



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

**ANÁLISIS Y MEJORA EN LOS PROCESOS E INDICADORES ADMINISTRATIVOS EN UNA  
ASOCIACIÓN SOLIDARISTA PARA MEJORAR E INCREMENTAR SUS BENEFICIOS**

**Josué de Jesús Duarte Herrera**

Asesorado por la Inga. Gladys Lorraine Carles Zamarripa

Guatemala, marzo de 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ANÁLISIS Y MEJORA EN LOS PROCESOS E INDICADORES ADMINISTRATIVOS EN UNA  
ASOCIACIÓN SOLIDARISTA PARA MEJORAR E INCREMENTAR SUS BENEFICIOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**JOSUÉ DE JESÚS DUARTE HERRERA**

ASESORADO POR LA INGA. GLADYS LORRAINE CARLES ZAMARRIPA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, MARZO DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
VOCAL V	Br. Carlos Enrique Gómez Donis
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
EXAMINADORA	Inga. Karla Lisbeth Martínez Vargas
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

## **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:

### **ANÁLISIS Y MEJORA EN LOS PROCESOS E INDICADORES ADMINISTRATIVOS EN UNA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA PARA MEJORAR E INCREMENTAR SUS BENEFICIOS**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 26 de marzo de 2015.

**Josué de Jesús Duarte Herrera**

Guatemala, 12 de Octubre, 2017

Ingeniero  
José Francisco Gómez Rivera  
Director  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Zona 12, Ciudad Universitaria  
Guatemala

Estimado Ingeniero

Por medio de la presente me dirijo a usted con la finalidad de informarle que el estudiante **Josué de Jesús Duarte Herrera**, quien se identifica con número de carné **2006 – 11300**, me ha hecho entrega del informe final de su trabajo de graduación, el cual se titula "ANÁLISIS Y MEJORA EN LOS PROCESOS E INDICADORES ADMINISTRATIVOS EN UNA ASOCIACION SOLIDARISTA PARA MEJORAR E INCREMENTAR SUS BENEFICIOS", el cual he recibido, y considero que cumple con los requerimientos necesarios para que se realicen los análisis y las evaluaciones pertinentes en la Escuela de Mecánica Industrial, razón por la cual apruebo la misma.



Inga. Gladys Lorraine Carles Zamarripa

Ingeniera Industrial

Colegiado 6002

*Gladys Carles Zamarripa*  
INGENIERO INDUSTRIAL  
COLEGIADO No. 6202



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ANÁLISIS Y MEJORA EN LOS PROCESOS E INDICADORES ADMINISTRATIVOS EN UNA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA PARA MEJORAR E INCREMENTAR SUS BENEFICIOS**, presentado por el estudiante universitario **Josué de Jesús Duarte Herrera**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

KATTINA MENDOZA MÉNDEZ  
INGENIERA INDUSTRIAL  
Colegiado No. 7418

Inga. Milbian Kattina Mendoza Méndez  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2017.

/mgp



REF.DIR.EMI.033.018

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 **ANÁLISIS Y MEJORA EN LOS PROCESOS E INDICADORES ADMINISTRATIVOS EN UNA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA PARA MEJORAR E INCREMENTAR SUS BENEFICIOS**, presentado por el estudiante universitario **Josué de Jesús Duarte Herrera**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. Cesar Ernesto Urquizu Rodas  
DIRECTOR a.i.

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, marzo de 2018.

/mgp

Universidad de San Carlos  
de Guatemala

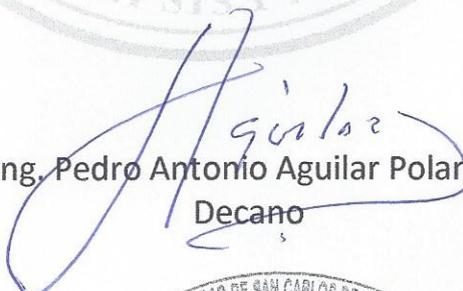


Facultad de Ingeniería  
Decanato

DTG. 096.2018

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: **ANÁLISIS Y MEJORA EN LOS PROCESOS E INDICADORES ADMINISTRATIVOS EN UNA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA PARA MEJORAR E INCREMENTAR SUS BENEFICIOS**, presentado por el estudiante universitario: **Josué de Jesús Duarte Herrera**, 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, marzo de 2018

/gdech



## **ACTO QUE DEDICO A:**

### **Dios**

Por haberme dado salud y sabiduría para cumplir con mis objetivos, y guiarme a través de su infinita bondad y amor.

### **Mis padres**

Por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida. Por todo el amor y apoyo incondicional que me han brindado, y haberme guiado con su ejemplo.

### **Mis abuelos**

Que en paz descansen, por haberme criado con cariño y enseñarme junto a mis padres, los principios y valores que me han guiado durante mi vida

### **Mi hermano**

Por todo el apoyo y cariño incondicional que me ha brindado durante toda mi vida. Gracias por ser mi mejor amigo.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

**Universidad de San  
Carlos de Guatemala**

Por haberme permitido ser parte de ella y abrir las puertas de su seno científico para poder estudiar mi carrera.

**Mis familiares**

Gracias por su apoyo y cariño. A mis tíos y tías; especialmente a mis primos Billy, Dale y Jerry Meléndez por el apoyo que me brindaron y por compartirme sus consejos y conocimientos.

**Mis catedráticos**

Por su tiempo y conocimientos compartidos; también por impulsar el desarrollo de mi formación profesional. Especialmente a la ingeniera Gladys Carles que con su ejemplo me ha demostrado que el propósito del conocimiento es compartirlo con los demás y que la vida misma debe enfocarse hacia la mejora continua.

**Mis amigos**

Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y compartimos gratas experiencias.



	1.2.8.1.2.	Los mecanismos solidarios .....	14
1.2.9.		Definición de proceso .....	15
	1.2.9.1.	Características de un proceso .....	16
	1.2.9.2.	Tipos de proceso .....	19
	1.2.9.3.	Simbología de un proceso .....	20
		1.2.9.3.1. Simbología de un proceso administrativo ..	20
	1.2.9.4.	Procesos de la asociación solidarista...	23
		1.2.9.4.1. Proceso de préstamos ..	23
		1.2.9.4.2. Proceso de ahorros .....	24
		1.2.9.4.3. Proceso de evaluación y aprobación de proyectos.....	24
		1.2.9.4.4. Proceso de ahorros y beneficios .....	24
1.2.10.		Definición de indicador .....	25
	1.2.10.1.	Características de un indicador .....	25
	1.2.10.2.	Tipos de indicadores .....	26
	1.2.10.3.	Indicadores de la asociación solidarista .....	27
1.2.11.		Puestos de la asociación solidarista.....	27
	1.2.11.1.	Estructura organizacional .....	28
		1.2.11.1.1. Asamblea general .....	29
		1.2.11.1.2. Junta directiva .....	30
		1.2.11.1.3. Fiscalía.....	31
		1.2.11.1.4. Administración.....	32
		1.2.11.1.5. Comités .....	32

1.2.12.	Beneficios de la asociación solidarista .....	34
1.2.12.1.	Actividades sociales .....	34
1.2.12.2.	Actividades culturales y deportivas.....	34
1.2.12.3.	Actividades de beneficio económico....	35
1.2.12.4.	Actividades comerciales .....	36
1.2.13.	Metodología .....	37
1.2.14.	Resultados esperados .....	37
2.	SITUACIÓN ACTUAL.....	41
2.1.	Acta constitutiva de la asociación solidarista.....	41
2.2.	Recursos .....	42
2.2.1.	Humanos .....	42
2.2.2.	Materiales .....	43
2.2.3.	Financieros .....	43
2.3.	Asociación solidarista .....	44
2.3.1.	Organización.....	47
2.3.2.	Importancia de la organización .....	47
2.3.3.	Principios de la organización .....	48
2.3.4.	Instrumentos de la organización .....	50
2.4.	Organigramas.....	51
2.5.	Manuales.....	52
2.6.	Diseño de la estructura organizacional.....	53
2.7.	Procesos de la asociación solidarista.....	53
2.7.1.	Proceso de préstamos.....	54
2.7.2.	Proceso de ahorros .....	55
2.7.3.	Proceso de viabilidad de proyectos .....	58
2.8.	Plan de reorganización.....	59
2.8.1.	Objetivo de un plan de reorganización .....	60
2.8.2.	Procedimientos para la reorganización.....	60

2.9.	Situación actual de la asociación solidarista .....	61
2.9.1.	Resumen de la problemática encontrada .....	63
2.10.	Propuesta de la nueva organización o modificación .....	63
3.	PROPUESTA PARA ANALIZAR Y MEJORAR LOS PROCESOS E INDICADORES ADMINISTRATIVOS DE LA ASOCIACIÓN.....	65
3.1.	Justificación de la propuesta .....	65
3.2.	Hoja de trabajo .....	66
3.3.	Matriz de impacto .....	67
3.4.	Diseño de la estructura organizacional .....	68
3.4.1.	Diseño de la estructura organizacional en la asociación solidarista .....	69
3.4.2.	Organización administrativa de la asociación solidarista .....	70
3.5.	Plan de organización administrativa .....	70
3.5.1.	Objetivo de un plan de organización .....	71
3.5.2.	Procedimientos para la organización .....	71
3.5.3.	Organigramas.....	71
3.5.4.	Organigrama general .....	72
3.5.5.	Organigramas específicos.....	73
3.5.5.1.	Asamblea general .....	74
3.5.5.2.	Auditoría externa .....	76
3.5.5.3.	Junta directiva .....	76
3.5.5.4.	Asesores externos.....	77
3.5.5.5.	Secretaría.....	77
3.5.6.	Comités de asociación solidarista .....	79
3.5.6.1.	Comité de finanzas.....	79
3.5.6.2.	Comité de créditos .....	83
3.5.6.3.	Comité de evaluación proyectos .....	84

	3.5.6.4.	Comité de afiliación .....	87
	3.5.6.5.	Otros .....	88
		3.5.6.5.1. Comité de riesgos.....	88
	3.5.7.	Integración .....	89
3.6.		Diseño de procesos de la asociación solidarista .....	89
	3.6.1.	Diseño de proceso de ahorros.....	91
	3.6.2.	Diseño de proceso de préstamos .....	97
	3.6.3.	Diseño de proceso de créditos .....	99
	3.6.4.	Diseño de proceso de control de presolicitud .....	99
	3.6.5.	Diseño de proceso de solicitud de crédito .....	104
	3.6.6.	Diseño de proceso de apertura de cuenta.....	108
	3.6.7.	Diseño de proceso de apertura de depósito a plazo fijo .....	113
	3.6.8.	Diseño de proceso de formalización y desembolso .....	118
	3.6.9.	Diseño de proceso de generación de beneficios ..	127
4.		IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS DE LA PROPUESTA.....	133
	4.1.	Implementación del diseño organizacional .....	133
		4.1.1. Asignación de responsables de implementación ..	133
		4.1.2. Involucramiento organizacional .....	134
		4.1.3. Estrategia de implementación.....	135
		4.1.4. Tácticas de implementación .....	136
		4.1.5. Plan de acción .....	137
		4.1.6. Gestión de implementación .....	138
		4.1.7. Integración planificada .....	139
	4.2.	Evaluación del diseño organizacional propuesto.....	139
		4.2.1. Evaluación del cambio .....	139
		4.2.2. Diagnóstico de la implementación .....	140

4.3.	Gestión de recursos humanos .....	140
4.3.1.	Comportamiento organizacional .....	140
4.3.2.	Proceso de toma de decisiones .....	141
4.4.	Clima laboral .....	141
4.5.	Factores críticos de éxito (FCE) .....	141
5.	MEJORA CONTINUA .....	143
5.1.	Indicadores de resultados .....	144
5.1.1.	Benchmarking .....	144
5.1.2.	Planilla.....	144
5.1.3.	Estados financieros .....	145
5.1.3.1.	Tasas de interés de la asociación solidarista .....	145
5.1.4.	Indicadores financieros.....	155
5.1.5.	Indicadores de gestión .....	173
5.2.	Evaluación de desempeño .....	180
5.2.1.	Diagnóstico de situación actual .....	180
5.2.1.1.	Análisis FODA .....	180
5.2.1.2.	Evaluación y verificación .....	182
5.2.1.3.	Evaluación económica de proyectos ..	185
5.2.2.	Corregir y estandarizar .....	187
5.2.3.	Implementar correcciones .....	189
5.3.	Monitoreo .....	189
	CONCLUSIONES.....	191
	RECOMENDACIONES .....	193
	BIBLIOGRAFÍA.....	195
	APÉNDICES.....	197

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Organigrama .....	7
2.	Generalidades del área de recursos humanos.....	10
3.	Funciones administrativas.....	17
4.	Tipos de proceso.....	19
5.	Estructura organizacional.....	28
6.	Recursos financieros.....	44
7.	Evolución de una asociación solidarista.....	62
8.	Matriz de impacto.....	67
9.	Organigrama general .....	73
10.	Organigrama específico .....	74
11.	Apertura de cuenta de ahorro .....	91
12.	Proceso de préstamos .....	97
13.	Proceso de crédito .....	98
14.	Proceso de control de pre-solicitud .....	100
15.	Proceso de solicitud de crédito .....	104
16.	Proceso de apertura de cuenta .....	108
17.	Proceso de apertura de depósito a plazo fijo .....	113
18.	Proceso de formalización y desembolso .....	118
19.	Proceso de evaluación de proyectos.....	127
20.	Estructura operacional de costos .....	129
21.	Círculo de calidad .....	136
22.	Coste promedio ponderado del capital (WACC) .....	168
23.	Diagrama de afinidad .....	177

24.	Matriz de análisis FODA .....	181
25.	Ciclo de mejora continua .....	187

## TABLAS

I.	Simbología del proceso administrativo .....	22
II.	Hoja de trabajo.....	66
III.	Simbología de proceso .....	90
IV.	Plan de acción .....	137
V.	Entidades financieras más representativas .....	146
VI.	Tasa de consumo .....	146
VII.	Tasa de captación (préstamos) .....	148
VIII.	Tasa de colocación (ahorros) .....	149
IX.	Balance general.....	152
X.	Estado de resultados .....	152
XI.	Balance general.....	153
XII.	Estado de resultados .....	153
XIII.	Balance general.....	154
XIV.	Estado de resultados .....	154
XV.	Resultado de cada año proyectado de la actividad.....	155
XVI.	Indicadores de liquidez .....	157
XVII.	Administración de activos .....	158
XVIII.	Análisis de apalancamiento .....	163
XIX.	Indicadores financieros de rentabilidad.....	166
XX.	Indicadores financieros de rentabilidad.....	167
XXI.	Análisis Dupont.....	172
XXII.	Indicador Dupont.....	172
XXIII.	Resumen de indicadores .....	173
XXIV.	Análisis FODA.....	182

## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
<b>Q</b>	Quetzales
<b>%</b>	Por ciento



## GLOSARIO

<b>Asociación solidarista</b>	Entidad no lucrativa conformada por trabajadores, particularmente miembros de una empresa lucrativa, que con el apoyo, directrices y consenso del patrono y/o empresa, conforma un núcleo de apoyo económico para necesidades de los trabajadores, así como dirección y control patronal.
<b>Acta constitutiva</b>	Documento o constancia notarial donde se registran los datos referentes a la información de una sociedad o agrupación.
<b>Beneficio</b>	Es la diferencia existente entre los gastos necesarios para la producción y las entradas obtenidas después de la salida a los mercados de bienes producidos. Es un ingreso residual, una ganancia diferencial y, por lo mismo, variable.
<b>Integración</b>	Consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social. La integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales; selección, entrenamiento y compensación del personal.

**Proceso administrativo** Es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales.

**Prevención** Consiste en el diagnóstico de la información y los datos disponibles, de tal manera que se haga posible la anticipación o construcción del contexto donde la organización se encontrará.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de graduación propone una serie de procesos e indicadores administrativos orientados a incrementar la capacidad de generación de beneficios de la asociación solidarista para conseguir atraer a más empleados que se involucren en dicha asociación, y mejorar la relación empleado patrono.

Luego de una breve descripción de la empresa y la asociación, se presentan los procesos administrativos; se detallan los procedimientos y los descriptores de puesto del personal que estará a cargo de gestionarlos en la asociación; permite comprender el funcionamiento del personal y del recurso humano; se orientan ambos hacia el incremento de la capacidad de generación de beneficios de la asociación.

El funcionamiento de la asociación dependerá en gran parte de su gestión financiera; razón por la cual se muestran proyecciones que permiten visualizar un panorama respecto al grado de participación del empleado y los beneficios que se espera percibir de las actividades de captación y colocación; a las políticas de la asociación; también un plan de mejora continua que permitirá detectar e implementar correcciones y mejoras a la asociación



## **OBJETIVOS**

### **General**

Analizar y mejorar los procesos e indicadores administrativos en una asociación solidarista para mejorar e incrementar sus beneficios.

### **Específicos**

1. Incentivar el involucramiento del personal y del patrono en una asociación solidarista para satisfacer sus expectativas, por medio de procesos e indicadores administrativos.
2. Planificar y desarrollar un modelo claro en cuanto al proceso para definir responsabilidades y obligaciones de cada individuo involucrado.
3. Diseñar procesos e indicadores de una asociación solidarista para incrementar sus beneficios.
4. Optimizar los procesos de una asociación solidarista para que sean claros, eficientes y aseguren el cumplimiento de su objetivo.
5. Integrar y alinear los procesos para que funcionen de manera coherente y predecible a fin de mejorar los resultados.
6. Diseñar e implementar indicadores administrativos para asegurar la eficiencia y correcta funcionalidad de una asociación solidarista.

7. Diseñar un sistema de mejora continua que permita gestionar los procesos de la asociación para optimizarla constantemente e incrementar sus beneficios.

## INTRODUCCIÓN

Cargill es una empresa altamente competitiva y reconocida a nivel mundial por su calidad tanto en sus productos como en su quehacer. Uno de los factores que le han permitido alcanzar y mantener este prestigio es el interés que demuestra por sus trabajadores; les da la importancia y el reconocimiento que se merecen; una de las maneras como han conseguido esta buena relación ha sido con la creación de una asociación solidarista cuyo fin es brindarle ciertos beneficios al trabajador y hacerle sentir parte esencial en la empresa.

Años de experiencia han servido en Cargill para ser conscientes de que la solidez empresarial es un factor que afecta de gran manera la competitividad; razón por la cual es de suma importancia poner énfasis en este tema y tomar en cuenta algo a lo que muchas veces no se le da la debida importancia e incluso no se le toma en cuenta a pesar de ser una de las bases fundamentales para asegurar el éxito de la empresa; la relación empleado-patrono; debido a esta se pueden ver afectados muchos otros factores que podrían generar paros laborales e incluso incidir en los empleados quienes tomen la medida de formar un sindicato laboral que haga la tarea que en su momento le correspondía al patrono.

Como se comprenderá, debido a la importancia que representa esta asociación, es necesario gestionarla de la manera más óptima posible para mejorar sus procesos e indicadores y asegurar que esta satisfaga las expectativas del empleado y del patrono; se mejora así los beneficios que a su vez esta asociación brinda para ambos sectores, enriqueciendo la relación que mantienen uno con el otro.

Para el desarrollo del presente trabajo de graduación, se presentan cinco capítulos: el primero trata sobre los antecedentes generales, base para el desarrollo del trabajo; el segundo capítulo muestra el desarrollo científico tecnológico, sus capacidades e interacciones; en el tercer capítulo se presentará la propuesta para mejorar los procesos e indicadores administrativos en una asociación solidarista para mejorar e incrementar sus beneficios.

En el cuarto y quinto capítulos se presentará un proceso claro y definido que, con apoyo en los indicadores, permita incrementar los beneficios de la asociación solidarista y asegure la generación de beneficios para los involucrados en dicha asociación.

## 1. ANTECEDENTES GENERALES

La empresa fue fundada en Estados Unidos en 1865 como un simple elevador de grano. Actualmente Cargill da empleo a más de 100 000 personas de unos 60 países y atiende a cinco sectores clave de clientes:

- Agricultura y ganadería
- Alimentación
- Salud y productos farmacéuticos
- Gestión financiera y de riesgos
- Sector industrial

Empacadora Perry fue fundada por el señor Nathan Perry el 17 de octubre de 1944 en la 4a. calle y 9a. avenida, zona 1, Guatemala; su negocio es la fabricación, distribución y venta de productos embutidos de primera calidad

La salchicha Perry, la primera de fabricación tecnificada en el país, fue pionera en el grupo de productos de consumo masivo introducidos al mercado nacional; incorporó posteriormente jamones, salchichones, salamis, patés, tocino, mortadela y otros. Debido a que la demanda aumentaba y se hacía necesario más espacio para el área de producción, en 1955 la empresa se trasladó a la 33 calle 0-73 zona 3 dirección actual. Fue en esta época que se inició la fuerza de ventas con dos bicicletas de reparto, dos paneles y la primera moto con carretón que cubrían ciertos puntos de la ciudad capital. En el interior de la república se abastecía vía aérea, al departamento de Petén, fincas bananeras de Tiquisate y la costa norte.

Actualmente, es una corporación multinacional privada con base en Minnesota en los Estados Unidos y ha crecido hasta ser la mayor corporación estadounidense que no cotiza en bolsa.

## **1.1. Empresa**

El concepto de empresa se entiende de la siguiente manera: entidad en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales o mercantiles o para la prestación de servicios.

Cargill es un proveedor internacional de productos y servicios alimenticios, agrícolas y de gestión de riesgos. La compañía tiene como compromiso usar sus conocimientos y experiencia para satisfacer las necesidades únicas de los clientes y ayudarles a alcanzar el éxito.

## **1.2. Información general**

Empacadora Perry es una empresa legalmente establecida en la ciudad capital de Guatemala, en el año de 1944; tiene como accionista principal a su compañía gestora Cargill. La estructura organizacional con la que cuenta es sólida y transparente, dicha estructura orienta todos sus esfuerzos a la realización eficiente de los objetivos que se ha propuesto para garantizar al cliente un producto de calidad.

Esta empresa se basa en cinco pilares para su desempeño óptimo: integridad y ética, respeto por los demás, deleitar al cliente, seguridad y pasión por el éxito.

Además, están regidos por un propósito; considerar la retribución a la sociedad: ser líderes en nutrir y desarrollar a las comunidades a las que pertenecen.

Empacadora Perry tiene como principales desempeños: distribución, comercial, legal, recursos humanos, seguridad e informática.

La actividad principal que cubre la compañía como empacadora de embutidos es la distribución a nivel nacional de producto de alta calidad para la familia; para cumplir cuentan con una flotilla de vendedores en ruta a la ciudad capital y sus diferentes municipios, también, a los diferentes supermercados de la región; además, se encarga de distribuir a las diferentes agencias departamentales.

### **1.2.1. Fundación**

Cargill es una corporación multinacional privada con base en Minnesota en los Estados Unidos. Fundada en 1865, ha crecido hasta ser la mayor corporación estadounidense que no cotiza en bolsa.

Cargill ha operado en Guatemala desde 1999 y tiene 557 asociados en dos localidades en Ciudad Guatemala; atiende las siguientes áreas:

- Producción de alimentación para animales y mascotas, bajo el nombre Agribands Purina.
- Producción de embutidos y carne procesada y comercialización, bajo el nombre de Embutidos Perry.

### **1.2.2. Ubicación**

La empresa donde se realizará el presente trabajo de graduación es el centro de operación la empresa Cargill de Guatemala; Empacadora Perry se encuentra ubicado en la 6ta. avenida, 33-49 zona 3, de la ciudad de Guatemala.

### **1.2.3. Misión**

“Ser el socio elegido en el mercado de productos alimenticios refrigerados. Ofreciendo propuestas de valor diferenciado a los clientes, principalmente detallistas y supermercados, por medio de la calidad de nuestros sistemas de ventas y distribución; y a los consumidores, mediante el desarrollo de nuestras marcas y productos que atiendan sus necesidades específicas”.<sup>1</sup>

### **1.2.4. Visión**

- “Deleitar a nuestros clientes al brindarles productos y servicios de alta calidad.
- Tener marcas líderes, reconocidas y preferidas por los consumidores.
- Ser un gran lugar para trabajar; tener gente extraordinaria con imaginación colaborando con respeto, integridad y pasión.
- Ser buenos vecinos, siendo líderes en actividades comunitarias y cuidando nuestro medio ambiente.”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> *Cargill Meats Central América*. <https://www.cargill.com.hn/en/about-cargill> Consulta: 1 de julio de 2016.

<sup>2</sup> *Ibíd*

### **1.2.5. Valores**

Empacadora Perry y Cía. Limitada, como miembro perteneciente al grupo Cargill Meats Central América, basa su éxito y determina el compromiso de sus asociados por medio de cinco valores claves que se deben vivir diariamente, no sólo dentro de la empresa, además fuera.

Los valores presentes en los asociados de Perry forman parte de su cultura organizacional desde muchos años atrás, los cuales se recalcan en los Balanced Score Card que se realizan al principio de mes.

Los cinco valores que se deben vivir y poner en práctica en Empacadora Perry y Cía. Limitada son:

- **Integridad y ética:** se refiere a que todas y cada una de las actividades diarias que realicen los asociados deben hacerse con absoluta transparencia y honestidad. Es el valor más importante que deben tener los asociados que desean pertenecer y permanecer dentro de esta empresa.
- **Pasión por el éxito:** todas las actividades que efectúen los asociados deben ir encaminadas a lograr el triunfo, a ser ganadores, ser mejores cada día, dar lo mejor de sí mismos y con ello contribuir con el éxito de la empresa.
- **Seguridad:** es el valor que se recalca diariamente: La seguridad industrial se practica todos los días, puesto que para Empacadora Perry y Cía. Limitada lo más importante es su recurso humano; además, se reduce la

frecuencia de accidentes que requieran atención médica, primeros auxilios y reubicación.

- Respeto por los demás: se refiere a que se debe aceptar a las personas tal y como son, con sus defectos y cualidades, que se debe tratar a los asociados de la misma forma que nos gusta que nos traten.
- Deleitar a los clientes: todos los días los asociados deben poner su máximo empeño por lograr satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, por medio de su trabajo en equipo, comunicación y decisiones correctas. Con esto se desea asegurar que sea el socio elegido.

#### **1.2.6. Organización**

Empacadora Perry y Cía. Limitada actualmente se encuentra conformada por los departamentos de:

- Mercadeo
- Recursos humanos
- Operaciones (planta)
- Financiero
- Servicio al cliente
- Cadenas y suministros

Figura 1. **Organigrama**



Fuente: elaboración propia.

### 1.2.7. **Área de recursos humanos**

En el ámbito de la organización interna de la empresa, el departamento de recursos humanos es el responsable de la gestión de los recursos humanos de la organización. El objetivo básico es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización; lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos actuales en la fuerte competencia mundial.

La primera labor de esta área es efectuar una planificación de personal, es decir, determinar cuál es la necesidad de mano de obra que va a tener la

empresa en una época determinada, qué tipo de perfiles van a ser los necesarios, qué tipo de contratos van a realizarse y cuál va ser su coste.

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

### **1.2.7.1. Generalidades del área de recursos humanos**

El departamento de recursos humanos encuentra formado por un conjunto de personas que se organizan en la empresa para conseguir los siguientes objetivos:

- Reclutamiento y selección

Atraer a las personas indicadas para hacer crecer la empresa es más que llenar rápidamente un puesto específico. Planificar con anticipación las necesidades de recursos humanos da tiempo para analizar el puesto y los requisitos a cumplir por quien va a cubrirlo. Permite también ver a varios candidatos y ponerlos a prueba a través de un proceso de selección ordenado.

- Inducción

Para que los empleados que se incorporen a la empresa se sientan bienvenidos y puedan rendir en sus puestos, es necesario un acompañamiento durante los primeros días. Transmitir la cultura de la empresa, presentar al resto del equipo, repasar lo que se espera del nuevo empleado y satisfacer sus dudas, es una tarea clave.

- Capacitación

Las personas que son parte de la organización pueden requerir formación adicional para desempeñar mejor sus funciones. Con el paso del tiempo, además, es necesario ofrecerles espacios que los mantengan motivados y actualizados. Cámaras empresariales, sindicatos, centros o docentes particulares suelen ofrecer cursos aplicables a los negocios, sobre temas diversos como idiomas, herramientas informáticas, técnicas de venta o redes sociales. Puede armarse también una capacitación a medida, teniendo en cuenta las necesidades particulares de la empresa.

- Remuneraciones

Más que la definición de sueldos y su liquidación según los convenios y normas correspondientes, esta función debería contemplar que las compensaciones se mantengan equitativas, reflejen resultados y ayuden a mantener la motivación.

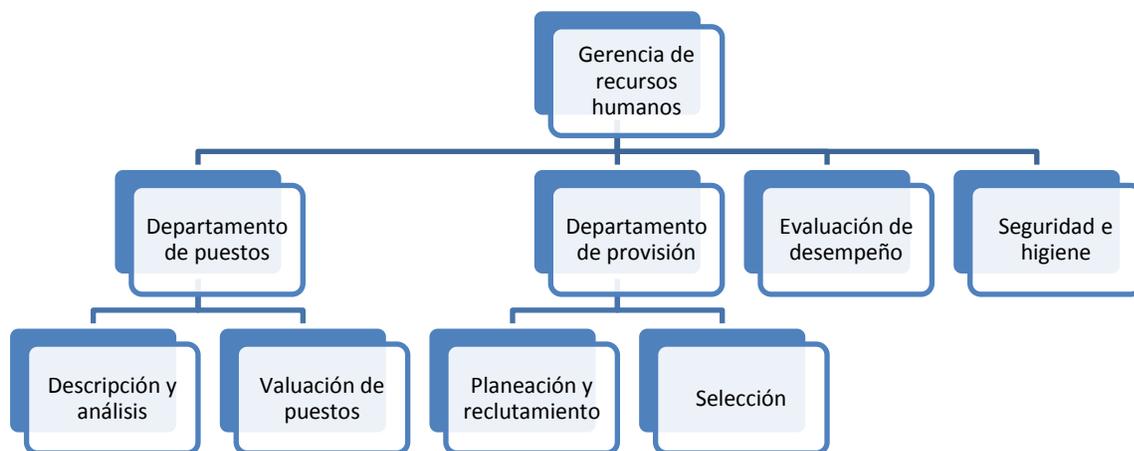
- Motivación y clima laboral

Desarrollar el sentido de pertenencia, el liderazgo, la iniciativa y el compromiso de los empleados con la empresa, es una misión que no debe dejarse librada al azar debido a su impacto. Un buen clima de trabajo ayuda a mejorar la productividad, reducir el ausentismo, retener al personal, reducir los conflictos y aumentar la satisfacción de todos. Representa beneficios como comunicación, coaching, eventos y proyectos de desarrollo en equipo.

Estas generalidades del área de recursos humanos permiten seguir un proceso claro y organizado, bajo el cual se guía esta área para realizar sus actividades y llevar un control de estas y del personal que las lleva a cabo.

El propósito de la descripción de estas actividades es brindar información que permita organizar el trabajo a realizar a fin de realizarlo de la manera más eficiente posible.

Figura 2. **Generalidades del área de recursos humanos**



Fuente: elaboración propia

### 1.2.8. Asociación solidarista

- La expresión del ideal solidarista es:
  - Libre: no tiene compromisos políticos, ideológicos ni religiosos.

- Voluntaria: se ingresa a la asociación, por la libre y espontánea voluntad.
- Independiente: se desarrolla a sí misma.
- Confiable: protege las prestaciones legales del trabajador.
- Participativa: hay igualdad de derechos y oportunidades para los asociados.
- Organizativa: tiene personería jurídica, reglamentos y controles propios.
- Provechosa: para el trabajador, la familia, la empresa y el país.
- Respetuosa: ejercita el derecho constitucional de libertad de asociación.
- Con el trabajador
  - Incentiva la participación democrática.
  - Fomenta el hábito del ahorro y vela por el futuro de sus asociados.
  - Trabaja para el desarrollo espiritual y material de sus asociados.
  - Hace posible la administración del fondo económico del auxilio de cesantía.

- Desarrolla actitudes positivas para la convivencia social.
- Facilita la adquisición de créditos blandos y genera excedentes.
- La familia
  - Estabilidad económica, social y desarrollo integral.
  - Fortalece la armonía familiar.
  - Vela por la salud física y mental, y por los valores morales y espirituales.
  - Aumenta los ingresos económicos y auxilia en gastos imprevistos.
  - Ofrece posibilidades de educación y capacitación.
- La comunidad
  - Fomenta el empleo.
  - Logra un mayor desarrollo de la comunidad y ayuda a prevenir problemas sociales.
  - Estimula el espíritu empresarial y fomenta la paz obrero-patronal.
- El país
  - Procura justicia y paz social, fomentando un ambiente de solidaridad.

- Promueve el respeto al ordenamiento jurídico.
- Promueve la consciencia social entre los empresarios.
- Crea un clima favorable para los inversionistas.
- Fomenta nuevas formas de organización social.

### **1.2.8.1. Análisis del funcionamiento organizacional de la asociación solidarista**

A continuación, se describirá cómo se conforma la asociación solidarista y su funcionamiento.

#### **1.2.8.1.1. Junta directiva**

- ¿Qué es un miembro de junta directiva? Un miembro de junta directiva es aquel que representa a su centro de trabajo en la junta directiva de la asociación por un período de dos años.
- ¿Cuáles son sus funciones? Entre sus funciones están: participar en la toma de decisiones, proyectos, comités y todo lo relacionado con el funcionamiento de la asociación; a la vez ser el enlace asociado/asociación (comunicación, trámites, sugerencias, dudas, etc.).

#### **1.2.8.1.2. Los mecanismos solidarios**

- El administrativo y deliberativo

El solidarismo se realiza en el seno de cada empresa mediante la constitución de una asociación solidarista de trabajadores. Esta asociación, creada en asamblea de trabajadores que es la instancia superior, está dirigida por una junta directiva, formada por trabajadores, elegidos democráticamente, y en la cual la empresa tiene un representante. La asociación tiene, a su vez, comités de acción en diversos campos: crédito, educación, deportes, capacitación, entre otros.

La junta directiva está integrada exclusivamente por trabajadores, con el fin que, a diferencia del sindicato, sean los propios trabajadores los que tomen sus decisiones y no políticos o poderes externos a ellos. De este modo, el trabajador aprende a decidir, a participar y, lo que es fundamental, a administrar los recursos de la asociación, otorgar créditos y llevar a cabo diversos proyectos, toma conciencia de la importancia y papel de la empresa en una sociedad democrática, como eje de la economía.

- Mecanismo financiero

Los recursos de la asociación solidarista provienen de dos fuentes principales: el ahorro mensual de los trabajadores que, según la ley, puede ser entre el 3 y el 5 por ciento, o más elevado, si así lo decide libremente el trabajador, y un aporte mensual de la empresa, cuyo porcentaje se pacta entre esta y los trabajadores. El aporte de la empresa no es una donación, sino que corresponde a un adelanto sobre la cesantía del trabajador, que se le entrega a este, junto con el ahorro y el respectivo rendimiento, una vez que deje la empresa.

Este capital de la asociación se utiliza para darles créditos a los trabajadores, para realizar proyectos de vivienda para estos, así como para crear empresas o comprar acciones. Hay asociaciones solidaristas en Costa Rica que son propietarias de fincas de ganado, de leche o de transporte.

Si no se emprenden proyectos de este tipo, los recursos se invierten en bonos o certificados para que ganen intereses.

De este modo, el trabajador adquiere un sentido más amplio y objetivo de la empresa en que participa como colaborador, así mismo, de la propia economía.

### **1.2.9. Definición de proceso**

Según la Real Academia Española (RAE), un proceso se define como:

- “Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.”<sup>3</sup>

Otras definiciones, también utilizadas para describir este concepto son:

- “Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o hecho complejo.”  
“Procesamiento o conjunto de operaciones a que se somete una cosa para elaborarla o transformarla.”<sup>4</sup>

Un proceso según la norma ISO 9000:2005, es:

---

<sup>3</sup> Real Academia Española. <http://dle.rae.es/?id=UFbxsxz..> Consulta: 1 de diciembre de 2016.

<sup>4</sup> *Ibíd.*

- “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.”<sup>5</sup>

### **1.2.9.1. Características de un proceso**

Para que un proceso administrativo pueda llamarse y reconocerse como tal, debe llenar algunos requisitos o bien cumplir con algunas características inherentes al mismo; entre estas características se encuentran las siguientes:

- **Universalidad:** se refiere a su carácter social, pues donde exista un grupo de individuos en busca de un objetivo (independiente de su naturaleza) debe existir una coordinación de recursos.
- **Especificidad:** aunque la administración esté integrada por otras ciencias complementarias su esencia es única.
- **Unidad de proceso temporal:** la administración siempre se dará en función de la planeación, organización, dirección y control; independientemente del grado de aplicación de cada uno.
- **Unidad jerárquica:** delimita la administración en un marco de líneas de autoridad. Relación superior-subordinado.

La relación que conlleva todo lo anterior se considera un proceso, ya que debe llevarse a cabo mediante fases secuenciales que aseguran la funcionalidad y el cumplimiento de su objetivo. El proceso administrativo considera a la administración como la ejecutante de ciertas actividades llamadas funciones administrativas, tales como:

---

<sup>5</sup> Real Academia Española. <http://dle.rae.es/?id=UFbxsxz..> Consulta: 1 de diciembre de 2016.

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Figura 3. **Funciones administrativas**



Fuente: elaboración propia.

Para una mejor comprensión del proceso administrativo, es posible dividir cada función de acuerdo a su clasificación: mecánica o dinámica administrativa.

Se inicia con la fase mecánica administrativa, donde se fijan las bases o los cimientos donde se apoyarán las actividades que se realizarán. Se realiza un profundo análisis de la planeación del trabajo. Deben trabajar en grupo y organizarse para lograr los objetivos que se establecieron en la planificación. Una vez planeado que se hará y cómo se realizará, prosigue organizar que hará cada quien para comenzar a trabajar.

Dentro de esta fase, están incluidas las siguientes funciones:

- Previsión, específica: ¿qué puede hacerse?
- Planificación, específica: ¿qué se va a hacer?
- Organización, específica: ¿cómo se va a hacer?

A continuación, se pone en práctica lo requerido en la planeación y organización mediante la fase dinámica administrativa. Inicia la operación del trabajo o práctica que se realizará. Se supervisa que todo se esté haciendo correctamente, de acuerdo a la planificación.

Dentro de esta fase, se encuentran las siguientes funciones:

- Integración, específica: ¿con qué se va a hacer?
- Control, específico: ¿cómo se ha realizado?
  - Planeación: consiste en definir los objetivos, los recursos necesarios y las actividades que se van a realizar con el fin de poder alcanzar los fines propuestos.
  - Organización: relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan.
  - Dirección – ejecución: que el gerente o ejecutivo, o bien el encargado del proyecto, supervise que se realicen las actividades establecidas en el plan.
  - Control: evaluación y corrección de las actividades del que hacer de los subordinados, para asegurarse de lo que se realiza va de acorde a los planes. Sirve para medir el desempeño en relación

con las metas, detecta las desviaciones negativas y plantea las correcciones correspondientes en perspectiva de cumplir con los planes.

### 1.2.9.2. Tipos de proceso

Figura 4. Tipos de proceso



Fuente: *Gestión de calidad*. <http://gestiondelacalidad.com>. Consulta: 1 de diciembre de 2016.

- **Procesos estratégicos:** incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.
- **Procesos operativos:** son los procesos que la empresa realiza para operar y funcionar como tal; por lo tanto, se tendrán tantos procesos

operativos como operaciones importantes realice la empresa; lo común son 4: compra, venta, pago y cobro. Los procesos restantes son subdivisiones de estas operaciones básicas; sin embargo, en el caso de una industria se agregaría la fabricación o transformación de la materia prima y sus subprocesos.

- Procesos administrativos: el proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo, todo esto con el fin de cumplir el objetivo propuesto.

### **1.2.9.3. Simbología de un proceso**

La diagramación es una herramienta que permite representar en forma gráfica los procesos de una empresa y observar las actividades en conjunto, sus relaciones y cualquier incompatibilidad, cuello de botella o fuente de posibles ineficiencias.

#### **1.2.9.3.1. Simbología de un proceso administrativo**

Los símbolos estándar han sido normalizados, entre otros, por el American National Standards Institute (ANSI) aunque cada organización puede definir su propio grupo de símbolos.

- Pasos para elaborar un proceso administrativo

- Definir puntualmente para qué se utilizará el diagrama de flujo y el resultado que se espera. ¿Qué acción indica que empieza el proceso?
- Definir el alcance del proceso. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final, la entrada al proceso siguiente. El último paso debe contestar a la pregunta: ¿Cómo se sabe que el proceso ha terminado?
- Después es necesario esquematizar el proceso en grandes bloques o áreas de actividades.
- Se deben identificar los grupos de acciones más relevantes del proceso y ordenarlas de manera cronológica. Esta esquematización servirá de ayuda para guiar construcción del diagrama.
- Una vez identificadas las grandes actividades es necesario identificar si existen subprocesos dentro de ellas, o bien, actividades menores.
- También es necesario identificar y listar las acciones donde se toman decisiones: sí o no.

Esta serie de pasos que se han descrito detalladamente, permiten seguir un proceso fluido, organizado y claro, para que pueda comprenderse claramente

paso a paso y ser gestionado por las personas encargadas, optimizándolo y generando mayores beneficios para los involucrados.

Estos pasos se ilustran y organizan utilizando la simbología correspondiente para cada uno de ellos, facilitando su lectura y comprensión, puesto que pueden ser utilizados para agilizar y eficientar los procesos de capacitación e inducción dentro de la empresa.

Para la ilustración de estos procesos se utilizará la simbología descrita en la siguiente tabla:

Tabla I. **Simbología del proceso administrativo**

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso		Actividad. Representa una actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión. Indica un punto en el flujo en que se produce una bifurcación del tipo "SÍ" – "NO"		Documento. Se refiere a un documento utilizado en el proceso, se utilice, se genere o salga del proceso.
	Multidocumento. Refiere a un conjunto de documentos. Por ejemplo, un expediente que agrupa distintos documentos.		Inspección/ firma. Empleado para aquellas acciones que requieren supervisión (como una firma o "visto bueno")
	Base de datos/ aplicación. Empleado para representar la grabación de datos.		Línea de flujo. Proporciona una indicación sobre el sentido de flujo del proceso.

Fuente: *Pymes y calidad*. [www.pymesycalidad20.com](http://www.pymesycalidad20.com). Consulta: 1 de diciembre de 2016.

#### **1.2.9.4. Procesos de la asociación solidarista**

Dentro de una asociación solidarista se maneja una gran cantidad de procesos, propios de la naturaleza y propósito. A continuación, se presenta una breve descripción general del tipo de procesos que se diseñaran para la asociación solidarista en el presente trabajo de graduación, el propósito es brindar una idea sobre el que hacer de estos procesos y sus generalidades, para luego presentar la propuesta de su diseño final de los mismos.

##### **1.2.9.4.1. Proceso de préstamos**

Un préstamo es una operación mediante la cual una entidad financiera (banco u otra entidad financiera) pone a disposición una cantidad determinada de dinero mediante un contrato.

Tras la concesión del préstamo, junto con el capital facilitado con el préstamo, se adquiere la obligación de devolver ese capital en un plazo de tiempo establecido además de unas comisiones e intereses acordados con la entidad financiera durante la negociación del préstamo.

Por regla general, la devolución del dinero prestado se realizará en un número de cuotas mensuales que incluirán las comisiones y los intereses estipulados en el contrato.

A continuación, se describe brevemente cómo funciona el proceso de préstamos de los empleados:

- El trabajador solicita el dinero.

- La empresa estudia si cumple con las condiciones necesarias y en caso de ser así, el empleado firmará un contrato en donde se mencionan las condiciones del préstamo y el tiempo en que se pagará la deuda.
- La persona recibirá la cantidad que solicitó y en su nómina recibirá menos dinero a partir de la fecha que la empresa le indique.

#### **1.2.9.4.2. Proceso de ahorros**

El ahorro generado en una asociación solidarista es representado por el capital formado por el aporte laboral de los asociados más el aporte patronal, lo cual hace factible las operaciones de la entidad.

Este proceso se explicará con mayor detalle en el siguiente capítulo.

#### **1.2.9.4.3. Proceso de evaluación y aprobación de proyectos**

El proceso de evaluación y aprobación de proyectos se realizará con base en el análisis de razones financieras que determinen el grado de factibilidad y rentabilidad del proyecto en cuanto a la generación de beneficios para la asociación solidarista y sus asociados.

#### **1.2.9.4.4. Proceso de ahorros y beneficios**

Respecto a este tema y los mencionados anteriormente, los mismos se diseñarán a detalle conforme se vaya desarrollando el presente trabajo de graduación.

### **1.2.10. Definición de indicador**

A groso modo, un indicador es un dato o información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho o para determinar su evolución futura.

Desde el punto de vista administrativo, los indicadores se consideran como un mecanismo sistemático para el monitoreo del cumplimiento de la gestión, en especial de la planeación estratégica y, en general, del quehacer institucional, siendo una herramienta de suma importancia en los casos antes mencionados.

#### **1.2.10.1. Características de un indicador**

El propósito de un indicador es proporcionar información sobre el grado de cumplimiento de ciertas características requeridas en una variable de interés; por lo tanto, el mismo también debe cumplir con sus propias características que definen a este como un indicador confiable y de calidad.

- **Relevancia:** debe ayudar a responder los cuestionamientos planteados o preguntas de investigación específicas. Ejemplo, ¿cuál es el nivel de pobreza en Guatemala? ¿Cuál es la tasa de desempleo del país?
- **Situacional:** Indica el estado o situación de una determinada variable. Ejemplo: el estado nutricional de los niños menores de 5 años en Guatemala.

- Escala valorativa: mejor-peor, deseable-no deseable, entre otros. Ejemplo: ¿es mejor 30 % de alfabetismo o 90 % de alfabetismo? ¿es mejor 80 % de pobreza o 20 % de pobreza?
- Validez: ha sido estimado bajo criterios técnicos correctos. Ejemplo: al estimar un indicador utilizando encuestas, la muestra puede o no ser representativa a cierta desagregación geográfica.
- Medibles: aunque algunos piensan que puede haber indicadores cualitativos, son más eficaces aquellos que son expresables en términos cuantitativos.
- Comparativos: permiten hacer comparaciones entre distintos grupos. Ejemplo: urbano – rural, hombre – mujer, garífunas – ladinos
- Comparación cronológica: evalúa el cambio que sufre una variable en función del tiempo. Ejemplo: aumento o disminución de la pobreza entre 1989 y 2006.
- Relación entre variables: ¿qué relación tiene la pobreza con la desnutrición? ¿qué relación hay entre desarrollo humano y educación?
- Preciso: es decir, que cumpla con todas las características anteriores.

#### **1.2.10.2. Tipos de indicadores**

El uso de indicadores permite tener un panorama más claro sobre los cambios que se generan en cuanto al tema de interés. Estos indicadores

proporcionan datos que permiten conocer si se está cumpliendo con los requerimientos y así poder además mantener este bajo control.

Los indicadores pueden clasificarse de la siguiente manera, de acuerdo al propósito con el que se utilizan:

- Indicadores de cumplimiento: miden la ejecución de las metas planificadas.

### **1.2.10.3. Indicadores de la asociación solidarista**

Para procurar el correcto funcionamiento y cumplimiento de sus funciones, se utilizarán los siguientes tipos de indicadores:

- Indicadores financieros
- De gestión
- De proyectos
- Flujos de efectivo
- Razones financieras
- Puntos de equilibrio

### **1.2.11. Puestos de la asociación solidarista**

Los puestos de la asociación solidarista se estructuran de acuerdo a su organización de la misma, la cual se detalla a continuación.

### 1.2.11.1. Estructura organizacional

Las asociaciones solidaristas, como todo tipo de organización, requieren de una estructura organizacional adecuada para alcanzar un buen funcionamiento y el logro de los objetivos propuestos.

Dicha estructura organizacional, generalmente, está conformada por 5 órganos importantes encargados de dirigir la asociación:

- Asamblea general
- Junta directiva
- Fiscalía
- Administración
- Comités

Figura 5. Estructura organizacional



Fuente: elaboración propia.

#### **1.2.11.1.1. Asamblea general**

La asamblea general es considerada la máxima autoridad de la asociación solidarista y está conformada por la totalidad de los asociados (patronos y trabajadores).

Todos los miembros pueden debatir acerca de cualquier asunto relacionado con la asociación, ya que cada uno de sus integrantes tiene voz y voto, pero sus resoluciones deben ser aprobadas por mayoría.

La asamblea general debe reunirse como mínimo una vez al año y entre sus principales atribuciones se pueden mencionar:

- Elegir a la junta directiva.
- Definir las políticas financieras, de administración, promoción y desarrollo.
- Elegir a los fiscales (laboral y patronal).
- Aprobar los estatutos.
- Establecer cuotas ordinarias y extraordinarias.
- Elegir a los auditores que llevarán a cabo la fiscalización de la asociación.

#### **1.2.11.1.2. Junta directiva**

La junta directiva es el segundo órgano con mayor poder dentro de la asociación solidarista; es la encargada de dirigir y administrar las actividades de la entidad.

Está integrada por los siguientes miembros:

- Presidente
- Vicepresidente
- Secretario
- Tesorero
- Vocales

Estos miembros ejercen sus cargos durante el plazo fijado en los estatutos, que regularmente no exceden de dos años.

Entre las principales atribuciones de la junta directiva se pueden mencionar:

- Representar a la asamblea general.
- Gobernar y administrar la asociación.
- Promover, planificar y ejecutar proyectos y planes de trabajo.
- Elaborar los reglamentos de la asociación.
- Cumplir y hacer cumplir los estatutos.
- Nombrar al administrador general de la asociación.
- Nombrar comités y comisiones de trabajo.

### **1.2.11.1.3. Fiscalía**

Es el órgano encargado de la vigilancia, control y fiscalización de la asociación, es electo por la asamblea general y está integrado por uno o varios fiscales que durarán en sus cargos el plazo que se fije en los estatutos. Generalmente este órgano se integra por:

- Un fiscal laboral
- Un fiscal patronal

Las potestades de la fiscalía se deben establecer en los estatutos de la asociación. Entre las más comunes están:

- Asistir con voz, pero sin voto a las sesiones de la junta directiva.
- Participar en las sesiones que realicen los diversos comités.
- Velar por la conservación de los bienes de la asociación.
- Velar por la correcta aplicación de los estatutos y reglamentos específicos.
- Poner en conocimiento de la asamblea general o de la junta directiva cualquier irregularidad que note en el funcionamiento de la asociación, en la conducta de la junta directiva o de sus asociados.
- Revisar las operaciones de la asociación y efectuar evaluaciones periódicas.

#### **1.2.11.1.4. Administración**

Este órgano es representado por el administrador general, es nombrado por la junta directiva y trabaja directamente bajo su dirección. Su objetivo es desempeñar funciones de ejecución, seguimiento y consolidación de proyectos.

De este órgano depende el personal administrativo y operativo, necesario para el funcionamiento de la asociación. La cantidad de personal varía de acuerdo al tamaño y actividades de cada asociación. Entre las funciones de la Administración se pueden mencionar:

- Ejecutar los proyectos propuestos por la junta directiva .
- Proponer planes, estrategias y políticas administrativas orientadas al buen funcionamiento de la asociación.
- Promover la armonía y convivencia de los asociados, al coordinar actividades sociales, culturales, recreativas, entre otros.

#### **1.2.11.1.5. Comités**

Estos órganos que pueden variar en número, de acuerdo al tamaño de cada asociación, están conformados por grupos de asociados comprometidos a desempeñar labores de servicio y apoyo a la junta directiva.

Cada comité es integrado por personas seleccionadas por los miembros de la asociación, los cuales toman en cuentas sus aptitudes, interés y deseos de colaboración. El presidente de cada comité es elegido entre los vocales u

otros miembros de la junta directiva. Entre los comités que pueden organizarse están:

- Comité de afiliación
- Comité de actividades sociales
- Comité de educación
- Comité de deportes
- Comité de créditos
- Comité de finanzas
- Comité electoral
- Comité de relaciones humanas

Entre las atribuciones principales de los comités se pueden mencionar:

- Dar participación a un número mayor de asociados en las actividades de la asociación.
- Promover las iniciativas de los asociados.
- Preparar nuevas personas, con cualidades de servicio, capaces de ocupar puestos directivos en la asociación.
- Distribuir adecuadamente los servicios.
- Promover el sentido de pertenencia al grupo.
- Coordinar todas las actividades con la junta directiva.
- Presentar planes de trabajo de los diversos proyectos.

- Organizar y ejecutar programas y proyectos específicos de beneficio general.

### **1.2.12. Beneficios de la asociación solidarista**

Las asociaciones solidaristas brindan una gran variedad de servicios y beneficios a sus asociados, a través de las distintas actividades que realizan.

Entre las principales actividades se pueden mencionar las siguientes.

#### **1.2.12.1. Actividades sociales**

Llevan a cabo actividades de convivencia y ayuda social que benefician tanto al asociado como a sus familias. Entre ellas están: guarderías infantiles, jornadas médicas, ayuda por nacimiento de hijos, concursos infantiles, celebraciones navideñas, excursiones y otras.

#### **1.2.12.2. Actividades culturales y deportivas**

Con el objetivo de fomentar la práctica del deporte y la unión del grupo, organizan diversos torneos deportivos a nivel interno. Incluyen una amplia variedad de disciplinas: fútbol, baloncesto, voleibol, maratón, ping pong, boliche, ciclismo y otras.

Llevan a cabo actividades que buscan impulsar el desarrollo académico y cultural: cursos de capacitación, becas escolares, creación de bibliotecas en centros de trabajo, creación de centros de alfabetización, entre otros. También organizan concursos de talentos: canto, baile, dibujo, fotografía, y otros.

### **1.2.12.3. Actividades de beneficio económico**

Las actividades económicas tienen como objetivo principal beneficiar a los asociados, generalmente con productos y servicios a bajo costo. Entre ellas se pueden mencionar:

- Líneas de crédito: brindan préstamos a sus asociados para que puedan satisfacer sus diversas necesidades (vivienda, vehículos, educación, salud, recreación, entre otros), con tasas de interés muy competitivas en el mercado.
- Sistemas de ahorro: cuentan con diferentes clases de ahorro (ordinario, extraordinario, escolar, navideño, vacacional, entre otros) para que los asociados puedan obtener los mejores rendimientos.
- Descuento en negocios afiliados: realizan convenios con casas comerciales que estén dispuestas a otorgarles descuentos y financiamiento a los asociados contra presentación de algún carné o membresía (farmacias, supermercados, clínicas médicas, mueblerías, línea blanca, entre otros).
- Servicios mecánicos: entre estos cuentan servicios como taller mecánico y asistencia técnica vial para asociados y público en general.
- Tiendas solidaristas: tiendas que ofrecen todos los productos que se pueden adquirir en cualquier supermercado: electrodomésticos, juguetes, ropa, perfumería, mueblería, farmacia, abarrotes, etc. Organizan bazares y otro tipo de eventos.

- Servicio de cafetería: brindan servicio de alimentación a asociados en los centros de trabajo, a precios bajos y con financiamiento. Muchas veces este servicio es parcialmente subsidiado por el patrono y la asociación.
- Póliza colectiva de seguro: cuentan con seguros de vida, gastos médicos y dentales, con pólizas colectivas que tienen un costo mensual accesible para los asociados.

Además de los beneficios antes mencionados, se cuenta también con un fondo de socorro mutuo, el cual brinda ayuda en caso de desastres naturales, siniestros, enfermedad grave del asociado y accidentes automovilísticos. Por ejemplo:

- Auxilio póstumo: brindan asistencia económica a los asociados en caso de muerte de familiares directos (padres, cónyuge o hijos), o a la familia en caso de fallecimiento del asociado.
- Club recreativo: algunas asociaciones cuentan con este tipo de instalaciones, las cuales pueden ser visitadas tanto por asociados como por empresas y público en general. Dichas instalaciones pueden ser dadas en alquiler, siempre y cuando esta actividad no limite la privacidad y exclusividad de los asociados.

#### **1.2.12.4. Actividades comerciales**

Emprenden actividades comerciales por medio de empresas que se crean para la inversión de los ahorros de los asociados. Con el objetivo de obtener ganancias y prestar servicios relacionados a las actividades de las empresas patronales (servicios de transporte, distribución, mantenimiento, producción, entre otros).

### **1.2.13. Metodología**

Para la realización del presente trabajo de graduación, se utilizará el método de inducción-deducción.

Este método se basará en la lógica directamente, trabajando sobre razonamientos, estructurándose por jerarquías directas (premisa mayor, premisa menor y conclusión).

Esta metodología de investigación, se desarrolla de la siguiente manera:

- Observación: aquí se percibe la asociación de los fenómenos, donde se presenta la inducción, lo que nos permite formular teorías y deducciones.
- Deducción: esta es la conclusión producida por el proceso de observación.
- Experimentación: se considera que entre más experimentaciones y movimientos existan mayores deducciones se producirán y se producirán leyes con mayor probabilidad de ser verdaderas.

### **1.2.14. Resultados esperados**

Al término del trabajo de graduación, se espera que diseñando procesos e indicadores eficientes se obtendrá una mejora considerable en la asociación solidaria, por lo tanto, un incremento en los beneficios que esta genera.

Los procesos de mayor interés, referentes a la asociación solidarista, mismos que se desarrollarán y diseñarán durante el desarrollo del presente trabajo de graduación, son:

- Proceso de prestamos
- Proceso de ahorros
- Proceso de viabilidad de proyectos

El fin del diseño de dichos procesos, es crear un enlace entre los mismos; es decir, que cada uno mantenga coherencia y funcionalidad respecto a los demás, ya que de esta manera se podrá agilizar y optimizar el proceso de manera conjunta.

Este diseño permitirá mantener un mejor control de todo el sistema, propiciando así un buen proceso de gestión de los mismos, impactando directamente sobre los beneficios que genera la asociación solidarista.

Además, se espera que mediante un diseño eficiente y estandarizado de los procesos administrativos de la asociación solidarista de la empresa Cargill, se llegue a alcanzar un incremento estimado del 15 % o 20 % de los beneficios generados por la misma; además, se buscará la manera de incrementar constantemente este porcentaje de beneficios, mediante un plan de mejora continua.

De esta manera, los procesos y los indicadores se mantendrán en constante actualización y mejoramiento, creando así un sistema de gestión enfocado a la mejora continua de su calidad.

El propósito principal es crear un ambiente amigable y productivo en la relación empleado patrono; por esta razón, la asociación solidarista se debe gestionar de la mejor manera para que alcance a satisfacer los requerimientos de sus involucrados, así como incentivar incrementos respecto al grado de participación de los asociados a esta, para que se consiga crecer y desarrollarse hasta ser una asociación líder y ejemplar en la asociación solidarista guatemalteca.



## **2. SITUACIÓN ACTUAL**

Actualmente, la relación empleado patrono, se ha desgastado en muchas empresas debido a la falta de interés en el tema; sin embargo, en la empresa Cargill son conscientes de la importancia de dicho tema, razón por lo cual se desea diseñar procesos estandarizados, referentes a la asociación solidarista, con los cuales se optimice su gestión y funcionamiento. Además, se busca asegurar el funcionamiento óptimo de estos procesos, diseñando para esto indicadores administrativos que den parámetros de medición adecuados, que permitan de esta manera, incrementar los beneficios y la satisfacción de sus asociados, mejorando con esto la relación que mantiene con sus empleados.

Sin embargo, aún hacen falta procesos claros que indiquen las funciones de cada miembro de la asociación solidarista, lo cual afecta su desempeño.

### **2.1. Acta constitutiva de la asociación solidarista**

Constitución: es la acción de organizar, formar, establecer, ordenar y asumir obligaciones, cargos y responsabilidades, todo ello respecto al inicio o apertura de asociaciones solidaristas.

El propósito de un acta constitutiva es especificar bases, fines, integrantes y las funciones específicas que les tocarán desempeñar a cada uno; las firmas autenticadas de ellos que servirán para dar cuenta llegado el momento de tener que probar la identidad de alguno y toda aquella información de importancia y fundamental de la sociedad que se constituye.

En principio, las asociaciones solidaristas requieren del reconocimiento patronal para su constitución, debido a la necesidad de proveer a los empleados mejores beneficios o incentivos para satisfacer sus necesidades; dándoles a conocer a sus empleados el proyecto, iniciativa y fines para lo cual será creada y constituida la asociación solidarista.

## **2.2. Recursos**

A continuación, se desglosan los recursos que se utilizarán para realizar el presente trabajo de graduación; sin embargo, estos están sujetos a cambios, en función de imprevistos que puedan presentarse durante su desarrollo.

### **2.2.1. Humanos**

Según el grado de participación y por lo tanto, también de acuerdo al grado de involucramiento que se tendrá para el desarrollo del trabajo de graduación y como principales colaboradores en el mismo, se cuenta con el siguiente recurso humano:

- Investigador: Josué de Jesús Duarte Herrera
- Asesor: Gladys Lorraine Carles Zamarripa
- Docente metodólogo: Erwin Danilo González Trejo

Además, para el diseño de procesos e indicadores de la asociación solidarista será necesaria la colaboración de la junta directiva de dicha asociación y del personal.

### **2.2.2. Materiales**

Para la elaboración del trabajo de graduación se utilizará material que se podría clasificar como de oficina; se trabajará con documentos e información mayormente digital, la cual se deberá modificar, complementar y diseñar a fin de que esta información y documentación sirva como un buen soporte para guiar al personal que lo utilice para cumplir con lo que le corresponde a su cargo dentro de la asociación, de la manera más eficiente y productiva posible.

### **2.2.3. Financieros**

Todo el proceso financiero de la asociación solidarista se llevará a cabo por un comité que realice su análisis financiero; el propósito de este comité estará enfocado evaluar y controlar las actividades financieras de la asociación. Los recursos financieros son aquellos que se aportan para desarrollar o implementar algún proceso dentro de la asociación; por lo tanto, se sigue una secuencia de pasos para recaudar el dinero con que se financiarán los distintos procesos de la asociación, la cual se muestra a continuación.

Cabe mencionar que el uso de estos recursos queda a discreción de la asamblea general y de la junta directiva, quienes podrán tomar parte en las decisiones que se tomen, en relación a la gestión del recurso financiero de la empresa. Al final de cada periodo se presentarán los resultados de las inversiones y demás actividades en que se haya utilizado el recurso financiero, para poder tomar las decisiones correspondientes, en base a las proyecciones que se presenten.

La manera en que se distribuirá el recurso financiero dependerá del beneficio que genere cada una de las distintas actividades económicas, o bien, del grado de necesidad de cada área.

Figura 6. **Recursos financieros**



Fuente: elaboración propia.

### 2.3. **Asociación solidarista**

Una asociación es toda agrupación de personas físicas, realizada con un cierto propósito de permanencia para el cumplimiento de una finalidad cualquiera, de interés común para los asociados, siempre que su actividad sea lícita.

La definición de asociación solidarista también se encuentra descrita en el artículo 1 de la *Ley de asociaciones solidaristas*, donde se lee: “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, comprometiendo el aporte de sus esfuerzos y recursos para satisfacerlas de manera justa y pacífica. Su gobierno y administración son de competencia exclusiva de los trabajadores a ellas afiliados”.

Según la información proporcionada por la (USG, 2005) el procedimiento para la legalización de una asociación solidarista es el siguiente:

- La junta directiva analiza los estatutos de la asociación.
- Se convoca a una asamblea general extraordinaria para aprobación de estatutos.
- Se envía el proyecto de estatutos al abogado y notario que autoriza la escritura.
- El notario transcribe los estatutos a su protocolo.
- Los comparecientes firman la escritura de constitución.
- El notario autoriza la escritura de constitución.
- Envía el primer testimonio y duplicado al registro civil del municipio donde se constituya la asociación.

- El registro civil en un plazo de ocho días aproximadamente inscribe la asociación como persona jurídica.
- Devuelve el testimonio debidamente razonado.
- Se entrega el testimonio a la junta directiva de la asociación respectiva.
- La junta directiva convoca a una asamblea extraordinaria para ratificar a la junta directiva provisional o elige a una nueva junta directiva.
- Se facciona acta notarial de representante legal de la asociación.
- Se inscribe el nombramiento en el registro civil.

Luego de concluidos estos pasos, se procede a realizar la inscripción de la asociación solidarista en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), para lo cual se tienen treinta días hábiles.

Posteriormente, se solicita la exención de impuestos, mediante memorial dirigido al Superintendente de la SAT, firmado por el representante legal (adjunto fotocopia de estatutos, de representación legal y de DPI).

La SAT tiene treinta días para resolver y notificar la resolución. Se procede a habilitar los libros contables.

En el caso de que necesiten facturar alguna actividad, deberán solicitar la autorización para el uso de documentos (facturas y recibos).

### **2.3.1. Organización**

Según Sheldon “es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos, deban efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.”<sup>6</sup>

La organización consiste en:

- La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
- La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (por ejemplo, entre las oficinas generales, una división y un departamento) en la estructura organizacional”.<sup>7</sup>

### **2.3.2. Importancia de la organización**

La importancia de la organización de una asociación solidarista radica en lo siguiente:

---

<sup>6</sup> SHELDON, Cooper. *Organización de la naturaleza del proyecto*. p. 276.

<sup>7</sup> *Ibíd.*

En el solidarismo el trabajador encuentra un apoyo importante, al tener acceso a fuentes de financiamiento, oportunidad de constituir fondos de ahorro, obtener bienes y servicios a más bajo costo, participar en actividades, entre otro., las cuales, con el apoyo del patrono, logra crear un ambiente óptimo para el desempeño laboral. Las empresas donde opera el solidarismo, son más prósperas, con mayor espíritu de trabajo e incentivan que disminuya la rotación de personal.

Además, las asociaciones solidaristas también promueven el desarrollo integral del trabajador mediante actividades deportivas, culturales y educativas.

En estos programas participa la familia del trabajador, fomentando su integración y destacando su importancia como célula fundamental de la sociedad.

### **2.3.3. Principios de la organización**

Los principios filosóficos básicos del solidarismo tienen origen en pensadores del siglo pasado, como León Burgeais, Herich Pesh, José Ortega y Gasset. Están basados en los principios de solidaridad humana y del interés por el mejoramiento de las condiciones de vida a través del aumento de la productividad y la expansión de la base de la propiedad. El solidarismo busca la paz, la equidad, la justicia, la cooperación, la libertad y el respeto a la dignidad de la persona humana.

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, 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 ya creada, distribuirse equitativamente, conforme normas de convivencia económica y social entre patronos y 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.
- 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 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 respetando la libre empresa.
- Una población creciente bien educada y bien nutrida, trabajando en paz y solidaridad dentro de un Estado sin privilegios y justo, que brinde a todos, iguales oportunidades de progreso.

#### **2.3.4. Instrumentos de la organización**

Un instrumento se define como: aquello de que sirve para hacer algo. En este caso, los instrumentos de la organización para la asociación solidarista son sus involucrados, es decir, los empleados y la propia empresa o patrono, quienes le dan un sentido práctico y se encargan de que esta cumpla con su objetivo de acuerdo a ciertas directrices que permiten el control y aseguramiento en cuanto a la funcionalidad de esta.

La aplicación práctica de los principios solidaristas se manifiesta en la creación de asociaciones solidaristas constituidas por una agrupación voluntaria de trabajadores de una fábrica, taller, tienda, institución empresarial; todos y cada de uno de ellos, unidos para ayudarse mutuamente y llegar a tener un capital con el ahorro de todos y la participación de la empresa o patrono.

Las asociaciones están dirigidas y administradas por los mismos trabajadores a través de una junta directiva electa por ellos mismos en

asamblea general de solidaristas. Tienen personería jurídica propia y son de afiliación y retiro voluntario.

Su esquema financiero está basado en el ahorro de un porcentaje del salario del trabajador de un 5 % y el aporte de un porcentaje igual por parte de la empresa para ser acreditado a la cuenta individual del trabajador.

En el sistema solidarista la persona no ocupa ningún puesto extremo ni es todo en sí en forma absoluta ni tampoco deja de ser individuo con derechos y libertades. Al individuo se le respeta porque vale por sí mismo. Se le reconoce capaz de creaciones mentales fuera de lo corriente y producciones geniales que lo distinguen. Por otro lado, tiene deberes con el resto de la humanidad que lo ligan a ella formando un organismo. No puede vivir aislado pues necesita a cada instante de sus semejantes.

La empresa en el sistema solidarista goza de una libertad parcial. No puede obrar en una forma que perjudique a la sociedad, y se le exige que cumpla con función dentro del conjunto. Goza de autonomía relativa. Debe actuar en armonía con el conjunto para que se cumpla el axioma: armonía de las partes, bienestar del todo.

La solidaridad es la base que fundamenta el marco conceptual y se encuentra latente en muchos campos del conocimiento y ética, como el teológico, antropológico, jurídico, político, biológico y económico.

#### **2.4. Organigramas**

El organigrama representa gráficamente la estructura organizacional. Ahí se señalan las relaciones entre los departamentos y el tipo de autoridad a ejercer por medio de las líneas de mando entre cada uno de los niveles.

Este tipo de instrumentos facilita al personal de nuevo ingreso para integrarse en la estructura de la empresa. Muestra las relaciones de autoridad formal, no implica que no se puedan dar relaciones informales en el desarrollo de las actividades.

Son de mucha utilidad pues muestran los títulos de cada puesto. Indica quiénes le reportan a quién, quién está a cargo de determinado departamento, cuál es la cadena de mando, y le permite al empleado conocer cuál es el título del puesto y su lugar en la asociación. Una meta importante es que todos los empleados deben conocerlos y entenderlos, para que de esta manera puedan cumplir.

Cuando se elabora un organigrama debe reflejar la estructura según la departamentalización que se practique, crear concordancia entre los niveles de importancia, autoridad y salariales. Cuidar los principios administrativos básicos, como la unidad de mando, la unidad de personal de *staff*, que son las personas que brindan apoyo y asesoría, las cuales deben estar bien identificadas y separadas, ya que las mismas permiten que se mantenga un buen control y flujo de información, lo cual eficiente todo el sistema de la asociación.

Los organigramas están sujetos a cambios y deben modificarse, conforme lo haga la asociación, atendiendo a las expansiones o crecimiento que se realicen, que debe ser un reflejo de la estructura actual y no la que se inició, ya que esto impacta de gran manera respecto al grado de participación y productividad de cada asociado, así como de la propia asociación.

## **2.5. Manuales**

El propósito de un manual es proporcionar información respecto al uso o bien sobre las funciones y características del tema en cuestión. En el presente

caso, este contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa.

Estos se deben encontrar a disposición de quien lo requiera, es decir, de los asociados, ya que se debe utilizar como material de consulta en caso de que se presente alguna duda respecto a las funciones de alguno de ellos, o bien se desee conocer la manera en que se debe proceder en alguna situación de interés.

## **2.6. Diseño de la estructura organizacional**

Como se detalló anteriormente, la estructura organizacional consta de:

- Asamblea general
- Junta directiva
- Fiscalía
- Administración
- Comités

## **2.7. Procesos de la asociación solidarista**

Anteriormente, se ha descrito la manera en que funciona una asociación solidarista, así como los distintos procesos que la integran para cumplir con sus objetivos. Sin embargo, en este trabajo de graduación se presenta mayor interés respecto a los temas de:

- Proceso de prestamos
- Proceso de ahorros
- Proceso de viabilidad de proyectos

Estos procesos se explicarán a continuación con mayor detalle.

### **2.7.1. Proceso de préstamos**

Los préstamos otorgados a los asociados deben registrarse en una cuenta denominada préstamos a socios, debidamente clasificados por corto y largo plazo. Esta cuenta debe contar con un auxiliar integrado por socio y conciliado con el saldo contable.

Algunas asociaciones prefieren denominar a estos préstamos como anticipo a utilidades.

- Descuento de préstamos: el asociado debe autorizar al patrono, para que le efectúe descuentos en nómina, para luego ser trasladados a la asociación, de la misma forma que los ahorros. La asociación debe rebajar la cuenta de préstamos a cargo del asociado y registrar los intereses correspondientes.
- Descuento de préstamos por renuncia o despido: en caso de que suceda la renuncia o despido del asociado, se debe cobrar el saldo total del préstamo, más los intereses generados a la fecha; deduciéndolos del total de sus ahorros y utilidades acumuladas. En caso de no ser suficientes se debe notificar al patrono para que deduzca el saldo correspondiente de la liquidación laboral.
- Aplicación de ahorros a saldo de préstamos: cuando los asociados solicitan la aplicación de ahorros al saldo de sus préstamos, se deben calcular los intereses generados a la fecha de aplicación (tanto de ahorros como de préstamos). En primer orden se deben cancelar los

intereses y luego el capital. Luego se debe rebajar la cuenta por cobrar a los asociados contra la cuenta de aportaciones.

En este caso queda a criterio de la asociación si se toman en cuenta o no las utilidades generadas por el total de los ahorros retirados o aplicados a la fecha.

### **2.7.2. Proceso de ahorros**

El ahorro solidarista es el capital formado por el aporte laboral de los asociados más el aporte patronal, el cual hace factible las operaciones de la entidad.

Para el registro de estos ahorros se pueden dar los siguientes casos:

- Ahorro ordinario o aporte laboral

El ahorro ordinario consiste en la suma mínima que el empleado debe ahorrar mensualmente en la asociación, el cual puede estar entre un 3 % o un 5 % de su salario, según lo establezca la asamblea general. El asociado debe autorizar al patrono para que deduzca de su salario el monto correspondiente. Dicha deducción debe trasladarse a la asociación mediante informe de retenciones en planilla.

La asociación debe registrar el ahorro en la cuenta de cada uno de los socios. Incluso si el patrono no traslada inmediatamente los fondos a la asociación, de lo descontado en planilla, se deben registrar los ahorros contra una cuenta por cobrar a nombre de la empresa patronal.

- Ahorro extraordinario

Los asociados podrán ahorrar voluntariamente una suma o porcentaje mayor al mínimo establecido, el cual debe considerarse como ahorro extraordinario o excedente.

En este caso, al ahorro extraordinario debe diferenciarse, tanto en el informe de las planillas como en la contabilidad de la asociación.

La diferencia entre este aporte (extraordinario) y el ahorro ordinario, es que la empresa patronal no aporta otro porcentaje igual, solamente gana intereses la cantidad aportada por el solidarista.

- Aporte patronal

Es la cantidad que la empresa aporta a cuenta del socio, la cual es equivalente al porcentaje del aporte laboral, para ayudarlo a obtener mayores beneficios de sus ahorros ordinarios.

Este aporte debe registrarse en la asociación bajo una cuenta con el mismo nombre, con una subcuenta a nombre del socio, o bien llevar un auxiliar integrado por socio. Los rendimientos que genera este aporte son para beneficio del socio.

- Devolución de ahorros por renuncia voluntaria o despido

Cuando se da la renuncia o despido de un trabajador de la empresa, se debe devolver al asociado su ahorro ordinario, ahorro extraordinario y los rendimientos sobre sus aportaciones, más los rendimientos del aporte patronal,

previa deducción de sus adeudos. Esto podrá hacerse en los siguientes 15 días de ocurrida la baja.

El monto del aporte patronal acumulado en la cuenta del asociado, debe devolverse a la empresa, para recuperar el capital invertido por ésta.

- Devolución de ahorros por retiro de la asociación

En el caso de que el solidarista se retire de la asociación, pero no de la empresa, se debe proceder a entregarle el monto total de sus ahorros y los rendimientos que hayan generado tanto sus aportaciones como las patronales.

En este caso no se devolverá el aporte patronal, sino hasta que se de el retiro definitivo del empleado, de la empresa patronal.

- Devolución de ahorros por fallecimiento del asociado

Cuando ocurre el fallecimiento de un asociado, se entrega a los beneficiarios designados por éste, el total de sus ahorros más los rendimientos devengados por su aporte y el de la empresa. El aporte patronal regresa a la empresa.

- Devolución de ahorros por jubilación del asociado

Se debe entregar al asociado el total de sus ahorros, más las utilidades generadas por su aporte y por el aporte patronal. El aporte patronal también regresa a la empresa.

Si el trabajador desea mantener sus ahorros en la asociación, deberá pedir autorización; de ser autorizado, no tendrá derecho al aporte patronal, convirtiéndose a la vez en un aporte extraordinario.

### **2.7.3. Proceso de viabilidad de proyectos**

Como se mencionó anteriormente, el proceso de evaluación y aprobación de proyectos se realiza con base en el análisis de razones financieras, las cuales determinan el grado de factibilidad y rentabilidad del proyecto, las cuales ayudan a proyectar la capacidad de generación de beneficios para la asociación solidaria y sus asociados.

Determinar la viabilidad de un proyecto, es realizar el estudio que dispone el éxito o fracaso de un proyecto a partir de una serie de datos base de naturaleza empírica: medio ambiente del proyecto, rentabilidad, necesidades de mercado, factibilidad política, aceptación cultural, legislación aplicable, medio físico, flujo de caja de la operación, haciendo un énfasis en viabilidad financiera y de mercado. Es por lo tanto un estudio dirigido a realizar una proyección del éxito o fracaso de un proyecto.

En el caso del análisis financiero, este se emplea para comparar dos o más proyectos y para determinar la viabilidad de la inversión de un solo proyecto o bien analizar solamente un proyecto de interés.

Sus fines son, entre otros:

- Establecer razones e índices financieros derivados del balance general.

- Identificar la repercusión financiera por el empleo de los recursos monetarios en el proyecto seleccionado.
- Calcular las utilidades, pérdidas o ambas, que se estiman obtener en el futuro, a valores actualizados.
- Determinar la tasa de rentabilidad financiera que ha de generar el proyecto, a partir del cálculo e igualación de los ingresos con los egresos, a valores actualizados.
- Establecer una serie de igualdades numéricas que den resultados positivos o negativos respecto a la inversión de que se trate.

## **2.8. Plan de reorganización**

La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros); por lo tanto, un plan de reorganización consiste en reforzar y mejorar la coordinación existente entre estos recursos para así incrementar la productividad de la organización.

- Lo primero que se debe realizar es analizar la situación actual de la organización, esto servirá para identificar las posibles fallas.
- Seguidamente se debe identificar, que es lo que provoca dichas fallas para analizar si se debe corregir o bien suprimir dicho problema.
- Se orientarán los procesos en función del objetivo principal, el cual es incrementar los beneficios que genera la asociación, reforzando la interrelación existente entre las funciones de cada proceso

administrativo; el fin, es lograr que cada proceso sea eficiente y lo más productivo posible.

- Seguidamente se reforzará cada proceso utilizando indicadores administrativos, estos indicadores permitirán controlar y gestionar los procesos referentes a la asociación.
- Se tendrá un plan de difusión de los nuevos procesos e indicadores para que cada involucrado esté informado respecto a estos cambios y adaptarse a los mismos.

Para asegurar el éxito de este plan de reorganización, se reforzará el mismo, con un plan de mejora continua, enfocado en hacer esta asociación cada vez más productiva, lo cual incrementará constantemente sus beneficios

### **2.8.1. Objetivo de un plan de reorganización**

El objeto principal del plan de reorganización es llevar a cabo dentro de la empresa todas aquellas mejoras contenidas en el informe final, una vez que lo hayan discutido y aceptado la administración y el personal relacionado con esas mejoras; en este caso se contempla mejorar los procesos e indicadores administrativos de la asociación solidarista para incrementar sus beneficios.

### **2.8.2. Procedimientos para la reorganización**

- Planeación: determina los lineamientos generales de la reorganización; garantiza la cobertura de los factores prioritarios que inciden en el funcionamiento de la organización.

- Instrumentación: consiste en seleccionar y aplicar las técnicas de acopio de información viables en función del alcance y la forma de cobertura de la reorganización, para lo cual deben considerarse las técnicas por emplear, la forma de integrar la información y la revisión de contenidos de acuerdo con las prioridades establecidas.
- Análisis de la información: examina los componentes organizacionales según su naturaleza, relación, interdependencia y ubicación en la estructura.
- Implantación: transforma los criterios acordados en acciones específicas para poner en práctica opciones viables al cubrir necesidades en orden y tiempo.
- Seguimiento y evaluación: analiza el comportamiento de los cambios mediante mecanismos de información que comprueban y cuantifican las condiciones de desempeño y la calidad de los resultados.

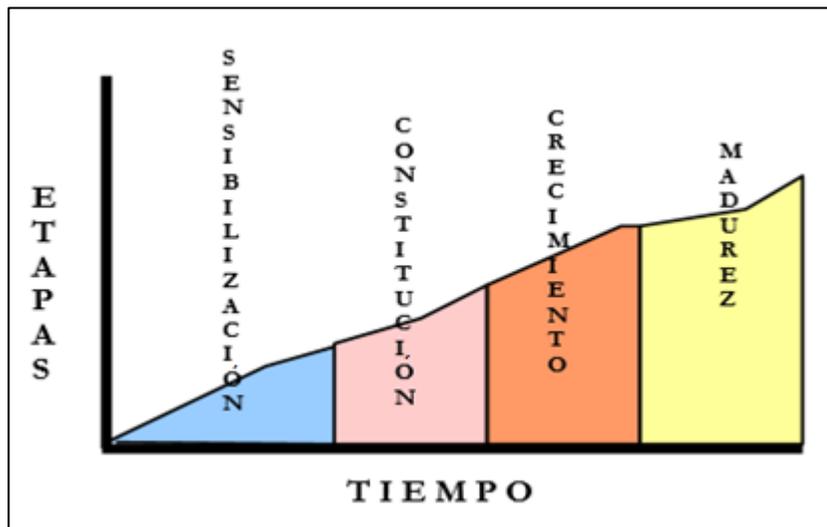
## **2.9. Situación actual de la asociación solidarista**

La asociación solidarista de la empresa Cargill se encuentra aun trascendiendo de su etapa de sensibilización hacia la etapa de constitución ya que aún hace falta solventar algunos procesos.

Se cuenta con información de los roles de algunos de los involucrados, pero hace falta la de algunos otros, lo que dificulta el flujo de trabajo y merma la calidad. Además, se ha proyectado algunos de los propósitos de uso de los recursos disponibles, pero de no la totalidad existente.

Las asociaciones solidaristas se clasifican en tres tipos, de acuerdo al nivel o fase de desarrollo en que se encuentran y su capacidad para generar beneficios.

Figura 7. **Evolución de una asociación solidarista**



Fuente: elaboración propia.

Estos tipos son:

- Tipo A: poseen una organización completa, capital fuerte, a ser utilizado en programas de servicio e inversión. Los fondos de las asociaciones son bien administrados e invertidos en la creación de nuevas fuentes de ingresos y han atravesado por las diferentes etapas de desarrollo económico. (Actualmente son un 20 %)
- Tipo B: no tienen definida su organización, falta de control en sus lineamientos y no se han desarrollado (actualmente son un 40 %).

- Tipo C: no cuentan con lineamientos, controles y planificación; su administración está mal organizada, razón por la que se estancan. (Actualmente se estima que estas, son alrededor de un 40 %).

En el caso de la asociación solidarista de la empresa Cargill, en cuanto al tipo de asociación, esta se adapta al tipo B, razón por la cual se realiza actualmente el presente trabajo de graduación, ya que su objetivo es diseñar los procesos e indicadores faltantes que le den solidez y permitan que esta funcione de forma óptima que generan los beneficios que se esperan.

### **2.9.1. Resumen de la problemática encontrada**

El problema principal que afecta a la asociación solidarista es el hecho de que no cuentan con una organización definida en cuanto a sus procesos administrativos, y carecen de control en sus lineamientos debido a la inexistencia de indicadores en procesos, ya tanto sus procesos, como indicadores deben plasmarse desde cero, razón por la cual esta asociación aún no se ha desarrollado.

### **2.10. Propuesta de la nueva organización o modificación**

El objetivo principal del presente trabajo de graduación es incrementar los beneficios generados por la asociación solidarista; es decir, diseñar los procesos faltantes para que pueda desarrollarse y por lo tanto, ascender de una asociación tipo B, a una tipo A.

Para lograr esto, se tiene como propuesta diseñar los siguientes procesos administrativos:

- Proceso de préstamos
- Proceso de ahorros
- Proceso de viabilidad

Tras diseñar y definir estos procesos administrativos, se controlarán y harán más eficientes mediante el diseño y establecimiento de indicadores afines, lo cual permitirá afianzar la relación funcional de los procesos para hacerlos más productivos.

### **3. PROPUESTA PARA ANALIZAR Y MEJORAR LOS PROCESOS E INDICADORES ADMINISTRATIVOS DE LA ASOCIACIÓN**

Identificar el curso correcto de los procesos que se han propuesto para la asociación solidarista utilizando como referencia el descriptor de puestos de los involucrados en los mismos, las funciones y relaciones entre estos enfocado al cumplimiento de objetivos; es decir, dar prioridad a los problemas en los límites de las interfaces existentes entre las partes interesadas de los distintos procesos internos y sus requerimientos, creando un vínculo entre estos, así como entre sus requerimientos internos y el resultado que cada uno de los mismos genera lo cual es el objetivo principal del proceso.

Se diseñarán los indicadores de estos procesos en aquellos puntos que aporten valor al producto final, es decir, al aporte que genera cada proceso; y en puntos donde aún se puedan realizar cambios en caso de ser necesario ya sea para mejorar o bien corregir el proceso.

#### **3.1. Justificación de la propuesta**

El enfoque en las interacciones entre los distintos procesos permite incrementar su eficiencia y eficacia. Esta comunicación eficiente entre los procesos permitirá que cada uno se desarrolle de manera coherente en relación a los requerimientos de los demás procesos vinculados al mismo y a los objetivos de la asociación solidarista, lo cual permitirá incrementar sus beneficios.

Los indicadores diseñados en puntos de retorno que permitan realizar correcciones y mejoras al producto en cuestión permitirán mejorar los resultados de los procesos y su gestión, incluso de los procesos relacionados a estos.

### 3.2. Hoja de trabajo

El objetivo es realizar un borrador de la secuencia de pasos para diseñar y mejorar los procesos e indicadores que permitan incrementar los beneficios generados por la asociación solidarista.

La tabla permitirá visualizar más fácilmente los pasos a seguir y aclarará a que se refiere cada uno. Además, menciona algunas características de interés de cada paso de la realización de procesos.

Tabla II. **Hoja de trabajo**

Actividad	Descripción
Diseño de estructura organizacional	Se utilizará la jerarquía de esta estructura como base para diseñar la secuencia de los procesos, enfocándolos en el cumplimiento de objetivos.
Plan de organización administrativa	Esto se refiere a los descriptores de puestos y organigramas que se utilizarán para diseñar el proceso de acuerdo al grado de responsabilidad, capacidad y grado de participación de cada involucrado en el proceso.
Diseño de procesos e indicadores	Se diseñarán los procesos tomando en cuenta los puntos antes mencionados, también los indicadores correspondientes a cada proceso, a fin de asegurar su óptimo desempeño y el cumplimiento de objetivos.
Análisis de costos	Se analizará el costo que implica el diseño del proceso y los indicadores, y el soporte necesario para sustentar su funcionamiento, a fin de verificar su factibilidad.

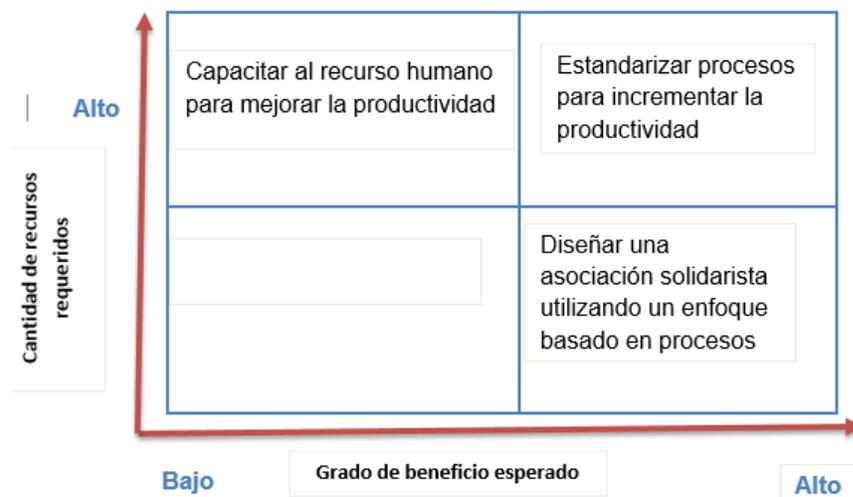
Fuente: elaboración propia.

### 3.3. Matriz de impacto

El propósito de una matriz de impacto es determinar las acciones que tendrán mayor impacto en el proyecto, es decir, indica a qué se le debe dar mayor relevancia y en dónde se tiene que enfocar el esfuerzo y los recursos para conseguir un mayor beneficio.

En la siguiente matriz se evalúa el grado de beneficio que cada una de las posibles opciones podría llegar a generar en comparación al nivel de recursos que se esperan utilizar para llevar a cabo dicha actividad, a fin de identificar cuál es la opción más factible y beneficiosa para la empresa.

Figura 8. **Matriz de impacto**



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo al gráfico anterior y con base en esta información, se puede deducir que la opción más factible es diseñar una asociación solidarista

utilizando un enfoque basado en procesos ya que representa un mayor beneficio y no requiere un mayor grado de utilización de recursos. Además, representa una mayor integración de procesos, lo cual incrementa la eficiencia de los procesos reduciendo costos y tiempos, y un uso eficaz de los recursos mediante una clara clasificación de responsabilidades, enfocada hacia el cumplimiento de objetivos.

### **3.4. Diseño de la estructura organizacional**

La estructura organizacional es un concepto fundamentalmente jerárquico de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común, es la encargada de la toma de decisiones de la coordinación de las actividades de las unidades de negocios.

El diseño organizacional implica desarrollar o modificar la estructura de una organización y para esto es necesario considerar los siguientes puntos:

- Especialización del trabajo
- Departamentalización
- Cadena de mando
- Ámbito de control
- Centralización y descentralización en la toma de decisiones
- Formalización
  - Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personal o grupos. Esto se conoce como la división de trabajo.

- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente; la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
- Especificar quién depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
- Establecer los mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación.

#### **3.4.1. Diseño de la estructura organizacional en la asociación solidarista**

El diseño de la estructura organizacional se refiere en sí a la división formal de la organización en unidades de negocios (grupo de servicios o productos que comparten un conjunto de factores en común), la localización de la toma de decisiones y la coordinación de las actividades de las unidades de negocios. El fin primordial del diseño organizacional es dar un enfoque a la organización, coordinarla para que cada parte de la estructura cumpla con su objetivo específico y de esta manera colabore además para cumplir con el objetivo en común de toda la organización.

El propósito de la asociación solidarista es proporcionar un sistema productivo que genere suficientes beneficios para satisfacer las necesidades de sus empleados a fin de crear un ambiente productivo y armonioso que mejore la relación empleado-patrono. Por lo tanto, el diseño de la estructura organizacional debe ser funcional en cuanto al proceso de captación de ahorros

para que este sea beneficioso para los empleados, así mismo, que este a su vez, capte el capital suficiente para conceder préstamos con tasas de interés y plazos de capitalización atractivos para los empleados; para esto es necesario que la organización funcione de manera eficiente y tenga la habilidad de involucrarse en proyectos que representen un alto nivel de beneficios, ya que de estos dependerá el funcionamiento de la asociación.

### **3.4.2. Organización administrativa de la asociación solidarista**

Organización se refiere a un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa; la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles: humanos, materiales y financieros. Por lo tanto, la organización administrativa se refiere al proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos para cumplir con los objetivos de la asociación solidarista, logrando que esta genere los beneficios esperados.

### **3.5. Plan de organización administrativa**

Es un conjunto de fases o pasos diseñados de forma ordenada y secuencial para utilizar los recursos de forma eficiente. El plan consiste en:

- Análisis de organigramas de la asociación solidarista
- Análisis de comités de la asociación solidarista
- Análisis de la descripción técnica de puestos de la asociación solidarista
- Diseño de procesos de la asociación solidarista
- Diseño de indicadores administrativos
- Análisis de costos
- Implementación de mejoras

- Diseño de plan de mejora continua

### **3.5.1. Objetivo de un plan de organización**

El objetivo de un plan de organización es utilizar los recursos de forma eficiente, partiendo de la premisa de que los recursos son limitados; por lo tanto su utilización representa un costo de oportunidad y demás costos específicos del tipo de uso que se le dé a los mismos, los cuales deben ser cubiertos y se genere beneficios para darle sostenibilidad y mejora continua a la asociación solidarista.

### **3.5.2. Procedimientos para la organización**

Mientras que un proceso se entiende por 'qué se hará', un procedimiento describe la manera o forma como se llevará a cabo el proceso; es decir, dicta la forma 'cómo se hará' dicho proceso. Estos representan una garantía de que no se trabajará de manera arbitraria, más bien de manera organizada y de acuerdo a ciertos parámetros que guiarán la forma de actuar.

En el desarrollo del presente trabajo de graduación se describirán los procesos diseñados para la asociación solidarista, así como los procedimientos pertinentes a cada uno para aclarar la forma de proceder.

### **3.5.3. Organigramas**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización; incluye las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen; hacen un esquema sobre las

relaciones jerárquicas y competenciales de vigor. Presenta todos los elementos de autoridad, los niveles de jerarquía y su relación.

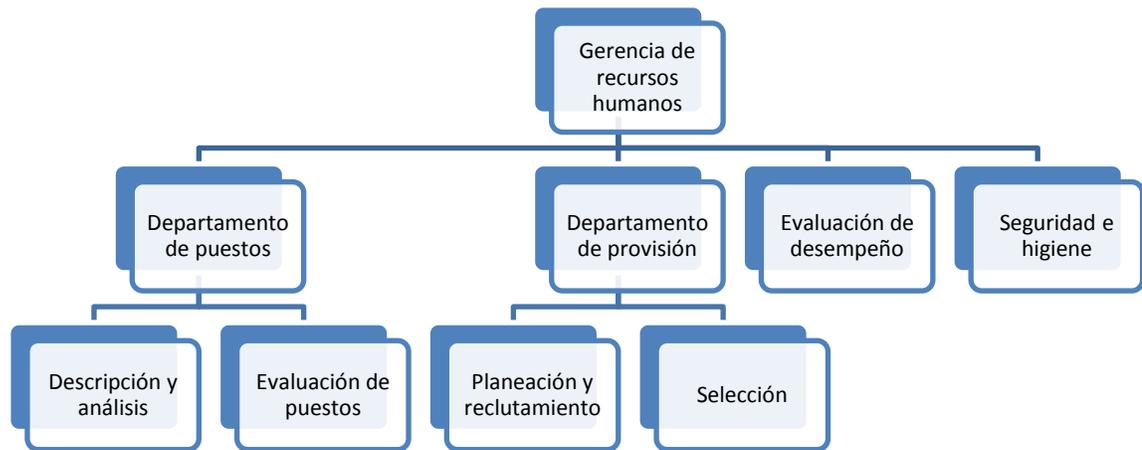
Para que un organigrama sea funcional, debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Fácil de entender y sencillo de utilizar
- Contener únicamente los elementos indispensables

#### **3.5.4. Organigrama general**

El organigrama general se refiere en sí al organigrama del departamento de recursos humanos, ya que este es el encargado de gerenciar la asociación solidarista, sin embargo no es necesario ahondar en sus detalles, ya que solamente se tendrá como información de referencia el hecho de que el gerente de recursos humanos es además el gerente de la asociación puesto que su creación ha sido una propuesta del mismo y se ha encargado de llevar a cabo el trabajo necesario para que se ponga en marcha la asociación.

Figura 9. **Organigrama general**

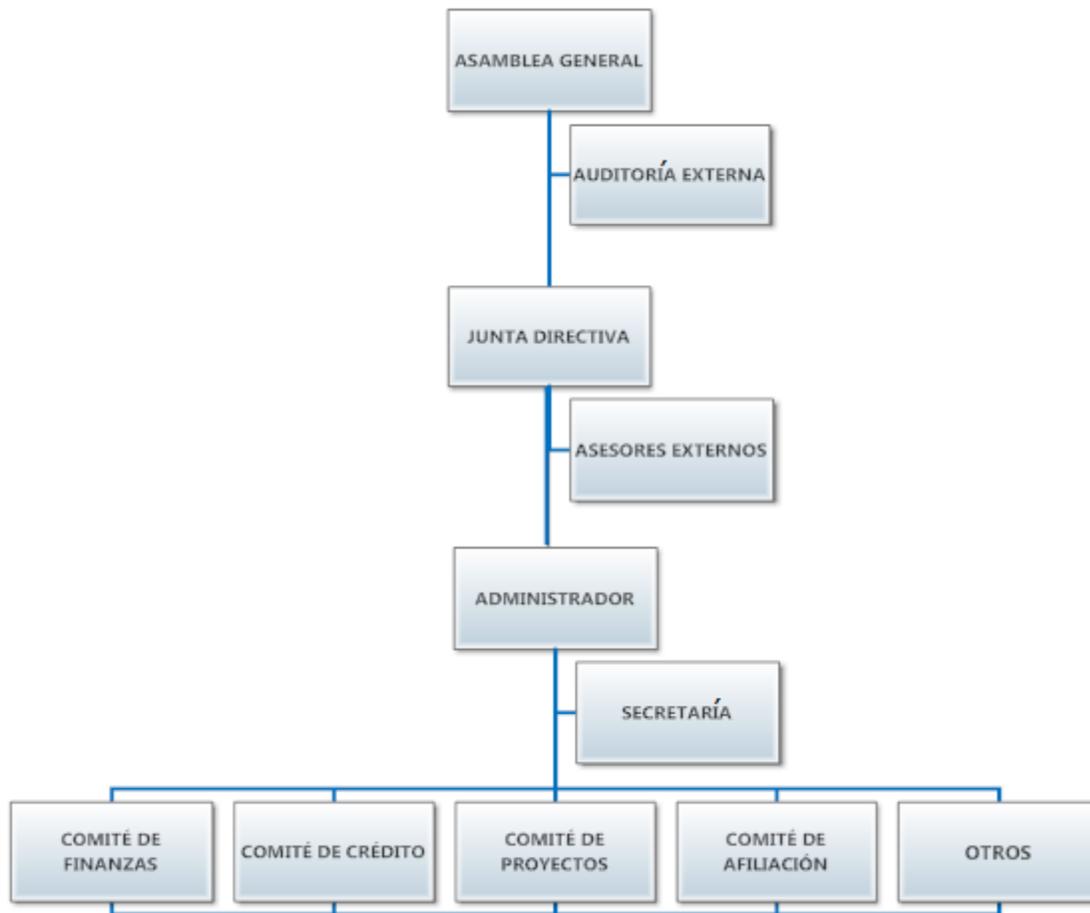


Fuente: *Cargill Meats Central América*. <https://www.cargill.com.hn/en/about-cargill> Consulta: 1 de julio de 2016.

### 3.5.5. Organigramas específicos

El organigrama específico se refiere al organigrama propio de la asociación solidaria de Cargill, donde se diagrama los puestos encargados de gestionar la asociación. Cada uno tiene un rol importante dentro de la asociación que aporta valor la cadena de proceso de gestión administrativa; trabaja de esta manera a fin de incrementar la eficiencia y eficacia, por ende, incrementa la generación de beneficios.

Figura 10. **Organigrama específico**



Fuente: elaboración propia.

### 3.5.5.1. **Asamblea general**

Es el órgano máximo de administración de la asociación, sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, estatutarias y reglamentarias.

Funciones de la asamblea general:

- Determinar las directrices generales de la asociación.
- Analizar los informes de los órganos de administración y vigilancia.
- Considerar, aprobar o desaprobar los estados financieros de fin de ejercicio, tales como balance general anual, estado de excedentes y resultados y demás estados financieros y proyecto de presupuesto.
- Destinar los excedentes y fijar los montos de los aportes y de los ahorros obligatorios, y establecer aportes extraordinarios.
- Elegir los integrantes de la junta directiva y el revisor fiscal, así como de los comités de la asociación solidarista.
- Reformar los estatutos.
- Decidir la fusión, incorporación, transformación y liquidación de la asociación.
- Revertir y conferir precisas facultades extraordinarias a la junta directiva por un período determinado para que dicte las disposiciones pertinentes cuando las necesidades lo requieran.
- Aprobar el plan de desarrollo.
- Crear o establecer empresas orientadas al cumplimiento de actividades que complementen su objeto social, previa divulgación y promoción entre los asociados.

- Las demás que le señalen las disposiciones legales y estatutarias.

### **3.5.5.2. Auditoría externa**

Una auditoría externa es un examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un contador público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión.

Los representantes de la auditoría externa se encargan de supervisar la información financiera de la empresa y emitir un informe donde justifiquen si esa información financiera es correcta o existen salvedades o diferencias entre la información que suministra la empresa en sus estados financieros y la que ellos consideran que debería existir.

### **3.5.5.3. Junta directiva**

Es a la cual se le delega la responsabilidad de dirigir la asociación cuando la asamblea no está reunida. Se encarga de coordinar el funcionamiento ordinario de la entidad y es elegida por la asamblea según los criterios que marquen nuestros estatutos.

Funciones:

- Cumplir y hacer cumplir los acuerdos tomados por la asamblea general.
- Preparar y presentar a la asamblea general los trabajos que se han de estudiar y aprobar en la misma.

- Administrar los recursos económicos, materiales y patrimoniales de la asociación, según los criterios aprobados por la asamblea general.
- Realizar el programa de actuación, la memoria anual, el presupuesto y el balance correspondiente para su aprobación por la asamblea general.
- Proponer la creación de comisiones de trabajo en el seno de la asamblea general. Todas aquellas que no estén atribuidas expresamente a la asamblea general.

#### **3.5.5.4. Asesores externos**

Los profesionales externos pueden aportar nuevas herramientas y visiones necesarias para el crecimiento de la asociación ya que estos no tienen intereses que puedan perjudicar su juicio, permitiéndoles trabajar con total objetividad. El área de asesoría puede ser variada, pues dependerá de las necesidades de la asociación; servirá como un apoyo administrativo que proporcionará una guía para administrar la asociación de la mejor manera posible; por lo tanto, las características propias de los asesores, dependerá en sí del área de interés en que se desee contar con sus servicios.

La función principal de los asesores es ofrecer oportunidades de mejora en la asociación, buscando siempre cumplir con sus objetivos utilizando de manera eficiente los recursos.

#### **3.5.5.5. Secretaria**

Es la primera persona que entra en contacto con los visitantes de la oficina, saluda e instruye a las personas que llegan para las citas; es decir, es la

imagen de la asociación en cuanto a relaciones humanas se refiere y es el canal de comunicación: toma los mensajes telefónicos y responde a las llamadas telefónicas en nombre de la asociación. Prepara comunicaciones escritas como cartas y correos electrónicos, también en nombre de la asociación. Sirve como el punto focal para recibir la correspondencia y los paquetes que se reciben y se despachan.

#### Funciones:

- Recibir documentos.
- Atender llamadas telefónicas.
- Atender visitas.
- Archivar documentos.
- Realizar cálculos elementales.
- Informar todo lo relativo al departamento del que depende.
- Estar al pendiente de la tramitación de expedientes.
- Tener actualizada la agenda; telefónica, de direcciones y de reuniones.
- Poseer conocimiento de los departamentos de las administraciones públicas con los que esté más relacionada la sección de que dependa.

Asimismo, tener conocimiento del manejo de maquinaria de oficina, desde calculadoras hasta fotocopiadoras, pasando por ordenadores personales y los programas informáticos que conllevan; amplios conocimientos en cuanto al protocolo institucional y empresarial.

### **3.5.6. Comités de asociación solidarista**

Un comité es un grupo de trabajo que con arreglo a las leyes o reglas de una organización, institución o entidad, tiene establecidas determinadas competencias. El propósito de crear un comité es prestar un mayor grado de atención al área en cuestión y gestionarla de la mejor manera posible; es decir, se forman estos en áreas críticas o de mayor relevancia para el desarrollo y funcionamiento de la asociación, a fin de asegurar el cumplimiento de sus objetivos.

#### **3.5.6.1. Comité de finanzas**

Un comité financiero es generalmente un comité permanente (un comité permanente es uno que está actuando y que contribuye regularmente a la operación de la junta y de la organización). La mayoría de las juntas tienen por lo menos unos pocos comités permanentes. Los comités permanentes son lo contrario de los comités *ad hoc*, los que son disueltos cuando sus tareas específicas, con plazo determinado, concluyen dentro de la junta directiva que trabaja con el director y el personal financiero para monitorear las finanzas de la organización.

Un comité financiero es a menudo presidido por el tesorero de la junta; y puede estar formado solamente por miembros de la junta, o puede incluir a algunas personas que no están en la junta, pero que apoyan a la organización y

tienen conocimientos específicos que son valiosos para el comité. Un CPA (contador público certificado), un abogado, un banquero o un analista de inversiones, pueden ser todos buenos candidatos para miembros del comité; estos no deben tener interés financiero en la organización, salvo por su responsabilidad fiduciaria (responsabilidad legal que tiene la junta por las finanzas de la organización; significa que se espera que la junta sepa lo que está pasando y que corrija cualquier error o irregularidad que encuentre).

Dependiendo de la voluntad de la junta, un comité financiero puede intervenir en muchas acciones.

Las responsabilidades comunes de un comité financiero incluyen: supervisar las transacciones financieras de la organización. En esta calidad, el comité debe:

- Familiarizarse, aprobar y revisar periódicamente el presupuesto anual de la organización.
- Asegurarse de que los fondos se estén gastando de acuerdo a los requerimientos de los patrocinadores.
- Supervisar el flujo de caja y otros asuntos del manejo de dinero.
- Monitorear la deuda y la recuperación de la deuda.
- Marcar problemas potenciales. Hay numerosos problemas de ese tipo que pueden aparecer. El ingreso puede parecer que va a ser menor de lo anticipado, o los gastos más altos. Las actividades que producen ingreso (recaudación de fondos, servicios pagos) pueden demorarse o no estar

funcionando de acuerdo al plan. Puede haber gastos innecesarios o innecesariamente altos. Se espera que los comités financieros detecten y manejen este tipo de problemas.

- Actuar como un recurso para ayudar a corregir problemas fiscales y/o discutir asuntos fiscales. Si los miembros del comité tienen el conocimiento adecuado, pueden ayudar a corregir o reestructurar los libros y los procedimientos contables de la organización, por ejemplo.
- Asegurarse de que los requerimientos de reportes financieros (incluyendo devoluciones de impuestos a la SAT y al estado, reportes a los patrocinadores) y los reconocimientos de atenciones se cumplan.
- Descubrir cualquier transacción financiera ilegal, no ética, o incompetente en que se haya involucrado el director ejecutivo, fiscal u otros funcionarios o miembros de la junta. Un comité financiero puede realmente probar su valor en una situación en que la organización es colocada en riesgo por las acciones de un individuo.
- Descubrir cualquier transacción financiera ilegal, no ética, o incompetente en que se hayan involucrado individuos o grupos con los que la organización trata, o acuerdos financieros que puedan dañar a la organización o a alguien más.

En resumen, un comité financiero:

- Ayuda a la junta a cumplir con su responsabilidad fiduciaria.

- Protege a la organización de cuestionamientos y responsabilidades legales.
- Protege a la organización contra actividades ilegales, no éticas, o incompetentes de los gerentes fiscales.
- Protege a la organización de conflictos de interés real o aparente.
- Actúa como los ojos y oídos de la junta en la operación financiera.
- Actúa como un panel asesor para la operación financiera.
- Evaluar tanto la operación financiera como la gente a cargo de ella desde una posición de conocimiento.
- Ser útil en la contratación de personal fiscal o un nuevo director.
- Facilita e interpreta la auditoría para el resto de la junta.
- Es útil en la recomendación acerca de la contratación, retención, o despido de auditores potenciales o actuales.

Los miembros de un comité financiero pueden ser tanto miembros de la junta como no miembros de la junta que sean solidarios con la misión de la organización. Es generalmente útil involucrar al menos a algunas personas con conocimientos financieros; contadores públicos, abogados, analistas financieros, banqueros y otros que hayan tenido experiencia dirigiendo o monitoreando una operación financiera.

La formación, estructura y funcionamiento ideal de los comités financieros será diferente para diferentes organizaciones con variedad de necesidades.

### **3.5.6.2. Comité de créditos**

El comité de créditos es el órgano que se encarga de la administración de riesgos integral de la institución, conformado por personas que manejan recursos, la dirección de negocios, la administración de riesgos, tesorería y asesoría jurídica.

Objetivos:

- Establecer los parámetros de asignación de los créditos, fijando criterios estándar.
- Estudiar las solicitudes de crédito.
- Velar porque se cumpla el reglamento al respecto.
- Recomendar las prioridades en la aprobación de lo préstamo.
- Mejorar los métodos de evaluación de las solicitudes de crédito.
- Verificar que cada solicitud esté diligenciada correctamente.

Funciones:

- Aprobar las propuestas de crédito e inversiones que le correspondan según el nivel de atribuciones de aprobación otorgadas por la junta

directiva y dentro de los términos, condiciones y límites de riesgo establecidos por las regulaciones pertinentes y las políticas y límites aprobados por la junta directiva.

- Conocer, aprobar o denegar las propuestas de solicitudes de líneas de crédito y de descuento.
- Aprobación de tasas activas propuestas por el comité de finanzas (activos y pasivos).
- Conocer, aprobar o denegar las solicitudes de renovación de líneas de crédito y de descuento.
- Conocer los reportes de morosidad por rangos de mora legal.
- Conocer y analizar mensualmente el cuadro de cálculo de la estimación para incobrables, que presente la gerencia de crédito y cobro.
- Conocer los reportes de la asesoría legal.
- Analizar las propuestas para el desarrollo de nuevos productos de crédito.
- Definir límites de crédito por cliente, pagador y por actividad económica.

### **3.5.6.3. Comité de evaluación proyectos**

Este comité busca establecer una instancia de evaluación de las propuestas de inversión que esté compuesta por personas idóneas, pero no involucradas directamente en su preparación ni en su ejecución. Al estar en

capacidad de actuar con autonomía e independencia en la emisión de sus juicios, los comités de evaluación no proceden bajo ninguna de las presiones o intereses personales, económicos que pueden influir en la preparación de los protocolos de investigación de los proyectos propuestos.

Es una instancia para el estudio objetivo e independiente de los proyectos de inversión que se presenten a su consideración y tiene como propósito velar por la pertinencia de la investigación, el rigor metodológico de las propuestas, la calidad de los proyectos de inversión que se sometan a su estudio, para asegurar el máximo rigor y cumplimiento de estándares de calidad, con especial atención a los dilemas éticos que puedan surgir para llevar a cabo las inversiones que sean propuestas. Le corresponderá además asegurar la generación de beneficios propuestos por los proyectos de inversión, así como su justificación, pertinencia y demás requerimientos que deben cumplir los proyectos propuestos que toman en cuenta los riesgos que estos representan.

Funciones:

- Mantener la estructura del comité de proyectos e introducir las mejoras que sean necesarias.
- Recibir propuestas de proyectos y evaluarlas.
- Hacer selección de los proyectos viables e iniciar su puesta en marcha.
- Seleccionar un miembro del comité como responsable de cada proyecto seleccionado como viable.

- Ayudar a la creación de los equipos de trabajo que vayan a llevar a cabo los proyectos.
- Designar a un miembro del comité como supervisor de cada uno de los proyectos en curso.
- Hacer seguimiento de los proyectos en ejecución y prestar todo el apoyo necesario para su conclusión con éxito.
- Interceder y respaldar a los equipos de trabajo en todas relaciones institucionales que se deriven de la ejecución de los proyectos y cooperar con otros comités en el desarrollo de tareas vinculadas a su ejecución.
- Elevar a la junta directiva las propuestas de gastos derivadas de los proyectos seleccionados antes de su ejecución y también en el caso de que durante su ejecución deban hacerse modificaciones de los presupuestos previstos.
- Garantizar el diálogo y constante intercambio de información con los demás comités, respecto de los proyectos seleccionados y finalizados.
- Ayudar en todas las labores necesarias cuando los equipos de trabajo se encuentren con dificultades.
- Exigir el cumplimiento de objetivos y plazos, conforme a las propuestas de proyectos que hayan sido aprobadas y puestas en marcha.

En el proceso de evaluación de proyectos se pondrá especial atención en los siguientes puntos:

- Verificar alineamientos con los objetivos de la asociación solidarista.
- Evaluar viabilidad en tiempo y recursos (monetarios y capital humano).
- Valorar y definir la cantidad de proyectos que podrá desarrollar el comité y la asociación solidarista de manera simultánea.
- Identificar los factores de riesgo del proyecto y el tratamiento que se le dará a cada uno de ellos.

El comité de finanzas en conjunto con el responsable del comité de proyectos podrá exigir responsabilidades y exigir que se demuestre el cumplimiento de las tareas y funciones a los responsables de los equipos de trabajo y a las personas que hayan asumido el cumplimiento de esas tareas.

#### **3.5.6.4. Comité de afiliación**

- Tiene a su cargo evaluar las solicitudes de nuevos asociados, analizarlas y dar un veredicto.
- Actualizar y presentar regularmente un informe de asociados y dar copias al presidente y secretario/a de la asociación.
- Promover los beneficios actuales para los miembros para que vean el valor de ser miembros de la asociación.
- El desarrollo de un programa de aumento de socios que se ajuste específicamente a las necesidades de la asociación y presentarlo a la junta directiva para su aprobación.

- La preparación y puesta en práctica de sesiones de orientación.
- Informar a la junta directiva sobre formas para reducir la pérdida de socios.

### **3.5.6.5. Otros**

Se entiende como aquellos comités cuyo funcionamiento activo no se considera tan relevante dentro de las organizaciones, o bien, no tienen el mismo nivel de prioridad en comparación a otras áreas de interés; sin embargo, es aconsejable tomar en consideración dichos comités en la asociación solidarista.

#### **3.5.6.5.1. Comité de riesgos**

Debe velar por la adecuada administración integral de los riesgos: que se identifiquen, midan, evalúen, monitoreen, controlen, mitiguen y comuniquen los distintos tipos de riesgos a los que se encuentra expuesta la entidad.

- Riesgo: es la posibilidad de pérdidas económicas debido a eventos adversos.

Entre otros riesgos, pero no limitados a estos, la entidad puede enfrentar riesgo de mercado, riesgo de crédito, riesgo de precio de instrumentos financieros, riesgo de tasas de interés o margen financiero, riesgo cambiario-posición en moneda extranjera, riesgo de liquidez, riesgo operativo o de gestión, riesgo de TI, riesgo legal, riesgo de reputación o imagen y riesgo de negocio en marcha.

La importancia del comité de riesgos radica en que la información que estos proporcionen servirá como punto de partida o referencia para los demás comités, ya que éste marca los límites económico-operacionales en que se puede incurrir, manteniendo en funcionamiento la asociación.

- Descripción técnica de puestos
- Administrador general
- Analista financiero
- Evaluador de proyectos
- Contador general
- Asistente contable

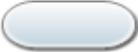
### **3.5.7. Integración**

El objetivo de un sistema de integración es coordinar todos los procesos a fin de incrementar su eficiencia; esto se logrará trabajando en sus interdependencias, es decir, en sus funciones, recursos y objetivos en común; lo que permitirá mantener un mayor control sobre los mismos en cuanto a su medición y evaluación, impactando positivamente en la mejora continua de estos.

### **3.6. Diseño de procesos de la asociación solidaria**

El diseño de procesos se realizará con base en las actividades de mayor interés dentro de la asociación solidaria; es decir, se diseñarán los procesos de captación y colocación de la asociación, así como algunos otros que refuerzan la información necesaria para comprender su funcionamiento.

Tabla III. Simbología de proceso

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	<b>Acción de control</b>	Marca los puntos clave de control, identificando la acción dentro de una serie de actividades realizadas dentro de un procedimiento los cuales son realizados para control y administración de riesgos.
	<b>Inicio/fin</b>	Declara el inicio o fin de un proceso o subproceso. Dentro del símbolo se anotará inicio o fin, según corresponda.
	<b>Proceso o actividad</b>	Las actividades que se desarrollan en el procedimiento se describen brevemente dentro del símbolo. En la parte inferior media, se anotará el número consecutivo de la actividad.
	<b>Documento</b>	Documento que entra y/o sale y que se genera o utiliza en el procedimiento.
	<b>Decisión</b>	Punto del procedimiento en donde se debe realizar una decisión entre dos opciones.
	<b>Archivo permanente</b>	Depósito de un documento o información dentro de un archivo por período indefinido.
	<b>Conector de página</b>	Conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continúa el procedimiento.
	<b>Conector</b>	Conector o enlace, de una parte del diagrama con otra parte lejana del mismo.
	<b>Base de datos</b>	Se almacenara datos en el sistema por un periodo indefinido de tiempo

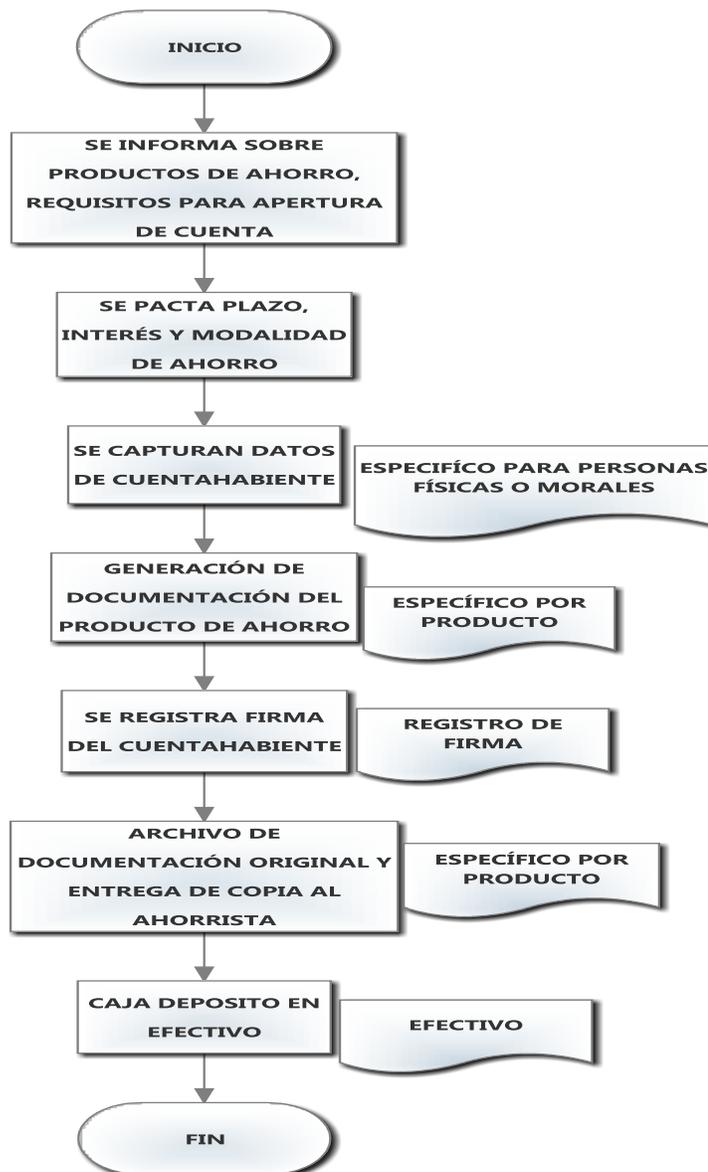
Fuente: elaboración propia.

### 3.6.1. Diseño de proceso de ahorros

Figura 11. Apertura de cuenta de ahorro

**Responsable principal:** auxiliar de ahorro(comité de finanzas)

**Responsables alternativos:** administrador de la asociación



Fuente: elaboración propia.

- Procedimiento

Como resultado de la promoción de la asociación solidarista, los potenciales asociados se presentan a las oficinas de atención en donde serán recibidos por personal (auxiliar de ahorros) para su atención.

- Se informa sobre productos de ahorro, requisitos para apertura de cuenta.

El auxiliar de ahorro procederá a la atención del potencial ahorrante(asociado), dando información sobre las bondades del producto de ahorro (intereses, beneficios, ventajas, forma de utilizar los documentos, contrato y otros) en forma clara, transparente, precisa y aclarando consultas que pudiera tener con relación a los productos de ahorro ofertados por la asociación solidarista.

De igual manera, proporcionará los requisitos a ser presentados para la apertura de la cuenta de ahorro o depósito; documentación legal (específicos para persona física o moral), montos mínimos, saldos mínimos, entre otros, los cuales dependerán del porcentaje que desee ahorrar el asociado.

- Se pacta plazo, interés y modalidad del ahorro

El auxiliar de ahorro, una vez definido el tipo de producto de ahorro a ser aperturado, pactará el tiempo o plazo del depósito si corresponde, la tasa de interés nominal a ser pagada y la modalidad de acreditación de los rendimientos.

- Se ingresan datos del asociado

El auxiliar de ahorro, una vez pactadas todas las condiciones del producto de ahorro, procederá al ingreso de los datos del asociado en el sistema informático, para lo cual solicitará la documentación oficial (específico para personas físicas o morales).

Es preferible que el sistema informático de la institución permita la automatización de los procedimientos de carga, apertura y gestión de los productos pasivos.

- Generación de documentación del producto de ahorro

El auxiliar de ahorro generará el número de asociado o es generado por el sistema informático de forma automática, ingresando a través del mismo a cualquier modalidad de apertura de depósito de ahorro según productos demandados por el ahorrador. De igual manera, generará la documentación legal correspondiente para la formalización dependiendo del tipo de producto seleccionado, e imprimirá entre otros los siguientes:

- Contrato de ahorro. El cual contendrá la información correspondiente al tipo de producto de ahorro, nombre del (los) titular (es), tasa de interés pactada, períodos de capitalización de los rendimientos y otros aspectos legales relacionados.
- Registro de firma del (los) titular (es).

- Libreta de ahorro (si corresponde). En la cual constará entre otros, el nombre del (los) titular (es) de la cuenta y número de la cuenta de ahorro; y servirá para el registro de los depósitos y retiros efectuados por el (los) titular (es) de la cuenta.

Adicionalmente, apoyará al (los) titular (es) en el llenado de la ficha de depósito con el monto inicial de apertura, al mismo tiempo que explicará al mismo el procedimiento que deberá realizar para los futuros depósitos, así como también retiros.

- Se registra firma del ahorrante

El auxiliar de ahorro registrará las firma del (los) titular (es) en el formato correspondiente utilizado para el registro de firma, verificando que el mismo coincida con la documentación oficial presentada.

El formato de registro de firma contendrá como mínimo la siguiente información:

- Número de cuenta de ahorro.
- Tipo de cuenta de ahorro: solidario.
- Nombre (s) y apellido (s) completos del (los) titular (es) conforme lo señalado en su documento de identificación.
- Número de asociado.

Si el titular de la cuenta de ahorro o uno de los cotitulares sea una persona analfabeta, se procederá a registrar su huella digital.

Al finalizar el registro de la (s) firma (s), el auxiliar de ahorro procederá a registrar su firma y sello como visto bueno.

- Archivo de documentación original y entrega de copia al ahorrista

El auxiliar de ahorro procederá a archivar la documentación original del contrato respectivo, según productos de ahorro, y el registro de firma. Entregará al asociado la copia del contrato, la libreta de ahorro (si corresponde al tipo de producto de ahorro) y la ficha de depósito.

- Caja depósito en efectivo

Con la ficha de depósito y la libreta de ahorro (si corresponde), el asociado podrá realizar el correspondiente depósito inicial.

- Prestamos vs créditos

Aunque habitualmente se considera que préstamos y créditos son sinónimos, en realidad son dos productos distintos.

- Préstamos

Un préstamo es la operación financiera en la que una entidad o persona (el prestamista) entrega otra (el prestatario) una cantidad fija de dinero al comienzo de la operación, con la condición de que el prestatario devuelva esa cantidad junto con los intereses pactados en un plazo determinado. La amortización (devolución) del préstamo normalmente se realiza mediante unas

cuotas regulares (mensuales, trimestrales, semestrales...) a lo largo de ese plazo. Por lo tanto, la operación tiene una vida determinada previamente. Los intereses se cobran sobre el total del dinero prestado.

- Créditos

Un crédito es la cantidad de dinero, con un límite fijado, que una entidad pone a disposición de un cliente. Al cliente no se le entrega esa cantidad de golpe al inicio de la operación, sino que podrá utilizarla según las necesidades de cada momento, utilizando una cuenta o una tarjeta de crédito. Es decir, la entidad irá realizando entregas parciales a petición del cliente. Puede ser que el cliente disponga de todo el dinero concedido, o sólo una parte o nada. Solo paga intereses por el dinero del que efectivamente haya dispuesto, aunque suele cobrarse además una comisión mínima sobre el saldo no dispuesto. A medida que devuelve el dinero podrá seguir disponiendo de más, sin pasarse del límite.

Los créditos también se conceden durante un plazo, pero a diferencia de los préstamos, cuando este se termina se puede renovar o ampliar.

Los intereses de los créditos suelen ser más altos que los de un préstamo, pero, como ya hemos dicho, solo se paga por la cantidad utilizada.

- Diferencia entre préstamos y créditos

Los préstamos suelen concederse para financiar la adquisición de un bien o servicio en concreto: un coche, unos estudios, una reforma en casa, etc. Los créditos sirven más para cubrir desfases entre cobros y pagos y para afrontar períodos pasajeros de falta de liquidez. Por tanto, los créditos normalmente son

más indicados para empresas que para particulares; sin embargo, para intereses de la asociación se diseña para ambos casos debido a su gran similitud y al potencial de conceder préstamos y créditos.

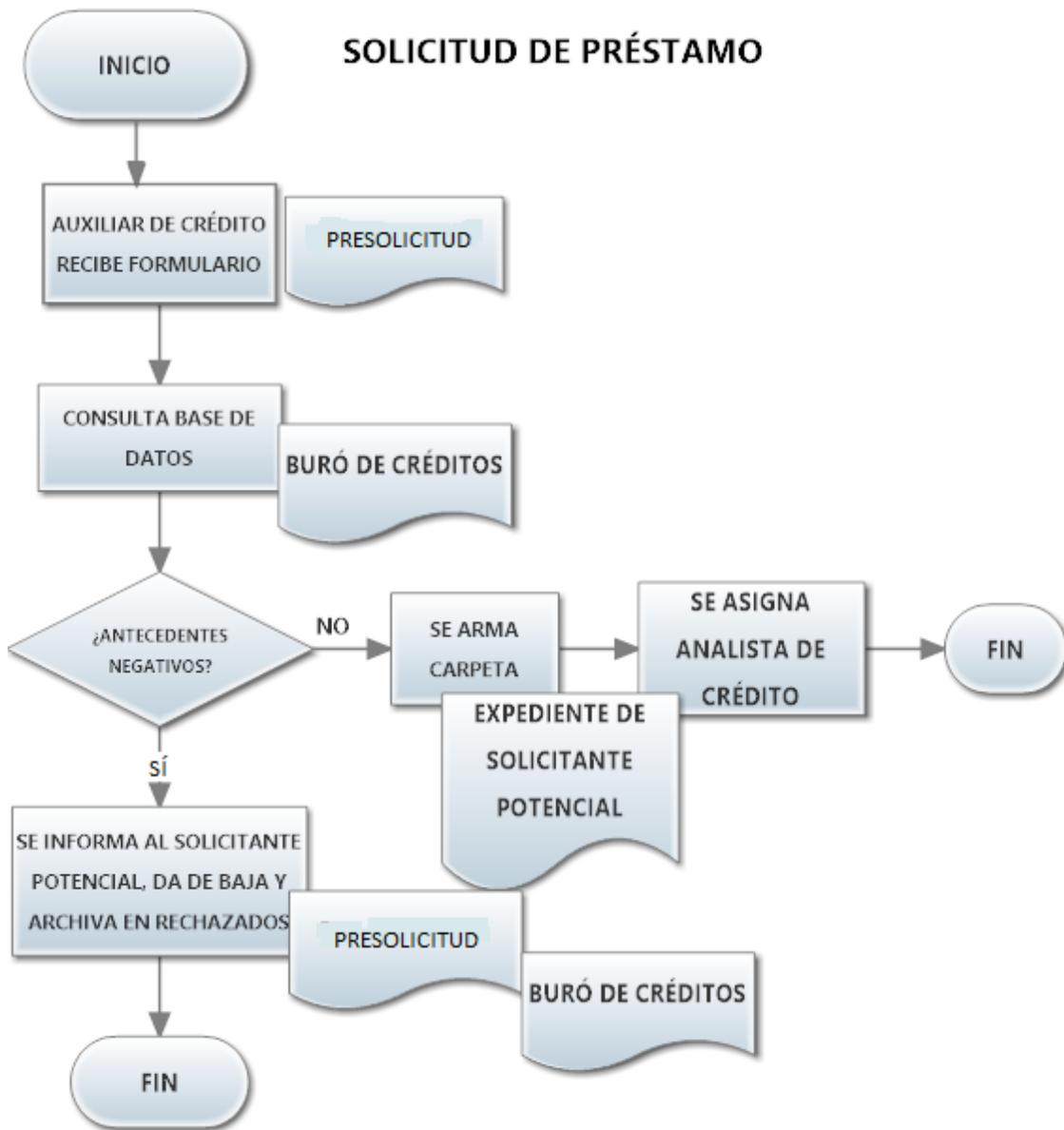
### 3.6.2. Diseño de proceso de préstamos

Figura 12. Proceso de préstamos



Fuente: elaboración propia.

Figura 13. **Proceso de crédito**



Fuente: elaboración propia.

### **3.6.3. Diseño de proceso de créditos**

El proceso de créditos funciona de la misma manera que el proceso de préstamos, a pesar de ser productos distintos. Los créditos también se conceden durante un plazo, pero a diferencia de los préstamos, cuando este se termina se puede renovar o ampliar.

Los intereses de los créditos suelen ser más altos que los de un préstamo, pero solo se paga por la cantidad utilizada.

Los préstamos suelen concederse para financiar la adquisición de un bien o servicio en concreto: auto, estudios, remodelación de la casa, etc. Los créditos sirven más para cubrir desfases entre cobros y pagos y para afrontar períodos pasajeros de falta de liquidez. Por tanto, los créditos normalmente son más indicados para empresas que para particulares.

### **3.6.4. Diseño de proceso de control de presolicitud**

Para los propósitos de la asociación, el diseño de un proceso de control de presolicitud, se genera de la necesidad de contar con una serie de pasos descrita claramente que minimice el reproceso y evite cuellos de botella, pues estos impactan directamente sobre la capacidad de generación de beneficios.

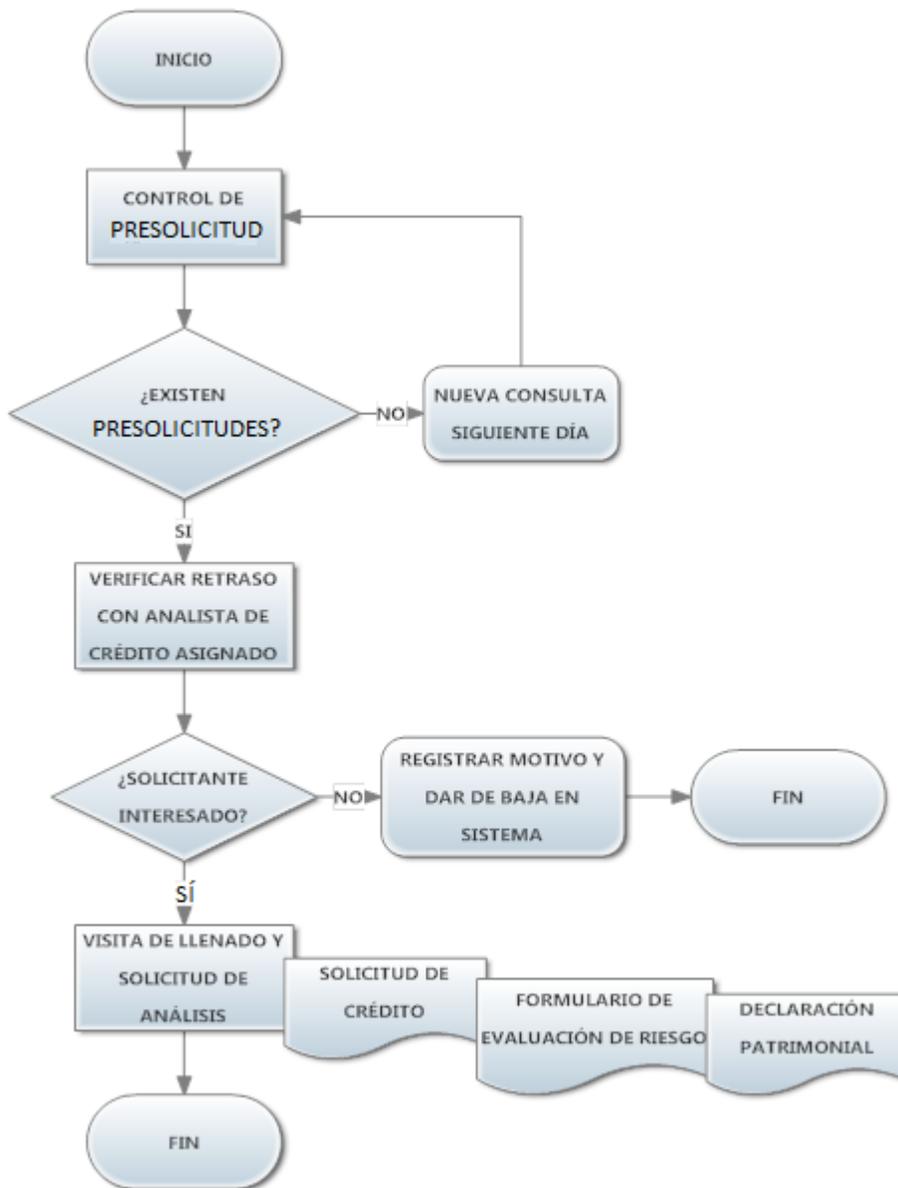
El diseño del proceso permite identificar los puntos en que se requiere de control y registro para tener un registro de las presolicitudes que recibe la asociación, y organizar de la mejor manera posible, incrementando la productividad.

Figura 14. **Proceso de control de presolicitud**

**Control de las presolicitudes de crédito**

**Responsable principal: auxiliar de créditos**

**Responsables alternativos: comité de créditos**



Fuente: elaboración propia.

- Procedimiento

Es necesario gestionar eficientemente todos los procesos relacionados con los créditos que se reciben en la asociación y los cuales necesitan ser analizados para su posterior aprobación o rechazo; por lo tanto, es necesario mantener su control y ubicar la fase en que estos se encuentran ya que esto permite agilizar las gestiones correspondientes a los mismos.

- Control de presolicitudes

El auxiliar de créditos responsable de la consulta de las sociedades de información crediticia y de la base de datos del sistema informático (historial de clientes), podrá realizar el control diario de los requerimientos de financiamiento presentados a la asociación.

El registro tiene como objetivo permitir el seguimiento y control de las solicitudes y tener información sobre quien es el responsable de la misma para responder las preguntas de los solicitantes y eficientar el proceso.

- Existen presolicitudes pendientes

Al inicio de la jornada laboral, generará en el sistema informático (siempre y cuando el sistema informático contemple esta clase de desarrollo; en su defecto, llevará un control manual de las pre-solicitudes) el reporte correspondiente a fin de detectar presolicitudes asignadas a analistas de crédito y que aún no se hayan realizado la correspondiente visita de evaluación de riesgos.

De presentarse el caso, y de que existan pre-solicitudes pendientes de asignación a analista de crédito para visita de evaluación de riesgos, se procederá a su distribución atendiendo los mismos criterios descritos en el numeral 3.5 del presente manual.

- Nueva consulta siguiente día

De no existir operaciones pendientes de asignación o que aún no fueron atendidas por los analistas de crédito, el auxiliar continuará con las labores rutinarias, volviendo a generar una nueva consulta al día siguiente.

- Verificar retraso con analista de crédito asignado

De existir presolicitudes que aún no hayan sido atendidas por el analista de crédito correspondiente, el auxiliar de crédito procederá a informarse de los motivos por los cuales, dicha solicitud de financiamiento aún no ha sido atendida. Para ello, se pondrá en contacto con el responsable asignado, quien dará cuenta de los motivos del retraso.

- Solicitante interesado

Si por algún motivo de fuerza mayor, el analista de crédito no se ha comunicado con el solicitante, el auxiliar de crédito establecerá contacto telefónico con el mismo para informarse del grado de interés de solicitante.

- Registrar motivo y dar de baja en sistema

Si como resultado del contacto telefónico, el auxiliar de crédito constata que la solicitud de financiamiento ya no se encuentra en curso, registrará los motivos en el sistema informático, dando de baja la presolicitud.

En caso de que el solicitante haya declinado operar con la asociación por la demora del analista de crédito en la atención al requerimiento de crédito, el auxiliar de crédito deberá informar al encargado de comité de créditos, a fin de tomar las medidas correctivas necesarias para evitar futuras reincidencias.

Es recomendable que el comité de crédito lleve un control del avance en el procesamiento de las solicitudes que ingresan al sistema a través de un listado semanal de pre-solicitudes pendientes por cada analista de crédito, requiriendo una respuesta para cada caso no atendido.

- Visita de llenado de solicitud y análisis

Si como resultado del contacto telefónico el auxiliar de crédito constata que la solicitud de financiamiento se encuentra en curso (el solicitante sigue interesado en el financiamiento), insistirá al analista de crédito, a fin de dar inicio a la visita de llenado de los formularios:

- Solicitud de crédito
- Evaluación de riesgos
- Declaración patrimonial

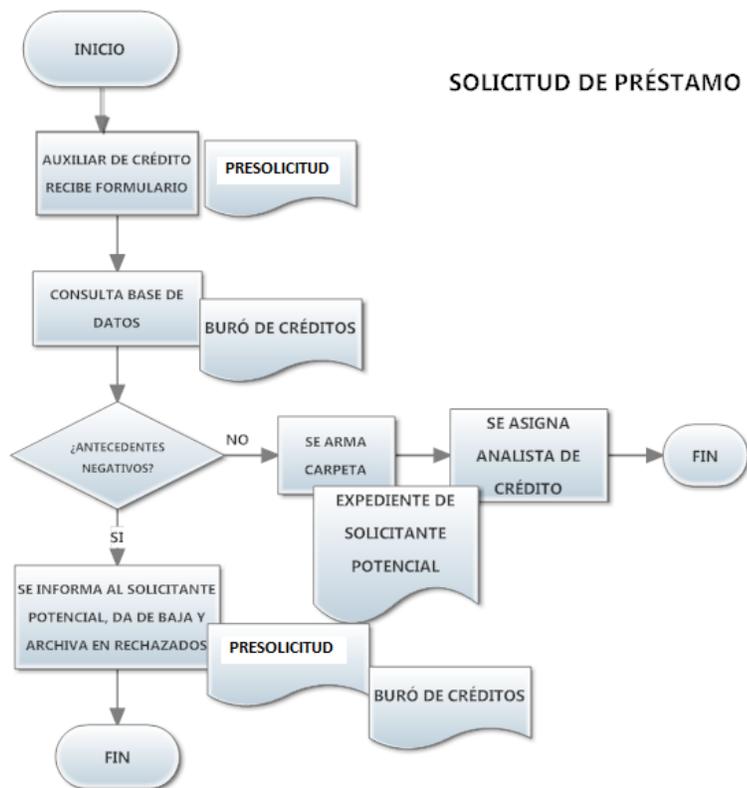
Posteriormente, el auxiliar de crédito deberá informar igualmente al encargado del comité de créditos de los motivos en la demora en la atención de la solicitud de financiamiento, a fin de que el mismo tome las medidas correctivas necesarias para evitar reincidencias.

### 3.6.5. Diseño de proceso de solicitud de crédito

Figura 15. Proceso de solicitud de crédito

**Responsable principal:** auxiliar de créditos

**Responsables alternativos:** gerente de la asociación



Fuente: elaboración propia.

- Procedimiento

Se debe verificar las referencias tanto del solicitante, del aval (de ser el caso) en las sociedades de información crediticia disponibles. En el caso de que aún no se tengan los datos del codeudor, la consulta se hará en el momento cuando el acreditado los proporcione, antes de ser presentada la operación en

comité de crédito, o posteriormente si el comité de crédito solicita la presentación de un aval.

- Auxiliar de crédito recibe formulario

El auxiliar de crédito procederá a la recepción de las presolicitudes que hayan sido llenadas por analistas de crédito en campo, a fin de realizar la correspondiente consulta en el sistema y las sociedades de información crediticia.

Para una adecuada administración de tiempos, se establecerá un horario para la recepción y consulta de las sociedades de información crediticia; también, la entrega de los informes respectivos al analista de crédito encargado del procesamiento de la solicitud de financiamiento.

En caso de que la presolicitud se haya llenado en las oficinas de la asociación solidarista, se procederá a la consulta en el momento de su llenado.

- Consulta base de datos

El auxiliar de crédito o en su defecto el gerente de comité crédito de la asociación, procederá a la consulta e impresión del reporte emitido por las sociedades de información crediticia del solicitante. Para aquellas presolicitudes que aún no se hayan consultado en la base de datos del sistema informático de la asociación solidarista, en la presente etapa se realizará la consulta respectiva.

- Antecedentes negativos

El auxiliar de crédito interpretará el informe emitido por las sociedades de información crediticia y de la base de datos institucional (de ser el caso) para determinar si el acreditado cuenta con antecedentes de operaciones crediticias con otras entidades o con la empresa.

Dentro de la información contenida en las sociedades de información crediticia del solicitante pueden presentar las siguientes opciones:

- La persona no cuenta con antecedentes de operaciones crediticias anteriores.
- La persona cuenta con antecedentes de operaciones crediticias anteriores, las cuales pueden haber sido canceladas en situación normal o con atrasos.
- La persona cuenta con operaciones activas con otras entidades (o la propia entidad en caso de ser acreditado), las cuales pueden estar siendo canceladas en situación normal o con atrasos.

- Se arma carpeta

De no existir inconvenientes con las referencias anteriores (opción a y c, personas sin historial crediticio o con antecedentes crediticios normales), el auxiliar de crédito procederá al armado de carpeta (expediente de crédito) que contendrá, además del informe de las sociedades de información crediticia, los formularios que incluyen: solicitud de crédito, evaluación de riesgos, declaración

jurada y otra información o documentación proporcionada por el solicitante o aval (de ser el caso).

- Se asigna analista de crédito

El expediente del acreditado potencial es entregado al analista de crédito, quién se encargará de realizar la visita de evaluación al domicilio (determinación de la capacidad y voluntad de pago).

El auxiliar de créditos definirá, verificará y designará, el responsable de la operación para cada analista de crédito y la carga laboral del mismo.

El analista de crédito debe hacer todo lo posible para dar una respuesta al solicitante, en el transcurso de las primeras 24 horas después de completados todos los recaudos necesarios para realizar la evaluación de la solicitud de crédito.

Este proceso es indispensable que se realice con la mayor eficacia posible, ya que este factor es de suma importancia para cumplir los requerimientos del cliente y de esta manera ganar su preferencia.

- Se informa al cliente, da de baja y archiva en rechazados

En caso de que el informe de las sociedades de información crediticia arrojen datos de créditos cancelados con atrasos, con ejecución judicial (atribuibles a la falta de moral de pago) o que hayan sido castigados, tanto del solicitante como su cónyuge/conviviente, el auxiliar de crédito procederá a informar al solicitante del rechazo de la solicitud de financiamiento, procediendo a dar de baja la presolicitud de financiamiento en el sistema informático y archivo de los documentos en rechazados.

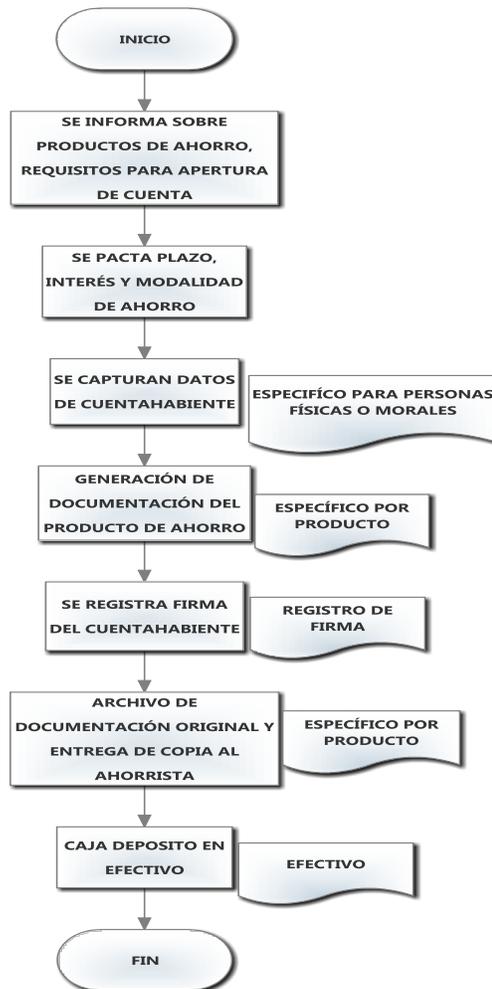
Para aquellas situaciones en las cuales es el aval y/o su cónyuge/conviviente la persona que cuenta con antecedentes negativos en el sistema financiero, se informará al solicitante que deberá cambiar de aval.

### 3.6.6. Diseño de proceso de apertura de cuenta

Figura 16. Proceso de apertura de cuenta

**Responsable principal:** auxiliar de ahorro (comité de finanzas)

**Responsables alternativos:** administrador de la asociación



Fuente: elaboración propia.

- Procedimiento

Como resultado de la promoción sobre asociación solidarista, los potenciales asociados se acercan a las oficinas de atención en donde serán recibidos por personal (auxiliar de ahorros) para su atención.

- Se informa sobre productos de ahorro, requisitos para apertura de cuenta.

El auxiliar de ahorro procederá a la atención del potencial ahorrante(asociado), dando información sobre las bondades del producto de ahorro (intereses, beneficios, ventajas, forma de utilizar los documentos, contrato y otros) en forma clara, transparente precisa y aclarando consultas que pudiera tener con relación a los productos de ahorro ofertados por la asociación solidarista.

De igual manera, proporcionará la información de los requisitos a ser presentados para la apertura de la cuenta de ahorro o depósito: documentación legal (específicos para persona física o moral), montos mínimos, saldos mínimos, etc., los cuales dependerán del porcentaje que desee ahorrar el asociado.

- Se pacta plazo, interés y modalidad del ahorro

El auxiliar de ahorro, una vez definido con el potencial asociado el tipo de producto de ahorro a ser abierto, pactará el tiempo o plazo del depósito (si corresponde), la tasa de interés nominal a ser pagada y la modalidad de acreditación de los rendimientos.

- Se capturan datos del asociado

El Auxiliar de Ahorro, una vez pactada todas las condiciones del producto de ahorro, procederá a la captura de los datos del asociado en el sistema informático, para lo cual solicitará la documentación oficial (específico para personas físicas o morales).

Es preferible que el sistema informático de la institución permita la automatización de los procedimientos de carga, apertura y gestión de los productos pasivos.

- Generación de documentación del producto de ahorro

El auxiliar de ahorro generará el número de asociado (o es generado por el sistema informático en forma automática), accediéndose a través del mismo a cualquier modalidad de apertura de depósito de ahorro según productos demandados por el ahorrador. De igual manera, generará la documentación legal correspondiente para la formalización dependiendo del tipo de producto seleccionado, debiendo imprimir entre otros los siguientes:

- Contrato de ahorro. El cual contendrá la información correspondiente al tipo de producto de ahorro, nombre del (los) titular (es), tasa de interés pactada, períodos de capitalización de los rendimientos y otros aspectos legales relacionados.
- Registro de firma del (los) titular (es).

- Libreta de ahorro (si corresponde). En la cual constará entre otros, el nombre del (los) titular (es) de la cuenta y número de la cuenta de ahorro; y servirá para el registro de los depósitos y retiros efectuados por el (los) titular (es) de la cuenta.

Adicionalmente, apoyará al (los) titular (es) en el llenado de la ficha de depósito con el monto inicial de apertura, al mismo tiempo que explicará al mismo el procedimiento que deberá realizar para los futuros depósitos, también retiros.

- Se registra firma del ahorrante

El auxiliar de ahorro registrará las firma del (los) titular (es) en el formato correspondiente utilizado para el registro de firma, verificando que el mismo coincida con la documentación oficial presentada.

El formato de registro de firma contendrá como mínimo la siguiente información:

- Número de cuenta de ahorro.
- Tipo de cuenta de ahorro: solidario.
- Nombre (s) y apellido (s) completos del (los) titular (es) conforme lo señalado en su documento de identificación.
- Número de asociado.

Si el titular de la cuenta de ahorro o uno de los cotitulares sea una persona analfabeta, se procederá a registrar su huella digital.

Al finalizar el registro de la (s) firma (s), el auxiliar de ahorro procederá a registrar su firma y sello como visto bueno.

- Archivo de documentación original y entrega de copia al ahorrista

El auxiliar de ahorro procederá a archivar la documentación original del contrato respectivo, según productos de ahorro, y el registro de firma. Entregará al asociado la copia del contrato, la libreta de ahorro (si corresponde al tipo de producto de ahorro) y la ficha de depósito.

- Caja depósito en efectivo

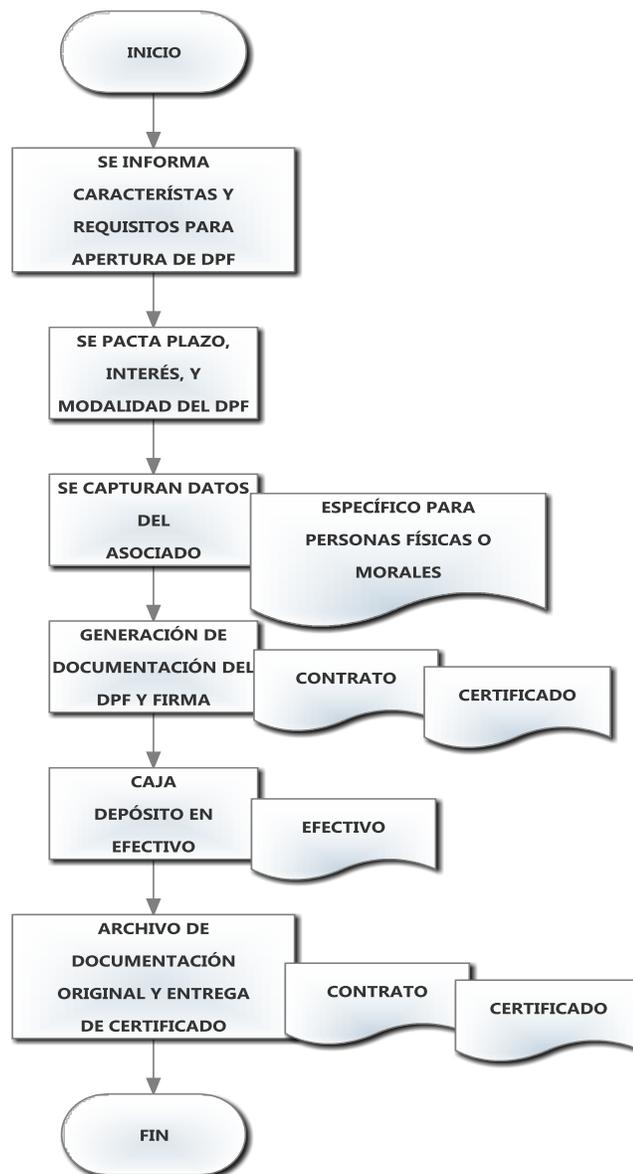
Con la ficha de depósito y la libreta de ahorro (si corresponde), el asociado podrá realizar el correspondiente depósito inicial.

### 3.6.7. Diseño de proceso de apertura de depósito a plazo fijo

Figura 17. Proceso de apertura de depósito a plazo fijo

**Responsable principal:** auxiliar de comité de afiliación

**Responsables alternativos:** gerente de asociación solidarista



Fuente: elaboración propia.

- Procedimiento

Habiendo mostrado previo interés en participar activamente en la asociación solidarista, el potencial asociado deberá presentarse a la misma, donde un representante del Comité de Afiliación le atenderá y proporcionará información pertinente al Depósito a Plazo Fijo, el cual será la forma de pago que corresponde a su participación en dicha asociación.

- Se informa sobre características y requisitos para apertura de DPF

El auxiliar del comité de afiliación procederá a la atención del potencial ahorrante, es decir, del potencial asociado, dando información sobre las características de los DPF ofertados por la asociación solidarista.

Explicará en forma clara, transparente y precisa, las tasas de interés disponibles en función del monto del efectivo a ser depositado y su tiempo de permanencia, y las variantes de pago de rendimientos a los cuales podrá acceder.

De igual manera, proporcionará la información de los requisitos a ser presentados para la apertura del DPF y las reglamentaciones legales relacionadas al contrato a ser firmado entre el asociado y la asociación solidarista.

- Se pacta plazo, interés y modalidad del DPF

El potencial asociado una vez elegida la opción de su preferencia, manifiesta el monto por el cual será aperturado el DPF, plazo de imposición y forma de capitalización de los rendimientos.

- Se capturan datos del asociado

El auxiliar del comité de afiliación procederá a la captura de los datos del (los) asociado (s) en el sistema informático, para lo cual solicitará la documentación oficial (específico para personas físicas o morales).

- Generación de documentación del DPF y firma

El auxiliar del comité de afiliación generará el número de asociado (o es generado por el sistema informático en forma automática), accediéndose a través del mismo a cualquier modalidad de apertura de depósito. De igual manera, generará la documentación legal correspondiente para la formalización debiendo imprimir:

- Contrato del DPF, el cual contará con la información correspondiente al tipo de DPF seleccionado por el asociado, nombre del (los) titular (es), tasa de interés pactada, períodos de capitalización de los rendimientos y otros aspectos legales relacionados al mismo. El asociado, una vez leído, firmará el mismo debiendo el auxiliar del comité de afiliación verificar que la misma coincida con el documento de identificación oficial.
- Certificado (si corresponde). En la cual constará entre otros, el nombre del (los) titular (es) y número del DPF; y servirá para el registro de los depósitos y retiros efectuados por el (los) titular (es) de la cuenta.

Adicionalmente, apoyará al (los) titular (es) en el llenado de la ficha de depósito con el monto inicial de apertura, al mismo tiempo que explicará al mismo el procedimiento que deberá realizar para los futuros depósitos, así como también retiros.

- Se registra firma del ahorrante

El auxiliar del comité de afiliación registrará las firma del (los) titular (es) en el formato correspondiente utilizado para el registro de firma, verificando que el mismo coincida con la documentación oficial presentada.

El formato de registro de firma contendrá como mínimo la siguiente información:

- Número de cuenta de ahorro.
- Tipo de cuenta de ahorro: solidaria.
- Nombre (s) y apellido (s) completos del (los) titular (es) conforme lo señalado en su documento de identificación.
- Número de asociado.

Si el titular de la cuenta de ahorro o uno de los cotitulares sea una persona analfabeta, se procederá a registrar su huella digital para generar el registro correspondiente.

Al finalizar el registro de la (s) firma (s), el auxiliar de ahorro procederá a registrar su firma y sello como visto bueno.

- Archivo de documentación original y entrega de copia al ahorrista

El auxiliar del comité de afiliación procederá a archivar la documentación original del contrato respectivo, según productos de ahorro, y el registro de firma. Entregará al asociado la copia del contrato, la libreta de ahorro (si corresponde al tipo de producto de ahorro) y la ficha de depósito.

- Caja depósito en efectivo

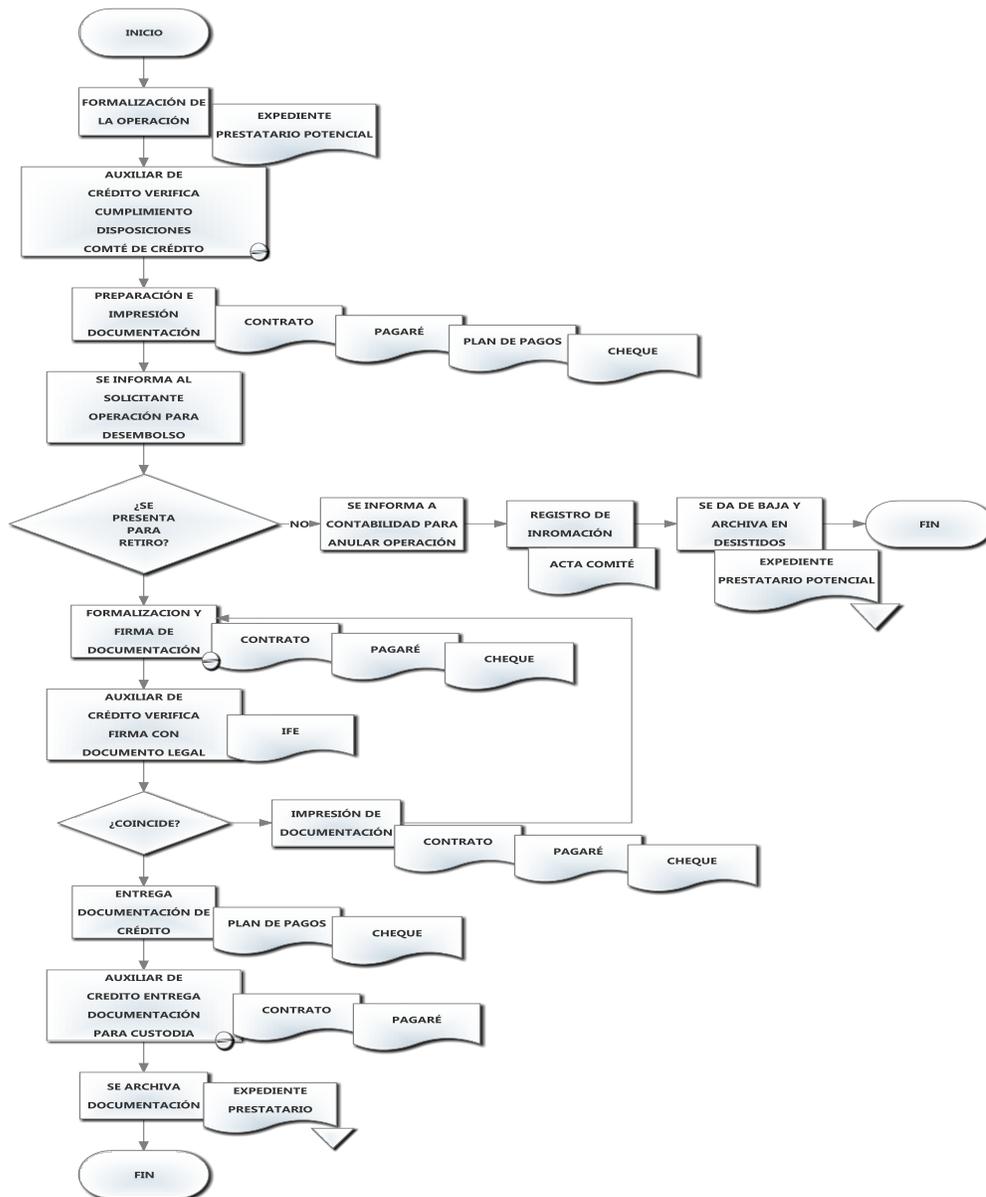
Con la ficha de depósito y la libreta de ahorro (si corresponde), el asociado podrá realizar el correspondiente depósito inicial.

### 3.6.8. Diseño de proceso de formalización y desembolso

Figura 18. Proceso de formalización y desembolso

**Responsable principal:** auxiliar de crédito

**Responsables alternativos:** comité de crédito



Fuente: elaboración propia.

- Procedimiento

En todo momento se debe mantener informado al asociado sobre el status de sus solicitudes; es decir, la fase del proceso en que se encuentran las misma; esto se hará tanto por via telefónica, e-mail o personalmente, lo cual se hará de la forma más conveniente y pertinente según sea el caso.

- Formalización de la operación

Luego de la sesión del comité de crédito, los expedientes de los acreditados potenciales de operaciones aprobadas en el mismo serán entregados al auxiliar de crédito para continuar con el procedimiento de formalización y posterior desembolso.

- Auxiliar de crédito verifica el cumplimiento de las disposiciones del comité de crédito

El auxiliar de crédito verificará que el expediente esté completo y procederá a ingresar al sistema informático las condiciones de la operación aprobadas por el comité de crédito, verificando nuevamente, que toda la información esté correctamente completada y que toda la documentación respaldatoria se encuentre debidamente firmada.

Esto se realiza con el fin de verificar la veracidad de los datos proporcionados y que se cuente con toda la informacion necesaria.

- Preparación e impresión de documentación

Efectuado el ingreso de los datos de los créditos aprobados al sistema informático, se procede a preparar la documentación para el desembolso de los créditos.

La documentación que se imprimirá es: contrato, pagaré, plan de pagos y cheque (si es requerido). El cheque será remitido al área de contabilidad para su autorización y firma correspondiente y será la encargada de entregar los cheques ya firmados a los auxiliares de crédito, para su custodia, mientras que el asociado se presenta a retirar su préstamo.

Los cheques no podrán permanecer en caja más de siete días hábiles sin ser recibidos por el acreditado. Al octavo día se avisará al área de contabilidad para su anulación o al área de procesos o de cartera para que re programe el desembolso con elaboración de nuevo pagaré y cheque, debiendo notificar y documentar dicho procedimiento en los expedientes del asociado.

Las operaciones crediticias que cuenten con garantías reales (hipotecaria o prendaria), se esperará a que las garantías se encuentren totalmente realizadas a favor de la asociación solidaria para iniciar la impresión de la documentación del crédito.

- Se informa al solicitante de operación para el desembolso

Con las garantías constituidas y el cheque a ser entregado debidamente firmado y autorizado, el auxiliar de créditos contactará telefónicamente al asociado (en caso de no contar con teléfono, será responsabilidad del analista de crédito contactar personalmente al cliente) para informar que la operación

crediticia se encuentra lista para ser retirada en las oficinas de la entidad, los horarios de atención y la persona a contactar para realizar dicha transacción.

- Se presenta para retiro

En este punto se debe considerar el procedimiento de reversión de operaciones de crédito. Las operaciones no podrán permanecer pendientes de desembolso por más de siete días hábiles contados a partir de la fecha de aprobación de la solicitud sin ser recibidos por el acreditado, esto se hace por motivos de seguridad.

Al octavo día se avisará al área de contabilidad para su anulación o al área de procesos o de cartera para que re programe el desembolso con elaboración de nuevo pagaré o en caso contrario, codifique dicha operación como “desistida”.

- Se informa a contabilidad para anular operación

En caso de que no se presente el titular para el retiro de la operación o faltare firma en la documentación legal de formalización de alguna de las personas involucradas (titular, cónyuge/conviviente y/o aval y su cónyuge/conviviente) será revertida y anulada en el sistema informático.

El auxiliar de crédito imprimirá el listado de los créditos listos para desembolsos que no hayan sido retirado o se encuentran pendientes de alguna firma, e informará a contabilidad para revertir la (s) operación (es) y anular el (los) cheque (s).

- Registro de información

De igual manera, se registrará en observaciones del acta de comité como 'desistidos', los créditos aprobados y que no hayan sido retirados por los titulares por haber desistido de la operación; y aquellas operaciones que serán revertidas para luego ser habilitadas posterior al cierre, como 'pendientes'.

Es recomendable no dejar operaciones pendientes de desembolso al cierre de mes de aquellos solicitantes que se vean imposibilitados de retirar sus operaciones. De preferencia, sus operaciones deberán ser anuladas y, una vez confirmada y coordinada la nueva fecha de retiro, se procederá a la emisión de la documentación respaldatoria, quedando la operación en el sistema informático como aprobada por comité de crédito.

- Se da de baja y archiva en desistidos

Las operaciones aprobadas cuyos titulares no se presenten a retirar por haber desistido de operar con la Asociación serán dados de baja en el sistema, registrando las causas y archivándose el expediente del acreditado en desistidos. Será responsabilidad del auxiliar de crédito realizar dicha tarea, siendo parte de sus labores rutinarias.

- Formalización y firma de documentación

El desembolso del crédito se efectúa al concurrir el acreditado a la caja de la asociación. Solamente en casos excepcionales, se realizarán desembolsos fuera de la empresa para la cual deberá estar presente el gerente en forma conjunta con el analista de crédito a cargo.

El encargado de la atención en la asociación será el auxiliar de créditos, el cual asistirá al acreditado dándole la bienvenida y orientaciones básicas respecto a las operaciones a realizar, los días de pago, las ventajas de ser un pagador puntual y demás ventajas y responsabilidades que conllevan ser un asociado solidarista. Posteriormente, completará el expediente de la solicitud haciendo firmar el pagaré respectivo al acreditado y su cónyuge/conviviente y aval y su cónyuge/conviviente si corresponde, verificando las firmas:

- El contrato de crédito
- Pagaré
- Hoja de recepción conforme de efectivo o cheque

Cuando se trate de créditos con garantía hipotecaria o garantía prendaria; primero deberá realizarse la formalización de las garantías. Para realizar el desembolso, se debe estimar el día de desembolso considerando el tiempo que se requiere para la formalización de las garantías.

Ningún analista de crédito podrá realizar el procedimiento de desembolso de crédito. Esta opción será solamente habilitada al auxiliar de crédito.

- Auxiliar de crédito verifica firma con documentación legal

Será responsabilidad del auxiliar de crédito verificar que la documentación legal de la operación crediticia se encuentre debidamente firmada por el titular y cónyuge/conviviente y el aval y su cónyuge/conviviente si corresponde.

Deberá constatar que la rúbrica coincida con la registrada en la documentación oficial del acreditado (IFE) y su cónyuge/conviviente y aval y

cónyuge/conviviente si corresponde; es decir, de todas las personas involucradas y firmantes de la operación crediticia.

- Coincide

Con la documentación legal en mano, el auxiliar de crédito verificará que cada firma corresponda con la registrada en el documento legal de cada firmante de la operación crediticia.

Es recomendable que el auxiliar de crédito haga firmar una hoja en blanco a modo de práctica al titular y cónyuge/conviviente y aval y cónyuge/conviviente si corresponde, a fin de verificar la concordancia o no de la misma con la documentación legal, esta hoja deberá ser destruida frente al firmante por motivos de seguridad.

- Impresión de documentación nueva

Si la firma realizada por el titular y su cónyuge/conviviente y aval y su cónyuge/conviviente no coincide con la documentación oficial, el auxiliar de crédito procederá a la impresión de una nueva documentación de formalización para ser firmada.

- Entrega documentación de crédito

Una vez firmada la documentación legal respaldatoria de la operación por el titular y su cónyuge/conviviente y aval y su cónyuge/conviviente si corresponde, el auxiliar de crédito entregará al titular el plan de pagos y cheque.

En caso de que la operación sea desembolsada en efectivo, el área de contabilidad deberá prever la disponibilidad de efectivo para dichos desembolsos mientras se presenta el acreditado para retirar su préstamo, a fin de que no existan demoras.

Los desembolsos en efectivo se realizarán en una ventanilla de caja de la asociación dentro de la empresa, para esto se debe ser cuidadoso(a) al certificar la autenticidad de las personas y firma de los mismos previo a la entrega del efectivo.

En esta ocasión se revisará la conformidad del día del desembolso, si por demora del acreditado u otros motivos se excede la fecha de desembolso aprobada por el comité de crédito, será necesario que el auxiliar de créditos de la asociación coordine con el área de contabilidad para que regularice en el expediente una nueva fecha de desembolso.

- Auxiliar de crédito entrega documentación para custodia (θ)

Una vez concluido el desembolso, el Auxiliar de Crédito entregará los documentos de la formalización del crédito a los respectivos funcionarios de la Asociación encargados de su custodia y archivo correspondiente:

- Contrato
- Garantías
- Pagaré

- Se archiva documentación

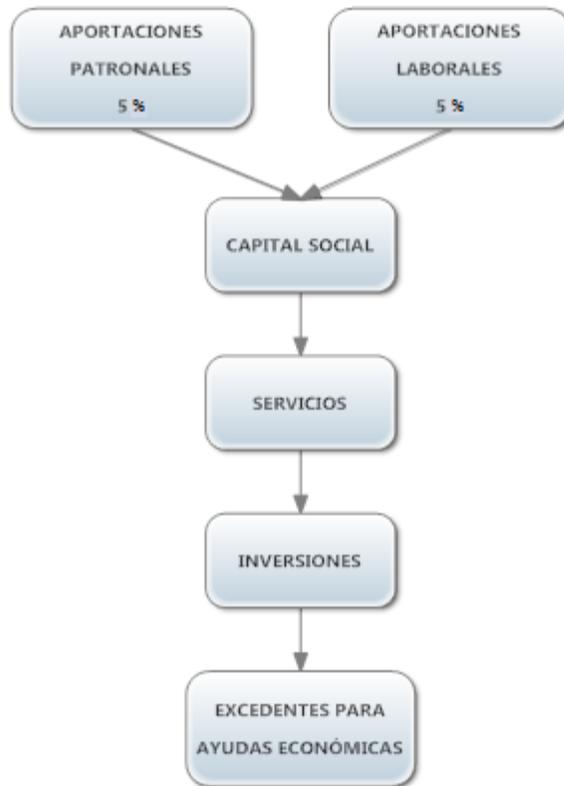
De igual manera, el auxiliar de crédito entregará a la secretaria de la asociación para que esta a su vez haga entrega de los documentos al administrador; quedando el expediente a cargo de los mismos y archivado en el lugar correspondiente; en su defecto, quedará a cargo del área de crédito la custodia del expediente del acreditado conteniendo:

- Solicitud de crédito
- Informes del crédito
- Documentos que sustentan el análisis
- Propuesta de crédito del analista de crédito
- Aprobación y la liquidación de la operación

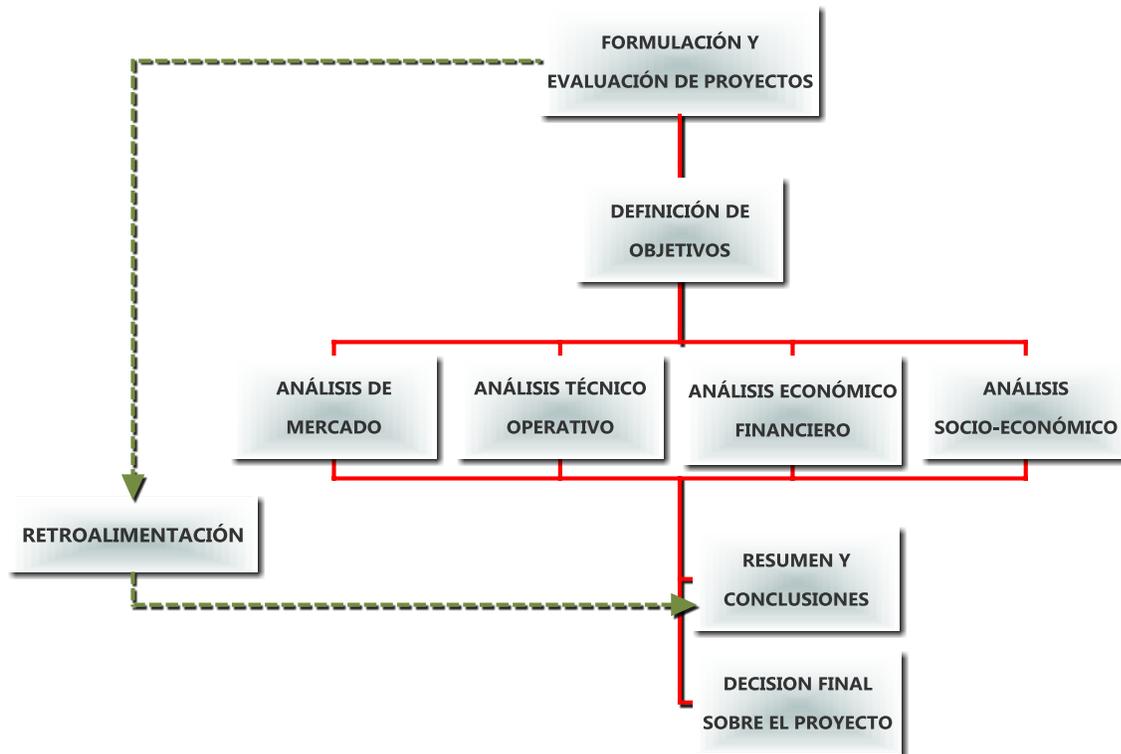
Se recomienda manejar un historial de cada movimiento realizado por los asociados y/o encargados de la asociación a fin de contar con un aval que permita llevar un control de dichos movimientos y su evolución en la asociación solidarista.

### 3.6.9. Diseño de proceso de generación de beneficios

Figura 19. Proceso de evaluación de proyectos



Continuación de la figura 19.



Fuente: elaboración propia.

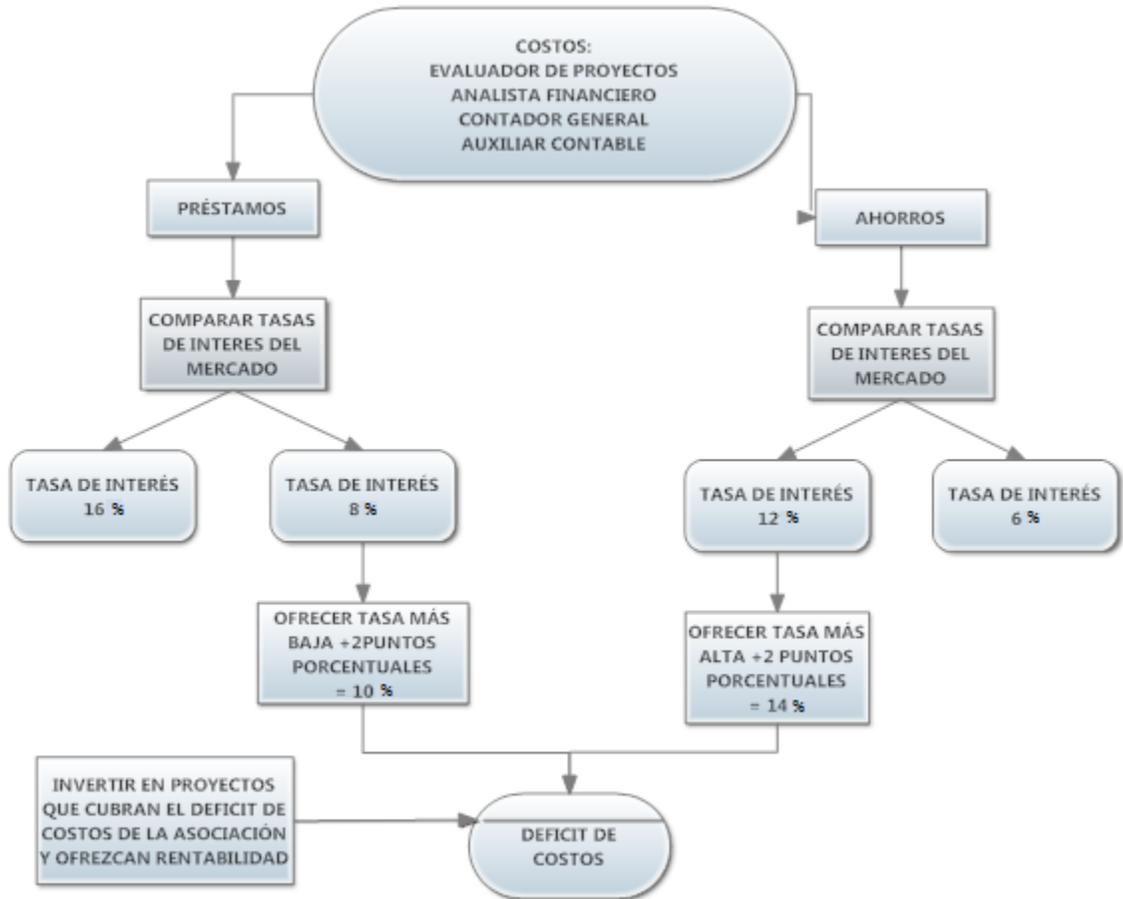
- **Análisis de costos**

Los costos en que se incurrirá dentro de la asociación solidarista provienen de sus actividades de captación y colocación de créditos, además de la inversión necesaria en proyectos, con los cuales se espera cubrir el déficit que se genera frente a las instituciones financieras del mercado.

Con el propósito de un mejor análisis los costos se estructuran de la siguiente manera.

Figura 20. Estructura operacional de costos

Responsable principal: asociación solidarista



Fuente: elaboración propia.

- Descripción

Los bancos suelen operar con préstamos a tasas de interés alto en el caso de conceder préstamos, y a su vez operan con tasas de interés bajas en el caso de los ahorros, a fin de cubrir sus costos de operación y de financiamiento y obtener un porcentaje de rentabilidad.

En el caso de la asociación solidarista, su objetivo es ofrecer tasas de interés atractivas para los empleados a fin de que estos se involucren en la asociación; por lo tanto, ofrecen bajas tasas de interés para otorgar préstamos, y ofrecen altas tasas de interés en el caso de generación de ahorros; es decir, operan de forma completamente distinta a un banco, pues de otra manera no atraerían la inversión de los empleados. Para esto se debe realizar un análisis de mercado financiero y un análisis de riesgo que permita fijar tasas de interés razonables ya que el propósito de esto es mantener en funcionamiento la asociación y promover el solidarismo.

Dado que se conceden tasas de interés altas para los ahorros y bajas para los préstamos, como consecuencia de esto se obtiene una pérdida o déficit, ya que no se consigue cubrir los costos operacionales de la asociación; por lo tanto, es necesario invertir en proyectos que ofrezcan un alto porcentaje de rentabilidad, los cuales permitan cubrir los costos y obtener beneficios para que la asociación se mantenga en funcionamiento y mejore continuamente.

- Análisis beneficio/costo

Dada la naturaleza de la asociación solidarista, el beneficio esperado es mejorar la relación empleado-patrono lo cual impacta directamente en el incremento de la productividad y capacidad de generación de beneficios.

En cuanto a los costos, estos son aquellos en que se incurren en el déficit que se presenta en comparación a las demás instituciones del mercado financiero, debido a las tasas de interés con que se trabajará, ya que se debe atraer la participación del empleado y buscar su incremento; sin embargo, se estructurará este proceso a fin de invertir en proyectos que generen beneficios

capaces de cubrir estos costos y mantener en funcionamiento la asociación solidarista.

- Costo de oportunidad

La definición económica de costo de oportunidad designa el coste de la inversión de los recursos disponibles a costa de la mejor inversión alternativa disponible, también, el valor de la mejor opción no realizada. En este caso, la empresa ha optado por crear la asociación solidarista para mejorar la relación empleado-patrono, a cambio de correr el riesgo potencial de que se cree un sindicato dentro de la empresa, lo cual en consecuencia generaría costos que afectaría la productividad y rentabilidad de la empresa.

Además, la empresa deberá evaluar constantemente el costo de oportunidad de cada alternativa de proyecto en que decida invertir para asegurarse de la capacidad de generación de beneficios, y que estos sean suficientes en comparación con sus alternativas para mantener el funcionamiento de la asociación solidarista.

- Proyección de beneficios

El beneficio esperado y propósito principal de la asociación no es más que el de mejorar la relación empleado-patrono; sin embargo, además de estos los beneficios esperados serán aquellos que se generen por las actividades de captación y colocación de créditos y préstamos que conceda la asociación, además de los proyectos de inversión en que se involucre la misma. Estos beneficios se presentarán con detalle junto a los estados e indicadores financieros



## **4. IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS DE LA PROPUESTA**

El objetivo del diseño de procesos e indicadores que permitan incrementar los beneficios de la asociación solidarista se podrán concretar y poner en práctica mediante un plan que ponga en marcha y accione las mejoras propuestas, el cual se detalla a continuación.

### **4.1. Implementación del diseño organizacional**

Se refiere a todo aquello que se debe realizar para implementar exitosamente el diseño organizacional propuesto; por lo tanto, se muestra la secuencia de pasos y acciones sugeridas para llevar a cabo en la ejecución del plan de implementación de mejoras y darle sostenibilidad.

#### **4.1.1. Asignación de responsables de implementación**

Los responsables de implementación se asignarán de acuerdo a la posición jerárquica que a estos se les haya designado dentro de la asociación, ya que dependiendo de esto, se les otorga el grado de influencia que estos pueden ejercer en la toma de decisiones dentro de la asociación; sin embargo, el presente plan se mantendrá sujeto a las disposiciones y modificaciones que en su momento desee realizar la junta directiva, tomando en consideración la situación actual que se viva, y velando por el cumplimiento de sus objetivos.

Para fines de este trabajo de graduación, se aconseja a la asociación solidarista, deje a cargo a cada representante de su respectivo comité la implementación de los procesos e indicadores, y que estos cuenten con la

supervisión y el apoyo del administrador general, debiendo dar cuenta de lo realizado a la junta directiva para que esta verifique y apruebe el desarrollo e implementación de los procesos e indicadores administrativos.

#### **4.1.2. Involucramiento organizacional**

Todo proceso presenta vulnerabilidades y es susceptible a mejoras; por esta razón, es importante generar un interés en los integrantes de la asociación, a fin de que identifiquen y propongan ideas que corrijan y mejoren su funcionamiento.

Para generar un interés de involucramiento organizacional, se debe crear una cultura de trabajo que muestre interés en las necesidades y requerimientos de todos y cada uno de los integrantes de la asociación. Por lo tanto, se requiere de otorgar más autonomía y capacidad de decisión, lo cual se lograría mediante el diseño de los procesos, pues estos se encuentran interrelacionados y funcionan en secuencia, ya que esto genera mayor compromiso de parte de los participantes.

Uno de los pilares para conseguir un mayor involucramiento es el hecho de que la junta directiva represente los intereses de todos los involucrados y se tenga una participación representativa.

El propósito primordial es promover la participación proactiva de cada miembro y que este tenga la capacidad y derecho de presentar correcciones o bien oportunidades de mejora para la asociación.

### **4.1.3. Estrategia de implementación**

Para llevar a cabo exitosamente la implementación se necesita seguir ciertas estrategias, por ejemplo:

- Integración de procesos e indicadores
- Alineación de objetivos
- Acceso a la información
- Recursos compartidos

Todas estas estrategias que se utilizarán para la implementación, se incorporan en el uso de círculos de calidad, ya que integra e insta a compartir información, herramientas y todos los recursos disponibles, optimizándolos.

Los círculos de calidad son un grupo de trabajo voluntario que reúnen a un representante de cada área y los involucra para buscar soluciones a problemas detectados en sus respectivas áreas de desempeño laboral, o para mejorar algún aspecto que caracteriza su puesto de trabajo; es decir, en este caso cada uno de las distintas áreas se vería representada y se buscaría solución a sus inquietudes.

Además, promueve la mejora continua, por lo cual es una herramienta altamente útil para asegurar la calidad de la asociación y la generación de beneficios, satisfaciendo las necesidades y expectativas de sus participantes.

Figura 21. **Círculo de calidad**



Fuente: elaboración propia.

#### **4.1.4. Tácticas de implementación**

La mejor táctica que se puede sugerir es brindar información constante sobre el desarrollo del proceso de implementación a los miembros de la misma, haciéndoles saber la importancia del rol de cada uno y el impacto que esto genera en la asociación. Es decir, se debe mantener un sistema de publicidad e información constante y crear una cultura de proactividad, en donde se compartan los recursos y las herramientas disponibles, construyendo de esta manera una imagen exitosa de la asociación, impactando de manera positiva en los socios potenciales.

#### 4.1.5. Plan de acción

Publicar los procesos y normas, así como toda la información correspondiente a la gestión de la asociación y hacer conocimiento de esto a todos sus integrantes para que tengan la capacidad de gestionarla de la mejor manera posible.

Tabla IV. Plan de acción

Estrategia	Objetivo	Acciones Inmediatas	Recursos	Responsable
	¿Que?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Quien?
Comunicación	Publicar procesos e indicadores propuestos	Campaña interna de publicidad	Canales de comunicación disponibles, charlas y capacitaciones.	Asamblea general  Junta directiva  Administradores  Comités
Toma de Conciencia	Reconocer la importancia de cada proceso de la asociación y de la propia asociación.	Capacitaciones enfocadas a las interrelaciones entre cada puesto y su importancia.	Descriptor de puestos. Diseño de procesos.	
Formación	Asegurar el desempeño eficiente de cada integrante.	Informes precisos de los descriptores de puesto, y el flujo de procesos.	Descriptor de puestos. Diseño de procesos.	
Gestión del cambio	Administrar competencias del personal y los recursos para la implementación	Participación proactiva e información confiable y constante.	Procesos e Indicadores administrativos. Descriptor de puestos	
Participación de la dirección	Asegurar la integridad y el funcionamiento de la asociación, e implementación de mejoras.	Asegurar disponibilidad de recursos, comunicación, establecer objetivos, realizar revisiones	Política de calidad. Procesos e indicadores administrativos	
Actividades de revisión	Verificar el correcto desempeño de la asociación y el cumplimiento de objetivos.	Monitoreo de registros e índices administrativos.	Procesos e indicadores administrativos. Registros cualitativos y cuantitativos.	

Fuente: elaboración propia.

#### **4.1.6. Gestión de implementación**

El proceso de gestión se refiere a la manera como se administrarán los recursos y las acciones a tomar para asegurar que la implementación sea lo más eficiente posible.

Para gestionar correctamente la implementación de mejoras, se llevará el control de las acciones que se realizarán, el proceso o área específica donde se aplicarán, qué se pretende corregir o mejorar, fuentes de verificación y quiénes serán los responsables de la implementación, que en este caso serán los representantes de cada comité, supervisados y apoyados por el administrador de la asociación.

Es necesario, además, hacer participar democráticamente a los miembros de la asociación en el proceso de la planificación, para esto se debe:

- Contar con personal adecuado.
- Ir formando al personal para los cambios nuevos.
- Los directivos deberán estar al tanto de las incidencias del cambio y de los posibles contratiempos que podrían surgir por una toma de decisión errónea.

Se actuará de acuerdo al plan de implementación establecido, utilizando los recursos establecidos; sin embargo cada responsable de proceso evaluará y gestionará el procesos correspondiente; es decir, el comité de finanzas evaluará el procesos financiero, el comité de ahorros evaluará el proceso de ahorros y se hará cargo la implementación del mismo; sin embargo, el control de gestión lo

tendrá a cargo el administrador de la asociación, quien debe contar con el aval de la junta directiva, pues ellos son los principales responsables del proceso de implementación y se asegurarán de que todo cumpla con las especificaciones y muestre concordancia con los objetivos planteados.

El éxito de la implementación se logrará contando con el apoyo y revisión constante del círculo de calidad, ya que de esta manera se generará impacto en cada área que participa en la asociación.

#### **4.1.7. Integración planificada**

Esto se refiere a la capacidad administrativa con que se cuenta para unificar a los distintos participantes y coordinarlos para trabajar proactivamente y alcanzar los objetivos propuestos, utilizando eficientemente los recursos con que se cuenta.

#### **4.2. Evaluación del diseño organizacional propuesto**

El propósito de esta evaluación es medir el grado de cumplimiento de las propuestas referentes al diseño organizacional y a la eficiencia en la utilización de recursos en su gestión. Es decir, se evalúa el grado de cumplimiento de requerimientos a nivel organizacional y se verifica que se cuente con un diseño organizacional óptimo.

##### **4.2.1. Evaluación del cambio**

Esta evaluación se realizará de acuerdo a la evolución de la asociación, es decir, se medirá el grado de impacto generado por la asociación en el ambiente

laboral de la empresa; también, se verificará el grado de impacto que han podido alcanzar los beneficios.

#### **4.2.2. Diagnóstico de la implementación**

Se verificará el grado de cumplimiento de los objetivos de la asociación; a su vez, se hará lo mismo con la eficiencia con que se ha gestionado los recursos para cumplir con dichos objetivos.

Se verificará la coherencia y se identificarán los cuellos de botella y susceptibilidad a mejoras, generando luego un plan de mejora en dichos puntos, lo cual permitirá a su vez incrementar la calidad con apoyo de los indicadores, incrementando, por lo tanto, la eficiencia en la gestión de la asociación solidaria.

#### **4.3. Gestión de recursos humanos**

El recurso humano se gestiona a través del departamento de recursos humanos; este, como tal, brindará apoyo a todos los involucrados en la asociación solidaria.

Sin embargo, la tarea principal del departamento de recursos humanos será brindar apoyo a los círculos de calidad, así como dar legitimidad y autoridad a las propuestas o resoluciones. Esto se hace con el fin de asegurar el funcionamiento óptimo de la asociación y procurar su mejora continua.

##### **4.3.1. Comportamiento organizacional**

Para que la asociación funcione correctamente es necesario que exista la disposición de cada involucrado en la asociación solidaria a participar

proactivamente. Es importante que se muestre una conducta coherente al propósito de la asociación solidarista; es decir, tener un trato más humano hacia los demás, y de manera más comunicativa, buscando provocar una respuesta positiva de los demás, mejorando la relación entre empleado y patrón.

#### **4.3.2. Proceso de toma de decisiones**

Las atribuciones en la toma de decisiones, responderán a la jerarquía existente en el organigrama. Sin embargo, se contará con círculos de calidad, cuyo propósito es permitir que cada área involucrada participe en el proceso de toma de decisiones, aportando ideas a fin de solucionar la situación de cada área en conjunto con las demás, trabajando de manera integral.

#### **4.4. Clima laboral**

La razón principal de la creación de la asociación solidarista es precisamente proponer una solución al clima laboral entre patrono y empleado, ya que esta representa beneficios para ambos y propicia una sana relación entre ambos participantes. Por lo tanto, en este tema es donde se percibirá de mejor manera el impacto que genere la asociación solidarista en la empresa.

#### **4.5. Factores críticos de éxito (FCE)**

Uno de los factores críticos de éxito es la promoción de la asociación solidarista para que incentive el involucramiento y la participación proactiva de parte de los empleados en la asociación solidarista.

El incremento tanto en la calidad como en la cantidad de beneficios que ofrece la asociación solidarista.

Mantener un grado de liquidez y disponibilidad de recursos que ofrezcan la capacidad e otorgar préstamos y créditos a los asociados.

Promocionar el hábito del ahorro, ya que esto representaría una en el financiamiento de la asociación.

Tanto en esta fase del proceso de implementación, como al final de cada fase, se sugiere realizar una revisión final de lo que se proponga implementar, con el propósito de identificar puntos de corrección o mejoras, ya que esto impactará directamente en el grado de calidad de la propuesta, asegurando así los beneficios.

## **5. MEJORA CONTINUA**

Previo a abordar el tema respecto a la mejora continua, se debe recalcar que la mejora que se ha planificado para la asociación solidarista se mide en función del diseño de los procesos e indicadores administrativos; es decir, se busca organizar todo de tal manera que se incremente la eficiencia de la asociación tanto administrativa como operativamente. Por lo tanto, en lo que respecta a la mejora continua, se refiere más específicamente a la gestión administrativa y la evaluación e interpretación de indicadores administrativos y financieros, que muestren parámetros o puntos de referencia para la toma de decisiones en cuanto a las modificaciones que se requieran para mejorar e incrementar la eficiencia y productividad en la capacidad de generación de beneficios de la asociación solidarista.

Se debe tener en mente que uno de los factores que se deben evaluar para llevar a cabo un proyecto es el riesgo, ya que a mayor riesgo se debe exigir mayor rentabilidad; pero en el caso de la asociación solidarista, esta representa un menor riesgo para la empresa, que si no se hiciera nada con respecto a la relación con los empleados, ya que brinda la oportunidad de afianzar su relación con estos y crear un ambiente productivo y beneficioso para ambos.

Las mejoras en que se hará hincapié en este capítulo se relacionan con la gestión de los recursos financieros de la asociación, tema de suma importancia puesto que es la base como se asegura su funcionamiento de la misma y la correcta utilización de los beneficios obtenidos en dicha asociación.

## **5.1. Indicadores de resultados**

En cuanto a la asociación solidarista, los resultados esperados se enfocan precisamente en la calidad de su gestión, y en su gestión financiera, lo cual es la base del funcionamiento óptimo que asegure la generación de beneficios para sus asociados.

### **5.1.1. Benchmarking**

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del *benchmarking* para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa o bien hacerlo internamente entre departamentos, lo cual permite homogenizar el desempeño y la calidad de la empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

Sin embargo, en el caso de la asociación solidarista, se presta una especial atención a los indicadores financieros, ya que estos son de suma importancia para medir su desempeño financiero, con base en la capacidad de generación de beneficios y la gestión en procesos de captación y colocación. No sin antes valuar y mostrar el personal que será encargado de administrar la asociación y tomar decisiones respecto a su rumbo.

### **5.1.2. Planilla**

Un factor muy importante a tomar en cuenta es el recurso humano que será el encargado de gestionar los demás recursos con que cuenta la asociación solidarista; por lo tanto, se debe tener información acerca de su remuneración.

Esta información se presentará detalladamente en el apartado de anexos, referente a este tema.

### **5.1.3. Estados financieros**

Los estados financieros muestran la situación financiera de la empresa; sin embargo, en este caso, es necesario analizar previamente la información con que se construirán dichos estados, ya que se debe tener un panorama claro respecto a la expectativa de generación de beneficios.

#### **5.1.3.1. Tasas de interés de la asociación solidarista**

En cuanto a las tasas de captación (ahorros) y de colocación (préstamos) que trabajará la asociación, su cálculo se basa en la siguiente información, que ha proporcionado la propia empresa:

- Los potenciales asociados suelen pedir préstamos de alrededor de Q20 000,00 a entidades financieras como bancos del sistema.
- Los potenciales asociados suelen ahorrar montos de alrededor de Q15 000,00 a entidades financieras como bancos del sistema.
- El tiempo promedio en que se comprometen para ambas situaciones es alrededor de 36 meses.

La información proporcionada por la empresa servirá de base para los posteriores cálculos y proyecciones, en los cuales se utilizará para estimar los beneficios esperados para la asociación.

En cuanto a las tasas de interés que se utilizarán para la asociación solidarista, estas se fijaron según las principales entidades financieras del país, a las cuales se les disminuyó una cantidad considerable para competir con ellas, sin dejar de lado la capacidad para cubrir los costos operativos de la asociación solidarista.

A continuación, se muestran las tablas correspondientes a las entidades financieras más representativas del país:

Tabla V. **Entidades financieras más representativas**

	<b>Productos financieros</b>	<b>Gastos de operación</b>	<b>% gastos operativos</b>
<b>Credito Hipotecario Nacional</b>	70 149	8 132	8,6262912
<b>Industrial s.a.</b>	1 590 388	108 299	14,6851587
<b>De Desarrollo Rural s.a.</b>	1 741 269	266 401	6,53627051
<b>Promerica</b>	274 888	74 147	3,70733813
<b>Internacional</b>	175 545	20 128	8,72143283
<b>De los Trabajadores</b>	778 007	56 500	13,7700354
		<b>Promedio</b>	<b>9,34108779</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla VI. **Tasa de consumo**

	<b>Tasa de consumo</b>
<b>Credito Hipotecario Nacional</b>	16,96
<b>Industrial s.a.</b>	14,89
<b>De Desarrollo Rural s.a.</b>	16,46
<b>Promerica</b>	38,28
<b>Internacional</b>	28,71
<b>De los Trabajadores</b>	22,77
	<b>Promedio 23,0116667</b>

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a esta información, se fijaron las siguientes tasas de interés:

- Tasa de captación: 14,5 %
- Tasa de colocación: 9 %

Para el cálculo de los montos que se esperan recaudar en las distintas actividades, se utilizó la tabla de cálculo de cotizador de préstamos que la empresa proporcionó; además, se utilizó la información proporcionada por la empresa en cuanto a montos y plazos requeridos en dicha tabla.

Tasa de captación (prestamos)

- El capital del mes corresponde a la relación existente entre el monto y los meses plazo, es decir:  $\text{capital del mes} = \text{monto} / \text{meses plazo}$ .
- tipo de interés simple, ya que se calcula sobre el saldo inicial:  $\text{intereses mes} = \text{saldo inicial} * \text{tasa de interés}$ . su tipo de capitalización es semestral.
- El total de abono del mes es la suma del capital más los intereses del mes.

Tabla VII. Tasa de captación (préstamos)

Nombre:		Asociado			Monto: Q20,000.00	
Meses plazo:		36	Cervecería		Tasa:	14.50 %
Núm.	Saldo inicial	Capital del mes	Intereses del mes	Total abono del mes	Saldo final	
1.	Q20 000,00	Q555,56	Q246,30	Q801,86	Q19 444,44	
2.	Q19 444,44	Q555,56	Q239,46	Q795,02	Q18 888,89	
3.	Q18 888,89	Q555,56	Q232,62	Q788,17	Q18 333,33	
4.	Q18 333,33	Q555,56	Q225,78	Q781,33	Q17 777,78	
5.	Q17 777,78	Q555,56	Q218,93	Q774,49	Q17 222,22	<b>6 meses</b>
6.	Q17 222,22	Q555,56	Q212,09	Q767,65	Q16 666,67	Q4 708,52
7.	Q16 666,67	Q555,56	Q205,25	Q760,81	Q16 111,11	
8.	Q16 111,11	Q555,56	Q198,41	Q753,96	Q15 555,56	
9.	Q15 555,56	Q555,56	Q191,57	Q747,12	Q15 000,00	
10.	Q15 000,00	Q555,56	Q184,73	Q740,28	Q14 444,44	
11.	Q14 444,44	Q555,56	Q177,88	Q733,44	Q13 888,89	<b>12 meses</b>
12.	Q13 888,89	Q555,56	Q171,04	Q726,60	Q13 333,33	Q9 170,73
13.	Q13 333,33	Q555,56	Q164,20	Q719,76	Q12 777,78	
14.	Q12 777,78	Q555,56	Q157,36	Q712,91	Q12 222,22	
15.	Q12 222,22	Q555,56	Q150,52	Q706,07	Q11 666,67	
16.	Q11 666,67	Q555,56	Q143,68	Q699,23	Q11 111,11	
17.	Q11 111,11	Q555,56	Q136,83	Q692,39	Q10 555,56	<b>18 meses</b>
18.	Q10 555,56	Q555,56	Q129,99	Q685,55	Q10 000,00	Q13 386,64
19.	Q10 000,00	Q555,56	Q123,15	Q678,71	Q9 444,44	
20.	Q9 444,44	Q555,56	Q116,31	Q671,86	Q8 888,89	
21.	Q8 888,89	Q555,56	Q109,47	Q665,02	Q8 333,33	
22.	Q8 333,33	Q555,56	Q102,63	Q658,18	Q7 777,78	
23.	Q7 777,78	Q555,56	Q95,78	Q651,34	Q7 222,22	<b>24 meses</b>
24.	Q7 222,22	Q555,56	Q88,94	Q644,50	Q6 666,67	Q17 356,26
25.	Q6 666,67	Q555,56	Q82,10	Q637,66	Q6 111,11	
26.	Q6 111,11	Q555,56	Q75,26	Q630,81	Q5 555,56	
27.	Q5 555,56	Q555,56	Q68,42	Q623,97	Q5 000,00	
28.	Q5 000,00	Q555,56	Q61,58	Q617,13	Q4 444,44	
29.	Q4 444,44	Q555,56	Q54,73	Q610,29	Q3 888,89	
30.	Q3 888,89	Q555,56	Q47,89	Q603,45	Q3 333,33	
31.	Q3 333,33	Q555,56	Q41,05	Q596,61	Q2 777,78	
32.	Q2 777,78	Q555,56	Q34,21	Q589,76	Q2 222,22	
33.	Q2 222,22	Q555,56	Q27,37	Q582,92	Q1 666,67	
34.	Q1 666,67	Q555,56	Q20,53	Q576,08	Q1 111,11	
35.	Q1 111,11	Q555,56	Q13,68	Q569,24	Q555,56	<b>36 meses</b>
36.	Q555,56	Q555,56	Q6,84	Q562,40	Q0,00	Q24 556,58

Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. Tasa de colocación (ahorros)

Nombre:		Asociado				Monto:	Q15,000.00
Meses plazo:		36	Cervecería			Tasa:	9.00%
Núm.	Saldo inicial	Capital del mes	Interesés del mes	Total abono del mes	Saldo final		
1.	Q15 000,00	Q416,67	Q114,66	Q531,32	Q14 583,33		
2.	Q14 583,33	Q416,67	Q111,47	Q528,14	Q14 166,67		
3.	Q14 166,67	Q416,67	Q108,29	Q524,95	Q13 750,00		
4.	Q13 750,00	Q416,67	Q105,10	Q521,77	Q13 333,33		
5.	Q13 333,33	Q416,67	Q101,92	Q518,58	Q12 916,67	<b>6 meses</b>	
6.	Q12 916,67	Q416,67	Q98,73	Q515,40	Q12 500,00	Q3 140,17	
7.	Q12 500,00	Q416,67	Q95,55	Q512,21	Q12 083,33		
8.	Q12 083,33	Q416,67	Q92,36	Q509,03	Q11 666,67		
9.	Q11 666,67	Q416,67	Q89,18	Q505,84	Q11 250,00		
10.	Q11 250,00	Q416,67	Q85,99	Q502,66	Q10 833,33		
11.	Q10 833,33	Q416,67	Q82,81	Q499,47	Q10 416,67	<b>12 meses</b>	
12.	Q10 416,67	Q416,67	Q79,62	Q496,29	Q10 000,00	Q6 165,68	
13.	Q10 000,00	Q416,67	Q76,44	Q493,11	Q9 583,33		
14.	Q9 583,33	Q416,67	Q73,25	Q489,92	Q9 166,67		
15.	Q9 166,67	Q416,67	Q70,07	Q486,74	Q8 750,00		
16.	Q8 750,00	Q416,67	Q66,88	Q483,55	Q8 333,33		
17.	Q8 333,33	Q416,67	Q63,70	Q480,37	Q7 916,67	<b>18 meses</b>	
18.	Q7 916,67	Q416,67	Q60,51	Q477,18	Q7 500,00	Q9 076,54	
19.	Q7 500,00	Q416,67	Q57,33	Q474,00	Q7 083,33		
20.	Q7 083,33	Q416,67	Q54,14	Q470,81	Q6 666,67		
21.	Q6 666,67	Q416,67	Q50,96	Q467,63	Q6 250,00		
22.	Q6 250,00	Q416,67	Q47,77	Q464,44	Q5 833,33		
23.	Q5 833,33	Q416,67	Q44,59	Q461,26	Q5 416,67	<b>24 meses</b>	
24.	Q5 416,67	Q416,67	Q41,40	Q458,07	Q5 000,00	Q11 872,74	
25.	Q5 000,00	Q416,67	Q38,22	Q454,89	Q4 583,33		
26.	Q4 583,33	Q416,67	Q35,03	Q451,70	Q4 166,67		
27.	Q4 166,67	Q416,67	Q31,85	Q448,52	Q3 750,00		
28.	Q3 750,00	Q416,67	Q28,66	Q445,33	Q3 333,33		
29.	Q3 333,33	Q416,67	Q25,48	Q442,15	Q2 916,67		
30.	Q2 916,67	Q416,67	Q22,29	Q438,96	Q2 500,00		
31.	Q2 500,00	Q416,67	Q19,11	Q435,78	Q2 083,33		
32.	Q2 083,33	Q416,67	Q15,92	Q432,59	Q1 666,67		
33.	Q1 666,67	Q416,67	Q12,74	Q429,41	Q1 250,00		
34.	Q1 250,00	Q416,67	Q9,55	Q426,22	Q833,33		
35.	Q833,33	Q416,67	Q6,37	Q423,04	Q416,67	<b>36 meses</b>	
36.	Q416,67	Q416,67	Q3,18	Q419,85	Q0,00	Q17 121,16	

Fuente: elaboración propia.

- Estados financieros

A continuación, se presentan los estados financieros proyectados para los primeros tres años de funcionamiento de la asociación. Se muestran tres años

ya que se estima que ese será el lapso de tiempo requerido para estabilizar la asociación y comenzar a obtener los beneficios necesarios. Respecto a los plazos, como se podrá observar, el promedio de los plazos tanto para préstamos como para ahorros, es de 24 meses, con un monto promedio de Q 20 000,00 y Q 15 000,00, respectivamente. Además, se estima una tasa inicial de participación del 30 % de los empleados, la cual se espera crezca a este mismo ritmo.

#### Supuestos de la asociación:

- La demanda máxima según experiencia de las empresas, sería el 30 % de los empleados en la empresa.
- El comportamiento de la demanda es variable debido a que crecerá en el tiempo, es decir, fluctuará el número de préstamos.
- El tipo de tasa de interés a utilizar será compuesto, igual que el mercado en Guatemala.
- La rentabilidad de los intereses, los cálculos de ahorros y préstamos son intereses compuestos dado que es la tasa que utiliza el mercado guatemalteco.
- Los cálculos son con base en préstamos con intereses compuestos, pero esto es irrelevante, ya que se tendrá una rentabilidad independientemente de la política de préstamos, ya que se participará en la inversión de distintos proyectos.

- Los plazos tanto para préstamos como para ahorros, es de 24 meses, con un monto promedio de Q 20 000,00 y Q 15 000,00 respectivamente, según bancos del sistema.
- Por su naturaleza, la asociación solidaria está exenta del pago de impuestos, de acuerdo al artículo.
- Los gastos son puramente administrativos, ya que no se invertirá en inmuebles, muebles como: en ningún otro equipo, ya que el funcionamiento de la asociación será puramente administrativo y contará con los recursos de la empresa.
- Como se ha mencionado anteriormente, el costo de oportunidad que se presentó, fue el de la evaluación de las distintas alternativas disponibles; se tomó como decisión final, diseñar e implementar como parte de la empresa, la asociación solidaria.

Las proyecciones realizadas se hacen con base en los datos que arrojan las entidades financieras del mercado, con el fin de representar un panorama realista y útil para la toma de decisiones.

La realización de los posteriores cálculos financieros, se muestran con mayor detalle en el apéndice 1 del presente trabajo de graduación.

- Año 1

Tabla IX. **Balance general**

Proyectado, año 1

<b>Activo</b>	
Prestamos	Q 15 000 000,00
Caja	Q 4 618 278,78
Inversiones	Q 9 861 843,75
<b>Total</b>	<b>Q 29 480 122,53</b>
<b>Pasivo</b>	
Ahorros	Q 24 006 250,00
<b>Capital</b>	
Utilidades retenidas	Q 4 503 125,00
Pasivo laboral	Q 970 747,53
	<b>Q 29 480 122,53</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla X. **Estado de resultados**

Proyectado, año 1

Productos financieros	<b>Q 2 549 744,75</b>
Gastos financieros	Q 716 713,10
Margen por inversion	Q 1 833 031,65
Gastos de operación	
<b>Productos</b>	Q 237,126.26
<b>Gastos</b>	Q 248,300.90
Gasto de administracion	Q 376 856,96
Total gastos operativos	Q 862 284,12
Margen operacional	Q 970 747,53
Ganancia bruta	<b>Q 970 747,53</b>

Fuente: elaboración propia.

- Año 2

Tabla XI. **Balance general**

Proyectado, año 2

<b>Activo</b>	
Prestamos	Q 30 000 000,00
Caja	Q 8 881 078,74
Inversiones	Q 20 241 531,25
<b>Total</b>	<b>Q 59 122 609,99</b>
<b>Pasivo</b>	
Ahorros	Q 48 485 416,67
<b>Capital</b>	
Utilidades retenidas	Q 9 242 708,33
Pasivo laboral	Q 1 394 484,99
	<b>Q 59 122 609,99</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla XII. **Estado de resultados**

Proyectado, año 2

<b>Productos financieros</b>	<b>Q 9 002 104,97</b>
<b>Gastos financieros</b>	<b>Q 6 145 266,36</b>
<b>Margen por inversión</b>	<b>Q 2 856 838,61</b>
<b>Gastos de operación</b>	
<b>Productos</b>	Q 837,195.76
<b>Gastos</b>	Q 248,300.90
<b>Gasto de administración</b>	Q 376 856,96
<b>Total gastos operativos</b>	<b>Q 1 462 353,62</b>
<b>Margen operacional</b>	<b>Q 1 394 484,99</b>
<b>Ganancia bruta</b>	<b>Q 1 394 484,99</b>

Fuente: elaboración propia.

- Año 3

Tabla XIII. **Balance general**

Proyectado, año 3

<b>Activo</b>	
Prestamos	Q 30 000 000,00
Caja	Q 12 528 151,89
Inversiones	Q 20 241 531,25
<b>Total</b>	<b>Q 62 769 683,14</b>
<b>Pasivo</b>	
Ahorros	Q 48 485 416,67
<b>Capital</b>	
Utilidades retenidas	Q 9 242 708,33
Pasivo laboral	Q 5 041 558,14
	<b>Q 62 769 683,14</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIV. **Estado de resultados**

Proyectado, año 3

<b>Productos financieros</b>	<b>Q 8 658 309,31</b>
<b>Gastos financieros</b>	<b>Q 2 186 370,55</b>
<b>Margen por inversión</b>	<b>Q 6 471 938,76</b>
<b>Gastos de operación</b>	
<b>Productos</b>	Q 805,222.77
<b>Gastos</b>	Q 248,300.90
<b>Gasto de administración</b>	Q 376 856,96
<b>Total gastos operativos</b>	<b>Q 1 430 380,63</b>
<b>Margen operacional</b>	<b>Q 5 041 558,14</b>
<b>Ganancia bruta</b>	<b>Q 5 041 558,14</b>

Fuente: elaboración propia.

Como resultado de las actividades de la asociación, captación y colocación, se tiene el siguiente resultado de cada año de la actividad

**Tabla XV. Resultado de cada año proyectado de la actividad**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ingresos (préstamos)	Q 921 919,71	Q 565 295,85	Q 221 500,19
Egresos (ahorros)	Q 716 713,10	Q 6 145 266,36	Q 2 186 370,55
Proyectos			
total ganado en proyectos	Q 1 627 825,04	Q 8 436 809,12	Q 8 436 809,12
Beneficios totales	Q 1 833 031,65	Q 2 856 838,61	Q 6 471 938,76

Fuente: elaboración propia.

#### **5.1.4. Indicadores financieros**

Al hablar sobre financiamiento, se refiere a la manera como se han suministrado los recursos monetarios y de crédito para un propósito; además de las fuentes que han proporcionado dichos recursos, capital propio o de terceros, y la manera en que se ha administrado para cumplir con los objetivos.

La información que genera la contabilidad y que se resume en los estados financieros debe ser interpretada y analizada para comprender el estado de la empresa al momento de generar dicha información; una forma de hacerlo es mediante una serie de indicadores que permiten analizar las partes de la estructura financiera de la empresa.

Los métodos más conocidos que brindan la contabilidad para la toma de decisiones, son los estados financieros, los cuales presentan los resultados de las operaciones, los flujos de efectivo y la situación financiera de las entidades,

los cuales están representados por el estado de resultados, el flujo de efectivo o de caja, y el balance general, respectivamente.

En cuanto a los indicadores financieros, se cuenta con una gran cantidad de estos, pues no son más que la relación entre dos o más resultados obtenidos de los diferentes estados financieros. Su propósito es calcular la eficiencia con que se gestionan los recursos financieros disponibles, a fin brindar información para la toma de decisiones en cuanto a estos resultados; es decir, realizar proyecciones a corto, mediano o largo plazo, o bien tomar acciones correctivas en caso de que esto fuera necesario; sin embargo, estos son realmente útiles cuando se calculan para diferentes años o bien se comparan con otras empresas, pues determinan promedios, tendencias, fluctuaciones y demás resultados para su análisis.

Los cuatro grupos más importantes de las razones financieras son:

- Razones de liquidez

Estas se refieren a la capacidad de la empresa para satisfacer sus necesidades a corto plazo, en función de la tenencia de activos líquidos; aunque como ya se ha mencionado anteriormente, esto no es muy recomendable para la asociación, pues estos generan utilidad, mas no rentabilidad; por lo cual es necesario mantener un estricto control sobre el nivel de liquidez con que cuenta la asociación. Es lo que se conoce comúnmente como activo corriente (efectivo, inversiones a corto plazo, cuentas por cobrar e inventarios).

- Capital de trabajo (activo circulante / pasivo circulante)

El capital de trabajo tiene relación directa con la capacidad de la empresa de generar flujo de caja. El flujo de caja o efectivo que la empresa genere será el que se encargue de mantener o de incrementar el capital de trabajo.

La capacidad de la empresa de generar efectivo con una menor inversión o u una menor utilización de activos tiene gran efecto en el capital de trabajo. Es el flujo de caja generado por la empresa el que genera los recursos para operar la empresa, reponer los activos, pagar la deuda y distribuir utilidades a los socios.

- Indicadores de la asociación

En cuanto al análisis de los indicadores de liquidez de la asociación solidarista, se presenta la siguiente tabla:

Tabla XVI. **Indicadores de liquidez**

<b>Análisis de liquidez</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Circulante	0,82	0,80	0,88
Rápida	0,82	0,80	0,88
Capital de Trabajo	-4 387 971	-9 604 338	-5 957 265

Fuente: elaboración propia.

- Razón circulante

No se cuenta con suficiente liquidez para cubrir obligaciones a corto plazo como sueldos; sin embargo, esta situación es normal, dada la naturaleza de la asociación.

- Razón rápida

No se cuenta con suficiente capacidad para liquidar obligaciones a corto plazo pues se recae sobre lo disponible en caja.

- Capital de trabajo

Se corre un alto riesgo de falta de liquidez para financiar el ciclo productivo ya que la tasa de interés es menor a la del mercado financiero. Por dicha razón se financiará la asociación mediante la inversión en proyectos que generen suficientes beneficios para operar.

Además, como complemento a esta información, se debe analizar la administración de activos, ya que esta impacta de manera importante en la gestión de recursos de la asociación, para lo cual se muestra la siguiente tabla, con la información correspondiente:

Tabla XVII. **Administración de activos**

<b>Administración de activos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Período promedio de cobro (días)	2 147,27	1 216,38	1 264,68

Fuente: elaboración propia.

Según los cálculos realizados, el dinero otorgado a los asociados, por concepto de préstamos se recuperará en un periodo aproximado de 3 años luego de realizados.

- Razones de apalancamiento

Se denomina apalancamiento a la posibilidad de financiar determinadas compras de activos sin la necesidad de contar con el dinero de la operación en el momento presente. Miden el grado y la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, considerando tanto la contribución de terceros (endeudamiento) como la de los propietarios (patrimonio).

Apalancamiento financiero: es el efecto que introduce el endeudamiento sobre la rentabilidad de los capitales propios. En este, los intereses por prestamos actúan como una palanca, contra la cual las utilidades de operación trabajan para generar cambios significativos en las utilidades netas de una empresa. Es la utilización de fondos obtenidos por préstamos a un costo fijo máximo para maximizar utilidades netas de una empresa.

Interpretaciones:

- Apalancamiento financiero positivo

Se produce cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es mayor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.

- Apalancamiento financiero negativo

Se genera cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es menor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.

- Apalancamiento financiero neutro

Cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es igual a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.

Se deben analizar estas razones financieras bajo las siguientes premisas:

- Examinan el capital contable o fondos aportados por los propietarios para buscar un margen de seguridad, diferencia entre el precio de un activo y su valor intrínseco, lo cual es la estimación del valor de una empresa que se calcula con base en características fundamentales como sus cuentas anuales, ventajas competitivas o perspectivas de futuro. Por lo tanto, cuanto menor sea el precio de un activo financiero, mayor será su margen de seguridad, siempre que su valor intrínseco no varíe. Si los propietarios han aportado solo una pequeña proporción de la financiación total. Los riesgos de la empresa son asumidos principalmente por los acreedores.
- Reuniendo fondos por medio de la deuda, los propietarios obtienen los beneficios de mantener el control de la empresa con una inversión limitada.
- Si la empresa gana más con los fondos tomados a préstamo que lo que paga de interés por ellos, la utilidad de los empresarios es mayor.

- En el primer caso, cuando el activo gana más que el costo de las deudas, el apalancamiento es favorable; en el segundo es desfavorable.
- Razón de endeudamiento

Mide la proporción de los activos que están financiados por terceros. Recuérdese que los activos de una empresa son financiados o bien por los socios o bien por terceros (proveedores o acreedores). Se determina dividiendo el pasivo total entre el activo total.

- Razón pasivo capital

Mide la relación o proporción que hay entre los activos financiados por los socios y los financiados por terceros y se determina dividiendo el pasivo a largo plazo entre el capital contable.

- Razones de actividad o de gerencia

Evalúan la habilidad con la cual la empresa (la gerencia) utiliza los recursos disponibles; es decir, mide el grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas con respecto al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios.

- Margen bruto de utilidad

Mide el porcentaje de utilidad logrado por la empresa después de haber cancelado las mercancías o existencias:

- (Ventas – costo de ventas) / ventas
  - Margen de utilidades operacionales

Indica o mide el porcentaje de utilidad con cada venta: costo de venta menos (-) gastos financieros incurridos.

- Rotación del capital de trabajo

Mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión neta en recursos a corto plazo: ventas / capital de trabajo

- Rotación de activos

Mide la eficiencia de la empresa en la utilización de los activos. Los activos se utilizan para generar ventas, ingresos y entre más altos sean estos, más eficiente es la gestión de los activos. Ventas totales / activos totales.

Días de cuentas por cobrar: mide el promedio de días que la empresa tarda en recuperar los montos por cobrar.

- Indicadores asociación

En cuanto a las razones de apalancamiento propias de la asociación solidarista, se presenta la siguiente tabla la cual muestra el análisis de apalancamiento correspondiente a dicha asociación:

Tabla XVIII. **Análisis de apalancamiento**

<b>Análisis de apalancamiento</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Activo/patrimonio	646,75 %	638,34 %	641,33 %	680,89 %
Pasivo/activo	80,21 %	81,43 %	82,01 %	77,24 %
Pasivo/patrimonio	518,77 %	519,81 %	525,94 %	525,94 %
Deuda financiera/ activos	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %

Fuente: elaboración propia.

El análisis de apalancamiento muestra altos índices ya que la asociación será financiada en su totalidad por fondos de la propia empresa; es decir, se mantendrá con capital propio.

En cuanto a la razón de deuda financiera/activos: esta refleja que la deuda es inexistente ya que se financiara por medio de capital propio.

- Razones de rentabilidad

Este tipo de indicadores mide la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de los recursos disponibles.

Para determinar la rentabilidad es necesario conocer el valor invertido y el tiempo durante el cual se ha hecho o mantenido la inversión. Cabe mencionar que el grado de rentabilidad exigido o esperado se debe al grado de riesgo que se corre en la inversión. El riesgo es un término que se relaciona con la capacidad de cobro que se tiene al momento de extinguirse el proyecto, pues se debe tener en cuenta que la prioridad en cobros es la siguiente:

- Trabajadores
- Bancos
- Inversionistas o accionistas

Básicamente existen dos tipos de inversión: la de rentabilidad fija o la de rentabilidad variable.

- La rentabilidad fija: es aquella que se pacta al hacer la inversión por ejemplo en bonos, títulos de deuda, etc. Este tipo de inversiones aseguran al inversionista una rentabilidad aunque no suele ser elevada, debido a que se corre con un riesgo menor.
  - La rentabilidad variable es propia de las acciones, activos fijos, etc. En este tipo de inversiones, la rentabilidad depende de la gestión que de ellas hagan los encargados de su administración; por ende se corre un mayor riesgo, razón por la cual los inversionistas exigen una mayor tasa de rentabilidad que si lo hicieran en una inversión a plazo fijo.
- Rentabilidad sobre activos (ROI o ROA)

$$\text{Rentabilidad sobre activos} = (\text{utilidad neta} / \text{activos}) * 100$$

Mide la eficiencia de la gestión sobre activos, dependiendo de la política de la empresa; es decir, si se enfocan en mantener un margen de ganancia bajo por cada venta, compensándolo con una alta rotación de inventario (un volumen grande de ventas) o bien prefieren tener un bajo volumen de ventas, obteniendo un alto margen de ganancia por cada venta realizada.

- $\text{ROI} = \text{BAIT} / \text{activo neto}$
- $\text{ROI} = (\text{BAIT} / \text{ventas}) \times (\text{ventas} / \text{activo})$

En la segunda ecuación, BAIT dividido por las ventas, representa lo que gana la empresa por cada peso que vende y las ventas divididas por el activo, representan el número de veces que la empresa recupera la inversión en un año a través de las ventas. Por lo tanto, es importante calcular la rentabilidad, para eso se multiplica el margen por la rotación y eso se realiza con la finalidad de mejorar el valor para el accionista; se tienen tres posibilidades: aumentar el margen, aumentar la rotación y aumentar el margen como la rotación (las dos al tiempo), esta es la esencia de la estrategia (política financiera) de una empresa.

El ROI es el indicador de rentabilidad económica, la rentabilidad de todo el activo, es donde empieza la creación de valor para el accionista.

- Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)

$$\text{Rentabilidad sobre patrimonio} = (\text{utilidad neta} / \text{patrimonio}) * 100$$

Este indicador contiene todas las deducciones para soportar los compromisos de la empresa sobre el beneficio neto luego de impuestos, mide el rendimiento de la utilización de los activos; en conclusión, el ROE es lo que el accionista espera de retorno luego de la inversión.

También puede ser:  $[\text{ROI} + e (\text{ROI} - kd) \times (1 - t)]$ . Donde 'e' es el indicador de endeudamiento; si no existiera deuda, el indicador de endeudamiento es cero; el producto de esa parte de la fórmula sería cero; por tanto, ROI y ROE coincidirían.

Pero si hay deuda se produce lo que se llama apalancamiento financiero, el ROE estaría por encima del ROI, ¿en cuánto?, en el producto de  $e(\text{ROI} - kd)$ , donde  $(\text{ROI} - kd)$  es el margen financiero, es la misma rentabilidad que se

traspasa del banco que cobra  $k_d$ =tasa de costo de la deuda, al accionista porque a ese dinero la empresa le genera como retorno el ROI;  $(ROI - k_d)$  es el factor que mide cuanto aumenta el ROE por encima del ROI en función de la deuda; pero ese factor de apalancamiento depende de dos factores el indicador de endeudamiento ( $e$ ) y el margen financiero  $(ROI - k_d)$  . De todo eso hay que restar el  $t$ , que es la carga impositiva.

- Indicadores asociación

Los indicadores financieros de rentabilidad correspondientes a la asociación solidarista se muestran en el presente apartado; sin embargo, no se puede mencionar los indicadores de rentabilidad, sin antes analizar los indicadores de eficiencia, ya que estos muestran el grado de eficiencia de utilización de recursos disponibles, mostrando un punto de partida para el posterior cálculo de la rentabilidad

Tabla XIX. **Indicadores financieros de rentabilidad**

<b>Eficiencia</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Utilidad operativa / utilidad bruta	0,72	0,79	0,93
Sueldos / gastos administrativos	1,00	1,00	1,00

Fuente: elaboración propia.

- Utilidad operativa/ utilidad bruta: la utilidad se ve incrementada en un 20 % en relación al primer año, ya que ha sido afectada por los sueldos administrativos y las ventas han llegado a un punto estático.

Sueldos/gastos administrativos: Según esta razón, los únicos gastos administrativos son los incurridos en los sueldos. Habiendo analizado los

indicadores de eficiencia, se prosigue a analizar los indicadores financieros de rentabilidad, los cuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla XX. **Indicadores financieros de rentabilidad**

<b>Rentabilidad</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Margen de utilidad bruta	52,85 %	19,68 %	62,58 %
Margen de utilidad neta	28,55 %	11,62 %	43,67 %
ROA	2,47 %	1,77 %	6,02 %
ROE	15,76 %	11,34 %	41,02 %

Fuente: elaboración propia.

- Margen de utilidad bruta: este comportamiento se debe a que los costos de producción disminuyeron sustancialmente en el tercer año.
- Margen de utilidad neta: se llega a un punto estable en el cual el volumen de ventas supera sustancialmente los costos de venta y la eficiencia administrativa crece constantemente.
- ROA(ROI): la rentabilidad obtenida sobre las inversiones o retorno sobre activos es bajo, lo cual indica que se debe utilizar una gran cantidad de activos para generar beneficios.
- ROE: indica que el 41,02 % de la rentabilidad generada se debe al capital propio. Además, se puede observar que el ROE es mayor que el ROA; es decir, el coste medio de la deuda es inferior a la rentabilidad económica (ROA), lo cual indica que la financiación de parte del activo con deuda ha posibilitado el crecimiento de la rentabilidad financiera (ROE).

- Coste promedio ponderado del capital (WACC)

El indicador WACC (*weighted average capital cost*) o coste promedio ponderado de capital se calcula con base en el rendimiento del sector bancario.

Figura 22. **Coste promedio ponderado del capital (WACC)**



Fuente: elaboración propia.

$$WACC = \frac{\text{Inversión (ingresos)}}{\text{Créditos+ahorros}} \times \text{ahorros} + \frac{\text{ahorros}}{\text{inversión (ingresos)}} \times \text{inversion empresa}$$

$$WACC = \left( \frac{20}{24} \times 0,08 + \frac{9}{20} \times 0,1 \right) \times 100$$

$$WACC = 13 \%$$

Este indicador puede ser útil teniendo en cuenta tres enfoques distintos:

- Como activo de la compañía: es la tasa que se debe usar para descontar el flujo de caja esperado a la hora de valorar un proyecto de inversión.
- Como pasivo: representa el coste económico para la compañía de atraer capital al sector.
- Desde el punto de vista del inversionista: representa el retorno que estos esperan, al invertir en deuda o patrimonio neto de la compañía.

Es importante comparar el indicador ROI con el WACC ya que este es el mismo costo de la financiación; es el promedio entre lo que cuesta la deuda y la rentabilidad exigida por el accionista. Se compara porque cuando el ROI es mayor que el costo de la financiación, la empresa genera valor para el accionista; es decir, la empresa le está dando una rentabilidad mayor al accionista de la que podía estar esperando en el mercado con un riesgo similar.

Con  $k_d$ , que es la tasa de costo de la deuda para observar el apalancamiento financiero, cuando el ROI es mayor que la tasa de costo se produce el apalancamiento financiero.

Con el ROI del sector, realizar la operación de dividir el ROI de la empresa por el ROI del sector es fundamental dentro de la estrategia económica y financiera de una empresa. Lo ideal es conseguir que el ROI empresa sea mayor que el del sector.

Si el valor del WACC fuera menor que el valor del ROI, se generará un valor económico agregado (EVA).

En el caso de la asociación solidarista, se trabaja una tasa de rendimiento del 12 %, promedio del sector bancario; además este valor se está tomando como un activo; es decir, es la tasa que se utiliza para descontar el flujo de caja esperado para valorar los beneficios que pudiera generar la asociación solidarista, ya que el propósito es buscar el mayor beneficio posible para el empleado

- Valor económico agregado (EVA)

Peter Drucker en un artículo para *Harvard Business Review* se aproxima al concepto de creación de valor cuando expresa lo siguiente: 'Mientras que un negocio tenga un rendimiento inferior a su costo de capital, operará a pérdidas'. La empresa aun deja un beneficio económico menor a los recursos que devora. Mientras esto sucede no crea riqueza, la destruye.

En el cálculo del EVA se hace uso de costo de oportunidad, ya que, si a todos los ingresos operacionales se le restan la totalidad de los gastos operacionales, el valor de los impuestos y el costo de oportunidad del capital se obtiene el EVA.

El EVA se fundamenta en que los recursos utilizados por una empresa o negocio debe producir una rentabilidad superior a su costo, pues de no ser así es mejor reorientar los bienes utilizados a otra inversión

En el caso de la asociación, se demuestra que se tiene un rendimiento económico mayor al costo de capital, por lo cual se genera un rendimiento económico capaz de generar beneficios para los asociados.

- Dupont

Es quizá la mejor forma de medir con mayor exactitud la rentabilidad de una empresa analizada en su conjunto; el sistema Dupont combina la rentabilidad de las ventas con la rentabilidad de los activos, adicionalmente se multiplica por el multiplicador de capital (apalancamiento financiero), con el objetivo de reconocer el costo financiero que implica la financiación de los activos por pasivos.

El índice Dupont o sistema Dupont es un indicador financiero que muestra cómo es que la empresa ha alcanzado los resultados financieros, lo cual permite corregir errores o aprovechar los puntos fuertes.

Considera dos elementos que evalúan dos aspectos generadores de riqueza en la empresa: margen de utilidad en ventas y rotación de activos totales. Al aplicar el índice Dupont se denota si la rentabilidad de la empresa está basada en amplio margen de utilidad en ventas o está basada en una alta rotación de los activos de la empresa, lo que demostraría una alta eficiencia en la gestión de los activos.

El tercer factor que considera el índice Dupont es el apalancamiento financiero, ya que existe la posibilidad de contar con la capacidad de generar muy buenas utilidades, pero estas, en ocasiones son absorbidas por el alto costo que se paga por la financiación de algunos activos, de modo que el apalancamiento financiero es un factor preponderante en la estructura financiera de la empresa.

Respecto al índice de Dupont de la asociación solidarista, se muestran los siguientes resultados:

Tabla XXI. **Análisis Dupont**

<b>Análisis Dupont</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Utilidad / ventas	28,55 %	11,62 %	43,67 %
Ventas / activos	8,65 %	15,23 %	13,79 %
Activos / capital	6,38	6,41	6,81
ROE	15,76 %	11,34 %	41,02 %

Fuente: elaboración propia.

El análisis de Dupont muestra que el rendimiento más importante es debido a eficiencia en las ventas generadas; es decir, se debe incentivar la participación del empleado en los procesos de captación y colocación de la Asociación.

El indicador Dupont muestra un crecimiento constante todos los años lo cual muestra que la asociación genera beneficios durante los próximos 3 años; se inicia con un ROE de 15,176 % y llega a un 41,02 %, tendencia que se mantendrá con ayuda del constante involucramiento del empleado.

Tabla XXII. **Indicador Dupont**

<b>Retorno sobre inversión</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Flujo de caja		728 060,65	1 045 863,74	3 781 168,60
Inversión inicial	-29 868 538,71			
<b>Perspectiva empresa flujo de caja</b>				
Flujo de efectivo	-29 868 538,71	19 596 154,40	20 904 717,91	3 781 168,60
TIR	28,01 %			
VPN	14 413 502,20			

Fuente: elaboración propia.

El flujo de efectivo se ve reducido, debido a la constante inversión en proyectos para financiar la asociación.

La tasa a la que puede invertir en proyectos y operaciones de la asociación es del 28,01 %.

Tomando en cuenta la inversión en proyectos y los intereses obtenidos por los ejercicios, se tendrá un VPN positivo, lo cual hace viable la asociación.

Tabla XXIII. **Resumen de indicadores**

<b>Análisis de Sensibilidad</b>					
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	
Apalancamiento Operativo		2,63	6,46	1,72	para financiar las operaciones de la Asociación
Apalancamiento Financiero		1,00	1,00	1,00	El grado de apalancamiento denota el financiamiento neto de parte de la Empresa
Apalancamiento Total		2,63	6,46	1,72	
Δ % Utilidades por Δ 1% en Ventas		2,63%	6,46%	1,72%	índice de fluctuación, razón por la cual es necesario invertir en proyectos que generen beneficios
<b>Utilidades por Δ +1% en Ventas</b>		747 183,74	1 113 379,53	3 846 105,92	
Flujo de Efectivo	-29 868 538,71	747 183,74	1 113 379,53	3 846 105,92	ventas, las cuales son la principal fuente de financiación de la empresa
TIR	-46,16%				financien la asociación.
VPN	-25 576 248,80				accionistas dada la naturaleza de la asociación.
<b>Utilidades por Δ -1% en Ventas</b>		708 937,56	978 347,95	3 716 231,28	
Flujo de Efectivo	-29 868 538,71	708 937,56	978 347,95	3 716 231,28	se invertirán en proyectos para financiar la asociación.
TIR	-47,05%				
VPN	-25 810 485,72				
<b>EVA</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	
NOPAT		728 060,65	1 045 863,74	3 781 168,60	incrementa debido a una estabilización en las ventas y una disminución en los costos de ventas
WACC		12,00%	12,00%	12,00%	Se espera una tasa de retorno del 12% sobre la inversión
Activos con costo		5 473 872,53	10 637 193,32	14 284 266,47	El beneficio que generaran los costos de la asociación
<b>EVA</b>		<b>71 195,95</b>	<b>-230 599,46</b>	<b>2 067 056,63</b>	Se tiene un rendimiento económico superior al costo de capital
Variación Intermual			-301 795,40	2 297 656,08	Esta variación se debe a la disminución de costos y el incremento de ventas
Variación Porcentual			-423,89%	-996,38%	

Fuente: elaboración propia.

### 5.1.5. Indicadores de gestión

Gestionar se refiere al grado de calidad con que se administran de los recursos disponibles y de acuerdo a la naturaleza de los datos que se utilizan,

estos pueden ser datos cuantitativos o datos cualitativos; se pueden utilizar las siguientes herramientas de gestión:

Gráficos para variables cuantitativas:

- Gráficos estadísticos

Su función principal es mostrar visualmente la relación matemática de las variables o bien el comportamiento de las mismas, ante eventos de interés, para evaluar las mismas y tomar decisiones en base a los resultados obtenidos.

- Gráficos de control

Son representaciones visuales de una muestra de datos (selección de un grupo de datos que permita simular un evento de la realidad, con un alto grado de fidelidad al mismo) que emplean diferentes técnicas de representación gráfica de los mismos, cuyo objetivo es mostrar relaciones funcionales entre ellas, haciendo la información más comprensiva y concisa. Existe una gran variedad de gráficos de control, sin embargo, a continuación, se presentarán los más recomendables para su uso dentro de la asociación.

- Diagrama de Pareto

Es un gráfico de barras que representa en orden descendente la frecuencia con que se presenta ciertos eventos de interés. El objetivo de este diagrama es organizar datos de forma que se pueda visualizar el grado de participación de las distintas variables, lo cual permite asignar un orden de prioridades en cuanto a las acciones de que consideren tomar a cabo en base a los resultados obtenidos.

- Histogramas
  - Se conocen también con el nombre de diagrama de distribución de frecuencias, pues son representaciones gráficas de una distribución de frecuencias de una variable continua, que se presentan por medio de barras o columnas verticales, donde cada columna representa un intervalo o clase. Se utiliza para:
  - Análisis de distribución de datos, tomando como punto de partida el hecho de que los resultados de un proceso varían, en función de la distribución de frecuencia de variables conocidas.
  - Comprueba el grado de cumplimiento de las especificaciones de los límites determinados en los resultados de los procesos.
  - Se utiliza para graficar el comportamiento de UNA variable.
  - Y el punto más importante en cuanto a su uso en la asociación: evalúa la eficacia de las medidas de mejora implementadas.
  
- Gráficos para variables cualitativas
  - Lluvia de ideas: el propósito es recolectar el mayor número de ideas o soluciones, en el menor tiempo posible, para luego ser estructurado y analizado por medio de otras herramientas de mejora. Se emplea cuando se requiere mayor aporte creativo e innovador para solución de problemas y creación de propuestas. Esta puede ser:

- Modo estructurado: cada participante aporta una idea cuando sea su turno y solamente durante este, lo cual permite que cada uno participe forzosamente, la desventaja de este método es que crea cierta presión sobre los participantes
  
- Modo sin estructurar: cada participante aporta ideas de manera aleatoria, conforme la idea llegue a su mente, de esa manera se crea un ambiente más relajado que incentiva la creatividad, sin embargo, presenta la desventaja de que solamente participaran los integrantes más extrovertidos, con lo que se disminuye el aporte de ideas y las oportunidades de mejora

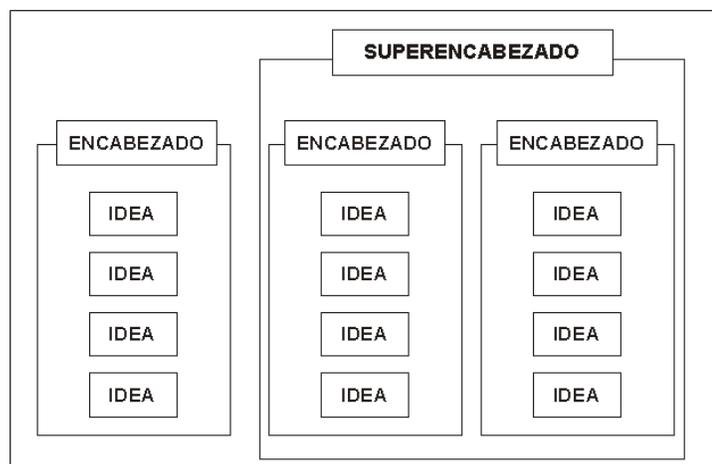
En ambos métodos es necesario que se cumplan ciertos requisitos, que garanticen el funcionamiento correcto de esta herramienta:

- Se recomienda que el número de participantes sea entre 6 y 8 personas, lo cual permite mantener un control del grupo.
  
- El problema o tema en cuestión debe ser conocido y comprendido por todos los integrantes.
  
- Todas las propuestas sugeridas deben ser anotadas y tratadas con igualdad.
  
- Se debe nombrar un líder que dinamice la reunión y democratice la participación.

Esta herramienta es altamente recomendada en los círculos de calidad pues permite mantener una dinámica saludable y productiva, capaz de encontrar soluciones que beneficien a todos los participantes.

- Diagrama de afinidad: también conocido como diagrama de asociación de ideas, es un método utilizado para organizar la información obtenida en base a la lluvia de ideas. Este diagrama ayuda a agrupar elementos relacionados de forma natural; es decir, cada grupo se une alrededor de un tema o concepto clave en común, a fin de aclarar el panorama y definir un curso de acción o bien un objetivo en común para las ideas que se hayan aportado.

Figura 23. **Diagrama de afinidad**



Fuente: *Diagrama de afinidad*. [www.aiteco.com/diagrama-de-afinidad](http://www.aiteco.com/diagrama-de-afinidad). Consulta: 30 de noviembre de 2017.

Como se observa en la imagen, las ideas se clasifican en base a un concepto clave, y además se pueden clasificar en base a un objetivo en común. El propósito es visualizar clara y organizadamente las ideas propuestas y la

relación existente entre estas. Es realmente útil cuando se requiere determinar temas clave de un gran número de ideas propuestas.

- Por qué: a diferencia de la anterior herramienta de calidad, el propósito de esta es analizar la información basándose en realizar constantemente la pregunta ¿por qué?, hasta obtener una respuesta adecuada al problema; es decir, no debe ser precisamente 5 por qué como lo propone el nombre de esta herramienta, sino más bien, plantearse esta pregunta hasta obtener una respuesta satisfactoria al problema en cuestión. El objetivo es cuestionarse cada acción que se lleve a cabo en el proceso de interés, hasta llegar a identificar la raíz del problema

Diagrama causa-efecto (Ishikawa): también conocido como diagrama de espinas de pescado (debido a su forma); este diagrama es utilizado para representar de forma gráfica la relación existente entre el problema en cuestión y las posibles causas y efectos que pudieran haber generado o influido sobre el mismo. Se utiliza para:

- Identificar causas reales de una situación y organizarlas para poder definir un curso de acción respecto a estas.
- Mostrar de forma gráfica todas las causas y efectos correspondientes a un tema en cuestión.
- Potenciar el pensamiento creativo del personal a fin de obtener más aportaciones del mismo respecto a un tema de interés.
- Abordar un problema, de manera sistemática, a fin de identificar sus causas y efectos, analítica y científicamente, pues se detecta

información relevante que ayuda a determinar la causa principal del efecto de estudio.

Se recomienda para su aplicación abarcar todas las posibles causas del problema, clasificándolas como las 6 M, es decir:

- Materia prima(MP): componente principal, susceptible a sufrir cambios durante un proceso, por medio del cual se espera entregar un producto final
- Mano de obra(MO): trata del recurso humano, refiriéndose al esfuerzo físico y mental que se lleva a cabo para entregar el producto final.
- Método: modo o manera en que se lleva a cabo algo.
- Maquinaria: equipo con que se cuenta para realizar modificaciones a la materia prima, y convertir esta en un producto entregable.
- Medio ambiente: es un concepto muy amplio, pudiendo abarcar tanto el aspecto cultural, como las relaciones inter-personales, el clima laboral y demás aspectos del entorno de trabajo.
- Mediciones: se refiere a cualquier cosa susceptible a cuantificarse para trabajar bajo un mismo estándar de medición o calibraciones del equipo, o bien cualquier tipo de medición que se realice en el tema de interés.

## **5.2. Evaluación de desempeño**

También llamada evaluación del rendimiento es un sistema utilizado para estimar y evaluar el grado de cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado. Se encarga de mantener un registro respecto a cuán productivo es un empleado y en qué áreas podría mejorar.

### **5.2.1. Diagnóstico de situación actual**

Con el fin de fortalecer el proceso de mejora continua en la asociación solidarista, se sugiere realizar un estudio de la situación actual antes de llevar a cabo correcciones o mejoras; este diagnóstico proporcionará un panorama de la situación en que se encuentra la asociación, con base en el cual se podrán tomar decisiones respecto a las acciones correspondientes a esta.

Para realizar un diagnóstico de situación actual, se deben utilizar las herramientas de gestión antes mencionadas: gráficos de control y diagrama de Ishikawa, además de los indicadores correspondientes; sin embargo, previo a esto se debe realizar un análisis FODA ya que este permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la asociación, información que en conjunto con la proporcionada por las demás herramientas de gestión serán la clave para plantear acciones preventivas o correctivas según lo amerite la situación que se presente.

#### **5.2.1.1. Análisis FODA**

Esta herramienta analítica permite identificar y organizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización, para lo cual se debe mantener un criterio completamente objetivo, pues de lo contrario se perdería su objetivo.

Ya habiendo identificado todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, estas se colocan dentro de una matriz, a fin de organizarlas para su análisis.

Además, es posible diseñar una matriz en la cual se redacten las distintas estrategias propuestas para abordar cada uno de estos temas, para lo cual se puede organizar la información tal y como lo ilustra la siguiente imagen:

Figura 24. **Matriz de análisis FODA**

Factores Internos Factores Externos	Lista de Fortalezas F1 F2 ... Fn	Lista de Debilidades D1 D2 ... Dn
	Lista de Oportunidades O1 O2 ... On	<p><b>FO (Maxi - Maxi)</b></p> <p><i>Estrategia para maximizar las F y las O</i></p>
Lista de Amenazas A1 A2 ... An	<p><b>FA (Maxi - Mini)</b></p> <p><i>Estrategia para maximizar las F y minimizar las A</i></p>	<p><b>DA (Mini - Mini)</b></p> <p><i>Estrategia para minimizar las D y las A</i></p>

Fuente: *Matriz de FODA*. [www.deguate.com/El-analisis-FODA](http://www.deguate.com/El-analisis-FODA). Consulta: 30 de noviembre de 2017.

Como se observa, el propósito de esta matriz es diseñar estrategias que permitan:

- Incrementar fortalezas y oportunidades
- Maximizar fortalezas y disminuir amenazas
- Minimizar debilidades y maximizar oportunidades

- Minimizar debilidades y amenazas

Dichas estrategias deben ir acorde a las políticas de la asociación, las cuales están orientadas a generar beneficios que satisfagan las necesidades y expectativas de los asociados.

Tabla XXIV. **Análisis FODA**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto grado de liquidez disponible.</li> <li>• Atractivas tasas de interés frente a competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de experiencia de la asociación.</li> <li>• Necesidad de incurrir en proyectos.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza del empleado.</li> <li>• Potenciales alianzas estratégicas.</li> <li>• Contacto directo con el empleado.</li> <li>• Potencial de negociación con el empleado.</li> </ul>	Lanzar una campaña de marketing en función de los beneficios que se ofrecen, la cual sea capaz de atraer a los empleados a participar en la asociación.	Involucrar al empleado e informarle acerca de los proyectos y beneficios de los mismos, para hacerlo participe del bienestar que se genera dentro de la asociación.
<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca participación del empleado.</li> <li>• Poca generación de beneficios.</li> </ul>	Invertir en proyectos que generen beneficios para la asociación y atraigan el interés de los empleados.	Informar al empleado acerca de la inversión en proyectos poco riesgosos y altamente beneficiosos para el asociado.

Fuente: elaboración propia.

### 5.2.1.2. **Evaluación y verificación**

En cuanto a la evaluación y verificación de la información se refiere, cada resultado obtenido se debe evaluar según criterios enfocados en incrementar los beneficios de la asociación.

Se debe tener en cuenta que el objetivo principal del presente trabajo de graduación es mejorar los procesos e indicadores administrativos de la asociación solidarista para mejorar e incrementar sus beneficios, para lo cual debemos hacer énfasis en que para esto es necesario mantener tasas de interés atractivas para los empleados, y beneficiosas para la asociación.

Un tema de suma importancia en cuanto a la evaluación y verificación, es la evaluación de proyectos, pues debido a la estructura financiera de la asociación, esta depende en gran parte del involucramiento en proyectos que representen un ingreso de beneficios para la misma; por lo tanto, se debe analizar estos, detalladamente. Los aspectos que se deben evaluar en un proyecto son:

- Estudio de mercado: se debe analizar la estructura de mercado, es decir, oferta, demanda, comportamiento de los precios, proyecciones de ventas, y demás información pertinente, la cual servirá para realizar un flujo de fondos, con los ingresos y costos proyectados.
- Estudio técnico: se realiza en base al estudio de mercado, y los aspectos que contempla son: el tamaño y localización del proyecto, y el proceso productivo correspondiente al mismo. El objetivo de este, es determinar la relación y dependencia existente entre los aspectos técnicos y los aspectos económico-financieros del proyecto, lo cual permitirá optimizar el uso de los recursos disponibles.
- Estudio administrativo y legal: se refiere a definir una estructura organizacional, en donde se aclare el organigrama del personal, y los descriptores de puesto, basados en los requerimientos para apoyar la gestión del proyecto. En cuanto al estudio legal, este pretende determinar

la viabilidad legal de un proyecto, en base a las leyes y normas que puedan influir en el proyecto, es decir, determina las implicaciones técnicas y económicas que puedan derivarse de la normativa legal correspondiente al proyecto.

- Estudio financiero: presenta cuadros analíticos de carácter monetario, con el fin de proponer políticas y estrategias relativas a la gestión administrativa y financiera del proyecto, determinando pronósticos de costos e ingresos, lo cual permite estructurar un presupuesto asociado a las obligaciones financieras del proyecto.
- Estudio de impacto ambiental: determina si la actividad que se realiza en el proyecto generará impactos positivos o negativos en el entorno y medio ambiente que lo rodea, así como el grado de impacto de dichas actividades, para lo cual propone medidas de mitigación que ayuden a contrarrestar dicho impacto.
- Cronograma de ejecución: establece una relación entre las actividades que deben realizarse, los recursos necesarios para llevar a cabo estas y el tiempo necesario para cumplir con estas en un tiempo estipulado, bajo condiciones que garanticen la optimización del tiempo disponible.

Respecto al punto de vista financiero de los proyectos en que se pudiera involucrar la asociación, se debe evaluar los mismos, a fin de determinar si estos representan beneficios a la misma, para lo cual se puede tomar como referencia la guía de evaluación de proyectos del Instituto Latinoamericano de Planeación Económica y Social (ILPES) cuyo propósito es mejorar la formulación de proyectos de inversión en América Latina, para lo cual proporciona los siguientes criterios para la evaluación económica de proyectos.

### 5.2.1.3. Evaluación económica de proyectos

- Estudio previo: es el estudio del mercado, la localización, las soluciones de logística, los procesos de producción que determinan los costos, el estudio de la tecnología para evaluar su obsolescencia, términos legales, temas fiscales (impuestos), entorno económico, macro económico y socio ambiental. Este estudio previo es requisito para caracterizar el proyecto; es recopilar la información necesaria para definir luego el proyecto desde un punto de vista económico y financiero.
- ¿Cuánto dura el proyecto?: en este paso se realiza una estimación de la vida útil del proyecto, pero no cuánto es su duración física sino cuánto es su duración económica, ¿cuántos años va a estar el proyecto generando flujos de caja? Se argumenta que un proyecto de inversión tiene 3 vidas: vida física de los activos (vida útil: tiempo en el cual los activos están en condiciones de producir), vida comercial de los productos (los activos pueden servir para producir, pero deben tener un valor en el mercado, es lo que llamamos 'ciclo de vida del producto'), vida tecnológica (se diferencia de la vida física por el tema de la actualización). Y para el proyecto debemos elegir la vida más corta, porque con cualquiera de esas tres vidas se puede terminar el mismo.
- Determinar los flujos de caja del proyecto (los movimientos de fondos): esta es la etapa más complicada dentro de la evaluación de un proyecto por las estimaciones futuras a varios años de los fondos que deben realizarse. Hay dos tipos de fondos: absorbidos (los fondos que requiere el proyecto) y los fondos generados que son los ingresos y gastos que generará el proyecto. En el proyecto no se hace únicamente la inversión en activos fijos (no corrientes), siempre es fundamental tener una

estimación de los activos corrientes porque el proyecto con el tiempo puede cambiar las condiciones de explotación y se generaría un cambio del activo corriente. La diferencia entre estos dos fondos (absorbidos y generados) da como resultado el flujo operativo del proyecto.

- Hallar la tasa de descuento: los flujos de caja del proyecto son los que se esperan en un futuro, pero la decisión de realizar un proyecto se toma a tiempo actual. El dinero se valora distinto dependiendo del tiempo en el que se esté dentro de proyecto, hay que trasladar los flujos de caja futuros a un valor actual determinando la tasa de descuento. Para hallar la tasa de descuento se toman los flujos de caja de proyecto a la tasa de costo de financiación del proyecto que se vaya a utilizar. Lo común es que las empresas financien sus proyectos tanto con fondos propios como con deuda, pues lo normal es que se utilice como tasa de descuento el costo medio ponderado de capital (WACC).
- Evaluación económica: consiste en estudiar los parámetros económicos del proyecto: liquidez, rentabilidad y riesgo independientemente de cómo se vaya a financiar.
- Evaluación financiera: es la inclusión de los flujos de caja de financiación del capital o de la deuda. Esta evaluación se realiza en dos etapas, se realiza un primer flujo de caja para saber cómo es el proyecto sin la financiación. Un proyecto malo puede parecer bueno si las condiciones de financiación son buenas, y un proyecto bueno puede parecer malo si las condiciones de financiación son malas. La evaluación financiera es repetir los primeros pasos de la evaluación económica del proyecto, pero incluyendo valores de financiación. Es agregar al flujo de caja operativo el flujo de caja de financiación.

- Evaluación estratégica: es estudiar los puntos fuertes y débiles del proyecto (las fuerzas de Porter) para hacer el posicionamiento del mismo teniendo en cuenta cómo influye dicha posición del proyecto en la empresa y el interés del mercado. Aquí se estudian de manera cualitativa variables que son determinantes en los resultados del proyecto para ver en función de esto cómo es el proyecto desde el punto de vista de la estrategia.

### 5.2.2. Corregir y estandarizar

Este proceso se trabajará con base en el ciclo de mejora continua.

Figura 25. **Ciclo de mejora continua**



Fuente: *Ciclo de mejora*. [safetya.co/phva](http://safetya.co/phva). Consulta: 30 de noviembre de 2017.

En la etapa de corrección y estandarización se realiza la planificación; es decir, habiendo realizado los estudios previos con ayuda de las herramientas de análisis, será posible identificar fallas existentes o bien, puntos con capacidad de mejora. Tanto los procesos, en conjunto con sus procedimientos, así como las estructuras organizacionales, podrán modificarse en función de los intereses que convengan a la asociación; es decir, se podrán alterar los mismos con el

propósito de optimizarlos para generar mayores beneficios para los involucrados.

Para llevar a cabo este proceso de corrección y estandarización, será necesario presentar las propuestas a la junta directiva de la asociación, quien será la encargada de dar un veredicto respecto a esta, en dicha propuesta se deberá indicar lo siguiente:

- Fecha
- Lugar
- Área de modificación
- Justificación de la modificación
- Objetivo de la modificación
- Beneficiarios
- Responsables e involucrados
- Estudios realizados
- Modificaciones realizadas

Y toda aquella información que la junta directiva considere necesaria para dicha propuesta de modificación.

Además, se deberá llevar un registro de las modificaciones realizadas, así como un seguimiento del impacto generado por estas en la asociación, de esta manera se podrá crear una base de datos que permita generar pronósticos para toma de decisiones en beneficio de la asociación.

Cada corrección se implementará con el propósito de estandarizar los procesos y procedimientos, mejorando así la situación administrativa y financiera de la asociación.

El propósito de la estandarización es permitir que el trabajo se desarrolle siguiendo un mismo patrón de comportamiento, es decir, tomando como punto de referencia el proceso más eficiente y modificando los demás a fin de cumplir con el mismo grado de eficiencia que este, consiguiendo así disminuir fallas, reprocesos, y mala gestión del uso de recursos disponibles, lo cual permitirá incrementar la productividad de todo el sistema, impactando en el incremento de beneficios para los involucrados.

### **5.2.3. Implementar correcciones**

Implementar, no es más que poner en funcionamiento o llevar a cabo las propuestas realizadas, es decir, esta etapa es lo que se conoce en el ciclo de mejora continua como hacer, pues es en esta donde se llevara a cabo las correcciones o modificaciones que hayan sido evaluadas y aprobadas por la junta directiva.

En el proceso de implementación es necesario asignar recursos y tiempos para llevar a cabo esta acción, ya que de esta manera es posible llevar un control del uso de los recursos y medir la eficiencia de utilización de los mismos, lo cual impacta directamente en el grado de generación de beneficios.

### **5.3. Monitoreo**

Para cumplir metas y objetivos planteados, es indispensable asegurarse de que todos los esfuerzos que se realicen estén enfocados hacia estos objetivos; o bien, supervisar que se utilicen eficientemente los recursos asignados para evitar incurrir en costos innecesarios o incumplimiento de tiempos.

Es importante medir el grado de cumplimiento de los requerimientos para poder tomar decisiones en cuanto a correcciones o mejoras necesarias, tanto financieras como administrativas, esto se logrará interpretando correctamente los indicadores administrativos y financieros.

En el caso del monitoreo de proyectos, se debe medir el grado de cumplimiento del proyecto, y los costos asociados a las actividades; es decir, medir el avance real respecto al planificado, utilizando una línea base, la cual se elabora con costos estimados y da una pauta respecto a la utilización de recursos, lo cual permite evaluar el grado de cumplimiento de objetivos con el grado de utilización de recursos.

Uno de los objetivos más importantes de mantener un monitoreo es poder evaluar la situación y generar pronósticos de acuerdo a esta información, para así tomar decisiones respecto a acciones preventivas y asegurar de esta manera la generación de beneficios para la asociación, proceso que se mantendrá en funcionamiento constante para asegurar la generación de beneficios en un ciclo de mejora continua.

## CONCLUSIONES

1. El diseño de los procesos e indicadores administrativos en la asociación solidarista mejoran e incrementan los beneficios, gracias a la reducción de costos y la disminución de reprocesos.
2. La publicación de los procesos y actividades de la asociación permiten incentivar el involucramiento del personal y del patrono y satisfacen sus expectativas, creando un ambiente armonioso entre los mismos.
3. Los descriptores de puesto definen claramente las responsabilidades y obligaciones de cada individuo involucrado en la asociación.
4. El diseño de procesos e indicadores de la asociación solidarista incrementa sus beneficios.
5. Los procesos de la asociación solidarista permiten que todo se realice de manera clara y congruente, eficientando y asegurando el cumplimiento de los objetivos.
6. Los procesos se han diseñado para que funcionen de manera coherente y predecible, siendo capaces de mejorar los resultados.
7. El diseño e implementación de los indicadores administrativos aseguran la eficiencia y correcta funcionalidad de una asociación solidarista.

8. El diseño del sistema de mejora continua gestiona los procesos de la Asociación, optimizando la constantemente e incrementando sus beneficios.

## RECOMENDACIONES

1. Para asegurar el funcionamiento de la asociación solidarista se debe prestar suma atención a los factores críticos de éxito.
2. Realizar alianzas estratégicas que representen beneficios para todos los involucrados y amplía el rango de participación de mercado.
3. Incentivar la promoción y difusión de las actividades de la asociación, a fin de merecer la confianza y el interés de los asociados, para incrementar el grado de su participación.
4. Monitorear constantemente los indicadores administrativos y financieros, a fin de constar que se están cumpliendo con las metas y objetivos, de manera eficiente y productiva, impactando positivamente en la generación de beneficios.
5. Gestionar la asociación desde el punto de vista de mejora continua, corrigiendo y modificando las situaciones que lo ameriten a fin de incrementar la capacidad de generación de beneficios.



## BIBLIOGRAFÍA

1. BREALEY MYERS, Allen. *Principios de finanzas corporativas*. 9a ed. México: McGraw-Hill, 2015. 1064 p.
2. *Finanzas para no financieros*. [en línea]. <<http://www.agg.org.gt/finanzas-para-no-financieros-7/>>. [Consulta: 29 de julio de 2017].
3. GARCIA CRIOLLO, Roberto. *Estudio del trabajo, ingeniería de métodos*. [en línea]. <<https://es.scribd.com/document/352325464/Estudio-Del-trabajo-ingenieria-de-Metodos-Roberto-Garcia-Criollo-Mcgraw-hill>>. [Consulta: 30 de noviembre de 2017].
4. GRACIAS GONZALEZ, José Antonio. *Apuntes de ingeniería económica II*. [en línea]. <[http://orientacionestudiantil.ingenieria.usac.edu.gt/programasCursos/CIVIL/PLANEAMIENTO/702\\_Ingenieria\\_Economica\\_2.pdf](http://orientacionestudiantil.ingenieria.usac.edu.gt/programasCursos/CIVIL/PLANEAMIENTO/702_Ingenieria_Economica_2.pdf)>. [Consulta: 30 de noviembre de 2017]
5. Tutorial. *Finanzas para no financieros*. [en línea]. <<https://www.youtube.com/watch?v=OPza9gqDxh0>>. [Consulta: 29 de julio de 2017].





## Apéndice 2. Entidades financieras

	Productos financieros	Gastos de operación		% Gastos operativos
Credito hipotecario nacional	70149	8132		8,6262912
Industrial s.a.	1590388	108299		14,6851587
De desarrollo rural s.a.	1741269	266401		6,53627051
Promerica	274888	74147		3,70733813
Internacional	175545	20128		8,72143283
De los trabajadores	778007	56500		13,7700354
			<b>Promedio</b>	<b>9,34108779</b>

Fuente: elaboración propia.

## Apéndice 3. Ingresos

<b>CREDITOS</b>		<b>Comentario</b>
<b>Empleados</b>	5000	Cantidad de empleados en la empresa
<b>% empleados</b>	30 %	Porcentaje máximo de empelados que hacen prestamos, en base a la experiencia de la empresa
<b>Monto promedio</b>	20 000	Monto promedio de los préstamos de consumo en los bancos del sistema que se tomaron en cuenta Se hizo una estadística de los bancos a los cuales los empleados hoy en día prestan y en base a eso se estimó, montos, tiempo, de tasa i pasiva y actica se sacó tasa de ahorros y préstamos de la asoc solid
<b>Tiempo promedio</b>	24	Se asume que el tiempo prom de los prestamos será de 24 Meses
<b>Empleados a prestar</b>	1 500	
<b>*se asume un modelo de crecimiento lineal en préstamos que es lo que la empresa estima en cuanto a la Asociación Solidarista</b>		
<b>creciment emp</b>		<b>Empleados a prestar/24(plazo máximo de préstamo)</b>
<b>Préstamo acumulado</b>		Suma acumulada de crecimiento empleado
<b>Montos prestado acumulado</b>		Crecimiento empleado x Monto promedio
<b>Ingreso X interés</b>		interés por proyecto en formato tabla x Crecimiento empleado
<b>Interés por proyecto en el formato tabla</b>		Proyección de intereses (cotizador de préstamos)
<b>AHORROS</b>		
<b>Empleados</b>		Cantidad total de empleados
<b>% empleados</b>		Porcentaje de empleados interesados en solicitar créditos
<b>Monto promedio</b>		Proyección monto promedio de préstamo
<b>Tiempo promedio</b>		Meses plazo para créditos(estimado)
<b>Empleados ahorrando</b>		Empleados interesados en solicitar créditos

Fuente: elaboración propia.

#### Apéndice 4. Egresos

<b>Crecimient emp</b>	Empleados ahorrando/24(plazo máximo de préstamo)
<b>Ahorro acumulado</b>	Suma acumulada de crecimiento empleado
<b>monto ahorrado acum (fuente para financiamiento)</b>	Crecimiento empleado x Monto promedio
<b>Interés</b>	interés por proyecto en formato tabla x tasa de crecimiento
<b>Costos X interés</b>	Proyección de intereses (cotizador de préstamos) x ahorro acumulado

Fuente: elaboración propia.

#### Apéndice 5. Proyectos: gastos operativos

<b>Meses</b>	<b>Ene.</b>	
<b>gastos operativos</b>	Gastos operativos mensuales	Total gastos operativos/12(meses)
% política empresa de inversión	Porcentaje de participación de la empresa para inversión de proyectos	100% primeros 7 meses del año, el resto de meses disminuye a un 50%
Aporte de la empresa	Monto de participación de la empresa para inversión de proyectos	Porcentaje de participación x Aporte por flujo de efectivo
Aporte por flujo de efectivo de ahorros y prestamos menos gastos operación	Flujo de efectivo (ingresos - egresos)	<u>Monto ahorrado acumulado - préstamos acumulados - gastos operativos</u>
Total disponible para inversión	Aporte de la empresa + Aporte por flujo efectivo	
Dinero no invertido	Disponible para inversión(1-porcentaje de inversión)	

Fuente: elaboración propia.

#### Apéndice 6. Rentabilidad esperada

<b>Meses</b>	<b>Ene.</b>	
<b>% inversión</b>	Tasa inicial de inversión del 40 % con un incremento gradual del 3 % mensual	
<b>0,16</b>	Proyecto 1	Rentabilidad esperada por proyecto, según historial de proyectos de la empresa
<b>0,2</b>	Proyecto 2	
<b>0,2</b>	Proyecto 3	
<b>0,2</b>	Proyecto 4	
	Total dinero invertido	

Fuente: elaboración propia.

## Apéndice 7. Ingresos por proyecto, año 1

En este punto la asociación ya genera beneficios, por lo cual se invierte más con la rentabilidad que tiene ese mes cada proyecto (se asume se gana lo mismo por quetzal invertido).

<b>Ingresos por proyecto</b>		
	factor crecimiento	-5 %
<b>% EBITDA (flujo para accionistas)</b>	%inversión	El porcentaje de rentabilidad exigido por accionistas es nulo
<b>0.18</b>	Proyecto 1	Porcentaje de participación de la empresa
<b>0.18</b>	Proyecto 2	
<b>0.18</b>	Proyecto 3	
<b>0.18</b>	Proyecto 4	
	Total dinero ganado	

- Año 1: ingresos

<b>CREDITOS</b>		<b>Comentario</b>
<b>Empleados</b>	5 000	Cantidad de empleados en la empresa
<b>% empleados</b>	30 %	Porcentaje máximo de empleados que hacen préstamos en base a la experiencia de la empresa
<b>Monto promedio</b>	Q 20 000,00	Monto promedio de los préstamos de consumo en los bancos del sistema que se tomaron en cuenta
<b>Tiempo promedio</b>	24	Se asume que el tiempo promedio de los préstamos será de 24 meses
<b>Empleados a prestar</b>	1 500	
<b>*Se asume un modelo de crecimiento lineal en préstamos que es lo que la empresa estima en cuanto a la Asociación Solidarista</b>		
<b>Se realizó una estadística de los bancos a los cuales los empleados hoy en día prestan, y en base a eso se estimó montos, tiempo, de tasa interés pasiva y activa, así como tasa de ahorros y préstamos de la asociación solidarista</b>		

Continuación del apéndice 7.

	Ene.	Feb.	Marz.	Abr.	May.	Jun.
<b>Crecimiento empleado</b>	63	63	63	63	63	63
<b>Prestamo acumulado</b>	63	125	188	250	313	375
<b>Montos prestado acum</b>	Q1 250 000,00	Q 2 500 000,00	Q3 750 000,00	Q5 000 000,00	Q6 250 000,00	Q 7 500 000,00
<b>Ingreso X interés</b>		Q 15 393,84	Q 30 360,06	Q 44 898,69	Q 59 009,70	Q 72 693,11
<b>Interés por proyecto en el formato tabla</b>		Q 246,30	Q 239,46	Q 232,62	Q 225,78	Q 218,93
<b>Interés acumulado</b>			Q 485,76	Q 718,38	Q 944,16	Q 1 163,09

Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov	Dic.
63	63	63	63	63	63
438	500	563	625	688	750
Q8 750 000,00	Q10 000 000,00	Q11 250 000,00	Q12 500 000,00	Q13 750 000,00	Q15 000 000,00
Q 85 948,92	Q 98 777,11	Q 111 177,70	Q 123 150,68	Q 134 696,06	Q 145 813,83
Q 212,09	Q 205,25	Q 198,41	Q 191,57	Q 184,73	Q 177,88
Q 1 375,18	Q 1 580,43	Q 1 778,84	Q 1 970,41	Q 2 155,14	Q 2 333,02

- Egresos

<b>AHORROS</b>		
Empleados	5 000	
% empleados	50 %	
Monto promedio	Q 10 000,00	
Tiempo promedio	36	meses
Empleados AHORRANDO	2 505	
*Se asume un modelo de crecimiento lineal en ahorros que es lo que la empresa estima en cuanto a la Asociacion Solidarista		

	Ene.	Feb.	Marz.	Abr.	May.	Jun.
<b>Crecimient emp</b>	104	104	104	104	104	104
<b>Ahorro acumulado</b>	104	209	313	418	522	626
<b>Monto ahorrado acum para fuente financiamiento)</b>	Q 1 043 750,00	Q 3 131 250,00	Q 5 218 750,00	Q 7 306 250,00	Q9 393 750,00	Q11 481 250,00
<b>Costos X interés</b>		Q 11 967,38	Q 23 602,33	Q 34 904,86	Q 45 874,96	Q 56 512,63
<b>Interes en formato tabla</b>		Q 114,66	Q 111,47	Q 108,29	Q 105,10	Q 101,92
<b>Interes acumulado</b>			Q 226,13	Q 334,42	Q 439,52	Q 541,44

Continuación del apéndice 7.

Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov	Dic.
104	104	104	104	104	104
731	835	939	1044	1148	1253
Q 13 568 750,00	Q 15 656 250,00	Q 17 743 750,00	Q 19 831 250,00	Q 21 918 750,00	Q 24 006 250,00
Q 66 817,87	Q 76 790,69	Q 86 431,08	Q 95 739,04	Q 104 714,58	Q 113 357,68
Q 98,73	Q 95,55	Q 92,36	Q 89,18	Q 85,99	Q 82,81
Q 640,17	Q 735,72	Q 828,08	Q 917,26	Q 1 003,25	Q 1 086,06

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 8. **Proyectos gastos operativos**

Meses	Ene.	Feb.	Marz.	Abr.	May.	Jun.
gastos operativos	Q 71 857,01	Q 56 027,21				
% política empresa de inversión	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
aporte de la empresa		Q 575 222,79	Q 1 412 722,79	Q 2 250 222,79	Q 3 087 722,79	Q 3 925 222,79
Aporte por flujo de efectivo de ahorros y prestamos menos gastos operación	Q -	Q 575 222,79	Q 1 412 722,79	Q 2 250 222,79	Q 3 087 722,79	Q 3 925 222,79
Total disponible para inversión	Q -	Q 1 150 445,57	Q 2 825 445,57	Q 4 500 445,57	Q 6 175 445,57	Q 7 850 445,57
dinero no invertido	Q -	Q 655 753,97	Q 1 525 740,61	Q 2 295 227,24	Q 2 964 213,87	Q 3 532 700,51
Meses	Jul,	Ago,	Sept,	Oct,	Nov	Dic,
Gastos operativos	Q 56 027,21					
% política empresa de inversión	100 %	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %
aporte de la empresa	Q 4 762 722,79	Q 2 800 111,39	Q 3 218 861,39	Q 3 637 611,39	Q 4 056 361,39	Q 4 503 125,00
Aporte por flujo de efectivo de ahorros y prestamos menos gastos operación	Q 4 762 722,79	Q 5 600 222,79	Q 6 437 722,79	Q 7 275 222,79	Q 8 112 722,79	Q 9 006 250,00
Total disponible para inversión	Q 9 525 445,57	Q 8 400 334,18	Q 9 656 584,18	Q10 912 834,18	Q12 169 084,18	Q13 509 375,00
Dinero no invertido	Q 4 000 687,14	Q 3 276 130,33	Q 3 476 370,30	Q 3 601 235,28	Q 3 650 725,25	Q 3 647 531,25

Fuente: elaboración propia.

## Apéndice 9. Rentabilidad esperada

Meses		Ene.	Feb.	Marz.	Abr.	May.	Jun.
% inversión		0,4	0,43	0,46	0,49	0,52	0,55
<b>0.16</b>	-	Q 123 672,90	Q 324 926,24	Q 551 304,58	Q 802 807,92	Q 1 079 436,27	Q1 079 436,27
<b>0.2</b>	-	Q 123 672,90	Q 324 926,24	Q 551 304,58	Q 802 807,92	Q 1 079 436,27	Q1 079 436,27
<b>0.2</b>	-	Q 123 672,90	Q 324 926,24	Q 551 304,58	Q 802 807,92	Q 1 079 436,27	Q1 079 436,27
<b>0.2</b>	-	Q 123 672,90	Q 324 926,24	Q 551 304,58	Q 802 807,92	Q 1 079 436,27	Q1 079 436,27
	-	Q 494 691,60	Q 1 299 704,96	Q 2 205 218,33	Q 3 211 231,70	Q 4 317 745,06	Q4 317 745,06

Meses		Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov	Dic.
% inversión		0,58	0,61	0,64	0,67	0,7	0,73
<b>0,16</b>		Q 1 381 189,61	Q 1 281 050,96	Q 1 545 053,47	Q 1 827 899,72	Q 2 129 589,73	Q 2 465 460,94
<b>0,2</b>		Q 1 381 189,61	Q 1 281 050,96	Q 1 545 053,47	Q 1 827 899,72	Q 2 129 589,73	Q 2 465 460,94
<b>02</b>		Q 1 381 189,61	Q 1 281 050,96	Q 1 545 053,47	Q 1 827 899,72	Q 2 129 589,73	Q 2 465 460,94
<b>0,2</b>		Q 1 381 189,61	Q 1 281 050,96	Q 1 545 053,47	Q 1 827 899,72	Q 2 129 589,73	Q 2 465 460,94
		Q 5 524 758,43	Q 5 124 203,85	Q 6 180 213,87	Q 7 311 598,90	Q 8 518 358,92	Q 9 861 843,75

Se asume que la empresa pondrá 40 % de los fondos y se crece un 3 % sin embargo esto queda a discreción de políticas de la empresa por inflación y política de empresa.

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 10

Ingresos por proyecto, año 2

Ingresos por proyecto	el negocio ya genera utilidades y yo invierto más con la rentabilidad que tiene ese mes cada proyecto (se asume se gana lo mismo por quetzal invertido)										
	-4%	-3%	-2%	-1%	0%	3%	6%	9%	12%	15%	18%
factor crecimiento											
%EBITDA (flujo para accionistas)	NADA										
0.18 Proyecto 1	Q.1,648.97	-Q.3,249.26	Q. 3,675.36	Q. 2,676.03	Q. -	Q. 13,811.90	Q. 25,621.02	Q. 46,351.60	Q. 73,115.99	Q. 106,479.49	Q. 147,927.66
0.18 Proyecto 2	-Q.1,648.97	-Q.3,249.26	Q. 3,675.36	Q. 2,676.03	Q. -	Q. 13,811.90	Q. 25,621.02	Q. 46,351.60	Q. 73,115.99	Q. 106,479.49	Q. 147,927.66
0.18 Proyecto 3	Q.1,648.97	-Q.3,249.26	Q. 3,675.36	Q. 2,676.03	Q. -	Q. 13,811.90	Q. 25,621.02	Q. 46,351.60	Q. 73,115.99	Q. 106,479.49	Q. 147,927.66
0.18 Proyecto 4	-Q.1,648.97	-Q.3,249.26	Q. 3,675.36	Q. 2,676.03	Q. -	Q. 13,811.90	Q. 25,621.02	Q. 46,351.60	Q. 73,115.99	Q. 106,479.49	Q. 147,927.66
Total dinero ganado			Q. 14,701.46	Q. 10,704.11	Q. -	Q. 55,247.58	Q. 102,484.08	Q. 185,406.42	Q. 292,463.96	Q. 425,917.95	Q. 591,710.63

Continuación del apéndice 10.

- Total absoluto = Q1 627 825,00

<b>Balance general</b>	
Activo	
<b>Prestamos</b>	15 000 000,00
<b>Caja</b>	4 618 279
<b>Inversiones</b>	9 861 844
<b>Total</b>	29 480 122,53
Pasivo	
<b>Ahorros</b>	24 006 250,00
Capital	4 503 125
<b>Utilidades retenidas</b>	Q 970 747,53
<b>Pasivo laboral</b>	29 480 122,53

<b>Estado de resultados</b>	
Productos financieros	Q 2 549 744,75
Gastos financieros	Q 716 713,10
Margen por inversion	Q 1 833 031,65
Gastos de operación	
<b>Productos</b>	Q 237,126,26
<b>Gastos</b>	Q 248,300,90
Gasto de administracion	Q 376 856,96
Total gastos operativos	Q 862 284,12
Margen operacional	Q 970 747,53
Ganancia bruta	<b>Q 970 747,53</b>

Fuente: elaboración propia,

## Apéndice 11. Año 2: ingresos

<b>Creditos</b>		
Empleados	5 000	
% empleados	30 %	
Monto promedio	Q 20 000,00	
Tiempo promedio	36	Meses
Empleados a prestar	1500	
*se asume un modelo de crecimiento lineal en préstamos que es lo que la empresa estima en cuanto a la Asociación Solidarista		

Continuación del apéndice 11.

	Ene.	Feb.	Marz.	Abr.	May.	Jun.
Crecimient emp	63	63	63	63	63	63
Prestamo acumulado	813	875	938	1 000	1 063	1 125
Montos prestado acumulado	Q 16 250 000,00	Q 17 500 000,00	Q 18 750 000,00	Q 20 000 000,00	Q 21 250 000,00	Q 22 500 000,00
Ingreso X interés	Q 20 952,72	Q 20 097,51	Q 19 242,29	Q 28 222,03	Q 36 774,16	Q 44 898,69
Interes por proyecto						
En el formato tabla	Q 164,20	Q 157,36	Q 150,52	Q 143,68	Q 136,83	Q 129,99
Interés acumulado	Q 335,24	Q 321,56	Q 307,88	Q 451,55	Q 588,39	Q 718,38

Jul.	Ago.	Sept.	Oct	Nov.	Dic.
63	63	63	63	63	63
1 188	1 250	1 313	1 375	1 438	1 500
Q 23 750 000,00	Q 25 000 000,00	Q 26 250 000,00	Q 27 500 000,00	Q 28 750 000,00	Q 30 000 000,00
Q 52 595,61	Q 59 864,92	Q 66 706,62	Q 73 120,72	Q 79 107,21	Q 84 666,10
Q 123,15	Q 116,31	Q 109,47	Q 102,63	Q 95,78	Q 88,94
Q 841,53	Q 957,84	Q 1 067,31	Q 1 169,93	Q 1 265,72	Q 1 354,66

- Egresos

<b>AHORROS</b>		
Empleados	5000	
% empleados	50 %	
Monto promedio	10 000	
Tiempo promedio	24	Meses
Empleados AHORRANDO	2505	
*Se asume un modelo de crecimiento lineal en ahorros que es lo que la empresa estima en cuanto a la asociación Solidarista		

	Ene.	Feb.	Marz.	Abr.	May.	Jun.
Crecimient emp	104	104	104	104	104	104
Ahorro acumulado	1 357	1 461	1 565	1 669	1 773	1 878
Monto ahorrado acum (fuente para financiamiento)	Q 25 568 750,00	Q 27 652 083,33	Q 29 735 416,67	Q 31 818 750,00	Q 33 902 083,33	Q 35 985 416,67
Costos X interés	Q 99 284,93	Q 104 469,53	Q 205 866,42	Q 304 190,68	Q 399 442,31	Q 491 621,31
Interes en formato tabla	Q 82,81	Q 79,27	Q 77,00	Q 74,74	Q 72,47	Q 70,21
Interes acumulado	Q 162,08	Q 156,27	Q 151,74	Q 224,22	Q 294,43	Q 362,37

Continuación del apéndice 11.

Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
104	104	104	104	104	104
1 982	2 086	2 190	2 294	2 398	2 503
Q 38 068 750,00	Q 40 152 083,33	Q 42 235 416,67	Q 44 318 750,00	Q 46 402 083,33	Q 48 485 416,67
Q 580 727,67	Q 666 761,40	Q 749 722,50	Q 829 610,96	Q 906 426,79	Q 906 426,79
Q 67,95	Q 65,68	Q 63,42	Q 61,15	Q 58,89	Q 56,62
Q 428,05	Q 491,47	Q 552,62	Q 611,51	Q 668,13	Q 668,13

- Proyectos: gastos operativos

Meses	Ene.	Feb.	Marz.	Abr.	May.	Jun.
<b>gastos operativos</b>	Q 121 862,80	Q 56 027,21				
% Política empresa de inversión	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>Aporte de la empresa</b>	Q 9 196 887,20	Q 10 096 056,12	Q 10 929 389,45	Q 11 762 722,79	Q 12 596 056,12	Q 13 429 389,45
<b>Aporte por flujo de efectivo de ahorros</b>						
<b>Y prestamos menos gastos operación</b>	<u>Q 9 196 887,20</u>	<u>Q 10 096 056,12</u>	<u>Q 10 929 389,45</u>	<u>Q 11 762 722,79</u>	<u>Q 12 596 056,12</u>	<u>Q 13 429 389,45</u>
<b>Total disponible para inversión</b>	Q 18 393 774,40	Q 20 192 112,24	Q 21 858 778,90	Q 23 525 445,57	Q 25 192 112,24	Q 26 858 778,90
<b>Dinero no invertido</b>	Q 11 036 264,64	Q 11 509 503,97	Q 11 803 740,61	Q 11 997 977,24	Q 12 092 213,87	Q 12 086 450,51

Meses	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
<b>Gastos operativos</b>	Q 56 027,21	Q 56 027,21	Q 56 027,21	Q 56 027,21	Q 56 027,21	Q 56 027,21
% Política empresa de inversión	100 %	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %
<b>Aporte de la empresa</b>	Q 14 262 722,79	Q 7 548 028,06	Q 7 964 694,73	<u>Q 8 381 361,39</u>	Q 8 798 028,06	Q 9 242 708,33
<b>Aporte por flujo de efectivo de ahorros</b>						
<b>Y prestamos menos gastos operación</b>	<u>Q 14 262 722,79</u>	<u>Q 15 096 056,12</u>	<u>Q 5 929 389,45</u>	<u>Q 16 762 722,79</u>	<u>Q 17 596 056,12</u>	<u>Q 18 485 416,67</u>
<b>Total disponible para inversión</b>	Q 28 525 445,57	Q 22 644 084,18	Q 23 894 084,18	Q 25 144 084,18	Q 26 394 084,18	Q 27 728 125,00
<b>Dinero no invertido</b>	Q 11 980 687,14	Q 8 831 192,83	Q 8 601 870,30	Q 8 297 547,78	Q 7 918 225,25	Q 7 486 593,75

- Rentabilidad esperada

Meses	Ene,	Feb,	Marz,	Abr,	May,	Jun,
<b>% inversión</b>	0,4	0,43	0,46	0,49	0,52	0,55
<b>0,16</b>	Q 1 839 377,44	Q 2 170 652,07	Q 2 513 759,57	Q 3 274 974,59	Q 3 693 082,10	Q 1 839 377,44
<b>0,2</b>	Q 1 839 377,44	Q 2 170 652,07	Q 2 513 759,57	Q 3 274 974,59	Q 3 693 082,10	Q 1 839 377,44
<b>0,2</b>	Q 1 839 377,44	Q 2 170 652,07	Q 2 513 759,57	Q 3 274 974,59	Q 3 693 082,10	Q 1 839 377,44
<b>0,2</b>	Q 1 839 377,44	Q 2 170 652,07	Q 2 513 759,57	Q 3 274 974,59	Q 3 693 082,10	Q 1 839 377,44
	Q 7 357 509,76	Q 8 682 608,26	Q 10 055 038,30	Q 11 527 468,33	Q 13 099 898,36	Q 14 772 328,40

Continuación del apéndice 11.

Meses		Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic
%inversión		0,4	0,43	0,46	0,49	0,52	0,55
<b>0,16</b>	Q 4 136 189,61	Q 3 453 222,84	Q 3 823 053,47	Q 4 211 634,10	Q 4 618 964,73	Q 5 060 382,81	Q 4 136 189,61
<b>0,2</b>	Q 4 136 189,61	Q 3 453 222,84	Q 3 823 053,47	Q 4 211 634,10	Q 4 618 964,73	Q 5 060 382,81	Q 4 136 189,61
<b>0,2</b>	Q 4 136 189,61	Q 3 453 222,84	Q 3 823 053,47	Q 4 211 634,10	Q 4 618 964,73	Q 5 060 382,81	Q 4 136 189,61
<b>0,2</b>	Q 4 136 189,61	Q 3 453 222,84	Q 3 823 053,47	Q 4 211 634,10	Q 4 618 964,73	Q 5 060 382,81	Q 4 136 189,61
	Q 16 544 758,43	Q 13 812 891,35	Q 15 292 213,87	Q 16 846 536,40	Q 18 475 858,92	Q 20 241 531,25	Q 16 544 758,43

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 12. Ingresos por proyecto, año 3

Ingresos por proyecto							
Mes		Ene.	Feb.	Marz.	Abr.	May.	Jun.
factor crecimiento		18 %	18 %	18 %	18 %	18 %	18 %
%EBITDA (flujo para accionistas)	%inversion	nada	nada	nada	nada	Nada	nada
<b>0,18</b>	Proyecto 1	Q 110,362,65	Q 130,239,12	Q 150,825,57	Q 172,912,02	Q 196,498,48	Q 221,584,93
<b>0,18</b>	Proyecto 2	Q 110,362,65	Q 130,239,12	Q 150,825,57	Q 172,912,02	Q 196,498,48	Q 221,584,93
<b>0,18</b>	proyecto 3	Q 110,362,65	Q 130,239,12	Q 150,825,57	Q 172,912,02	Q 196,498,48	Q 221,584,93
<b>0,18</b>	proyecto 4	Q 110,362,65	Q 130,239,12	Q 150,825,57	Q 172,912,02	Q 196,498,48	Q 221,584,93
	Total dinero ganado				Q 691,648,10	Q 785,993,90	Q 886,339,70

Ingresos por proyecto							
Mes		Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic
factor crecimiento		18 %	18 %	18 %	18 %	18 %	18 %
% EBITDA (flujo para accionistas)	% inversion	nada	nada	nada	nada	Nada	nada
<b>0,18</b>	Proyecto 1	Q 248 171,38	Q 207 193,37	Q 229 383,21	Q 252 698,05	Q 277 137,88	Q 303 622,97
<b>0,18</b>	Proyecto 2	Q 248 171,38	Q 207 193,37	Q 229 383,21	Q 252 698,05	Q 277 137,88	Q 303 622,97
<b>0,18</b>	proyecto 3	Q 248 171,38	Q 207 193,37	Q 229 383,21	Q 252 698,05	Q 277 137,88	Q 303 622,97
<b>0,18</b>	proyecto 4	Q 248 171,38	Q 207 193,37	Q 229 383,21	Q 252 698,05	Q 277 137,88	Q 303 622,97
	Total dinero ganado	Q 992 685,51	Q 828 773,48	Q 917 532,83	Q 1 010 792,18	Q 1 108 551,54	Q 1 214 491,88

- Total, absoluto = Q 8 436,80

<b>BALANCE GENERAL</b>	
<b>ACTIVO</b>	
PRESTAMOS	30 000 000,00
CAJA	8 881,079
INVERSIONES	20 241,531
<b>TOTAL</b>	<b>59 122 609,99</b>
<b>PASIVO</b>	
AHORROS	48,485,416,67
<b>CAPITAL</b>	<b>9 242,708</b>
UTILIDADES RETENIDAS	Q 1 394 484,99
PASIVO LABORAL	59 122 609,99
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
Productos financieros	Q 9 002 104,97
Gastos financieros	Q 6 145 266,36
Margen por inversion	Q 2 856 838,61
Gastos de operación	
Productos	Q 837 195,76
Gastos	Q 248 300,90
Gasto de administracion	Q 376 856,96
Total gastos operativos	Q 1 462 353,62
Margen operacional	Q 1 394 484,99
Ganancia bruta	<b>Q 1 394 484,99</b>

- Ingresos

<b>CREDITOS</b>		
Empleados	5000	
% empleados	30 %	
Monto promedio	20 000	
Tiempo promedio	24	Meses
Empleados a prestar	1 500	
*se asume un modelo de crecimiento lineal en préstamos que es lo que la empresa estima en cuanto a la Asociación Solidarista.		

	Ene.	Feb.	Marz.	Abr.	May.	Jun.
Crecimiento empleado	63	63	63	63	63	63
Préstamo acumulado	813	875	938	1 000	1 063	1 125
Montos prestado acumulado	Q 16 250 000,00	Q 17 500 000,00	Q 18 750 000,00	Q 20 000 000,00	Q 21 250 000,00	Q 22 500 000,00
Ingreso X interés	Q 15 821,44	Q 9 834,95	Q 8 979,74	Q 12 828,20	Q 16 249,05	Q 19 242,29
Interés por proyecto en el formato tabla	Q 82,10	Q 75,26	Q 68,42	Q 61,58	Q 54,73	Q 47,89
Interés acumulado	Q 253,14	Q 157,36	Q 143,68	Q 205,25	Q 259,98	Q 307,88

Continuación del apéndice 12.

Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
63	63	63	63	63	63
1 188	1 250	1 313	1 375	1 438	1 500
Q 23 750 000,00	Q 25 000 000,00	Q 26 250 000,00	Q 27 500 000,00	Q 28 750 000,00	Q 30 000 000,00
Q 21 807,93	Q 23 945,97	Q 25 656,39	Q 26 939,21	Q 27 794,43	Q 28 222,03
Q 41,05	Q 34,21	Q 27,37	Q 20,53	Q 13,68	Q 6,84
Q 8,93	Q 383,14	Q 410,50	Q 431,03	Q 444,71	Q 451,55

- Egresos

AHORROS		
Empleados	5000	
% empleados	50 %	
Monto promedio	q 15 000,00	
Tiempo promedio	36	Meses
Empleados ahorrando	2 500	
*se asume un modelo de crecimiento lineal en ahorros que es lo que la empresa estima en cuanto a la Asociación Solidarista		

	Ene.	Feb.	Marz.	Abr.	May.	Jun.
Crecimient emp	104	104	104	104	104	104
Ahorro acumulado	1 357	1 461	1 565	1 669	1 773	1 878
Monto ahorrado acum (fuente para financiamiento)	Q 25 568 750,00	Q 27 652 083,33	Q 29 735 416,67	Q 31 818 750,00	Q 33 902 083,33	Q 35 985 416,67
Costos X interés	Q 95 643,49	Q 47 529,79	Q 90 738,70	Q 129 626,71	Q 164 193,84	Q 194 440,07
Interes en formato tabla	Q 38,22	Q 35,03	Q 31,85	Q 28,66	Q 25,48	Q 22,29
Interes acumulado						

Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
104	104	104	104	104	104
1 982	2 086	2 190	2 294	2 398	2 503
Q 38 068 750,00	Q 40 152 083,33	Q 42 235 416,67	Q 44 318 750,00	Q 46 402 083,33	Q 48 485 416,67
Q 220 365,41	Q 241 969,86	Q 259 253,42	Q 272 216,10	Q 280 857,88	Q 285 178,77
Q 19,11	Q 15,92	Q 12,74	Q 9,55	Q 6,37	Q 3,18
Q 162,43	Q 178,36	Q 191,10	Q 200,65	Q 207,02	Q 210,21

Fuente: elaboración propia.

### Apéndice 13. Proyectos: gastos operativos

Meses	Ene.	Feb.	Marz.	Abr.	May.	Jun.
<b>Gastos operativos</b>	Q 119 198,39	Q 56 027,21				
<b>% Política empresa de inversión</b>	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>Aporte de la empresa</b>	Q 9 199 551,61	Q 10 096 056,12	Q 10 929 389,45	Q 11 762 722,79	Q 12 596 056,12	Q 13 429 389,45
<b>Aporte por flujo de efectivo de ahorros Y prestamos menos gastos operación</b>	<u>Q 9 199 551,61</u>	<u>Q 10 096 056,12</u>	<u>Q 10 929 389,45</u>	<u>Q 11 762 722,79</u>	<u>Q 12 596 056,12</u>	<u>Q 13 429 389,45</u>
<b>Total disponible para inversión</b>	Q 18 399 103,23	Q 20 192 112,24	Q 21 858 778,90	Q 23 525 445,57	Q 25 192 112,24	Q 26 858 778,90
<b>Dinero no invertido</b>	Q 11 039 461,94	Q 11 509 503,97	Q 11 803 740,61	Q 11 997 977,24	Q 12 092 213,87	Q 12 086 450,51

Meses	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
<b>Gastos operativos</b>	Q 56 027,21					
<b>% Política empresa de inversión</b>	100 %	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %
<b>Aporte de la empresa</b>	Q 14 262 722,79	Q 7 548 028,06	Q 7 964 694,73	<u>Q 8 381 361,39</u>	Q 8 798 028,06	Q 9 242 708,33
<b>Aporte por flujo de efectivo de ahorros Y prestamos menos gastos operación</b>	<u>Q 14 262 722,79</u>	<u>Q 15 096 056,12</u>	<u>Q 15 929 389,45</u>	<u>Q 16 762 722,79</u>	<u>Q 17 596 056,12</u>	<u>Q 18 485 416,67</u>
<b>Total disponible para inversión</b>	Q 28 525 445,57	Q 22 644 084,18	Q 23 894 084,18	Q 25 144 084,18	Q 26 394 084,18	Q 27 728 125,00
<b>Dinero no invertido</b>	Q 11 980 687,14	Q 8 831 192,83	Q 8 601 870,30	Q 8 297 547,78	Q 7 918 225,25	Q 7 486 593,75

- Rentabilidad esperada

Meses	Ene.	Feb.	Marz.	Abr.	May.	Jun.
<b>% inversion</b>	0,4	0,43	0,46	0,49	0,52	0,55
<b>0,16</b> Proyecto 1	Q 1 839 910,32	Q 2 170 652,07	Q 2 513 759,57	Q 2 881 867,08	Q 3 274 974,59	Q 3 693 082,10
<b>0,2</b> Proyecto 2	Q 1 839 910,32	Q 2 170 652,07	Q 2 513 759,57	Q 2 881 867,08	Q 3 274 974,59	Q 3 693 082,10
<b>0,2</b> proyecto 3	Q 1 839 910,32	Q 2 170 652,07	Q 2 513 759,57	Q 2 881 867,08	Q 3 274 974,59	Q 3 693 082,10
<b>0,2</b> proyecto 4	Q 1 839 910,32	Q 2 170 652,07	Q 2 513 759,57	Q 2 881 867,08	Q 3 274 974,59	Q 3 693 082,10
Total dinero invertido	Q 7 359 641,29	Q 8 682 608,26	Q 10 055 038,30	Q 11 527 468,33	Q 13 099 898,36	Q 14 772 328,40

Meses	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
<b>%inversion</b>	0,4	0,43	0,46	0,49	0,52	0,55
<b>0,16</b> Proyecto 1	Q 4 136 189,61	Q 3 453 222,84	Q 3 823 053,47	Q 4 211 634,10	Q 4 618 964,73	Q 5 060 382,81
<b>0,2</b> Proyecto 2	Q 4 136 189,61	Q 3 453 222,84	Q 3 823 053,47	Q 4 211 634,10	Q 4 618 964,73	Q 5 060 382,81
<b>0,2</b> proyecto 3	Q 4 136 189,61	Q 3 453 222,84	Q 3 823 053,47	Q 4 211 634,10	Q 4 618 964,73	Q 5 060 382,81
<b>0,2</b> proyecto 4	Q 4 136 189,61	Q 3 453 222,84	Q 3 823 053,47	Q 4 211 634,10	Q 4 618 964,73	Q 5 060 382,81
Total dinero invertido	Q 16 544 758,43	Q 13 812 891,35	Q 15 292 213,87	Q 16 846 536,40	Q 18 475 858,92	Q 20 241 531,25

A partir del cuarto mes el negocio ya genera utilidades y yo invierto más con la rentabilidad que tiene ese mes cada proyecto (se asume se gana lo mismo por quetzal invertido)

Continuación del apéndice 13.

Ingresos por proyecto		Ene.	Feb.	Marz.	Abr.	May.	Jun.
	factor crecimiento	18 %	18 %	18 %	18 %	18 %	18 %
<b>%EBITDA</b> (flujo para accionistas)	%inversion	Nada	Nada	nada	nada	Nada	nada
<b>0,18</b>	elaboracion de camisas	Q 110 394,62	Q 130 239,12	Q 150 825,57	Q 172 912,02	Q 196 498,48	Q 221 584,93
<b>0,18</b>	restaurante de comida	Q 110 394,62	Q 130 239,12	Q 150 825,57	Q 172 912,02	Q 196 498,48	Q 221 584,93
<b>0,18</b>	proyecto 3	Q 110 394,62	Q 130 239,12	Q 150 825,57	Q 172 912,02	Q 196 498,48	Q 221 584,93
<b>0,18</b>	proyecto 4	Q 110 394,62	Q 130 239,12	Q 150 825,57	Q 172 912,02	Q 196 498,48	Q 221 584,93
	Total dinero ganado				Q 691 648,10	Q 785 993,90	Q 886 339,70

Ingresos por proyecto		Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
	factor crecimiento	18 %	18 %	18 %	18 %	18 %	18 %
<b>%EBITDA</b> (flujo para accionistas)	%inversion	Nada	Nada	nada	nada	Nada	nada
<b>0,18</b>	elaboracion de camisas	Q 248 171,38	Q 207 193,37	Q 229 383,21	Q 252 698,05	Q 277 137,88	Q 303 622,97
<b>0,18</b>	restaurante de comida	Q 248 171,38	Q 207 193,37	Q 229 383,21	Q 252 698,05	Q 277 137,88	Q 303 622,97
<b>0,18</b>	proyecto 3	Q 248 171,38	Q 207 193,37	Q 229 383,21	Q 252 698,05	Q 277 137,88	Q 303 622,97
<b>0,18</b>	proyecto 4	Q 248 171,38	Q 207 193,37	Q 229 383,21	Q 252 698,05	Q 277 137,88	Q 303 622,97
	Total dinero ganado	Q 992 685,51	Q 828 773,48	Q 917 532,83	Q 1 010 792,18	Q 1 108 551,54	Q 1 214 491,88

- Total Absoluto = Q 8 436 809,1

<b>Balange general</b>	
<b>Activo</b>	
Prestamos	30 000 000,00
Caja	12 528,152
Inversiones	20 241 531
<b>Total</b>	<b>62 769 683,14</b>
<b>Pasivo</b>	
Ahorros	48 485 416,67
<b>Capital</b>	<b>9 242 708</b>
Utilidades retenidas	Q 5 041 558,14
<b>Pasivo laboral</b>	<b>62 769 683,14</b>

Continuación del apéndice 13.

Estado de resultados		
<b>Productos financieros</b>		Q 8 658 309,31
<b>Gastos financieros</b>		Q 2 186 370,55
<b>Margen por inversión</b>		Q 6 471 938,76
<b>Gastos de operación</b>		
	<b>Productos</b>	Q 805 222,77
	<b>Gastos</b>	Q 248 300,90
<b>Gasto de administración</b>		Q 376 856,96
<b>Total gastos operativos</b>		Q 1 430 380,63
<b>Margen operacional</b>		Q 5 041 558,14
<b>Ganancia bruta</b>		<b>Q 5 041 558,14</b>

Fuente: elaboración propia.

