de material en la tabla XXVI.

Tabla XXVII. **Total de residuos recolectados zafra**

Tipo de residuo	Total recolectado (Libras)
Aluminio	321
Cartón	5 597
Orgánico	37 704
Otros residuos	60 097
Papel	1 010
Plástico	8 889
Vidrio	38
Total General	11 9215

Fuente: Unidad de sistemas de gestión.

CONCLUSIONES

1. La organización no contaba con las bases de la planeación estratégica que son la visión y misión; por tanto, no había una dirección establecida para la administración de la asociación. La metodología utilizada fue un taller de discusión en el que se entregaron formatos estandarizados para plantear y formular dicha misión y visión.
2. Se observó la necesidad de aplicar diferentes metodologías para la recopilación de información y análisis de la situación diagnóstico, ambiente interno y ambiente externo. Con los resultados se desarrolló el análisis FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen en la administración de la organización. El valor de este proceso es que, a partir de la relación entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se logran plantear las estrategias para maximizar las fortalezas y oportunidades, y minimizar las amenazas y debilidades.
3. Se determinó la necesidad de establecer la secuencia de ejecución de las actividades planificadas en un cronograma que detalla las actividades, tiempo de duración y responsables. Esta herramienta servirá para medir el avance en la ejecución de actividades y el cumplimiento de los compromisos adquiridos como equipo directivo y administrativo.
4. Debido a que no se tenían objetivos establecidos para la organización, tampoco existía una cultura de medición y control. Por lo tanto, se hizo necesario plantear los indicadores de medición y se decidió que diez

indicadores lograrán cubrir la evaluación de los ocho objetivos estratégicos planteados. Si no existen los mecanismos de medición, no existirá la forma de detectar las correcciones necesarias en caso de alguna desviación en la ejecución de lo planificado.

5. Es importante que en una organización se dé seguimiento con frecuencia prudente y constante de los indicadores financieros, sobre todo cuando sus actividades principales son el fomento de ahorro y la prestación de servicios fiduciarios. Se llevó a cabo el análisis financiero vertical y horizontal, además de determinar los índices de razón corriente, razón de endeudamiento, cobertura de intereses, rentabilidad sobre el patrimonio y potencia de utilidad. Estos indicadores serán revisados por la Junta Directiva en reportes bimestrales y permitirán tomar decisiones para la mejora continua de la asociación y el bienestar de los socios.

6. El conocimiento del personal y la adecuada ejecución de cada procedimiento analizado, es una fortaleza de la asociación. Los procedimientos administrativos críticos son los referentes a los servicios de auxilio póstumo, entrega de beneficios en concepto de ayuda a canasta básica, gestión de créditos y ahorro, adquisición de productos, afiliación y desafiliación. Se definió un formato base estandarizado. A la fecha del análisis, la asociación contaba con instructivos documentados para los procedimientos de atención al cliente. Sin embargo, se identificó como debilidad el hecho de no contar con un sistema de control de documentos, el cual garantice el resguardo de las versiones aprobadas por directivos y administración. Se solicitaron cambios en el sistema informático que facilitan y agilizan los procedimientos.

7. No se aprovechan todas las oportunidades de comunicación a los socios potenciales sobre los beneficios de ahorrar dentro de un movimiento solidarista. El aumento de personas afiliadas beneficia, tanto a la asociación como a los mismos socios, pues una mayor capitalización de la asociación aumentará su capacidad para iniciar nuevas inversiones y prestar con mayor eficacia los servicios actuales. La mejora en el plan de comunicación y promoción de los beneficios debe informar sobre los objetivos del solidarismo, proyectos, servicios, beneficios, organización, etc.

RECOMENDACIONES

1. Evaluar la implementación de algunos elementos del sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015, relacionados a la gestión y control de documentos.
2. Actualizar el catálogo de cuentas y la liquidación correcta en libros del resultado del ejercicio contable. Es necesario que se revise la utilización de términos como “utilidad del ejercicio” debido a que por ser una organización sin fines de lucro debería de usarse el término “excedentes del ejercicio” o “beneficios del ejercicio”.
3. Se considera importante diseñar mecanismos de incentivos al ahorro a largo plazo para que el flujo de efectivo disminuya en salidas, y que se pueda contar con mayor estabilidad en el capital, pues al utilizar el ahorro como una cuenta corriente, se ve afectado el socio en la repartición de beneficios y se ve afectado el flujo de efectivo de la asociación y la capacidad de optar a opciones que generen mayor beneficio económico.
4. Evaluar el potencial del servicio de préstamos rápidos que tuvo tan baja participación y decidir si es factible aumentar el capital disponible para este servicio, pues en estados financieros anteriores se observó mayor participación en generación de beneficios.

BIBLIOGRAFÍA

1. BACA URBINA, Gabriel et al. *Ingeniería Financiera*. Primera edición. Grupo editorial Patria. México 2016. 344 pp.
2. BARAJAS NOVA, Alberto. *Finanzas para no financistas*. Cuarta edición. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2008. 211 p.
3. BERNSTEIN, Leopold A. *Análisis de estados financieros: un enfoque en la toma de decisiones*. México. McGraw -Hill Interamericana, 2012. 269 p.
4. CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO, Arão. *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. Segunda edición. McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, 2011. 318 p.
5. *Ley N° 6970. Asociaciones Solidaristas*. Costa Rica, 28 de noviembre de 1984.
6. MELGAR, Mario et al. *El cultivo de la caña de azúcar en Guatemala*. Guatemala: CENGICAÑA, 2012. 512 p.
7. NAVAJO, Pablo. *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía participativa basada en valores*. Narcea, S.A. de ediciones. Madrid, España. 2009. 158 p.

8. Organización Internacional de Normalización. *ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Traducción oficial. Quinta edición. Suiza, 2015. 42 p.
9. VAN HORNE, James, WACHOWICZ, John Jr. *Fundamentos de administración financiera*. Pearson Educación. Undécima edición. México 2002. 768 p.
10. ZABALA SALAZAR, Hernando. *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. Facultad de educación. Primera edición, 2005. 128 pp.

APÉNDICES

Apéndice 1. Encuesta para no socios

ENCUESTA ASTISA – PERCEPCIÓN DE LOS NO ASOCIADOS		2017	
ENCUESTA NO SOCIOS			
Fecha encuesta: ____ - ____ - ____	Sexo:	<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> F
Tiempo de laborar en empresa: ____ - ____ - ____	Edad:	_____	
1. ¿Sabe qué es una asociación solidarista?			
SI	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
2. ¿Qué servicios considera que es el más importante que debe prestar una asociación solidarista?			
Ahorro	<input type="checkbox"/>	Ayudas	<input type="checkbox"/>
Préstamos	<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique)	<input type="checkbox"/> _____
3. ¿Qué otro tipo de organización conoce en que puede participar como trabajador?			
Cooperativa	<input type="checkbox"/>	ONG's	<input type="checkbox"/>
Sindicatos	<input type="checkbox"/>	No conozco otra	<input type="checkbox"/>
Otros (Especifique)	<input type="checkbox"/>	_____	
4. ¿Qué servicios conoce de ASTISA?			
Ahorro	<input type="checkbox"/>	Jornadas médicas	<input type="checkbox"/>
Auxilio póstumo	<input type="checkbox"/>	Préstamos	<input type="checkbox"/>
Ayuda a canasta básica	<input type="checkbox"/>	Seguro	<input type="checkbox"/>
Cafetería	<input type="checkbox"/>	Ventas de bazar	<input type="checkbox"/>
Inversiones	<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique)	<input type="checkbox"/> _____
5. ¿Sabe dónde se ubican las instalaciones?			
SI	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
6. ¿Conoce los objetivos de ASTISA?			
SI	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

Continuación Apéndice 1

ENCUESTA ASTISA – PERCEPCIÓN DE LOS NO ASOCIADOS 2017

7. ¿Sabe cómo está organizada ASTISA?

SI No

Seleccione si cuando mencione: Asamblea General (Socios activos), Junta Directiva y Administración.

8. ¿Conoce al personal de ASTISA?

SI No

9. ¿Qué canales de comunicación identifica que la asociación ha utilizado?

Asambleas	<input type="checkbox"/>	Publicaciones escritas (Boletín)	<input type="checkbox"/>
Circulares	<input type="checkbox"/>	No conozco	<input type="checkbox"/>
Correo electrónico	<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique)	<input type="checkbox"/> _____

10. ¿Qué tan accesible le parece que esta la información de ASTISA?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Escasa	<input type="checkbox"/>
Aceptable	<input type="checkbox"/>	Nunca veo información	<input type="checkbox"/>

11. Seleccione una palabra con la que identifica ASTISA

Positiva	<input type="checkbox"/>
Negativa	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>

12. ¿Qué le motivaría a asociarse?

Ahorro	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>
Préstamos	<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique)	<input type="checkbox"/> _____
Servicios	<input type="checkbox"/>		_____

13. ¿Algún comentario adicional?

Página 2 de 2

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. Resultados de encuesta a no socios

DATOS GENERALES	
TAMAÑO MUESTRA	113 PERSONAS
EDAD PROMEDIO	35 AÑOS
TIEMPO DE LABORAR EN EMPRESA	10 AÑOS
SEXO FEMENINO	12 %
SEXO MASCULINO	88 %

1. ¿Sabe qué es una asociación solidarista?			
SI	60 %	Más de la mitad de entrevistados están familiarizados con el concepto de solidarismo	
NO	40 %		

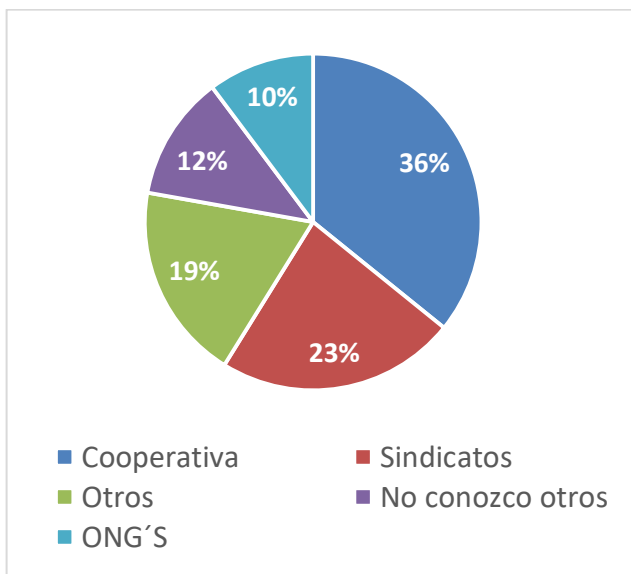
2. ¿Qué servicio considera que es el más importante que debe prestar una asociación solidarista?									
<p>Los dos servicios más importantes son el ahorro a tasas de interés mejores que las de un banco del sistema y los préstamos a tasas accesibles.</p> <p>Estos son los servicios que los no socios consideran más importantes.</p>	<p>A pie chart with four segments: a large blue segment for 'Ahorro' (54%), a red segment for 'Préstamos' (41%), a small green segment for 'Ayudas' (5%), and a very thin purple segment for 'Otro' (0%). A legend below the chart identifies the colors: blue for Ahorro, red for Préstamos, green for Ayudas, and purple for Otro.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Ahorro</th> <th>Préstamos</th> <th>Ayudas</th> <th>Otro</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>54 %</td> <td>41 %</td> <td>5 %</td> <td>0 %</td> </tr> </tbody> </table>	Ahorro	Préstamos	Ayudas	Otro	54 %	41 %	5 %	0 %
Ahorro	Préstamos	Ayudas	Otro						
54 %	41 %	5 %	0 %						

Continuación Apéndice 2

3. ¿Qué otro tipo de organización conoce en que puede participar como trabajador?

Las cooperativas son opciones consideradas por los trabajadores.

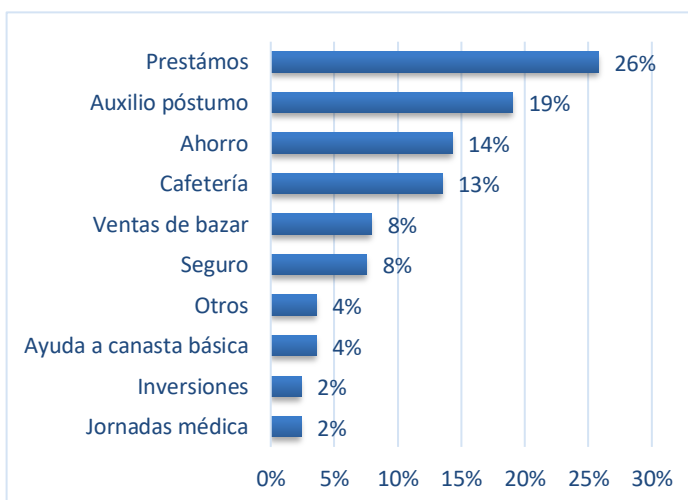
El concepto del sindicato también se mantiene presente en la mente de los trabajadores no asociados.



Cooperativa	Sindicatos	Otros	No conozco otro	ONG'S
36 %	23 %	19 %	12 %	10 %

4. ¿Qué servicios conoce de ASTISA?

Préstamos	26 %
Auxilio póstumo	19 %
Ahorro	14 %
Cafetería	13 %
Ventas de bazar	8 %
Seguro	8 %
Otros	4 %
Ayuda a canasta básica	4 %
Inversiones	2 %
Jornadas médica	2 %



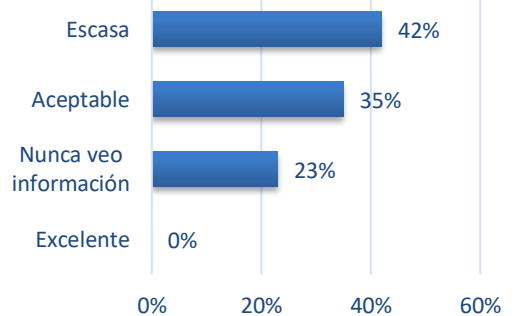
Continuación Apéndice 2

5. ¿Sabe dónde se ubican las instalaciones?																
SI	55 %	Al menos la mitad de los entrevistados conocen la ubicación de las instalaciones.														
NO	45 %															
6. ¿Conoce los objetivos de ASTISA?																
SI	34 %															
NO	66 %															
7. ¿Sabe cómo está organizada ASTISA?																
SI	12 %															
NO	88 %															
8. ¿Conoce al personal de ASTISA?																
SI	65 %															
NO	35 %															
9. ¿Qué canales de comunicación identifica que la asociación ha utilizado?																
<p>Dentro de la categoría de otras, los entrevistados mencionaron las mantas vinílicas colocadas en áreas de cafetería, parqueo de buses, entradas de planta ingenio y demás áreas.</p>		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Canal de comunicación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Otras</td> <td>39%</td> </tr> <tr> <td>Publicaciones escritas (Boletín)</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>No conozco</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Correo electrónico</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>Circulares</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Asambleas</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Canal de comunicación	Porcentaje	Otras	39%	Publicaciones escritas (Boletín)	29%	No conozco	17%	Correo electrónico	11%	Circulares	4%	Asambleas	0%
Canal de comunicación	Porcentaje															
Otras	39%															
Publicaciones escritas (Boletín)	29%															
No conozco	17%															
Correo electrónico	11%															
Circulares	4%															
Asambleas	0%															

Continuación Apéndice 2

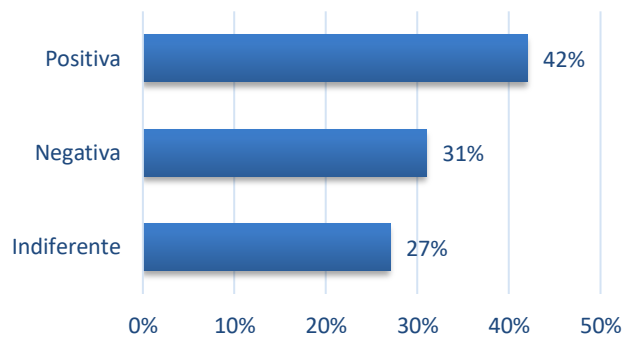
10. ¿Qué tan accesible le parece que esta la información de ASTISA?

La información parece escasa. No se coloca suficiente información o los métodos no han sido efectivos.



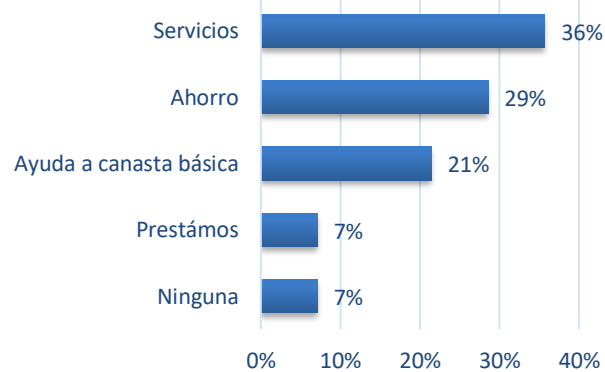
11. Mencione una palabra con la que identifique a ASTISA

El 42 % de las palabras asociadas con ASTISA tenían una connotación positiva. El 31 % era una connotación negativa y para el 27 % la institución no genera un impacto significativo.



12. ¿Qué le motivaría a asociarse?

Una mejora en los servicios y el beneficio ganado al mantener el ahorro. Además, los no socios reconocen que la ayuda a canasta básica sería un incentivo.



Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3. Encuesta para socios

ENCUESTA ASTISA – PERCEPCIÓN DE LOS ASOCIADOS		2017						
ENCUESTA PARA SOCIOS ASTISA								
Fecha encuesta: ____-____-____	Sexo: <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> M	Edad: _____						
Tiempo de laborar en empresa: ____-____-____	Tiempo de afiliación: ____-____-____							
<p>1. ¿Sabe qué es una asociación solidarista?</p> <p>SI <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>								
<p>2. ¿Qué servicios considera que son los más importantes que debe prestar una asociación solidarista?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Ahorro <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">Ayudas <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Préstamos <input type="checkbox"/></td> <td>Otros (Especifique) <input type="checkbox"/> _____</td> </tr> </table>			Ahorro <input type="checkbox"/>	Ayudas <input type="checkbox"/>	Préstamos <input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) <input type="checkbox"/> _____		
Ahorro <input type="checkbox"/>	Ayudas <input type="checkbox"/>							
Préstamos <input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) <input type="checkbox"/> _____							
<p>3. ¿Qué otro tipo de organización conoce en que puede participar como trabajador?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">Cooperativa <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%;">Sindicatos <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 34%;">ONG's <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>No conozco otra <input type="checkbox"/></td> <td>Otros (Especifique) <input type="checkbox"/> _____</td> <td></td> </tr> </table>			Cooperativa <input type="checkbox"/>	Sindicatos <input type="checkbox"/>	ONG's <input type="checkbox"/>	No conozco otra <input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) <input type="checkbox"/> _____	
Cooperativa <input type="checkbox"/>	Sindicatos <input type="checkbox"/>	ONG's <input type="checkbox"/>						
No conozco otra <input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) <input type="checkbox"/> _____							
<p>4. ¿Conoce los objetivos de ASTISA?</p> <p>SI <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>								
<p>5. ¿Sabe cómo está organizada ASTISA?</p> <p>SI <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p style="font-size: x-small;">Seleccione si cuando mencione: Asamblea General (Socios activos), Junta Directiva y Administración.</p>								
<p>6. ¿Conoce al personal de ASTISA?</p> <p>SI <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>								
<p>7. Considera que le brindaron suficiente información al asociarse</p> <p>SI <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>								
Página 1 de 3								

Continuación Apéndice 3

ENCUESTA ASTISA – PERCEPCIÓN DE LOS ASOCIADOS		2017		
8. ¿Qué servicios conoce de ASTISA?				
Ahorro	<input type="checkbox"/>	Jornadas médicas		
Auxilio póstumo	<input type="checkbox"/>	Préstamos		
Ayuda a canasta básica	<input type="checkbox"/>	Seguro		
Cafetería	<input type="checkbox"/>	Ventas de bazar		
Inversiones	<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) <input style="width: 100px;" type="text"/>		
9. ¿Cuál considera que es el mejor servicio de ASTISA?				
Ahorro	<input type="checkbox"/>	Jornadas médicas		
Auxilio póstumo	<input type="checkbox"/>	Préstamos		
Ayuda a canasta básica	<input type="checkbox"/>	Seguro		
Cafetería	<input type="checkbox"/>	Ventas de bazar		
Inversiones	<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) <input style="width: 100px;" type="text"/>		
10. ¿Cuál es el servicio más deficiente de ASTISA?				
Ahorro	<input type="checkbox"/>	Jornadas médicas		
Auxilio póstumo	<input type="checkbox"/>	Préstamos		
Ayuda a canasta básica	<input type="checkbox"/>	Seguro		
Cafetería	<input type="checkbox"/>	Ventas de bazar		
Inversiones	<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) <input style="width: 100px;" type="text"/>		
11. ¿Por qué razón lo califica como mal servicio?				
<input style="width: 500px; height: 30px;" type="text"/>				
12. ¿Está satisfecho con la entrega de beneficios en concepto de ayuda a canasta básica?				
Sí	<input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		
13. ¿Cómo califica la atención al socio?				
Excelente	<input type="checkbox"/>	Aceptable <input type="checkbox"/>	Puede mejorar <input type="checkbox"/>	Muy mala <input type="checkbox"/>
Página 2 de 3				

Continuación Apéndice 3

ENCUESTA ASTISA – PERCEPCIÓN DE LOS ASOCIADOS		2017
14. ¿Qué canales de comunicación identifica que la asociación ha utilizado?		
Asambleas	<input type="checkbox"/>	Publicaciones escritas (Boletín)
Circulares	<input type="checkbox"/>	No conozco
Correo electrónico	<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) <input type="checkbox"/> _____
15. ¿Cómo califica la comunicación entre ASTISA y sus socios?		
Excelente	<input type="checkbox"/>	Aceptable <input type="checkbox"/> Debe mejorar <input type="checkbox"/> Nunca divulgan información <input type="checkbox"/>
16. ¿Cómo califica la existencia de ASTISA para los compañeros trabajadores de la empresa?		
Positiva	<input type="checkbox"/>	Negativa <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/>
17. En general, ¿ASTISA llena sus expectativas?		
SI	<input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
18. ¿Ha presentado alguna queja?		
SI	<input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
19. ¿Resolvieron su queja?		
SI	<input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
20. ¿Qué le motivó a asociarse?		
21. ¿Qué lo desmotiva o no le satisface de estar asociado?		

Fuente: elaboración propia.

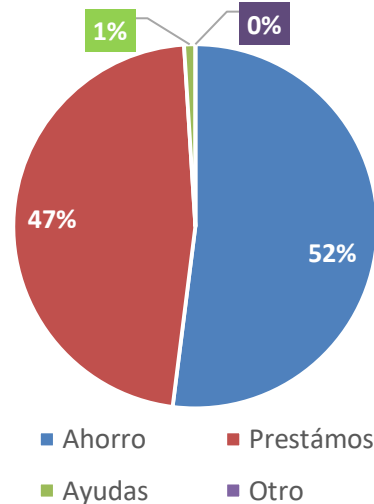
Apéndice 4. Resultados de encuesta a socios

DATOS GENERALES	
TAMAÑO MUESTRA	107 PERSONAS
EDAD PROMEDIO	36 AÑOS
TIEMPO DE LABORAR EN EMPRESA	8.5 AÑOS
TIEMPO DE SER SOCIOS EN ASTISA	5.3 AÑOS
SEXO FEMENINO	12 %
SEXO MASCULINO	88 %

1. ¿Sabe qué es una asociación solidarista?			
SI	92 %	El 94 % de entrevistados tiene el concepto de solidarismo y lo ven como algo positivo.	
NO	08 %		

2. ¿Qué servicio considera que es el más importante que debe prestar una asociación solidarista?	
--	--

Los dos servicios más importantes en opinión de los socios es el ahorro y el acceso a préstamos.



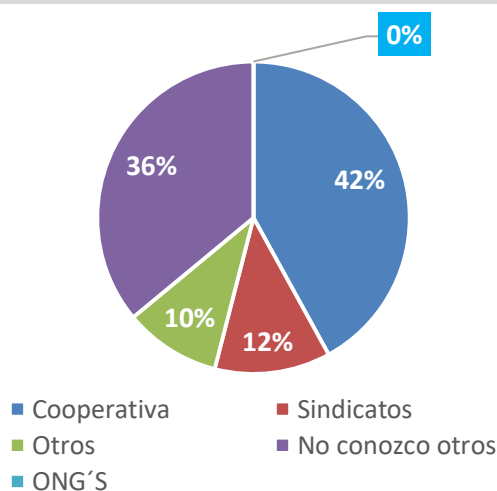
Ahorro	Préstamos	Ayudas	Otro
52 %	47 %	1 %	0 %

Continuación Apéndice 4

3. ¿Qué otro tipo de organización conoce en que puede participar como trabajador?

El tipo de organización más sobresaliente es la cooperativa de crédito y ahorro.

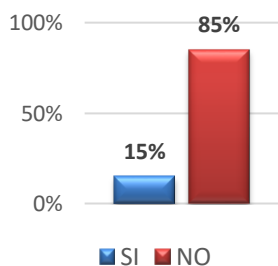
El 36 % de las personas indica que no conoce otra organización. El 12 % indicó conocer los sindicatos, y puede que las personas familiarizadas con este tema sean más pero no lo expresen.



Cooperativa	Sindicatos	Otros	No conozco otro	ONG'S
42 %	12 %	10 %	36 %	0 %

4. ¿Conoce los objetivos de ASTISA?

SI	15 %
NO	85 %



La proporción de socios que no conoce los objetivos de la asociación es muy grande. La brecha a cubrir presenta un reto para la organización.

Solamente el 15 % dice conocer los objetivos de la asociación.

5. ¿Sabe cómo está organizada ASTISA?

SI	42 %
NO	58 %

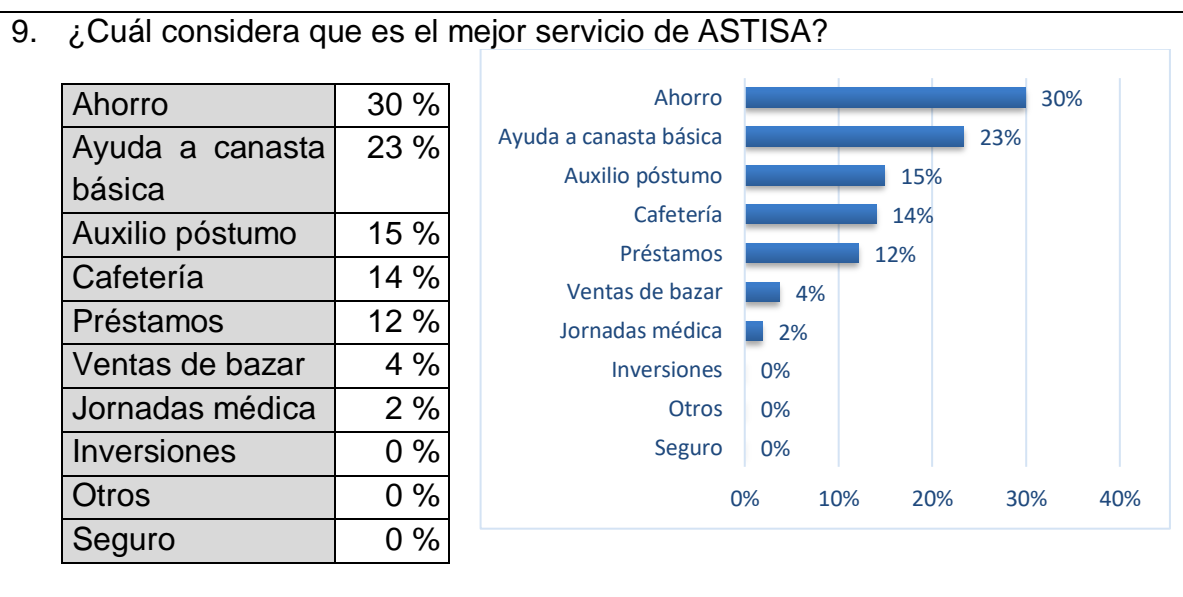
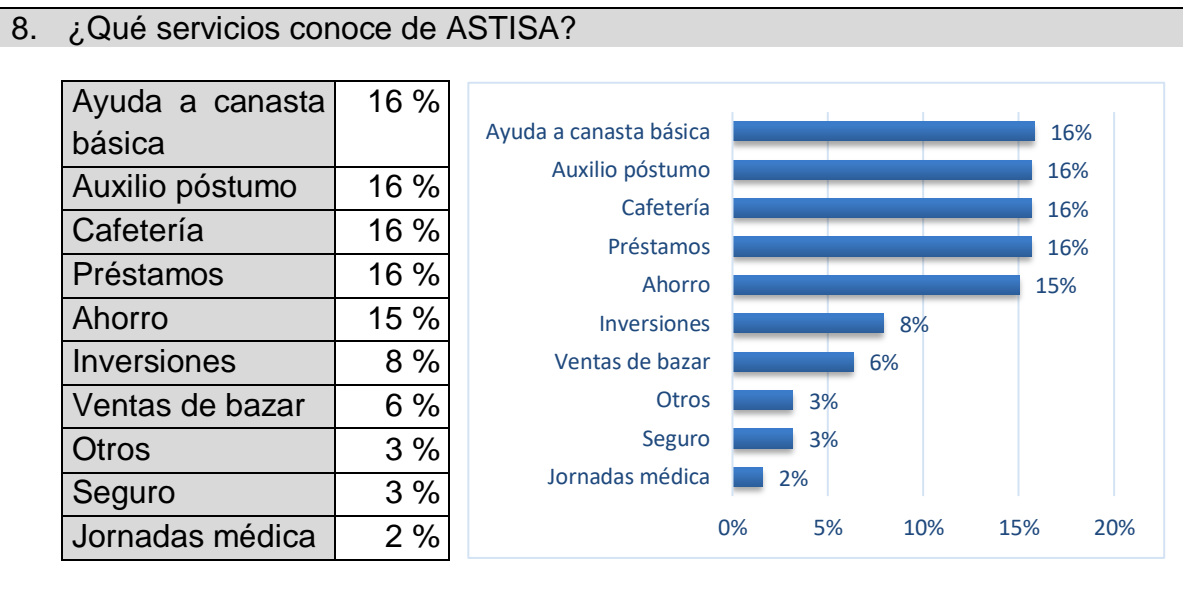
Los entrevistados mencionan la Asamblea General formada por los asociados, la Junta Directiva y el personal administrativo.

6. ¿Conoce al personal de ASTISA?

SI	78 %	NO	22 %
----	------	----	------

Continuación Apéndice 4

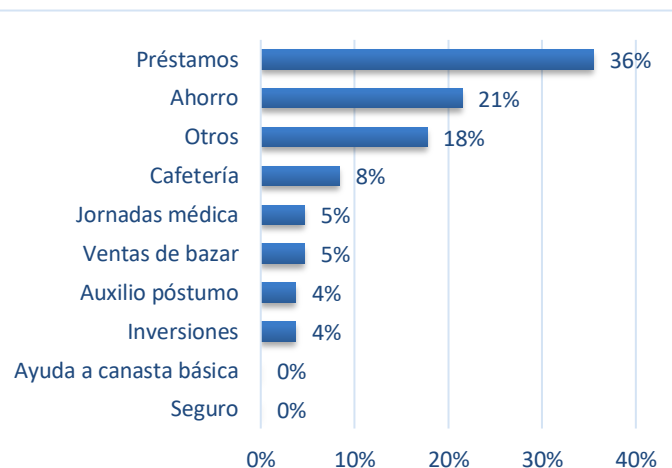
7. ¿Considera que le brindaron suficiente información al asociarse?			
SI	75 %	NO	25 %



Continuación Apéndice 4

10. ¿Cuál considera que es el servicio más deficiente de ASTISA?

Préstamos	36 %
Ahorro	21 %
Otros	18 %
Cafetería	8 %
Jornadas médica	5 %
Ventas de bazar	5 %
Auxilio póstumo	4 %
Inversiones	4 %
Ayuda a canasta básica	0 %
Seguro	0 %



11. ¿Por qué razón lo califica así?

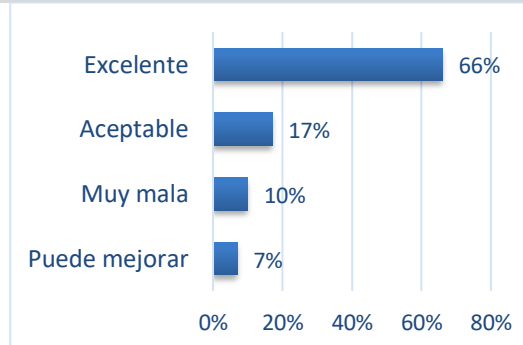
Servicio	Razón más frecuente
Préstamo y ahorro	Tiempo de respuesta
Préstamo y ahorro	Tasa de interés
Inversiones / Ayuda a canasta básica	Proyecto de vivienda

12. ¿Está satisfecho con la entrega de beneficios en concepto de ayuda a canasta básica?

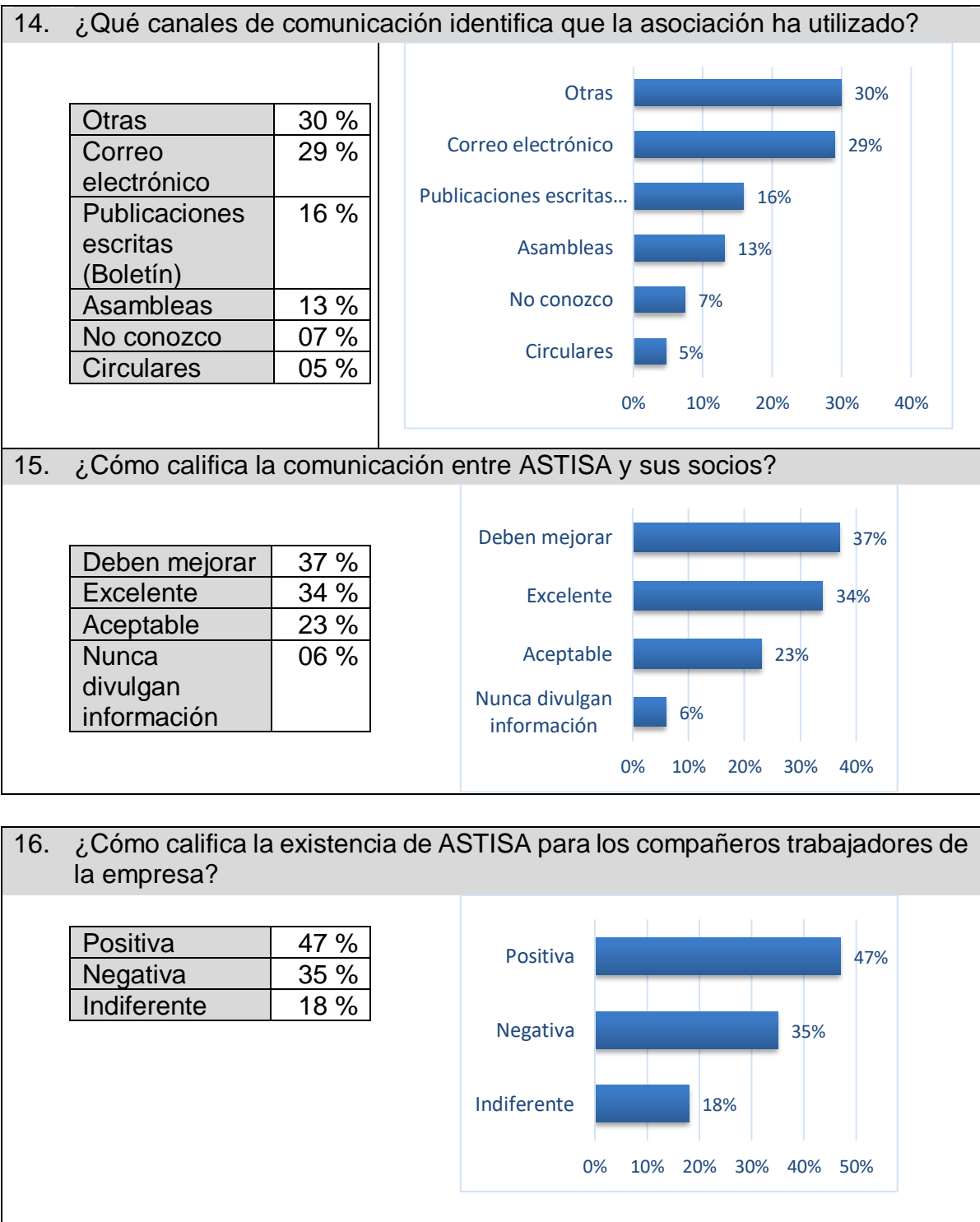
SI	83 %	NO	17 %
----	------	----	------

13. ¿Cómo califica la atención al socio?

Excelente	66 %
Aceptable	17 %
Puede mejorar	07 %
Muy mala	10 %



Continuación Apéndice 4



Continuación Apéndice 4

17. En general, ¿ASTISA llena sus expectativas?			
SI	56 %	NO	44 %
18. ¿Ha presentado alguna queja?			
SI	30 %	NO	70 %
19. ¿Resolvieron su queja?			
SI	85 %		
NO	15 %		
20. ¿Qué le motivó a asociarse?			
		Ahorro	Beneficios
		75 %	15 %
		Servicios de ayuda	
		10 %	
21. ¿Qué lo desmotiva o no le satisface de estar asociado?			
Tiempo en entregar ahorro	Mala atención	Falta de información	No hay precios favorables en productos
88 %	7 %	3 %	2 %

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 5. Formato utilizado para FODA DINÁMICO

FODA (DINÁMICO)												
Grado de Relación: 0 = Nada; 2 = Algo; 3 = Mucha												
			FORTALEZAS									
Alto conocimiento del personal y calidad de sus servicios brindados a los asociados.	No se observan prácticas de mala conducta ni caso de maltrato a los asociados.	La comunicación es fluida y efectiva.	Los servicios de las inversiones que se brindan en esta institución por el ahorro de los asociados.	La entrega de los beneficios que en la institución se genera para los asociados.	El servicio al cliente es eficiente y oportuno.	La transparencia en las operaciones financieras y de gestión.	El riesgo que se maneja en la institución es bajo.	Alto compromiso de los asociados.	Almacenamiento de la información para su gestión.	Alta calidad de los servicios.	Alta eficiencia en el tiempo de entrega de los servicios.	Alta satisfacción de los asociados.
Alto conocimiento del personal y calidad de sus servicios brindados a los asociados.	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0
No se observan prácticas de mala conducta ni caso de maltrato a los asociados.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
La comunicación es fluida y efectiva.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Los servicios de las inversiones que se brindan en esta institución por el ahorro de los asociados.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
La entrega de los beneficios que en la institución se genera para los asociados.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
El servicio al cliente es eficiente y oportuno.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
La transparencia en las operaciones financieras y de gestión.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
El riesgo que se maneja en la institución es bajo.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alto compromiso de los asociados.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Almacenamiento de la información para su gestión.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alta calidad de los servicios.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alta eficiencia en el tiempo de entrega de los servicios.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alta satisfacción de los asociados.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OPORTUNIDADES												
Acceso y seguimiento por parte de Recursos Humanos de la empresa para beneficio de la asociación y sus socios.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mayor información por el acceso en Internet de la empresa (Consulta de saldos, normativas, etc.).	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Creación de programas educativos o de comunicación para generar una conciencia de prevención y ahorro.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
El proceso de inducción que se realiza para los nuevos asociados puede utilizarse como canal de comunicación para promoción de la asociación.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nuevos programas de inversión.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sojar para los afiliados, por ejemplo, programas de ahorro para la vejez, opción de crédito para consumo o través del capital, etc.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

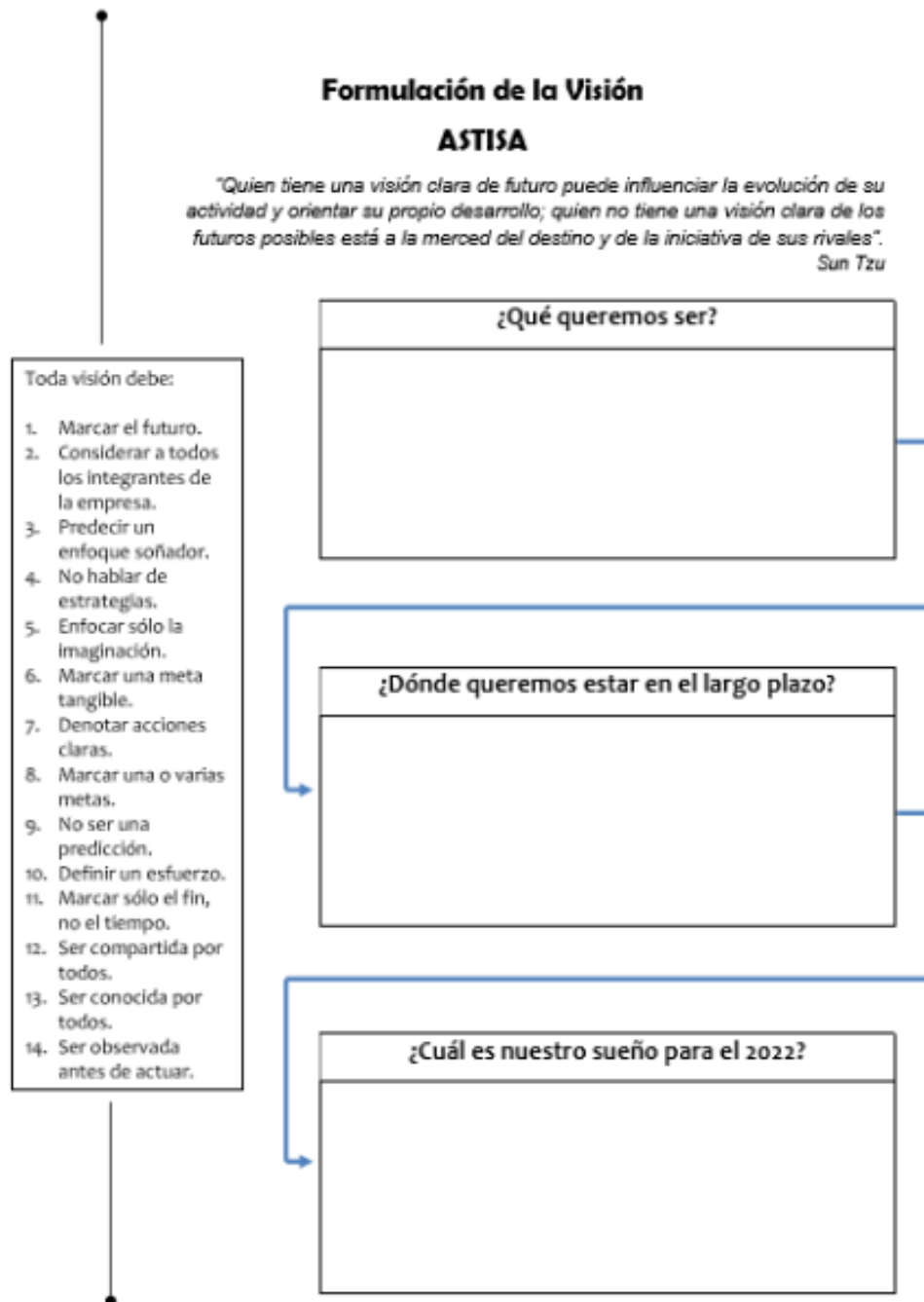
Continuación Apéndice 5

FORTALEZAS											
Alta concentración del personal y adecuada de cada procedimiento analizado.	No se observan prácticas de autoridad de mandos ni abuso de respeto en toda la línea jerárquica. En las reuniones de Junta Directiva se permite la participación de todos sus integrantes, se gestionan espacios de opinión y el presidente de la Junta Directiva está disponible para recibir comentarios de todos los integrantes, sobre todo respecto a los mandos medios y	La participación interna es fluida y respetuosa. No hay indicios de que las personas que se sientan limitadas o sin acceso a los canales de comunicación, de todos los integrantes, sobre todo respecto a los mandos medios y	Los servicios de atención al cliente que tienen en estas cuentas por cobrar son los préstamos y los salarios y prestaciones de los trabajadores.	Las inversiones realizadas en la máquina para su arrendamiento para su funcionamiento.	La entrega de dividendos para socios es bastante atractiva. El cliente se ha beneficiado de las prestaciones de competencia de personal de alta gerencia.	Transparencia en las operaciones financieras. Se cuenta con la auditoría por parte de la empresa con el objetivo de velar por el uso correcto del patrimonio. Se han contratado servicios de auditoría externa para la información también se ha	El riesgo que representa la asociación al otorgar préstamos es controlado por la garantía que se otorga de su patrimonio y un seguro de vida de su patrimonio laboral.	Alta concentración de la Junta Directiva.	Avanceamiento contable y disponibilidad de datos para su análisis a través de los sistemas de información implementados para la gestión de operaciones financieras.	Calidad de los socios estable, según gráficos de comportamiento de número de afiliados por meses consultados en el transcurso de un año. Se observa un crecimiento en la cantidad de	Efectiva y alto constante de los socios con mayor cantidad de ahorro.
Ideas para Reforzar											
AMENAZAS											
Prácticas de relación laboral de algunos socios integrantes de Junta Directiva.	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0
Resistencia a la dimensión de ahorro por parte de los socios.	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3	3
Fuertes inversiones.	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
Operaciones de crédito (Cooperativas, Bancos e incluso universal) con capacidad de respuesta más rápida, aunque las tasas de interés puedan ser más altas.	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
Retros similitudes de montos fuera del alcance del flujo de efectivo.	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
El riesgo que representa la asociación al otorgar préstamos tomando como base el patrimonio o ahorro del socio. Puede suceder que la empresa no pueda responder por ese patrimonio laboral y desproteger a la asociación.	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
Que la institución bancaria otorgada pierda su capacidad para respaldar el patrimonio de la asociación.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Que la institución bancaria otorgada pierda su capacidad para respaldar el patrimonio de la asociación.	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
Que el gobierno que regule y proteja el patrimonio de la asociación.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Que las personas de Finanzas no tengan acceso fácil a las instalaciones de la asociación.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia.

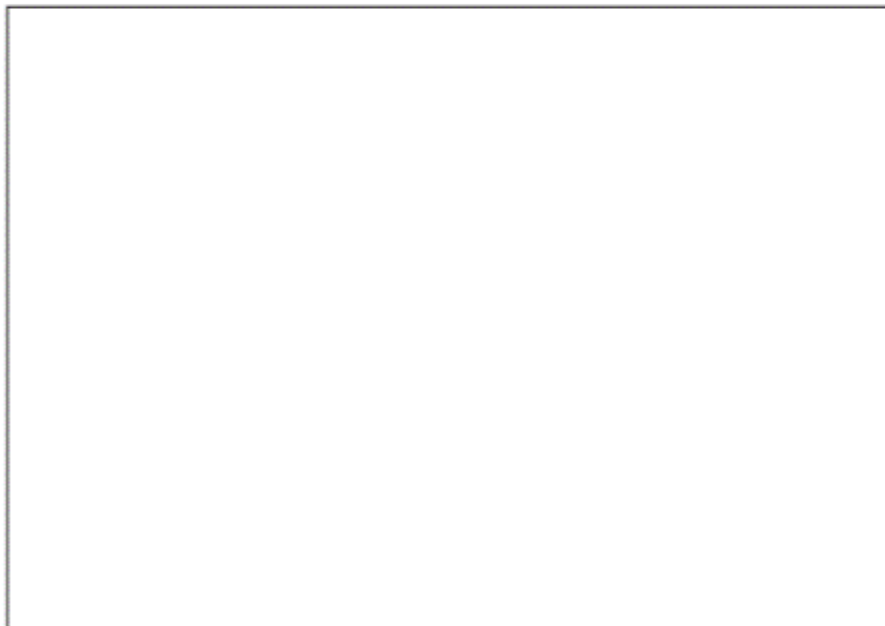
ANEXOS

Anexo 1. Formato utilizado para taller de Visión



Continuación Anexo 1

Propuesta de la Visión ASTISA	LOGO
--	------



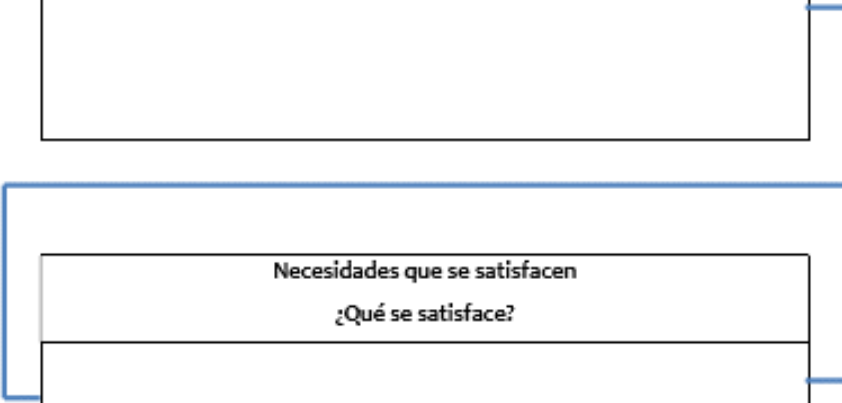
Fuente: Planeamiento estratégico y tecnológico / Víctor Raúl Luna Rodríguez, Alfredo Pezo Paredes.
Bogotá: Convenio Andrés Bello. Primera edición, año 2005. 124 p. (Serie gestores tecnológicos No. 145)

Fuente: LUNA RODRÍGUEZ; et al. *Planeamiento estratégico y tecnológico*. Bogotá: Convenio Andrés Bello. Primera edición, año 2005. P. 120. (Serie gestores tecnológicos No. 145).

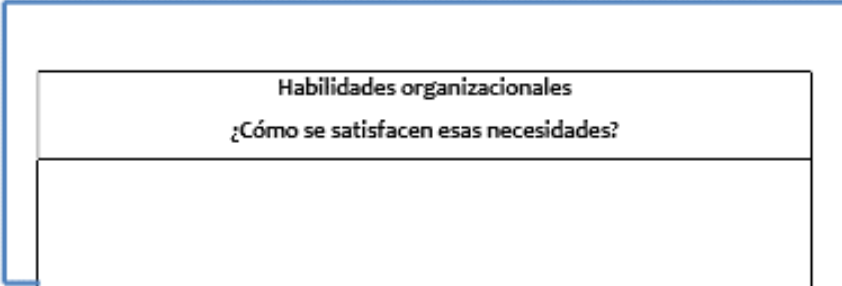
Anexo 2. **Formato utilizado para taller de Misión**

Formulación de la Misión
ASTISA

Identificación de los usuarios ¿Quiénes son los usuarios?



Necesidades que se satisfacen ¿Qué se satisface?



Habilidades organizacionales ¿Cómo se satisfacen esas necesidades?

Continuación Anexo 2

Plantee las dos mayores posibilidades de proyectos o servicios que ASTISA puede llevar a cabo en el futuro inmediato.

Posibilidades de crecimiento en el futuro inmediato.

Propuesta de la Misión

ASTISA

--

Página 02 de 02

Fuente: Luna Rodríguez, Víctor Raúl; et al. Planeamiento estratégico y tecnológico. Bogotá: Convenio Andrés Bello. Primera edición, año 2005. P. 124. (Serie gestores tecnológicos No. 145).

Anexo 3. Interpretación de análisis financieros

El análisis financiero comprende el estudio de ciertas relaciones y tendencias que permiten determinar si la situación financiera, los resultados de operación y el progreso económico de la empresa son satisfactorios para un período de tiempo. Al realizar la interpretación, se tratará de detectar los puntos fuertes y débiles de la organización cuyos estados son objeto de análisis e interpretación. Así se podrán tomar decisiones bien fundamentadas”.

Fuente: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. *Análisis de estados financieros*.
<http://ocw.pucv.cl/cursos-1/eii541/materiales-del-clases/unidad-4/analisis-financiero>. Consulta:
06 de septiembre de 2017.

Anexo 4. Definición de balance general y estado de resultados

- Balance general

Resumen de la situación financiera de una empresa en determinado momento, en el que se incluyen los activos totales que suman la misma cantidad que los pasivos totales más el capital de los accionistas. El balance general es una “panorámica” de la situación financiera de una compañía en determinado período.

- Estado de resultados

Resumen de los ingresos y gastos de una organización a lo largo de determinado período, que concluye con los ingresos o pérdidas netos de dicho período. El estado de resultados es un resumen de su rentabilidad a través del tiempo.

Continuación Anexo 4

- Razones financieras

Los índices o razones financieras son la relación entre sí de dos elementos de la información financiera. Es decir, que se relacionan dos números contables y se obtiene el valor del índice al dividir una cifra entre la otra.

- Razones de liquidez

Las razones de liquidez miden la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Comparan este tipo de obligaciones con los recursos disponibles a corto plazo (o corrientes) con los que se cuenta para cumplirlas. A partir de dichas razones se puede obtener bastante información acerca de la solvencia de las empresas y de su capacidad para seguir siendo solventes en caso de una adversidad.

El indicador de liquidez analizado en este caso fue la razón corriente.

- Razón corriente. La razón corriente es la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente.

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

En teoría, cuanto mayor sea la razón corriente, mayor será la capacidad de las organizaciones de pagar sus deudas; sin embargo, esta razón se debe considerar como una medida cruda porque no considera la liquidez de cada uno de los elementos que forman parte del activo corriente. Por lo general, a aquellas organizaciones cuyo activo corriente está

Continuación Anexo 4

integrado básicamente por efectivo y cuentas por cobrar vigentes se les considera más líquidas que aquellas cuyo activo circulante consiste fundamentalmente en inventarios. Así, se recurre a una prueba más crítica, o severa de la liquidez de una compañía; la prueba del ácido.

- De endeudamiento

Son las razones que permiten conocer el grado en que las organizaciones son financiadas con deuda. Los índices de endeudamiento indican las proporciones relativas de aportación de capital por parte de los acreedores y dueños.

- Razón de endeudamiento total

La razón de endeudamiento se determina al dividir el pasivo total (obligaciones) entre el activo total.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

Este índice pone de manifiesto la importancia relativa del financiamiento de deuda de la organización al mostrar el porcentaje de activos sustentados mediante financiamiento de deuda. Cuanto más elevado sea el porcentaje de financiamiento derivado del capital de los accionistas, mayor será el rango de protección otorgado a los acreedores de la organización. En suma, cuanto más elevada sea la razón de deuda de

Continuación Anexo 4

activos totales, mayor será el riesgo financiero; cuanto más bajo sea el valor de este índice, menor será el riesgo financiero.

- Cobertura de intereses

Este índice fue diseñado para relacionar los cargos financieros de una organización con su capacidad para pagarlos o cubrirlos. Indica la capacidad de una organización para cubrir sus cargos por intereses. Esta razón es simplemente la relación entre las utilidades antes de impuestos durante determinado período con los cargos de intereses durante el período; es decir:

$$\text{Cobertura de intereses} = \frac{\text{utilidad antes impuestos}}{\text{intereses}}$$

Este índice sirve como parámetro con respecto a la capacidad de la organización para pagar sus intereses y, por ende, evitar la bancarrota. En general, cuanto más elevada sea la razón, mayores serán las probabilidades de que la organización pueda cubrir el pago de sus intereses sin ningún problema. También arroja cierta información sobre su capacidad de asumir nuevas deudas.

Continuación Anexo 4

- De rentabilidad

Las razones de rentabilidad son de dos tipos: las que presentan la rentabilidad en relación con las ventas y las que lo hacen con respecto a la inversión. Juntas, estas relaciones permiten conocer la eficacia operativa de las empresas.

- Rentabilidad sobre el patrimonio

Compara la utilidad neta después de impuestos (menos los dividendos de las acciones preferentes, si los hubiera) con el capital que invierten en la empresa los accionistas:

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Esta razón indica el poder productivo sobre el valor contable de la inversión de los accionistas y muchas veces se utiliza para comparar dos o más empresas en una industria. Un alto rendimiento del capital muchas veces refleja la aceptación de grandes oportunidades de inversión por parte de una empresa y la administración eficaz del gasto. Sin embargo, si una empresa decide aplicar un nivel de deuda elevado según los estándares de la industria, tal vez una razón de rentabilidad sobre el patrimonio elevada simplemente sea el resultado de asumir un riesgo financiero excesivo.

Fuente: VAN HORNE, James C. et al. *Fundamentos de administración financiera*. P. 126, 133-155, 768.

Anexo 5. **Técnicas para el análisis financiero**

- **Análisis vertical**

El análisis vertical consiste en relacionar las cifras de un mismo estado financiero respecto a una cifra base. El resultado es el porcentaje de cada cifra con relación a la cifra base.

Con frecuencia en el balance general se toma como cifra base el total de activos, equivalente al total de pasivo más capital. También pueden relacionarse cada una de las subcuentas con el total correspondiente a su grupo. En el estado de pérdidas y ganancias por lo general se toma como cifra base las ventas.

Los porcentajes así calculados determinan la importancia de cada cuenta del estado financiero en estudio y conforman un análisis general de la situación financiera de la empresa o de las tendencias. Por lo general, este tipo de análisis requiere de un conocimiento interno de la empresa para interpretar mejor los resultados encontrados.

- **Análisis horizontal**

El análisis horizontal se refiere a la comparación de los resultados de los estados financieros de diferentes períodos respecto a los resultados de un año base. El resultado es la tendencia que han seguido durante los años de estudio las principales cuentas analizadas. Los resultados se pueden graficar para facilitar el análisis. Además de ilustrar lo acontecido en años anteriores, esta técnica permite planear el futuro de la empresa.

Fuente: BARAJAS NOVA, Alberto. *Finanzas para no financistas*. P. 133.

Anexo 6. **Ahorrando juntos. Enfoque en grupos para promover el ahorro entre jóvenes”**

“En “*Accelerating Financial Capability*”, Pathak, Zimmerman y Holmes sintetizan la teoría de la economía conductual con el fin de explicar las predisposiciones psicológicas que impiden a la gente tomar “decisiones racionales de ahorro.” Entre tales predisposiciones o sesgos figuran la tendencia a tomar decisiones financieras con base en lo que hacen los demás, como por ejemplo ahorrar bajo el colchón (sesgo de disponibilidad); la tendencia a seguir haciendo lo que resulta cómodo y familiar, como no apartar dinero periódicamente (tendencia a la inercia); y la tendencia a preferir recompensas menores e inmediatas, como comprar algo en este momento, a recompensas más grandes en el largo plazo, como ahorrar para el futuro (descuento hiperbólico).

El ciclo de un hábito, un concepto elaborado por Charles Duhigg y citado por Pathak en “*Creating Creatures of Habit*” resulta de establecer “señales, rutinas y recompensas”. Pathak explica que el ciclo del hábito se crea cuando la gente se involucra en algún tipo de rutina dentro de la cual recibe una señal para adoptar un comportamiento específico y recibe una recompensa por dicho comportamiento. La recompensa refuerza el comportamiento la próxima vez que la persona reciba la señal.

- Educación financiera

La inclusión financiera se define como “un estado en el que toda la gente que puede usar un conjunto completo de servicios financieros de calidad tiene acceso a ellos, a un precio razonable, de manera accesible y respetando la dignidad de los clientes.³⁰” De esta manera, la educación financiera dota a los jóvenes con el conocimiento para acceder y usar efectivamente dichos servicios

Continuación Anexo 6

financieros. Por ejemplo, las sesiones de educación financiera de Freedom from Hunger orientan y dotan a los jóvenes de las herramientas necesarias para:

- Ponerse una meta de ahorro y elaborar un plan para alcanzarla
- Tener criterios para tomar decisiones de ahorro y préstamo
- Identificar lugares seguros para ahorrar
- Tomar decisiones adecuadas sobre el manejo del dinero, diferenciando entre necesidades y deseos
- Hacer planes para épocas difíciles

Karlan concluye que “el acceso conjunto a ahorro y educación financiera mejora las conductas de ahorro”.

Fuente: RAMÍREZ, Rossana M.; et al. *“Ahorrando Juntos: Enfoque en grupos para promover el ahorro entre jóvenes”*. AIM YOUTH- *Advancing Integrated Microfinance for Youth*. Diciembre 2013.