

**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
SEDE REGIONAL BRUNCA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
INSTITUTO DE ESTUDIOS DEL TRABAJO  
IESTRA

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN EN ADMINISTRACIÓN CON  
ÉNFASIS EN GESTIÓN FINANCIERA

PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA Y  
ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DE EMPLEADOS  
DE LA MUNICIPALIDAD DE PÉREZ ZELEDÓN

---

REALIZADO POR:  
JASON ARIAS MOYA  
PABLO BARRANTES MORA  
Pérez Zeledón, Septiembre 2014

## AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradecer a Dios, que nos ha acompañado a lo largo de la carrera que culminamos el día de hoy, a su vez a nuestras familias, que gracias a su esfuerzo tanto económico como su apoyo incondicional en cada una de las etapas han permitido que nuestro ciclo como universitarios haya sido enriquecedor y de mucho provecho en el crecimiento tanto personal como profesional. Y por último, a todo el personal docente de la Universidad Nacional, que nos han compartido sus conocimientos en los diferentes campos y especialidades de la carrera, especialmente al tutor del presente proyecto, don Melvin Bermúdez Elizondo, quien ha sido indispensable para la culminación exitosa del proyecto.

## DEDICATORIA

El presente trabajo, se lo dedico a todas las personas que directa o indirectamente, formaron parte del proceso para culminar con éxito la misma, familia, personal docente y administrativo de la Universidad Nacional, amigos y compañeros de trabajo.

A mis padres, que siempre han sido pilares en cada uno de los proyectos de vida que he realizado a lo largo de la misma.

A mis hermanos, Luis Ángel y Claudia, que de igual manera me han apoyado en todo momento, al igual que mi sobrino Daniel, que a pesar de la distancia, ha venido a llenar de alegría a mi envidiable familia.

A mi esposa Ericka Castro Méndez, que ha sido, además de un complemento en mi vida, un apoyo incondicional y una bendición desde que la tengo a mi lado.

Y por último a mi motor, mi motivación y mi mayor fortuna, mi hija María Paula Barrantes Castro, que a pesar de su corta edad es la persona que con una sonrisa me invita a tener un deseo de superación todos los días.

Barrantes Mora Pablo

El presente trabajo va dedicado primero al todo poderoso quien nos guía, fortalece e ilumina día a día, quien nos toma en sus manos y nos muestra el camino a seguir.

Gracias infinitas a mi padre Arias Hernández Manuel ya que fue un estímulo de gran peso para continuar con el esfuerzo que hoy se ve concretado.

A mi madre Moya Zuñiga Anabel quien a base de esfuerzo y arduo trabajo me ha demostrado que solo hay una forma que alcanzar las metas.

A mi hermana que con solo existir me da fuerzas para mejorar en todos los aspectos de mi vida.

A mis profesores, compañeros tanto de trabajo como de universidad y amigos de todas las aéreas y extractos sociales que he referenciado y de ellos he aprendido.

Arias Moya Jason

## TABLA DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO .....	i
DEDICATORIA .....	i
TABLA DE CONTENIDOS.....	i
ÍNDICE DE CUADROS .....	vii
ÍNDICE DE IMÁGENES .....	viii
INTRODUCCIÓN .....	ix
RESUMEN EJECUTIVO .....	x
Capítulo I. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	1
1. Identificación y Planteamiento del Problema .....	2
1.1 Antecedentes y descripción del problema de estudio .....	2
1.1.1 Justificación del problema de estudio.....	7
1.1.2 Interrogantes de la investigación .....	8
1.1.3 Formulación del Problema .....	8
1.2. Objetivos de investigación (o del proyecto).....	9
1.2.1. Objetivo general .....	9
1.2.2. Objetivos específicos .....	9
1.3. Modelo de análisis.....	10
1.3.1. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de las variables: .....	13
1.3.1.1. Conceptualización de la variable: Planeación .....	13
1.3.1.2. Instrumentalización y operacionalización de la variable: Planeación .....	13
1.3.1.3. Conceptualización de la variable: Información financiera .....	14
1.3.1.4 Instrumentalización y operacionalización de la variable: Información financiera.....	14
1.3.1.5. Conceptualización de la variable: Fuentes y recursos.....	14
1.3.1.6 Instrumentalización y operacionalización de la variable: Fuentes de recursos.....	14

1.3.1.7. Conceptualización de la variable: Uso de recursos .....	15
1.3.1.8. Instrumentalización y operacionalización de la variable: Uso de recursos.....	15
1.3.1.9. Conceptualización de la variable: Controles .....	15
1.3.1.10. Instrumentalización y operacionalización de la variable: Controles.....	16
1.3.1.11. Conceptualización de la variable: Rentabilidad .....	16
1.3.1.12. Instrumentalización y operacionalización de la variable: Rentabilidad .....	16
1.3.1.13. Conceptualización de la variable: Crecimiento .....	17
1.3.1.14. Instrumentalización y operacionalización de la variable: Crecimiento.....	17
1.3.1.15. Conceptualización de la variable: Solvencia.....	18
1.3.1.16. Instrumentalización y operacionalización de la variable: Solvencia .....	18
1.3.1.17. Conceptualización de la variable: Perfil de asociado .....	18
1.3.1.18. Instrumentalización y operacionalización de la variable: Perfil del asociado .....	18
1.3.1.19. Conceptualización de la variable: Demanda de productos financieros .....	19
1.3.1.20. Instrumentalización y operacionalización de la variable: Demanda de productos financieros. ....	19
1.3.1.21. Conceptualización de la variable: Opinión sobre los servicios complementarios .....	20
1.3.1.22. Instrumentalización y operacionalización de la variable: Opinión sobre los servicios complementarios .....	20
1.3.1.23. Conceptualización de la variable: Opinión sobre los beneficios que brinda la asociación. ....	20
1.3.1.24. Instrumentalización y operacionalización de la variable: Opinión sobre los beneficios que brinda la asociación.....	21
1.3.1.25. Objetivos estratégicos .....	21
1.3.1.26. Proyecciones financieras .....	21
1.4. Delimitación temporal y espacial e institucional. ....	21
1.5. Alcances y limitaciones:.....	22
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL.....</b>	<b>23</b>
2.1. El Solidarismo. – Generalidades .....	24

2.1.1	Pensamiento del solidarismo en Centro y Norteamérica. ....	25
2.1.2	Solidarismo en Costa Rica.....	27
2.1.3.	Marco legal de las asociaciones solidaristas .....	28
2.2.	Generalidades del cantón de Pérez Zeledón.....	32
2.3.	La Asociación solidarista de la Municipalidad de Pérez Zeledón (ASEMUPEZ).....	33
2.4.	Proceso administrativo.....	34
2.4.1.	La planeación.....	35
2.4.2	La organización.....	36
2.4.3	La ejecución.....	37
2.4.4.	Control.....	38
2.5	Administración financiera .....	39
2.6	Planeación estratégica.....	41
2.7	Planeación financiera .....	43
2.8	Análisis financiero.....	45
2.8.1	Razones de liquidez .....	47
2.8.2	Razones de actividad .....	47
2.8.3	Razones de endeudamiento.....	47
Capítulo III.	MARCO METODOLOGICO.....	48
3.1.	Estrategias de investigación aplicada.....	49
3.1.1.	Tipo de investigación.....	49
3.2.	Sujetos y fuentes de información.....	50
3.2.1	Sujetos de investigación.....	50
3.3.	Instrumentos de recopilación de la información. ....	51
3.3.1.	Entrevista.....	51
3.3.2.	Cuestionario .....	51
3.4	Población y muestra .....	51

3.5 Variables .....	52
3.5.1 Planeación .....	52
3.5.2 Información Financiera.....	52
3.5.3 Fuentes de Recursos.....	52
3.5.4 Uso de Recursos .....	52
3.5.5 Controles .....	53
3.5.6 Rentabilidad .....	53
3.5.7 Crecimiento .....	53
3.5.8 Solvencia.....	53
3.5.9 Perfil del Asociado .....	54
3.5.10 Demanda de Productos Financieros.....	54
3.5.11 Opinión Sobre Servicios Complementarios .....	54
3.5.12 Opinión Sobre los Beneficios Recibidos de ASEMUEZ.....	54
Capítulo IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	56
4.1. Evaluación de controles internos que implementa la asociación en el manejo de recursos. ...	57
4.1.1 La planeación dentro de la ASEMUEZ. ....	57
4.1.2 Información financiera de la ASEMUEZ.....	58
4.1.3 Fuentes de recursos utilizados por la ASEMUEZ. ....	59
4.1.4 Uso de los recursos que implementa la ASEMUEZ. ....	59
4.1.5 Controles que utiliza la ASEMUEZ. ....	60
4.2 Diagnóstico integral de la solvencia y rentabilidad de la asociación. ....	61
4.2.1 La rentabilidad de la ASEMUEZ. ....	67
4.2.2 El crecimiento de la ASEMUEZ con respecto a años anteriores.....	69
4.2.3 La solvencia con la que cuenta la ASEMUEZ. ....	69
4.3 Identificación de servicios y productos financieros por parte de los asociados. ....	71
4.3.1 Perfil del asociado dentro de la ASEMUEZ. ....	71

4.3.2 Demanda de los productos financieros por parte de los asociados de la ASEMUPEZ.....	75
4.4 Percepción acerca de los beneficios y servicios que brinda la ASEMUPEZ.....	79
4.4.1 Opinión de los beneficio brindados por ASEMUPEZ .....	79
4.4.2 Opinión sobre los servicios complementarios que brinda ASEMUPEZ.....	82
Capítulo V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
5.1 Conclusiones y Recomendaciones.....	87
5.1.1 Objetivo específico .....	87
5.1.1.1 Conclusión .....	87
5.1.1.2 Recomendaciones .....	87
5.1.2 Objetivo específico .....	88
5.1.2.1 Conclusión .....	88
5.1.2.2 Recomendación.....	89
5.1.3 Objetivo específico .....	89
5.1.3.1 Conclusión .....	89
5.1.3.2 Recomendación.....	90
5.1.4 Objetivo específico .....	90
5.1.4.1 Conclusión .....	90
5.1.4.2 Recomendación.....	91
Capítulo VI: PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA Y DE SERVICIOS DE LA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DE EMPLEADOS DE LA MUNICIPALIDAD DE PÉREZ ZELEDÓN.....	92
Introducción .....	93
6.1. Áreas de mejoramiento.....	93
6.2. Productos financieros.....	100
6.3. Servicios financieros.....	101
6.4 Beneficios .....	102
BIBLIOGRAFÍA CITADA .....	103
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	106

ANEXO .....	109
Anexo 1.....	109
Anexo 2.....	112

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Ingresos.....	62
Cuadro 2. Gastos .....	63
Cuadro 3. Detalle de Gastos .....	64
Cuadro 4. Balance de situación .....	65
Cuadro 5. Aportes Otorgados.....	66
Tabla 1. Gusto por nuevos productos financieros .....	77

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Gráfico 1. Años de ser socio vs Opinión sobre productos financieros de ASEMUIPEZ .....	71
Gráfico 2. Grado académico .....	72
Gráfico 3. Estado civil .....	73
Gráfico 4. Consumo de productos financieros .....	74
Gráfico 5. Satisfacción de las necesidades .....	74
Gráfico 6. Producto financiero más frecuente vs Consume productos financieros.....	75
Gráfico 7. Gusto por nuevos productos financieros.....	76
Gráfico 8. Satisfacción de las demandas .....	77
Gráfico . Préstamos que posee.....	78
Gráfico 11. Motivación al adquirir productos financieros .....	78
Gráfico 12. Reconocimiento de los beneficios .....	79
Gráfico 13. Beneficios con respecto a otras entidades financieras .....	80
Gráfico 14. Años de ser socio vs Opinión sobre los beneficios .....	81
Gráfico 15. Percepción de beneficios que la asociación brinda a los asociados.....	81
Gráfico 16. Grado Académico actual vs Calidad en los beneficios.....	82
Gráfico 17. Calificación de servicios al adquirir un producto financiero.....	83
Gráfico 18. Estrategias para crear nuevos servicios.....	83
Gráfico 19. Opciones crediticias de temporada .....	84
Gráfico 20. Satisfacción en tiempos de formalización .....	84
Gráfico 21. Tasas de interés .....	85

## INTRODUCCIÓN

En el ocaso de la carrera universitaria, se decidió plantear un proyecto donde además de reafirmar los conocimientos adquiridos a lo largo de la misma, también se lograra dar un aporte a una organización que su fin es verdaderamente noble, y su figura, aunque no es tan popular, persigue ideales que son de suma importancia en nuestra sociedad, esta organización es la Asociación Solidarista de Empleados de la Municipalidad de Pérez Zeledón (ASEMUPEZ).

En el siguiente trabajo se trató de analizar varios campos de acción de la misma, por medio de la investigación de datos suministrados por la junta directiva, además de una serie de entrevistas realizadas tanto a socios como no socios de la organización y miembros de la junta directiva de la Asociación Solidarista de Empleados de la Municipalidad de Pérez Zeledón, que al realizar un análisis integral de los mismos, permitan realizar una propuesta de mejora en diferentes aspectos de la asociación.

La idea con el presente proyecto, es presentar una propuesta, que le permita a la ASEMUEZ identificar los aspectos tanto administrativos como financieros que sean carencias en la misma, por medio de diferentes análisis, tanto cuantitativos como cualitativos, que den paso a realizar las diferentes recomendaciones para mejorar en dichos aspectos, con el fin de buscar un crecimiento sostenible y exponencial de la asociación, siendo los beneficiados directos cada uno de los socios que forman parte de esta prestigiosa organización.

## RESUMEN EJECUTIVO

Desde los inicios de la humanidad los seres vivos han buscado la reunión y la vida en sociedad creando vínculos afectuosos y sociales que conjuntamente con las aspiraciones de estos llevan a la creación de entes para lograr mejores condiciones para estos miembros.

Las asociaciones como las conocemos llegan a tomar lugar en la sociedad por iniciativa de algunos que si bien se conoce la frase la unión hace la fuerza la toman a pecho y desarrollan este tipo de organización que se trata no del enriquecimiento sino más bien del bienestar conjunto.

Las asociaciones solidaristas dan sus primeros pasos en los siglos XVIII y XIX impulsados por la iglesia católica quien insta a las sociedades y gremios a formarlas recordando siempre un beneficio conjunto para todos, en estos siglos nace la idea gracias a la revolución industrial en un entorno donde las ganancias eran desproporcionadas, muy pocas para la clase trabajadora y muy elevadas para los empresarios de la época.

En Costa Rica la idea nació del abogado y economista costarricense Lic. Alberto Martén Chavarría que con las reformas sociales de 1940-1943 llega a darle forma a una idea que no sería posible sino cuatro años más tarde 1947, a partir de este periodo se dan grandes cambios tanto a nivel político como social con respecto al Solidarismo.

A finales de la década de los 40 y 50 las asociaciones solidaristas encuentran acilo en algunas empresas, la mayor manifestación de estas asociaciones se da en un periodo que comprende los años 1972-1982 el Movimiento Solidarista pasó de 12 a varios centenares.

En la Municipalidad de Pérez Zeledón se crea la Asociación Solidarista en el año 1986 por funcionarios visionarios, quienes ven las ventajas de estas organizaciones y el beneficio a los funcionarios que esta puede brindar.

La idea del estudio va encaminada a la realización de un plan administrativo y financiero conociendo la existencia de las deficiencias en estos dos rubros a fin de poder responder a las preguntas planteadas, siempre tomando en cuenta que se

trata del mejoramiento de la asociación, por lo que se pretende crear una propuesta para lograr la actualización de servicios que se brindan y encaminarlos a una época competitiva por el mercado financiero.

La escasa participación de las juntas directivas en implementar nuevas estrategias deja abierta la posibilidad para realizar la presente investigación, esperando que los resultados y el análisis evidencien aspectos pasados por alto y se logre realizar propuestas para que se logre un cambio que beneficie a todos.

Las conclusiones son amplias y demuestran la fidelidad y el orgullo del asociado en ser parte de la ASEMÚPEZ, pero muestra debilidades con respecto a planificación, creación de nuevos productos y beneficios de calidad, además de una pasiva actitud frente a las inversiones inmobiliarias, la ASEMÚPEZ se maneja de manera inerte frente a la actualización del repertorio crediticio y de inversión.

## **Capítulo I. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

# 1. Identificación y Planteamiento del Problema

## 1.1 Antecedentes y descripción del problema de estudio

La idea del solidarismo fue introducida en Costa Rica en 1947 por el Lic. Alberto Martén, economista, abogado y ministro de gobierno en 1949. El Solidarismo se realiza en el seno de las empresas, mediante el establecimiento de una Asociación Solidarista, orientada a buscar su mejoramiento económico y social, en un ambiente de diálogo y armonía entre capital y trabajo. (Solano C, pr. 1. 2012).<sup>1</sup>

Entre los años 1947 a 1972, se fundaron en Costa Rica al menos 20 asociaciones solidaristas. Fue a partir de 1972 cuando la Escuela Social Juan XXIII, decidió impulsar este movimiento y fundó centenares de asociaciones en todo el país. A este incansable esfuerzo se debe la expansión del Solidarismo dentro y fuera de Costa Rica. La razón básica de este desarrollo reside en la vinculación estrecha entre el solidarismo y los principios fundamentales del cristianismo: solidaridad, fraternidad, respeto, armonía, libertad, justicia en las relaciones entre los trabajadores y la empresa, características del desarrollo económico y social de Costa Rica (Solano C, pr. 7. 2012)<sup>2</sup>

La promulgación de la Ley 6970 de Asociaciones Solidaristas en 1984, le dio al solidarismo los mismos derechos y prerrogativas legales de los otros movimientos sociales como el cooperativismo y el sindicalismo. Esto sumado al rango constitucional que adquirió el solidarismo en el 2011, modificando el artículo 64 de la Constitución Política, ya que anterior a esta modificación, este artículo no mencionaba el solidarismo como un campo a desarrollar, ya que simplemente citaba a las cooperativas, dicho artículo dice textualmente:

“El Estado fomentará la creación de cooperativas como medio para facilitar mejores condiciones de vida de los trabajadores. Asimismo, procurará el desarrollo del Solidarismo como instrumento de crecimiento económico y social de los trabajadores, tanto en el sector privado como en el sector público. Asimismo, reconocerá el derecho de patronos y trabajadores a organizarse libremente en asociaciones solidaristas, con el fin de obtener mejores condiciones de vida y desarrollo económico y social.”(p.13)<sup>3</sup>

El Solidarismo viene de la palabra solidaridad, que da la idea de cohesión compacta, de integración. Por lo tanto, solidaridad no es egoísmo, imposición, odio, lucha o conflicto de clases e intereses, sino más bien la unión de varias partes, colaboración de diversas personas, para lograr un objetivo común.

De acuerdo al capítulo I de la Ley 6970 Ley de Asociaciones Solidaristas, en su artículo 1 se establece que:

“Las asociaciones Solidaristas son organizaciones sociales que se inspiran en una actitud humana, por medio de la cual el hombre se identifica con las necesidades y aspiraciones de sus semejantes, comprometiendo el aporte de sus recursos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades y aspiraciones de manera justa y pacífica. Su gobierno y su administración competen exclusivamente a los trabajadores afiliados a ellas” (p.1, 1984)<sup>4</sup>

Los recursos de la Asociación Solidarista provienen de dos fuentes principales: el ahorro mensual de los trabajadores que, según la Ley de Asociaciones Solidaristas en su artículo 18 inciso a, en ningún caso podrá ser menor del tres por ciento ni mayor del cinco por ciento del salario comunicado por el patrono a la Caja Costarricense de Seguro Social y un aporte mensual de la empresa, cuyo porcentaje se pacta entre ésta 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 excedente una vez que deje la empresa. Se forma así un fondo de ahorro, a nombre de los trabajadores, quienes lo administran por medio de una directiva con el fin de brindarles todo un plan donde su desarrollo económico, social y espiritual fomente a empresarios que manejen sus ahorros de la mejor manera posible y además tengan acceso a préstamos y beneficios varios.

Cuando algún empleado deja la empresa voluntariamente o por despido, se le da inmediatamente el fondo de ahorro acumulado a su nombre, constituido por sus ahorros y el del patrono. El Solidarismo no tiene compromisos políticos, partidistas, religiosos o ideológicos, pero anima a sus integrantes a apoyar y fortalecer la democracia. Pretende convertir la empresa en una institución ético-económica, en cuyo seno se produzca con eficiencia y calidad y se distribuya con equidad.

Cabe resaltar que 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. En la actualidad se estima que en Costa Rica hay más de 1.650 asociaciones solidaristas, de las cuales el 94% pertenecen al sector privado y un 6% al sector público. (Lara. J, 2010. Pr. 13)<sup>5</sup>

Las asociaciones solidaristas en el sector público empezaron a incursionar en los años 1979 y 1980, cuando instituciones como la Junta de Protección Social de San José, la Junta de Administración de Servicios Eléctricos de Cartago, Cementos del Pacífico, entre otros, iniciaron la creación de las primeras asociaciones, este proceso se aceleró a partir de 1984, debido a que el clima económico, político y social propiciaban el auge de las mismas, además de la aceptación de los empleados públicos y el apoyo de los movimientos sindicalistas, quienes tienen objetivos y razones de ser muy diferentes a las del Solidarismo, por lo que no veían en la misma ningún tipo de competencia. (Cubero y Ortega, 1995, p. 2)<sup>6</sup>

La Asociación Solidarista de Empleados de la Municipalidad de Pérez Zeledón cuyas siglas son ASEMUEPZ, y según consta en el acta número 001 de la Asamblea constitutiva, su fundación se efectuó el día 20 de marzo del año 1986, basados en la idea firme de algunos empleados municipales, quienes buscaban la solución y facilidades a los asociados, en la parte social, buscando otorgar facilidades de financiamiento y ayudas solidarias cuando el asociado lo amerite, lo cual se ha logrado mediante la utilización de recursos obtenidos de dos fuentes principales: el primero es el ahorro voluntario de cada asociado y el segundo es por el aporte del patrono. Todos los movimientos están regulados por la Ley número 6970 de la Ley de Asociaciones Solidaristas, publicada en noviembre de mil novecientos ochenta y cuatro, la cual le brinda el respaldo legal para entablar convenios estratégicos de ayuda financiera, técnica o de cualquier índole con entidades públicas o privadas ya sea nacionales o extranjeras. Adicionalmente a lo interno la Asociación Solidarista de Empleados de la Municipalidad de Pérez Zeledón controla y ejecuta sus procesos, basados en reglamentos y estatutos debidamente diseñados y aprobados por la Asamblea General de socios, quienes en este momento suman alrededor de ciento quince asociados. Los mismos se ven beneficiados además de servicios

financieros, con una serie de ayudas económicas en caso de fallecimiento de algún familiar cercano, nacimiento de hijo o matrimonio de alguno de sus asociados, de igual manera cuenta con diferentes convenios con clínicas de salud, optometrías y funerarias, quienes ofrecen precios especiales a los socios de la misma.

En el ámbito administrativo posee un sistema de registro de movimientos por asociado, la cual proporciona la información necesaria para realizar el registro de las diferentes solicitudes de crédito. Todos esos controles son celosamente vigilados en un principio por la junta directiva y en segundo plano por los asociados, los cuales constantemente se interesan en informarse y conocer más sobre la asociación.

Ya en el proceso operacional los diferentes servicios que brinda la asociación de empleados de la Municipalidad de Pérez Zeledón, tratan de ser solventados mediante la oficina que posee la asociación en las Instalaciones de la Municipalidad del cantón, para lo cual se han contratado los servicios de una funcionaria, quien en la medida de lo posible trata de responder a las diferentes inquietudes y necesidades de los asociados y las asociadas.

El sistema de crédito de la ASEMUPUZ actualmente incluye un total de doce líneas las cuales son:

-Sobre ahorro.

-Personales.

-Vivienda.

-Salud.

-Educación.

-Refundición de deudas.

-Excedentes.

-Aguinaldo.

-Ferias y convenios.

-Especial.

-Vencimiento.

-Rápidos o "Vales", para cantidades hasta ciento cincuenta mil colones.

Para el otorgamiento de créditos, los asociados presentarán una solicitud, que será analizada atendiendo aspectos como: Estricto orden de presentación, necesidad, capacidad de pago, disponibilidad de fondos y garantía. En el caso de que el asociado requiera algún tipo de ahorro se cuenta con líneas de ahorro navideño y escolar, que se adaptan a las posibilidades que el asociado requiera.

Actualmente la Asociación Solidarista de Empleados de la Municipalidad de Pérez Zeledón (ASEMUPEZ) cuenta con problemas en el manejo financiero que se originaron básicamente por el crecimiento en la cantidad de socios de la organización, que obviamente dentro de sus motivos para integrar la misma está el financiamiento con mejores condiciones que los que se ofrecen en otras entidades.

Aunque el capital de la Asociación es bastante alto para dar sustento a las demandas de los asociados, el mismo, debido a la ausencia de un plan financiero, no se encuentra invertido acorde al tamaño de la organización, la administración de la asociación se ha visto obligada a tomar medidas temporales, que no favorecen a los asociados, por ejemplo algunas restricciones en el otorgamiento de créditos, por lo que algunos se han visto obligados a conseguir recursos en otras organizaciones e incluso renunciar a la ASEMUPÉZ. Esto indica que no se está ejecutando una eficiente gestión financiera de los recursos que permita responder a las necesidades de sus asociados, de ahí la necesidad de un plan financiero para superar dicha situación de una manera óptima y sostenible.

La situación citada con anterioridad, puede llevar a la asociación a perder algunos socios, que al renunciar se llevan además de su aporte monetario mensual, los ahorros que han venido acumulando a través del tiempo en el que han sido parte de la asociación, lo que vendría a agudizar la situación de liquidez de la organización, además, esto vendría a afectar la imagen que cuenta en la actualidad la ASEMUPÉZ, ya que los funcionarios que no forman parte de ella, no les sería atractivo ser parte de una entidad de este tipo que les dificulta el financiamiento.

El objetivo principal de la ASEMUPÉZ en este momento, debe ser buscar los motivos y el por qué de esta situación, para una vez definidos, atenderlos de una manera ágil, buscando mejorar en sobremanera la liquidez de la asociación y con esto satisfacer las demandas de sus afiliados. Para lograr esto es necesario realizar un análisis profundo de la situación financiera que permita definir el problema que se acarrea en la actualidad, además, con base en los problemas que se logren

determinar, realizar un plan de gestión financiera acorde con las características de la ASEMUEZ.

#### 1.1.1 Justificación del problema de estudio

Cuando se habla de entidades de cualquier tipo, es necesario pensar que se debe cumplir con ciertos lineamientos y características, en este caso, la ASEMUEZ como entidad Solidarista, que brinda servicios financieros es importante que la misma, aunque su alcance no es el de un banco o cooperativa, debe contar con diferentes planes y estrategias que le permitan cumplir con un crecimiento ordenado y planificado, donde su prioridad sea beneficiar a los asociados, no solo en el presente, sino proyectar dichos planes a un corto y mediano plazo.

Además las asociaciones solidaristas, siempre deben buscar el bien colectivo de quienes la integran y ser atractivas para los que no forman parte de las mismas y provocar el deseo de serlo en corto plazo, para llegar a este punto es necesario prestar servicios de calidad.

Esta propuesta es más que una lista de deseos. Después de dedicar tiempo a expresar lo que se ansía para la asociación, es necesario desarrollar una estrategia que ayude a obtener dichos objetivos, ya que un análisis financiero es una herramienta útil para la cuantificación y el seguimiento de los objetivos a conseguir por una organización y ayuda en la toma de decisiones de inversión y financiamiento.

Ahora bien, estos objetivos deben ir enfocados a las necesidades de sus socios, ya que estos son la razón de existencia de la asociación. En este caso es importante resaltar y sobre todo identificar en que campos no se está satisfaciendo del todo las necesidades financieras de los asociados, y en segunda instancia, determinar el por qué los no asociados no forman parte de la ASEMUEZ, ya que en este tipo de organización es importante contar con el mayor apoyo posible por parte de los mismos.

Para lograr dicho cometido es necesario realizar una investigación, que sea de la mayor objetividad posible, ya que la misma dará paso a un plan financiero a seguir para mejorar las condiciones con las que se cuentan en la asociación, y por ende

mejorar las condiciones financieras que se les brindan a los funcionarios de la Municipalidad de Pérez Zeledón.

En virtud de que en la actualidad se carece de ese tipo de planes y la asociación tiene ciertas dificultades en cuanto liquidez, es necesario realizar y ejecutar un plan financiero buscando que la ASEMUEZ pueda ser más eficaz en su manejo de fondos, y por ende más competitiva en los servicios que ofrece, ya que es indispensable para la misma crecer, y sobre todo hacerlo de manera correcta, ya que los beneficiados directos serán los socios, quienes precisan de cada uno de los servicios de la asociación.

#### 1.1.2 Interrogantes de la investigación

¿Qué tipo de controles internos se están llevando a cabo dentro de la asociación para brindar seguridad en el desarrollo de la misma?

¿Cuál es la situación real actual de la ASEMUEZ, en cuanto a solvencia y rentabilidad en sus finanzas?

¿Están siendo satisfechas las necesidades financieras de los socios por parte de la asociación?

¿Cómo visualizan los asociados los benéficos y servicios financieros con los que cuenta la ASEMUEZ?

#### 1.1.3 Formulación del Problema

Dada la situación expuesta con anterioridad, se plantea responder la siguiente interrogante de investigación.

¿Es necesaria la implementación de una propuesta que propicie la optimización administrativa y financiera en la gestión de la ASEMUIPEZ, potenciando el desarrollo y consolidación de esta asociación?

## **1.2. Objetivos de investigación (o del proyecto)**

Para lograr responder al problema de investigación se han planteado los siguientes objetivos, mismos que contienen las variables relevantes de la investigación.

### 1.2.1. Objetivo general

Realizar una propuesta para optimizar la gestión administrativa y financiera de la asociación solidarista de empleados de la municipalidad de Pérez Zeledón.

### 1.2.2. Objetivos específicos

- Evaluar los controles internos que implementa la asociación Solidarista de empleados de la Municipalidad de Pérez Zeledón en el manejo de sus recursos financieros.
- Diagnosticar integralmente la solvencia y rentabilidad financiera de la Asociación de Empleados de la Municipalidad de Pérez Zeledón.
- Identificar la demanda de servicios de productos financieros por parte de los afiliados de la Asociación Solidarista.
- Conocer la percepción que tienen los asociados con respecto a los beneficios y servicios financieros que ofrece la Asociación Solidarista en la actualidad.

### 1.3. Modelo de análisis.

CUADRO DE VARIABLES				
Objetivos específicos	VARIABLES de estudio	Definición conceptual de la variable	Indicadores	Instrumentalización
1. Evaluar los controles internos que implementa la Asociación Solidarista de empleados de la Municipalidad de Pérez Zeledón en el manejo de sus recursos financieros.	1.1 Planeación	La planeación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos	1.1.1 Metas y objetivos 1.1.2 Presupuesto 1.1.3 Estrategias 1.1.4 FODA	Encuesta dirigida al presidente de la ASEMUEZ, preguntas de al P1 a la P7.
	1.2 Información financiera	Este concepto va ligado básicamente con los datos con los que cuenta una empresa en el egreso e ingreso de efectivo en un periodo determinado	1.2.1 Tipo de contabilidad 1.2.2 Informes contables 1.2.3 Periodicidad de informes 1.2.4 Análisis financieros con indicadores	Encuesta dirigida al presidente de la ASEMUEZ, preguntas de al IF1 a la IF3.
	1.3 Fuentes de recursos	Las fuentes de los recursos tienen que ver directamente con la manera en que las organizaciones logran captar recursos económicos.	1.3.1. Aporte de socios 1.3.2. Captación de recursos 1.3.3 Apalancamiento	Encuesta al presidente de la ASEMUEZ, preguntas FR1 y FR3.
	1.4 Uso de los recursos	Este concepto viene ligado con la ejecución de los recursos con los que cuenta la asociación	1.4.1 Préstamos 1.4.2 Inversiones 1.4.3 Compra de activos 1.4.4 Gastos administrativos	Encuesta al presidente de la ASEMUEZ, preguntas UR1, UR2, UR3 y UR4, además el análisis de estados financieros.
	1.5 Controles	Cualquier tipo de organización, si busca crecer, debe tener controles, con el fin de que ese crecimiento se de una manera ordenada	1.5.1 Tipos de controles 1.5.2 Personas encargadas de los controles 1.5.3 Periodicidad	Encuesta dirigida al presidente de la ASEMUEZ, preguntas de al C1 a la C3.

2. Diagnosticar integralmente la solvencia y rentabilidad con la que actualmente goza la Asociación en el manejo de sus finanzas.	2.1 Rentabilidad	La rentabilidad se puede definir como el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ganancias de cierta actividad	2.1.1 Gastos totales / ingresos totales 2.1.2. Gastos administrativos/ gastos totales 2.1.3. Gastos financieros/ gastos totales 2.1.4 Gastos financieros/ ingresos financieros 2.1.5 Gastos administrativos/ ingresos financieros 2.1.6 Ingresos financieros/ gastos financieros 2.1.7 Ingresos totales/ gastos totales 2.1.8 Ingresos financieros/ ingresos totales 2.1.9 Gastos de personal/ ingresos financieros 2.1.10 Ingresos totales/ número de colaboradores	Aplicación de las formulas planeadas en los indicadores.
	2.2 Crecimiento	El crecimiento de una organización va de la mano con la buena ejecución y optimización de los recursos con los que se cuentan	2.2.1 Tasa de crecimiento de activos 2.2.2 Tasa de crecimiento de cartera de crédito 2.2.3 Tasa de crecimiento de capital social	Comparación de estados financieros de años anteriores.
	2.3 Solvencia	La solvencia puede describirse como la capacidad de una empresa para cubrir sus costos fijos.	2.3.1 Cartera de crédito/ activo total	Aplicación de las formulas planeadas en los indicadores.

3. Identificar la demanda de los Servicios y productos financieros por parte de los afiliados de la Asociación.	3.1 Perfil de asociado	Se refiere básicamente a la información personal de un individuo, que permita identificar algunos gustos y prioridades	3.1.1 Años de ser socio	Modulo perfil del asociado de la pregunta pa1 a la pa6.
			3.1.2 Grado académico	
			3.1.3 Estado civil	
			3.1.4 Consume nuestros productos financieros.	
			3.1.5 Necesidades de los asociados	
	3.2 Demanda de productos financieros	Se refiere a las solicitudes o preferencias de los socios a la hora de solicitar un producto financiero determinado	3.2.1 Opinión sobre los productos financieros de la asociación	Modulo demanda de productos financieros de la dpf1 a la dpf 7.
			3.2.2 Tipos de productos financieros que le gustaría	
			3.2.3 Cuales son más frecuentes	
			3.2.4 Obtiene todo lo que busca	
			3.2.5 Que tipo de productos financieros prefieren los asociados	
3.2.6 Motivación al adquirir los servicios financieros				
4. Conocer la percepción que tienen los asociados con respecto a los beneficios y servicios complementarios que ofrece la asociación en la actualidad.	4.1 Opinión sobre los servicios complementarios	Se busca tener la percepción de los socios en cuanto a los diferentes servicios que brinda la Asociación Solidarista	4.1.1 Opinión sobre los servicios	Modulo opinión sobre los servicios complementarios de la pregunta osf1 a la osf 6.
			4.1.2 Estrategias para mejorar los servicios complementarios	
			4.1.3 Nuevos servicios complementarios	
			4.1.4 Servicios adicionales (nuevas opciones de crédito)	
			4.1.5 Tiempo de formalización	
			4.1.6 Taza de interés	
	4.2 Opinión sobre los beneficios que brinda la asociación	El objetivo de una Asociación Solidarista, no es solamente brindar financiamiento a sus socios, sino darle beneficios e incentivos que le resulten atractivos para formar parte de la asociación	4.2.1 Opinión sobre beneficios financieros	Modulo opinión sobre los beneficios financieros de la pregunta obf1 a la obf5.
			4.2.2 Conformidad con los beneficios financieros	
			4.2.3 Calidad de los beneficios	
			4.2.4 Reconoce los beneficios financieros	
4.2.5 Propondría nuevos beneficios financieros				

### 1.3.1. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de las variables:

A continuación se plantean las variables que van a ser utilizadas como guía principal para la investigación y sus diferentes indicadores, que funcionarán de apoyo para la adecuada interpretación y desarrollo de los objetivos anteriormente planteados, además de poder visualizar de mejor manera la información suministrada.

“Evaluar los controles internos que implementa la asociación Solidarista de empleados de la Municipalidad de Pérez Zeledón en el manejo de sus recursos financieros” las siguientes variables se desprenden del objetivo específico anteriormente mencionado”

#### 1.3.1.1. Conceptualización de la variable: Planeación

La planeación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos. Dicho proceso debe llevarse a cabo por parte de las personas a cargo de la organización. En el caso de la planeación financiera esta debe enfocarse básicamente en los resultados financieros deseados en un periodo determinado.

#### 1.3.1.2. Instrumentalización y operacionalización de la variable: Planeación

Esta variable será instrumentalizada mediante la aplicación de una entrevista dirigida al presidente que consta de las preguntas P1- ¿Se tienen establecidas metas y objetivos dentro de la planeación de la ASEMUEZ?, P2-¿Con qué frecuencia se analiza el cumplimiento de los mismos?, P3-¿Se cuenta con un presupuesto dentro de la organización?, P4-¿Quién realiza controles sobre el cumplimiento del mismo?, P5-¿Utiliza estrategias para captar la mayor cantidad de asociados y mejorar la colocación de créditos? y P6- ¿Realiza análisis FODA en el transcurso del periodo para detectar los puntos que se deberían mejorar en la asociación y P7 ¿Con qué frecuencia realizan la revisión de planes y presupuestos?, las preguntas han sido diseñadas para extraer la mayor cantidad de información para respaldar el análisis de la variable.

Se considerará operacionalizada esta variable si el presidente de la asociación muestra una coherencia en las respuestas conjuntas con los indicadores como estados financieros y estos muestran una tendencia positiva.

#### 1.3.1.3. Conceptualización de la variable: Información financiera

Este concepto va ligado básicamente con los datos con los que cuenta una empresa en el egreso e ingreso de efectivo en un periodo determinado, esta información es necesaria para un análisis objetivo sobre la eficiencia con la que se cuenta en el manejo de recursos, para este estudio es preciso contar con los estados financieros de los periodos a analizar, y se aplicarán una serie de preguntas al presidente de la de la ASEMUEZ para visualizar mejor cómo realizan los procesos en esta área.

#### 1.3.1.4 Instrumentalización y operacionalización de la variable: Información financiera.

La variable será instrumentalizada mediante una entrevista dirigida al presidente de la ASEMUEZ y para obtener esta información se plantearán las siguientes preguntas, IF1 ¿Qué tipo de contabilidad utilizan en la asociación?, IF2 ¿Con qué frecuencia realizan informes contables y sus revisiones respectivas?, y IF3 ¿Realizan revisiones de los estados financieros con sus indicadores respectivos?

Esta variable será operacionalizada si el presidente de la asociación afirma, que si se realizan estas revisiones y que se dan los ajustes necesarios para la mejora del comportamiento de la ASEMUEZ en los meses transcurridos.

#### 1.3.1.5. Conceptualización de la variable: Fuentes y recursos

Las fuentes de los recursos tienen que ver directamente con la manera en que las organizaciones logran captar recursos económicos con el fin de subsistir en el mercado, es de suma importancia que esto se obtenga de una manera eficiente, constante y transparente.

#### 1.3.1.6 Instrumentalización y operacionalización de la variable: Fuentes de recursos.

Esta variable se instrumentalizará mediante encuesta dirigida al presidente y los encargados del manejo de la organización, se corroborará dicha información revisando los estados financieros, y sobre los controles que se realizan en la organización del manejo de los recursos, además de las personas encargadas tanto del manejo como de la ejecución de los controles se utilizará la pregunta número FR1 ¿De qué forma son captados los aportes de los socios y con qué bases establecen el porcentaje de rebajo?, FR2 ¿Cuáles

son las fuentes de los recursos de la asociación y qué nuevas fuentes han creado para aumentar en recurso económico?, FR3 ¿Que parámetros son tomados en cuenta para realizar un apalancamiento de la ASEMUEZ? y el análisis respectivo de los estados financieros, y será operacionalizada cuando el presidente de la asociación indique que se realizan análisis y la información planteada va de la mano con la información que presentan los reglamentos y la información contable.

#### 1.3.1.7. Conceptualización de la variable: Uso de recursos.

Este concepto viene ligado con la ejecución de los recursos con los que cuenta la asociación, esta ejecución debe ser llevada a cabo por la junta directiva, y en casos especiales, se debe tomar en cuenta a los socios en una asamblea.

El uso de los recursos se debe tratar con delicadeza ya que se puede poner en riesgo el capital de la asociación y causar despilfarros innecesarios de dinero, por estos y otros motivos se debe verificar la estructura administrativa con la cual se lleva a cabo la utilización de los mismos.

#### 1.3.1.8. Instrumentalización y operacionalización de la variable: Uso de recursos

En el caso particular de la ASEMUEZ se entrevistará al presidente de la asociación para lograr determinar el procedimiento que se toma en cuenta para lograr dicha ejecución, se instrumentalizará mediante las preguntas UR1 ¿De qué manera se realiza la toma de decisiones para la ejecución de estos recursos?, UR2 ¿Qué controles se realizan para las compras dentro de la asociación?, UR3 ¿Qué parámetros son utilizados para realizar una inversión? y UR4 ¿Qué aspectos son tomados en cuenta para la compra de activos?, esta variable será operacionalizada si el 70% de las respuestas está acorde con la información de los estados financieros de la ASEMUEZ, y será descartada cuando sea menor.

#### 1.3.1.9. Conceptualización de la variable: Controles

Cualquier tipo de organización, si busca crecer debe tener controles, con el fin de que ese crecimiento sea de manera ordenada, por lo que es necesario tener un monitoreo constante con los instrumentos adecuados, en los movimientos que se realizan dentro de la

organización, este monitoreo debe ser llevado a cabo periódicamente por parte de los miembros de la junta directiva.

#### 1.3.1.10. Instrumentalización y operacionalización de la variable: Controles

La instrumentalización será realizada mediante una encuesta dirigida al presidente y los miembros de la ASEMUEZ y con esta se logre responder las interrogantes que se plantean de la siguiente forma, C1 ¿Qué tipo de controles existen en la ASEMUEZ, tanto en la parte financiera como en la calidad de los servicios brindados por la asociación? , C2 ¿Cuáles son las personas encargadas de la aplicación de estos controles? Y ¿C3 Con qué frecuencia se realiza la revisión de los controles para verificar su cumplimiento? Será operacionalizada cuando el presidente muestre la afirmación de la aplicación respectiva de los controles y se compruebe que estos existen.

Las siguientes variables a estudio se derivan del objetivo específico “Diagnosticar integralmente la solvencia y rentabilidad financiera de la Asociación de Empleados de la Municipalidad de Pérez Zeledón” a fin de que con estas interrogantes se logre evacuar las dudas que surgen alrededor de este.

#### 1.3.1.11. Conceptualización de la variable: Rentabilidad

La rentabilidad se puede definir como el beneficio económico que se obtiene con diferentes recursos utilizados para obtener ganancias de cierta actividad. También se puede ver como una medida en la que una compañía invierte fondos para generar ingresos, en el caso de las Asociaciones Solidaristas dichas ganancias deben beneficiar en alguna manera a los socios de la misma.

#### 1.3.1.12. Instrumentalización y operacionalización de la variable: Rentabilidad

Esta variable será instrumentalizada mediante fórmulas previamente definidas para verificar la correcta información financiera y será operacionalizada si los indicadores muestran resultados favorables en la gestión y manejo de la ASEMUEZ.

La siguiente tabla contiene las diferentes razones, que permitirán medir la tendencia que ha tenido la rentabilidad en los últimos tres periodos.

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	AL 31-03-2012	AL 31-03-2013	AL 31-03-2014
RENTABILIDAD	Gastos totales / ingresos totales			
	Gastos administrativos/ gastos totales			
	Gastos financieros/ gastos totales			
	Gastos financieros/ ingresos financieros			
	Gastos administrativos/ ingresos financieros			
	Ingresos financieros/ gastos financieros			
	Ingresos totales/ gastos totales			
	Ingresos financieros/ ingresos totales			
	Gastos de personal/ ingresos financieros			

#### 1.3.1.13. Conceptualización de la variable: Crecimiento

El crecimiento de una organización va de la mano con la buena ejecución y optimización de los recursos con los que se cuenta, ya que si se da un buen manejo de los recursos esto va a repercutir directamente en un crecimiento óptimo en la organización.

#### 1.3.1.14. Instrumentalización y operacionalización de la variable: Crecimiento

Para realizar la instrumentalización de la variable será necesario realizar la resolución de los siguientes puntos, ya que estos permitirán el análisis correspondiente, la variable será operacionalizada si los puntos contemplados son de niveles positivos.

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	AL 31-03-2012	AL 31-03-2013	AL 31-03-2014
CRECIMIENTO	TASA DE CRECIMIENTO			
	TASA DE CRECIMIENTO DE CARTERA DE CRÉDITO			
	TASA DE CRECIMIENTO DE CAPITAL SOCIAL			

### 1.3.1.15. Conceptualización de la variable: Solvencia

La solvencia puede describirse como la suficiencia de una empresa para cubrir sus costos fijos y lograr expandirse y crecer en un periodo determinado, o sea, es la capacidad de una organización de además de cubrir todas sus obligaciones, lograr tener la capacidad de crecer sostenida y ordenadamente, por medio de un buen manejo en sus finanzas.

### 1.3.1.16. Instrumentalización y operacionalización de la variable: Solvencia

La instrumentalización de la variable se llevará a cabo con una tabla ya definida con puntos establecidos que nos darán resultados para el análisis.

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	AL 31-03-2012	AL 31-03-2013	AL 31-03-2014
SOLVENCIA	CARTERA DE CRÉDITO/ACTIVO TOTAL			

Será operacionalizada si los resultados de un año a otro son crecientes y positivos para las finanzas de la asociación.

Para el objetivo específico “Identificar la demanda de servicios de productos financieros por parte de los afiliados de la asociación” se crean las siguientes variables a estudio.

### 1.3.1.17. Conceptualización de la variable: Perfil de asociado

Se refiere básicamente a la información personal de un individuo, que permita identificar algunos gustos y prioridades, además que logre visualizar posibles necesidades con las que cuenta esta persona y en base a esta información se podrá mejorar los productos financieros y estar en una posición prioritaria para el asociado.

### 1.3.1.18. Instrumentalización y operacionalización de la variable: Perfil del asociado

La instrumentalización de la variable se realizará mediante una encuesta a todos los miembros de la ASEMÚPEZ esta información será filtrada mediante las preguntas, pa1. ¿En cuál rango se encuentra con respecto a los años de ser socio?, pa2. ¿Grado

académico actual?, pa3. ¿Estado civil actual del asociado?, pa4. ¿Consume productos financieros?, pa5. ¿La ASEMUEZ logra satisfacer todas sus necesidades? Y pa6. ¿Qué otras alternativas financieras propondría usted?

Se logrará la operacionalización de la variable cuando se logre definir el perfil del asociado y se conozca a qué tipo de mercado se deberían enfocar los productos, esto si más del 70 % de los encuestados coinciden en sus necesidades y satisfacción que tienen con la asociación.

#### 1.3.1.19. Conceptualización de la variable: Demanda de productos financieros

Se refiere a las solicitudes o preferencias de los socios a la hora de solicitar un producto financiero determinado, con ella se podrá medir las necesidades de los asociados así como sus preferencias financieras, y así determinar nuevos productos financieros que sean de la necesidad y el gusto del socio.

#### 1.3.1.20. Instrumentalización y operacionalización de la variable: Demanda de productos financieros.

La variable se instrumentalizará mediante las preguntas planteadas en el cuestionario que se les aplicará a los asociados de la ASEMUEZ. Las preguntas para esta variable serán las siguientes, Dpf1 ¿Cuál de los productos financieros de la ASEMUEZ utiliza con más frecuencia?, Dpf2. ¿Para usted en qué rango se encuentran los productos financieros de la ASEMUEZ con relación a otras opciones financieras?, Dpf3. ¿Le gustaría estos nuevos productos financieros?, Dpf4 ¿ASEMUEZ logra satisfacer todas sus demandas en cuanto a productos financieros?, Dpf5 ¿Qué tipo de préstamos posee en ASEMUEZ? , Dpf6. ¿Qué lo motiva para consumir los productos financieros de la ASEMUEZ? y esta variable será operacionalizada si se determina que más del 75% los socios logra satisfacer sus necesidades y si el resultado es menor será declinada.

Las variables del objetivo específico “Conocer la percepción que tienen los asociados con respecto a los beneficios y servicios financieros que ofrece la asociación en la actualidad” son las siguientes.

#### 1.3.1.21. Conceptualización de la variable: Opinión sobre los servicios complementarios

Se busca tener la percepción de los socios en cuanto a los diferentes servicios que brinda la Asociación Solidarista en diversas áreas y conocer cuál es la preferencia del asociado frente a la competencia que brinda servicios financieros.

#### 1.3.1.22. Instrumentalización y operacionalización de la variable: Opinión sobre los servicios complementarios

Se realiza la instrumentalización de la variable mediante preguntas planteadas en la encuesta, para recopilar la información se usarán las siguientes preguntas, Osf1 ¿Cómo califica los servicios que ofrece la ASEMUEPEZ al adquirir un producto financiero?, Osf2 ¿Cree usted que la ASEMUEPEZ cuenta con estrategias para crear nuevos servicios?, Osf3 ¿Ha pensado en algún servicio nuevo para la ASEMUEPEZ?, Osf4 ¿Le gustaría que la ASEMUEPEZ manejara opciones crediticias de temporada, como un servicio adicional?, Osf5 ¿Está satisfecho con los tiempos de formalización de la ASEMUEPEZ? y Osf6 ¿Cree usted que las tasas de interés de la ASEMUEPEZ lo benefician?

La variable será operacionalizada si el 70% de los encuestados muestran satisfacción con el papel que desarrolla la ASEMUEPEZ.

#### 1.3.1.23. Conceptualización de la variable: Opinión sobre los beneficios que brinda la asociación.

El objetivo de una Asociación Solidarista, no es solamente brindar financiamiento a sus socios, sino darle beneficios e incentivos que le resulten atractivos para formar parte de ella, por lo general dichos alicientes son ayudas económicas o trato preferencial en comercios determinados. Es importante conocer la percepción que tienen los asociados con respecto a los beneficios con los que cuentan en la actualidad, además cuáles causarían aceptación dentro de los socios en un futuro y cuáles deberían ser mejorados para lograr una satisfacción mayor.

1.3.1.24. Instrumentalización y operacionalización de la variable: Opinión sobre los beneficios que brinda la asociación.

Para la instrumentalización de la variable se plantearon dentro de la encuesta a los socios las preguntas, Obf1 ¿Reconoce los beneficios que le da la ASEMUEPEZ?, Obf2 ¿Cómo califica los beneficios con respecto a otras entidades que ofrece la ASEMUEPEZ?, Obf3 ¿Se siente a gusto con los beneficios que ofrece la asociación?, Obf4 ¿Calidad de los beneficios que ofrece ASEMUEPEZ?, Obf5 ¿Qué beneficios le gustaría que brindara la ASEMUEPEZ?

Esta variable será operacionalizada si el 80% de los entrevistados muestra conformidad con los beneficios que brinda la asociación.

1.3.1.25. Objetivos estratégicos

Se denomina objetivos estratégicos a las metas y estrategias planteadas por una organización para reforzar la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo determinado, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

1.3.1.26. Proyecciones financieras

Las proyecciones financieras básicamente buscan, tomar en cuenta diversas variables, para lograr establecer un escenario futuro, para lograr predecir el crecimiento que se espera tenga la empresa en un lapso de tiempo determinado, con base en las tendencias y variables. Para lograr obtener una proyección adecuada es necesario que la información de los estados financieros sea veraz y confiable, para efectos de esta investigación se utilizarán los estados financieros del periodo 2011-2012, 2012-2013 y 2013-2014.

#### **1.4. Delimitación temporal y espacial e institucional.**

El presente estudio se realizará en las oficinas de la Asociación Solidarista de Empleados de la Municipalidad de Pérez Zeledón, ubicada en las instalaciones de la Municipalidad de Pérez Zeledón, costado sur del parque central. Así mismo se basará en estados financieros del periodo que comprende 1 de abril de 2011 al 30 de marzo de 2014, así como

información recopilada de años anteriores para efectos de análisis comparativos y medición de tendencias.

### **1.5. Alcances y limitaciones:**

La investigación a aplicar es de suma importancia para la ASEMUPUZ, ya que al no contar con un modelo de planificación financiera, los hace débiles en este sentido, problema que al solventarlo les permitirá crecer de una manera más adecuada.

Se plantea con el actual proyecto dar los pasos para fortalecer estas debilidades y dar un rumbo más sólido a la asociación.

En cuanto a las limitaciones, al no haber evidencia de planes financieros, es probable que cierta información requerida para la investigación sea inexistente, por lo que dificultaría eventualmente los resultados.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL.**

## 2.1. El Solidarismo. – Generalidades

Las concepciones filosóficas del Solidarismo tienen sus fundamentos por un lado en aportes de grandes pensadores del siglo XVIII y XIX y por otro de la iglesia Católica.

J. Solano (1989)<sup>7</sup> en su trabajo Solidarismo y Sindicalismo en el contexto de las políticas neoliberales en Costa Rica, recoge una buena parte de las ideologías que dan origen a la concepción Solidarista a nivel mundial.

Partiendo del concepto de solidarismo como una relación recíproca o de interdependencia, es decir, la asistencia entre miembros de un mismo grupo, es que se presentan los primeros pensamientos solidaristas.

Fue el filósofo francés Saint Simon quien elaboró el primer cuerpo de razonamientos filosóficos, basado en el concepto de ayuda mutua. Este planteó que a pesar de lo normal de la existencia de conflictos entre obreros y capitalistas, entre ricos y pobres en general, al interior de las sociedades, era necesario solventar los conflictos por medio del establecimiento de una sociedad verdaderamente “orgánica”.<sup>8</sup>

Saint Simón planteó entonces aplacar el enfrentamiento entre clases, al ser introducido un grupo de valores morales capaces de unir a todo el conjunto social.

Emile Durkeim adoptó las ideas de Saint Simon planteando una concepción de la sociedad y el cambio social contraria a la lucha de clases.

Tanto para Durkeim como para Saint Simon el problema central era mantenerse alerta del peligro que significaba la inconformidad de los obreros, afirmativos A. Kropotkin<sup>9</sup> lo que se pretendió fue brindar un sistema moral peculiar que uniera en un orden social solidario a las clases. De acuerdo con el autor, el amor, la simpatía y el sacrificio de sí mismo, naturalmente desempeñan un papel enorme en el desarrollo progresivo de nuestros sentimientos sociales, pero, la sociedad en la humanidad, de ningún modo se ha creado sobre el amor ni tampoco sobre la simpatía. Se ha creado sobre la conciencia, aunque sea instintiva de la solidaridad humana y de la dependencia recíproca de los hombres. Bajo esta referencia Kropotkin elaboró todo en conjunto de tesis sustentadas en el principio de la solidaridad.

A partir de ese principio, otros pensadores como León Bourgeals Herich Pesh, José Ortega y Gasset, ensancharon el arsenal teórico y filosófico de la concepción solidarista.

Por otra parte, el solidarismo se vio altamente influenciado por la doctrina social de la Iglesia. Producto del fortalecimiento del sistema capitalista de producción y del creciente desequilibrio en la distribución de la riqueza y la constante opresión de la clase obrera, especialmente a finales del siglo XIX, como consecuencia de la continua revolución tecnológica.

De esta forma el cristianismo y especialmente la iglesia católica ha sido, desde sus orígenes, el gran impulsador de la solidaridad humana, al defender los conceptos de amor, igualdad, libertad y justicia, principios fundamentales en la ideología solidarista.

La encíclica “Rerum Novarum” elaborada por el Papa León XIII <sup>10</sup> fue el documento oficial de la iglesia en torno a la problemática de la relación obrero-patronal, en ella se abogó por la unión de los esfuerzos entre ricos y pobres y se estableció los derechos y deberes tanto de obreros como de patronos, también se enfatizó en la necesidad de que los obreros se unieran en asociados para solventar problemas comunes. Se planteó entonces en la “Rerum Novarum” una solución a los problemas obrero-patronales a través de la cooperación entre estos y el estado.

Posteriormente la encíclica “Quadragesimo Anno” el Papa Pio XI <sup>11</sup> hizo hincapié en la relación patrono-obrero en el marco de una sociedad capitalista moderna.

En esta encíclica se plantea que:

“...no podrá existir capital sin trabajo, ni trabajo sin capital. Por consiguiente era completamente falso atribuir solo al capital o solo al trabajo lo que ha resultado de la eficaz colaboración de ambos y es totalmente injusto que el uno y el otro, desconociendo la eficacia de la otra parte se alce con todo el fruto”

Producto del cúmulo de pensamientos mencionados y el aporte de muchos otros pensadores, nace lo que hoy viene a llamarse concretamente en Costa Rica, pensamiento solidarista, el cual a lo largo de la historia toma diferentes formas de expresión y de manifestación.

### 2.1.1 Pensamiento del solidarismo en Centro y Norteamérica.

La forma en que el solidarismo logra conciliar los intereses patronales con los intereses obreros, promoviendo el desarrollo económico y social de un país, manteniéndose al margen de las revoluciones sociales promovidas por corrientes más agresivas, como el sindicato y detrás de este las ideas comunistas son algunos de los motivos por los cuales el

solidarismo trasciende las fronteras y se asienta en países como Panamá, Guatemala, El Salvador y Honduras.

En estos países el solidarismo funcionó en primera instancia como antídoto al comunismo y por otra parte como una forma de proveer las condiciones mínimas para la expansión de las inversiones del capital privado, es decir, reactivación económica de la empresa privada.

El apoyo que adquiere el solidarismo por parte de los organismos internacionales y el mismo Estados Unidos de América, lo constituye en una herramienta importante para controlar las crecientes demandas del sector laboral y que desincentivan a la empresa privada. Sectores políticos importantes de los Estados Unidos de América manifiestan que:

“... los solidaristas han desarrollado una nueva posibilidad, ofreciendo cooperación entre el empleador y el empleado, en el contexto de facilitar a los trabajadores créditos y haciéndolos participantes en la propiedad del capital. Este factor ha causado un profundo cambio en la lucha por la conciencia de los trabajadores, quienes deben escoger entre la lucha de clases, la dignidad individual y pertenencias propias. ”<sup>12</sup>

En resumen, el apoyo que recibe el solidarismo por parte del capital privado y el Estado en primera instancia y el Gobierno de los Estados Unidos de América y los Organismos Financieros Internacionales en segundo término, ha propiciado a expansión del movimiento solidarista.

Tanto los patronos como los organismos internacionales consolidan al movimiento solidarista en un escudo contra las presiones sociales obreras, contra las influencias comunistas de la época y a la vez distinguen en el solidarismo un ejemplo impulsador del entorno económico, favoreciendo a la empresa privada y manteniendo un ambiente social propicio para llevar a cabo las nuevas tendencias de desarrollo económico impulsadas desde afuera, principalmente por el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM).

Lo cierto del caso es que el solidarismo complementa la existencia de un vacío que existió en las relaciones obrero-patronales, conciliando los intereses de ambos y de terceros, manteniendo el ambiente libre de las presiones laborales y sociales.

### 2.1.2 Solidarismo en Costa Rica

El solidarismo costarricense tiene sus bases en la solidaridad que enseña la iglesia cristiana.

Algunos antecedentes de las reformas sociales de 1940-1943. Su fundador Lic. Alberto Martén Chavarría, en 1947 se inicia en el plano económico como una solución a los problemas entre obreros y patronos que se produjeron con la creación del código de trabajo, tras la idea se ve al evolución y los intentos de llevar al campo político con la creación del partido Acción Solidarista, que en 1962 presentó su papeleta para diputados.

Posteriormente, en 1949, estableció las bases filosóficas del movimiento, esto permitió su desarrollo sobre principios firmes y estables.

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%, y un aporte mensual de la empresa, cuyo porcentaje se pacta entre ésta 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. Se forma así un Fondo de Ahorro, a nombre de los trabajadores, quienes lo administran por medio de una Directiva con el fin de brindarles todo un plan donde su desarrollo económico, social y espiritual fomenta empresarios que manejen sus ahorros de la mejor manera posible y además tengan acceso a préstamos y beneficios varios. Cuando algún empleado deja la empresa voluntariamente o por despido, se le da inmediatamente el Fondo de Ahorro Acumulado a su nombre, constituido por sus ahorros y el del patrono.

El solidarismo no tiene compromisos políticos, partidistas, religiosos o ideológicos, pero anima a sus integrantes a apoyar y fortalecer la democracia. Pretende convertir la empresa capitalista o burguesa en una institución ético-económica, en cuyo seno se produzcan eficientemente y se distribuya con equidad. Se propone unir sólida y fraternalmente a patronos y trabajadores para que ayudándose mutuamente logren un mayor bienestar al obtener una elevada producción y un equitativo reparto. Se propone también, cooperar en el mejoramiento de las relaciones para que más fuertemente pueda hacer frente a las doctrinas que incitan al odio, la lucha de clases y que conducen a la servidumbre; para que comprendan que en la defensa de la empresa, defienden sus propios intereses, y que los verdaderos enemigos de trabajadores y patronos, son la pobreza y la ignorancia.

Para el solidarismo el hombre es un ser en familia y para la familia. Une en su labor de capacitación y en la acción de gestión de las asociaciones, al trabajador y la empresa, entendida ésta como una comunidad humana, a la familia y a la sociedad en el logro del bien común. Presta gran atención a la formación espiritual y cívica del trabajador, porque considera que éste, antes de ser productor, es una persona. El solidarismo funciona con la representación paritaria de representantes empresariales y dirigentes solidaristas en todos los órganos de dirección y con el aporte económico equitativo y proporcional de unos y otros.

### 2.1.3. Marco legal de las asociaciones solidaristas

En Costa Rica el marco legal general en el que están reglamentadas las Asociaciones Solidaristas corresponde a las disposiciones contenidas en la Ley N° 6970 de Asociaciones Solidaristas y sus reformas, conjunto con el Reglamento de Asociaciones Solidaristas, de conformidad con el artículo N° 5 de la Ley N°6970, los artículos N° 25 y 27 de la Ley General de Administración Pública y el artículo N° 64 de la Constitución Política.<sup>13</sup>

En lo que a este trabajo se refiere, se realizará un análisis del marco legal en el que se fundamentan las asociaciones, presentando especial interés a los artículos que legitimen su acción como entes de intermediación financiera.

Conforme a lo comentado en torno al movimiento y fines del movimiento solidarista, la Ley N°6970 en sus primeros artículos establece lo siguiente:

“Artículo 1: Las asociaciones solidaristas son organizaciones sociales que se inspiran en una actitud humana, por medio de la cual el hombre se identifica con las necesidades y aspiraciones de sus semejantes, comprometiendo el aporte de los recursos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades y aspiraciones de manera justa y pacífica. Su gobierno y su administración competen exclusivamente a los trabajadores afiliados a ellas.

Artículo 2: Los fines primordiales de las asociaciones solidaristas son procurar la justicia y la paz social, la armonía obrero-patronal y el desarrollo integral de sus asociados.”

Una vez señalados los fines del movimiento Solidarista en Costa Rica, resulta válido preguntarse por qué este ha traspasado la barrera de lo meramente social y ha incursionado en campos que van de la actividad comercial, la intermediación financiera hasta las operaciones bursátiles y bancarias.

El artículo cuatro de la Ley anteriormente mencionada dicta lo siguiente, donde se refleja el margen de acción en que las asociaciones se han desarrollado.<sup>14</sup>

“ Artículo 4: Las asociaciones solidaristas son entidades de duración indefinida, con personalidad jurídica propia, que, para lograr sus objetivos, podrán adquirir toda clase de bienes, celebrar contratos de toda índole y realizar toda especie de operaciones lícitas encaminadas al mejoramiento socioeconómico de sus afiliados, en procura de dignificar y elevar su nivel de vida. En tal sentido podrán efectuar operaciones de ahorro, de crédito y de inversión, así como cualesquiera otras que sean rentables. Asimismo, podrán desarrollar programas de vivienda, científicos, deportivos, artísticos, educativos, y recreativos, culturales, espirituales, sociales, económicos lo mismo que cualquier otro que lícitamente fomente los vínculos de unión y cooperación entre los trabajadores, y entre éstos y sus patronos...”

En primera instancia se le conoce a las asociación solidaristas personas jurídicas, por lo tanto cuentan con deberes y derechos, los cuales deben cumplir o respetar según sea el caso. Por otra parte, este artículo faculta a las asociaciones solidaristas para realizar cualquier tipo de negocio, inclusive los de intermediación financiera con el fin de alcanzar el bienestar de sus asociados, siempre y cuando los recursos involucrados en sus actividades no comprometan la devolución del aporte a los socios o el pago de cesantía.

En cuanto a las personas que podrán ser sujetos o formar parte de una asociación, el artículo N° 5 de la Ley de Asociaciones establece: “El derecho de asociación podrá ejercerse libremente por todos los trabajadores que laboran en una empresa”<sup>15</sup> y el N° 14 estipula:

“Artículo 14: Podrán ser afiliados a las asociaciones solidaristas, de acuerdo con el artículo 5º de esta Ley, los trabajadores mayores de dieciséis años. No obstante, para ocupar cualquier cargo de elección será requisito indispensable ser mayor de edad...”<sup>16</sup>

Según el artículo N°11 de esta Ley, el mínimo de asociados en primer término para construir una asociación es de 12 personas mayores de edad.

En lo referente a la organización jerárquica de las asociaciones solidaristas, el artículo N° 26 de la Ley N° 6970 establece: “La asamblea general legalmente convocada es el órgano supremo de la asociación” <sup>17</sup>y esta podrá ser realidad por una convocatoria ordinaria o extraordinaria.

Seguirá a la asamblea general la junta directiva de las asociaciones, las que están reglamentadas en el artículo N° 42;

“Artículo 42: La asociación será dirigida y administrada por una junta directiva compuesta al menos por cinco miembros. Sin perjuicio de que puedan usarse otras denominaciones para los cargos, la junta directiva estará integrada por: un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y un vocal, quienes fungirán en sus cargos durante el plazo que se fije en los estatutos, el cual no podrá exceder de dos años, y podrán ser reelegidos indefinidamente....”<sup>18</sup>

El nombramiento de los integrantes de la Junta Directiva deberá ser a través de la Asamblea General Ordinaria. No obstante, se presenta la salvedad en el artículo N° 14, que la Junta Directiva deberá integrarse únicamente con personas mayores de edad y dentro de esta no podrán ocupar cargo alguno los representantes patronales, como: directores, gerentes, auditores, administradores o apoderados de la empresa.

En lo que al capital se refiere las Asociaciones Solidaristas cuentan con la siguiente composición patrimonial de acuerdo a lo establecido en el Capítulo II, artículo N° 18;

“Artículo 18: Las asociaciones solidaristas contarán con los siguientes recursos económicos:

- a) El ahorro mensual mínimo de los asociados, cuyo porcentaje será fijado por la asamblea general. En ningún caso este porcentaje será menor del tres por ciento ni mayor del cinco por ciento del salario comunicado por el patrono de la Caja Costarricense de Seguro Social...
- b) El aporte mensual del patrono en favor de sus trabajadores afiliados, que será fijado de común acuerdo entre ambos de conformidad con los principios solidaristas...
- c) Los ingresos por donaciones, herencias o legados que pudieren corresponderles.
- d) Cualquier otro ingreso lícito que perciban con ocasión de las actividades que realicen.”<sup>19</sup>

Los recursos obtenidos por las asociación podrán ser utilizados para los fines que están considerados pertinentes, según lo expresado en el artículo N° 20 y el 21

“Artículo 20: Los ahorros personales podrán ser utilizados por la asociación solidarista para el desarrollo de sus fines, pero deberán ser devueltos a los asociados en caso de renuncia o retiro de la misma por cualquier causa.

Artículo 21: Las cuotas patronales se utilizarán para el desarrollo y cumplimiento de los fines de la asociación. Y se destinarán prioritariamente a constituir un fondo para el pago del auxilio de cesantía...”<sup>20</sup>

De esta forma las asociaciones solidaristas además de contar con los ingresos provenientes del ahorro obrero y patronal cuentan con los ingresos propios de sus actividades comerciales y financieras dando esto a las asociaciones una posición financiera bastante fuerte. Tomando estos recursos principalmente para llevar a cabo gestiones de inversión y crédito a tasas atractivas, con respecto a otras opciones en el mercado financiero.

#### 2.1.4. Principales funciones de la Asociación Solidarista

Entre las principales funciones de las Asociaciones Solidaristas se encuentran la creación de beneficios para los trabajadores y los empresarios que forman parte de estas asociaciones, se crean ayudas dirigidas a los trabajadores de índole personal, familiar, crediticio, convenios con instituciones médicas y comercios para la mejor atención de los asociados.

Se pueden enumerar algunos ejemplos exitosos de ayudas que brindan las asociaciones solidaristas, tales como:

Créditos con tasas de interés menores a las del mercado financiero, centros de cuidado de niños para las madres y padres que laboran en las empresas y no cuentan con ayuda para sus hijos, convenios con médicos, dentistas, comercios, en donde se puede recibir descuentos en bienes y servicios, en algunos casos las asociaciones subsidian el servicio brindado, se dan ayudas económicas y en especie a los trabajadores, en casos de tener pérdidas familiares, nacimiento de hijos, compra de útiles escolares.

Siembre se debe de tomar en cuenta que estas asociaciones son de trabajadores y para trabajadores y las mismas deben buscar el beneficio a estos socios que brindan sus aportes y confían en el adecuado manejo.

## **2.2. Generalidades del cantón de Pérez Zeledón**

El origen de Pérez Zeledón nace cuando a principios de la década de los años de 1860, cuando el presidente en ese entonces José María Montealegre, ofrece un premio de cinco mil colones a quien o a quienes abran, una ruta entre el valle central y el ultimo pueblo hacia el sudeste, en ese entonces Térraba, esto con el fin de tener dominio territorial en terrenos limítrofes, en ese entonces con Colombia.

En la travesía sobresalía un obstáculo enorme, un cerro de 3460 metros de altitud, llamado en la actualidad el Cerro de la Muerte, en su texto, Ramiro Elizondo lo describe de la siguiente manera:

“Sin hablar de las fuertes gradientes, mejor dicho, de las terribles y agotadoras cuestas, tenía unos profundos zanjones que hacían las veces del camino, eran canales que se habían formado al andar de los años, por los que corrían grandes correntadas, dándose cada vez mayor profundidad. Las bestias, a veces cargadas con grandes bultos, eran las que le daban el ancho” Barrantes (1993, p. 7)<sup>21</sup>

Este difícil panorama fue el que se encontraron los primeros colonizadores al tratar de vencer el temido Cerro de la Muerte. Ya en los años de 1900, la emigración y población de esta zona fue acrecentándose de manera más acelerada.

El 23 de julio de 1925, se crea el cantón de Dota, perteneciendo en ese momento el distrito de General a ese cantón, por lo que el límite de Dota era Buenos Aires de Osa, la creación de este cantón, motiva a los habitantes del General a crear su propio cantón, lo cual se logra el 9 de octubre de 1931, con una población de 3574 personas. En cuanto a la organización del mismo Luis Enrique Arce nos dice textualmente:

“posterior al proceso de la creación del cantón, se integra el primer consejo municipal que entra en funciones en enero de 1932. Nazario Segura Madrigal, Jaime Tabash Alice y Carlos Quesada Gamboa son los responsables de los primeros pasos” Arce.L. (2006. P.19)<sup>22</sup>

Actualmente el cantón de Pérez Zeledón, según datos del INEC, en el censo del 2011, cuenta con una población de 134,534 habitantes, lo cual lanza una enorme responsabilidad al gobierno local de poder lograr satisfacer las necesidades que demandan cada uno de estos habitantes.

### **2.3. La Asociación solidarista de la Municipalidad de Pérez Zeledón (ASEMUPEZ)**

La Asociación Solidarista de Empleados de la Municipalidad de Pérez Zeledón, fue creada en 1986, por funcionarios visionarios, que notaron la necesidad de tener una organización con la figura del Solidarismo, que a través de los años ha ido tomando fuerza en nuestro país y por ende en nuestro cantón.

Las facilidades que brinda en la solicitud de productos financieros, así como los servicios que brinda, sin olvidar el fin solidario de la misma, hace que la ASEMUPÉZ, resulte una excelente opción para suplir diferentes necesidades de cada uno de los asociados.

Actualmente en esta organización labora una secretaria a tiempo completo, además, a partir del año 2013, se contrata una asistente, según el volumen de trabajo, que obedece a la época del año que se curse, por motivos varios, por ejemplo la asamblea general, que viene a consumir mayor recurso humano. La junta directiva se encuentra conformada por siete miembros y dos fiscales, quienes son elegidos mediante la votación de los socios en la asamblea ordinaria, que se realiza en la última semana del mes de abril de cada año, esto debido a que en la misma se presentan los informes del periodo, el cual tiene cierre fiscal el 31 de marzo, ya que la asociación inició sus funciones el 20 de marzo, y en su momento se le solicitó autorización al Tributación Directa para realizar los cierres fiscales en un periodo especial, lo cual fue aceptado por los mismos.

La oficina de la asociación se encuentra ubicada en el palacio municipal, y cuenta con un horario similar al que cuentan los funcionarios de la Municipalidad para que los mismos puedan tener acceso a los diferentes servicios y productos que la ASEMUPÉZ ofrece, dicho horario está establecido de lunes a jueves de 7:00 a.m. a 4 p.m., y viernes de 7:00 a.m. a 3 p.m.

En cuanto a la reglamentación con la se debe regir la ASEMUPÉZ, se cuenta con la Ley de Asociaciones Solidaristas Número 6970, además de los procedimientos y reglamentos internos para realizar las diferentes gestiones. En la pasada asamblea general de socios celebrada el día miércoles 24 de abril del 2013, se dio a conocer el nuevo reglamento de

crédito de la asociación, la cual fue aprobada por la junta directiva el día 20 de marzo del mismo año. Es importante resaltar, que con excepción de los “vales” todos los créditos solicitados y ayudas solidarias brindadas por la asociación deben ser aprobados por parte de la junta directiva, la cual para realizar dichas aprobaciones se reúnen al menos una vez a la semana, y si la situación lo amerita realizan reuniones extraordinarias.

#### **2.4. Proceso administrativo**

La administración por naturaleza tiene la responsabilidad de emprender acciones que permitan que los funcionarios realicen sus mejores aportaciones a los objetivos de grupo. Así la administración es aplicable a empresas grandes y pequeñas, a las empresas lucrativas y no lucrativas.

Cada vez que iniciamos una actividad, independientemente de la rama en la cual nos desempeñemos e incluso en diario vivir, es esencial tener un orden lógico y secuencial de las actividades que vamos a realizar, siempre con la mentalidad de alcanzar los objetivos trazados y con las estrategias fijadas, aunque se tienen diferentes teorías con respecto a este tema según sea el área a incursionar, la idea principal es la misma, la cual en el campo de la administración, que es el área que abarcaremos en este caso se le denomina Proceso Administrativo.

Así como las organizaciones tienen que aplicar las funciones y el proceso administrativo para cumplir los propósitos que se han fijado en su creación, así también tienen que hacer uso de los principios universales que caracterizan a la administración.

En el proceso administrativo es sencillo identificar dos etapas fundamentales, la primera etapa se compone básicamente de elementos logísticos, buscan analizar donde queremos llegar con el proceso, a su vez esta etapa se compone de dos ciclos, el primero la planeación y posteriormente la organización. En la segunda etapa nos encontramos con una fase dinámica, que es un estado de ejecución o acción, de poner en función todo lo planteado en la primera fase, esta al igual que la anterior se puede dividir en dos ciclos, el primero el de ejecución, seguidamente el de control.

La importancia de tener en cuenta este proceso, radica en lograr optimizar las funciones de la organización, lo complicado es lograr transmitirle a cada uno de los funcionarios como lograr ejercer de manera correcta su trabajo, como lo menciona Brown textualmente:

“Cuando las normas son expresadas en forma adecuada les indican a los empleados la calidad de las personas que se asocian con ellos. Las normas expresadas positivamente pueden dar por resultado bienestar y confianza. Pueden convertirse en fuente de orgullo en la organización, siempre y cuando que las normas expresadas sean iguales a las expuestas en las decisiones de la gerencia” Brown (1996, p. 156)<sup>23</sup>

En el momento que se logra tener totalmente compenetrado al personal en las normas y procesos a seguir y los mismos los logran cumplir, estaremos frente a un proceso administrativo ejecutado de manera correcta, lo cual es de suma importancia para compenetrar de manera integral, a los administradores que giran las instrucciones como a los funcionarios quienes las ejecutan.

#### 2.4.1. La planeación

Para muchas personas lo esencial de un proyecto es la ejecución y muchas veces dejan de lado todo el proceso previo que se requiere para llegar a esta, este proceso de proyección es la etapa inicial con la que debe arrancar cualquier tipo de actividad, empresa u organización. En esta etapa es necesario conocer o plantear los objetivos que se quieren concretar al final del proceso, definir las estrategias y con base en las mismas proponer políticas y medir los alcances y limitaciones, en otras palabras es toda la planificación que se requiere para la ejecución exitosa de cualquier tipo de proyecto.

Como lo menciona Koontz y Weihrich, en cualquier proceso que pretendamos ejecutar, lo ideal es nunca improvisar, sino más bien planear cada detalle

“La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; estos es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. Existen varios tipos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas por emprender” Koontz. H y Weihrich. H.(1998, p.35)<sup>24</sup>

Si bien es cierto, siempre existirán los imprevistos, lo importante es estar preparados para contrarrestarlos, la planeación debe realizarse de una manera tal, que logre cerrar todas las

puertas donde, eventualmente, pueden entrar posibles obstáculos a nuestras metas, por lo que esta etapa vendría a ser fundamental para la obtención de nuestros objetivos.

Peter Drucker, menciona una frase celebre en el ámbito de la administración, la cual refleja con pocas palabras lo que significa la planeación:

“Planificar no significa saber qué decisión voy a tomar mañana, sino que decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero mañana” (Drucker)<sup>25</sup>

Esta frase refuerza el concepto que venimos desarrollando, si la empresa no sabe hacia dónde se dirige, carece de metas y objetivos claros, simplemente no crecerá, o en el mejor de los casos, lo hará pero de una manera desordenada y con la incertidumbre de donde irá a detenerse.

Es importante resaltar que siempre se debe estar listo para eventuales cambios, por lo que debemos planificar la manera de cambiar los planes. Como lo menciona Kriegel:

“Cuando corremos riesgos o afrontamos retos de cualquier tipo, podemos hacer planes, prepararnos y ensayar hasta el cansancio. Pero una vez iniciado el recorrido, en esta época de cambios intensos podemos tener la seguridad de que surgirá algo inesperado poco después de ponernos en camino”. Kriegel. R y Patler. L. (1991, p.263)<sup>26</sup>

Esta afirmación nos ratifica lo expuesto con anterioridad, además debemos ver los cambios como una oportunidad de crecer y mejorar y esto solo se logra si estamos suficientemente preparados para eventuales cambios.

#### 2.4.2 La organización.

En esta etapa se busca distribuir el trabajo entre los miembros del grupo además de la fijación de detalles como plazos de cumplimiento, además de las relaciones que deben de haber entre cada uno de los participantes del proceso.

Koontz y Weihrich, afirman textualmente:

“La organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa” Koontz y Weihrich (1998, p.35)<sup>27</sup>

Lo anterior citado a grandes rasgos lo que es la organización, es el responder la pregunta ¿Cómo vamos a alcanzar las metas y objetivos trazados en la planeación? Por lo que en este caso podemos hablar de una antesala del inicio de la ejecución del proyecto, si realizamos una buena planeación, pero al final no logramos organizar la estructura para iniciar las laboras, la ejecución de las mismas no tienen muchas posibilidades de poder subsistir por mucho tiempo.

Es importante en esta etapa apegarse a lo estipulado en la planeación, ya que si no se realiza de tal manera no sería coherente trazar objetivos y metas, sino vamos a realizar la gestión pertinente para lograrlos.

En esta etapa el papel del administrador es fundamental ya que el mismo es el responsable de seleccionar quienes son las personas idóneas de llevar a cabo el proceso, o en caso de que sea él esa persona, evaluar si está en condiciones de realizarlo. Dicho esto, cabe mencionar, que la comunicación es fundamental ya que debe de existir una coordinación óptima entre las partes involucradas para lograr la ejecución de las acciones conforme a lo planeado.

Y es que según Covey no dedicamos tiempo para escuchar, textualmente menciona:

“La aptitud para la comunicación es la más importante de la vida. Dedicamos a la comunicación la mayor parte de nuestras horas de vigilia. Pero consideremos esto: pasamos años aprendiendo a leer y escribir, años aprendiendo a hablar. ¿Y a escuchar? ¿Qué adiestramiento o educación nos permite escuchar de tal modo que comprendamos real y profundamente a otro ser humano en los términos de su propio marco de referencia individual” Covey (2003, p.148) <sup>28</sup>

Es fundamental para cualquier tipo de organización la comunicación efectiva de los objetivos y metas dentro de la empresa, además de los mecanismos para llegar a ellos, ya que todos dentro de la organización deben encontrarse identificados con el fin de la misma.

### 2.4.3 La ejecución.

En esta etapa se inicia la puesta en marcha del proceso en sí, se deja de lado toda la logística del proceso para entrar en la acción, en este paso se empieza con la

materialización de los dos anteriores, se debe empezar a notar resultados de todo lo planeado y organizado en el principio del proceso.

Al llegar a esta etapa los funcionarios de la institución deben estar sintonizados en la misma frecuencia de trabajo, deben estar comprometidos con el fin a alcanzar, lo cual no es tan sencillo como parece, ya que todas las personas tienen diferentes maneras de percibir las instrucciones que son giradas por sus superiores, por lo que entramos nuevamente en la importancia de los líderes de la empresa, quienes deben buscar la manera apropiada de comunicar a sus colaboradores todo lo que quieren alcanzar y lo más importante, mostrarles, de una manera a tal de que todos la compartan, el camino a seguir para lograr los objetivos trazados.

Brown anuncia lo mencionado anteriormente de la siguiente manera:

“El gerente que trata de dirigir a todos los miembros de su equipo de la misma manera, utilizando una sola técnica, puede ir preparándose para la frustración. Nunca tendrá éxito, el gerente que acierta capta las diferencias esenciales de la personalidad de cada uno de sus inmediatos colaboradores, y habiéndose enterado de sus lados fuertes y sus lados débiles, los maneja como individuos”  
Brown (1996, p.91) <sup>29</sup>

Todas las personas por naturaleza somos diferentes, pensamos diferente, por lo que no se puede pretender que todas reaccionemos igual ante un situación, por lo que el administrador debe buscar la manera de que todos, aunque sea de manera diferente logren objetivos similares.

#### 2.4.4. Control

Es importante tener en cuenta que cuando se finaliza la etapa de ejecución de ideas y alcance de objetivos, el proceso no finaliza, ya que si bien es cierto, ejecutar un proceso es difícil, lo es aún más mantener un patrón de mejora continua además de evitar a toda costa en desmejoramiento en los procesos, por lo que un buen control es sinónimo de éxito en la empresa. Además debemos tener presente que un control idóneo no debe caer en entorpecimiento del proceso, ya es normal en nuestro entorno caer en el error de entorpecer los procesos con el afán de fortalecer los controles, por lo que el mayor reto para la

organización, es ejercer un control efectivo, sin que este afecte la marcha fluida en la ejecución de los procesos.

Koontz y Weihrich definen de manera textual el control de la siguiente manera:

“El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución de estas” Koontz. H y Weihrich. H. (1998, p.36)<sup>30</sup>

En los controles se debe tener especial cuidado con el trato que se le da a las personas a quienes se va a monitorear, ya que muchas veces quien controla es visto por las personas como el enemigo en el trabajo, la persona que quiere entrometerse en mi trabajo y eventualmente puede resultar en un potencial enemigo si yo no cumplo con lo que el mismo establece. Esta mentalidad tan común en las organizaciones, se debe tratar de evitar, y orientar a todos los involucrados, en el sentido de que es un proceso de mejora continua, donde no se busca perjudicar a nadie, simplemente beneficiar a la organización.

## **2.5 Administración financiera**

La importancia del dinero en nuestra forma de vida actual ha originado que se preste mucha atención en cómo se administra el mismo, originando disciplinas que apoyan el estudio de la generación y gasto de los recursos que obtenemos por nuestro trabajo diario, así como las formas de generación de ingresos financieros por medio de inversiones.

Las finanzas las debemos ver como el arte y la ciencia de la administración del dinero, por lo que la administración financiera es una disciplina que nos ayuda a planear, producir, controlar y dirigir nuestra vida económica.

El administrador financiero en la actualidad es útil para el éxito de la compañía. Al pulsar los flujos de efectivo a través de la organización, este individuo está en el centro de lo que está sucediendo. Si las finanzas juegan un papel administrativo general en la organización, el administrador financiero debe ser un jugador de equipo que está involucrado en forma constructiva en las operaciones, mercadotecnia y la estrategia global de la compañía. Mientras que antes el administrador financiero estaba encargado sólo de tareas rutinarias como el mantenimiento de los registros, la preparación de los reportes financieros, la

administración de la posición en efectivo de la empresa, el pago de deudas y, en ocasiones, la obtención de fondos, su amplio territorio hoy en día incluye múltiples tareas y responsabilidades que lo hacen fundamental en el desarrollo de una organización.

“La administración financiera involucra la solución de las tres grandes decisiones (inversiones, financiamiento y dividendos). Juntas, determinan el valor de una empresa para sus accionistas. Suponiendo que nuestro objetivo es maximizar este valor, la empresa debe luchar por una combinación óptima de las tres decisiones interrelacionadas, solucionadas en forma conjunta” Van Horne. J (1997, p.26) <sup>31</sup>

Como se menciona en el enunciado anterior, la administración financiera con el pasar de los años se ha convertido, en un área fundamental en cualquier organización, ya que un mercado dominado por el capitalismo, debe siempre buscar utilidades que le permitan subsistir ante la competencia que se da en cada uno de los campos, por lo que buscar un apalancamiento óptimo, una creación oportuna de nuevos recursos además de la inversión adecuada de los mismos, hacen la diferencia, en el crecimiento de cualquier organización o compañía.

En muchos casos es normal encontrar organizaciones que solamente viven el hoy, sin interesarles de que manera pueden optimizar los recursos que ingresan para que la organización obtenga una tendencia al crecimiento, esa es la tarea que tiene la administración financiera, lograr manejar de una manera adecuada los recursos financieros que ingresan a la empresa, independientemente de el origen de los mismos, ya que pueden venir de venta de productos o servicios, o simplemente de algún préstamo adquirido.

Un mal manejo de los recursos financieros de una empresa puede dar al traste con la pérdida de dinero en el futuro, de diferentes maneras, ya que una inversión por ejemplo realizada a fuera de un tiempo adecuado puede causar pérdida de valor de ese dinero lo cual Van Horne lo define de la siguiente manera:

“uno de los principios más importantes en todas las finanzas, la relación entre lo que vale \$1 en el futuro y lo que vale hoy. Para la mayoría de nosotros \$1 en

el futuro tiene menos valor. Además, \$1 de aquí a dos años es menos valioso que \$1 de aquí a un año. Pagaríamos más por una inversión que promete recuperarse entre los años 1 al 5 que lo que pagaríamos por una inversión que promete una recuperación idéntica para los años 6 al 10. Esta relación se conoce como el valor del dinero en el tiempo, y puede encontrarse en cada rincón y grieta de las finanzas”. Van Horne (1997, p.29) <sup>32</sup>

En ocasiones esta pérdida de dinero pasa desapercibida, lo cual es inadmisibles para un administrador financiero, ya que siempre se debe maximizar los recursos financieros de una compañía, por lo que las labores de una buena administración financiera se deben basar en tres ejes fundamentales: conseguir dinero en las mejores condiciones, maximizar ese dinero e invertir de buena manera esas utilidades; si se logra realizar de buena manera dicho ciclo, es muy probable que estemos al frente de una organización muy solvente en el ámbito financiero.

## **2.6 Planeación estratégica**

Estrategia es una palabra que constantemente se está utilizando en el lenguaje cotidiano, generalmente, para referirse a cómo se logrará un determinado objetivo o bien a cuál será el camino que se seguirá para conseguirlo.

Es por esto que debe entenderse estrategia como un concepto que ha ido en constante transformación y evolución lo que implica tener claridad tanto de los elementos centrales que lo componen como del papel que debe jugar el estratega dentro de una organización para lograr una destreza adecuada con el fin de permitir, finalmente, construir un concepto propio que genere claridad sobre la utilidad de esta herramienta dentro del proceso de planificación.

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para qué una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

En la planificación estratégica, lo que interesa de manera particular, es la direccionalidad del proceso (mantener el arco direccional para alcanzar determinadas metas y objetivos) y ajustar tanto cuanto sea necesario, y según la intervención de los diferentes actores sociales, la trayectoria del proceso de planificación en su realización concreta. De este modo, el diagnóstico inicial que implica el proceso, que considera tanto factores internos (de la organización) como externos (ambiente en el que se desenvuelve la institución); con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que cada uno involucra, permite generar un plan acorde con los objetivos que se persiguen de acuerdo con el esquema que el diagnóstico plantea. Sin embargo, a pesar que el diagnóstico involucra variados factores, éstos nunca son suficientes ni absolutos, por lo que la incertidumbre es el ambiente base en el que el plan se debe realizar, lo que lo obliga a ser flexible y adaptable.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

En lo que se refiere a la incorporación de la estrategia a los procesos organizacionales, tema que ha ido adquiriendo una importancia creciente a partir de la necesidad de generar herramientas que permitan enfrentar de manera más adecuada los cambios que se producen en el entorno en el que se desempeña la institución, sus dimensiones adquieren una connotación especial, por cuanto representan la utilidad que la aplicación de la misma puede tener para distintos fenómenos organizacionales.

## 2.7 Planeación financiera

La planeación financiera en la actualidad es indispensable para el desarrollo óptimo de cualquier organización, como lo mencionamos con anterioridad, los recursos financieros vienen a ser parte vital en una compañía, esta planeación Van Horne lo define como:

“La planeación financiera significa analizar los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, y sopesar los efectos de las varias alternativas. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se halla ahora y hacia dónde va (no sólo el curso más probable de los eventos, sino las desviaciones de los resultados más probables)” Van Horne (1997, p.799) <sup>33</sup>

Cuando realizamos un plan financiero debemos ser conscientes de que no en todas las ocasiones los escenarios favorecerán a la empresa, por lo que al realizar proyecciones debemos ser tanto optimistas, como también pesimistas. Esto debido a que primero debo estar preparado para tener claro donde se destinaran los recursos en dado caso que la empresa obtenga ganancia, o si de lo contrario si la organización tiene pérdidas, como lograr sobreponerme a dichos inconvenientes.

Cuanto se invierte cualquier tipo de recursos a un proyecto, ya sean recursos humanos, tiempo o dinero, necesariamente vamos a correr el riesgo de no obtener ganancia por ello, cualquier tipo de inversión requiere cierto grado de riesgo. La planeación financiera busca minimizar dicho riesgo, ya que eliminarlo nos es viable en un mercado tan cambiante como el financiero, donde intervienen múltiples variables que pueden alterar el resultado de cualquier inversión.

La planeación según Koontz y Weihrich no se basa en solo definir donde quiero llegar sino va más allá de eso, textualmente ellos citan:

“A fin de que la planeación sea eficaz debe ir más allá de la asignación de recursos para lograr objetivos organizacionales. Debe ir acompañada de pensamiento estratégico que incluya también diseñar una estructura organizacional apropiada, un sistema eficaz de información gerencial, un sistema de presupuestación para facilitar el logro de objetivos y un sistema de recompensas que apoye a la estrategia” Koontz. H, Weihrich (1990, p.135) <sup>34</sup>

Cuando analizamos este tipo de información nos percatamos, de que la administración del recurso humano es indispensable para el logro de cualquier tipo de objetivos y la comunicación entre cada persona que forma parte del proceso resulta fundamental para alcanzar cualquier meta trazada.

En el momento que realizamos una planificación, debemos estar claros de cuanto tiene la organización de crecer al plazo que se plantea en el plan financiero, ya que debemos ser claros que si bien es cierto es bueno crecer, este crecimiento se debe realizar de una forma ordenada para que el mismo logre ser sostenible con el pasar de los años, como lo menciona Van Horne:

“La administración del crecimiento requiere de un balance cuidadoso de los objetivos de ventas de la empresa con su eficiencia de operación y sus recursos financieros. Muchas veces una compañía se sacrifica financieramente ante el altar del crecimiento; los tribunales de bancarrotas están llenos de tales casos. El asunto es determinar qué tasa de crecimiento en ventas es compatible con las realidades de la compañía y del mercado financiero”. Van Horne (1997, p.818) <sup>35</sup>

Administrar el crecimiento es parte del plan financiero, para lograr esto, es importante medir las condiciones con las que se cuentan en el entorno, además de medir donde está ubicada la organización con respecto a su competencia.

Para lograr esto es importante resaltar ciertos puntos esenciales para lograr una planificación financiera óptima, que la podemos subdividir en varios puntos. El primero se trata de la planificación del efectivo que consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso. En este punto es fundamental un concepto básico en las finanzas como lo es la liquidez. Cualquier empresa necesita liquidez para lograr subsistir y mantenerse en el medio, Tarsicio Salas define este concepto de la siguiente manera:

“La liquidez significa la capacidad para realizar valores a efectivo en corto tiempo. El concepto de liquidez financiera, se refiere a la transformación de los

activos corrientes mediante procesos que van generando efectivo”. Salas. T (1990, p.27) <sup>36</sup>

Las organizaciones deben tener dentro de sus activos productos o servicios que sean líquidos, o sea, que se puedan transformar en efectivo fácilmente, cuando esto no sucede, las empresas cargan sus activos con cuentas que le quitan el efectivo con el cual trabajar diariamente.

Otro concepto que viene de la mano con el anterior citado es el del endeudamiento, este se puede dividir en dos tipos básicamente: el exigible, que vienen a ser las deudas a corto plazo que deben ser pagadas rápidamente, y el no exigible, que son cuentas a más largo plazo, donde por su naturaleza son de pagos de menor cantidad de dinero.

En este sentido debemos ser claros, las organizaciones necesitan efectivo y no es recomendable obtener cuentas por pagar a corto plazo, ya que vienen a reducir el efectivo con el que cuenta la empresa a diario. Lo más sano para las finanzas de la empresa es obtener apalancamientos al mayor plazo posible para poder manejar el dinero en ese margen de tiempo generando mayores utilidades a la organización.

Cuando logramos obtener utilidades en las actividades que ejercemos en la organización, debemos buscar la mejor opción para invertir las. La planificación de utilidades debemos realizarlas bajo varios escenarios, buscando siempre la mejor y más rentable opción para el crecimiento de la organización. En la actualidad las personas tienen la posibilidad de conocer alternativas de inversión más fácilmente, puesto que en contamos con herramientas tecnológicas tales como Internet, Televisión, Revistas, Periódicos que tienen la finalidad de informar al inversionista a tomar decisiones, que le convenga sus necesidades y pueda obtener rendimientos futuros.

## **2.8 Análisis financiero**

Cuando hablamos de análisis financiero nos referimos al estudio de los diferentes movimientos o transacciones económicas que realizan las personas, o en este caso particular las organizaciones. Es importante, independientemente del tipo de empresa en la que estemos inmersos, que se realicen periódicamente análisis de las finanzas de los diferentes periodos, esto nos permite llevar un control y seguimiento ideal sobre el crecimiento de decrecimiento que esté experimentando la empresa. Esto con el fin de

lograr determinar el camino a seguir por parte de la misma y lograr tomar decisiones acertadas procurando el bienestar de la organización.

Con un adecuado manejo de las finanzas y una ejecución óptima en el análisis, aumentamos las probabilidades de que la gestión de la empresa sea la adecuada. Debemos tener en cuenta que el objetivo primordial de una organización es obtener ganancias sobre los servicios que brinda o bien sobre las inversiones que realiza, por lo que se debe tener un balance en cuanto activo, pasivo y el capital.

Estos análisis se pueden realizar de dos maneras básicamente, horizontal que es un análisis comparativo entre dos periodos distintos de tiempo.

“esta técnica consiste en la comparación de un mismo estado financiero a diferentes fecha o periodos, obteniendo los cambios de aumento o disminución que se producen en todas las partidas” Salas. T (1990, p.10) <sup>37</sup>

La otra manera de realizar los análisis financieros es de manera vertical, que consiste en verificar la relación porcentual que existe entre los elementos de un estado con la cifra total.

“Esta técnica identifica la importancia e incidencia relativa de cada partida y permite una mejor comprensión de la estructura u composición de los estados financieros.” Salas. T (1990, p.16) <sup>38</sup>

Ahora bien, es importante resaltar que a la hora de realizar un análisis debemos tomar las dos técnicas integralmente, para poder así realizar un estudio completo y conciso.

Un concepto básico a la hora de realizar una análisis financiero, son las razones financieras, estas están constituidas por índices que relacionan a dos partidas de los estados financieros, con el propósito de lograr la medición de un aspecto o área de la situación financiera de la empresa. Cada razón es una medida, donde cada uno de los resultados tiene un significado específico, que con un análisis adecuado funciona para realizar un análisis en áreas específicas.

Dentro de las razones financieras se realiza una subdivisión, para lograr determinar cada una de los campos a analizar, por lo que existen razones de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad.

### 2.8.1 Razones de liquidez

Se utilizan para determinar la capacidad que tiene una empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo. Cuanto más elevado es el indicador de liquidez, mayor es la posibilidad de que la empresa consiga cancelar las deudas a corto plazo.

### 2.8.2 Razones de actividad

Son usadas para medir la eficiencia con que son manejados los recursos de la empresa. Cada activo de la organización tiene un propósito específico, cuyo cumplimiento es evaluado mediante estas razones.

### 2.8.3 Razones de endeudamiento

Miden la cantidad de recursos que han sido obtenidos mediante un apalancamiento financiero, y a su vez la capacidad de la empresa de hacerle frente a esas deudas por medio de sus activos o su capital.

### 2.8.4 Razones de rentabilidad

Todas las empresas u organizaciones deben tener una rentabilidad aceptable, para poder subsistir, ahora bien, si una empresa no es rentable en su gestión, no es sostenible a través del tiempo, por lo que estas razones evalúan el grado de éxito alcanzado de las operaciones e inversiones de la empresa.

Para efectos de esta investigación, las razones financieras mencionadas anteriormente no serán de máxima utilidad, ya que están enfocadas a empresas industriales o mercantiles, mientras que nuestro interés es de una organización Solidarista con servicios financieros.

## **Capítulo III. MARCO METODOLOGICO.**

### 3.1. Estrategias de investigación aplicada

#### 3.1.1. Tipo de investigación

Para fines del trabajo de usaremos un tipo de investigación descriptiva esta nos dará la posibilidad de conocer los datos estadísticos, costumbres y actitudes predominantes en la población de estudio. Además, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadísticas para establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población. Debido al concepto citado con anterioridad la investigación a realizar será cuantitativa, ya que en ella se medirá la eficiencia con la que se manejan las finanzas en la asociación, además del grado de conformidad con la que cuentan los socios de la misma y los motivos por los cuales los no socios no forman parte de ella. Además la misma será explicativa, ya que no se pretende solamente describir la situación financiera actual de la asociación, sino llegar a un plan financiero que le permita a la asociación tener más solvencia en este campo a un corto plazo.

Además la investigación evaluativa que nos permitirá aplicara métodos científicos para acumular evidencias validas y fiables sobre un conjunto de actividades o efectos concretos, siendo estos aplicados a cada uno de los sujetos de la población a estudio, nuestro trabajo será la evaluación de los resultados con los objetivo planteados para con estos tomar decisiones a futuro. Sera aplicada tomando en cuenta los métodos de investigación social ya que estos son tomados para diferentes tipos de investigación científica.

“El ciclo de investigación se puede describir mas adecuadamente como una hélice o espiral de investigación. La investigación es un proceso circular continuo que construye una capa o etapa sobre otra” Paul D. Leedy (1993)<sup>39</sup>

#### 3.1.2. Enfoque de la Investigación.

La investigación se desarrollará dentro de una de las instituciones más antiguas del país como lo son las Municipalidades, actualmente existen 81 municipalidades en Costa Rica, además, cada una de ellas cuenta con su Concejo Municipal, para efectos de la investigación en su gran mayoría poseen Asociaciones Solidaristas enfocadas a el desarrollo y bienestar de los asociados, la constitución política insta a la creación de las Asociaciones Solidaristas y los gremios de trabajadores de las municipalidades demuestran el apoyo siendo miembros de estas.

La investigación va direccionada al análisis de la situación financiera y administrativa de la (ASEMUPEZ) para comprender la razón del crecimiento lento, y la creación de una propuesta de mejora que permita en el corto plazo ver un crecimiento mayor al de los años anteriores.

Con base al análisis de la (ASEMUPEZ) se va a dilucidar las causas que la retiene y no la dejan tener un crecimiento apropiado.

### **3.2. Sujetos y fuentes de información**

#### 3.2.1 Sujetos de investigación.

Los sujetos que son elementos de investigación se pueden identificar como el asociado y la junta directiva de la Asociación ya que estos son los que consumen y propulsan las diferentes políticas de la asociación.

#### 3.2.2. Fuentes de información

Las fuentes de información pueden ser de dos tipos: la primaria que se refiere básicamente al entorno social que nos dará la información básica, de primera mano, para ir recabando información en base a entrevistas y encuestas.

Para efecto de esta investigación, se definen como fuentes primarias las siguientes:

Estados financieros.

Documentos de trabajo.

Documentos contables.

Funcionarios y directores de ASEMUEZ.

Socios de la asociación.

Las fuentes secundarias se refieren instituciones que aportan datos a través de publicaciones sobre el tema, la característica fundamental de la investigación en estos dos pasos, es el descubrimiento de principios generales.

### **3.3. Instrumentos de recopilación de la información.**

En la investigación toda la información será tomada por parte del investigador, por medio de encuestas, cuestionarios y entrevistas aplicadas a los socios de ASEMUPEZ, la secretaria y el presidente de la asociación. La selección de los socios a encuestar se realizará de manera aleatoria. Además se analizará documentación de políticas y controles de la asociación facilitados por la secretaria de la misma.

#### **3.3.1. Entrevista**

Las entrevistas brindan datos muy certeros a cerca de las creencias de los dirigentes y de su pensar a la hora de estar al frente de un ente financiero pero que también debe de generar un bien para el asociado.

Las entrevistas serán dirigidas a los integrantes de la junta directiva de la ASEMUPEZ con estas se responderán las interrogantes anteriormente propuestas en esta investigación, además de ver si los planeamientos que se dan a lo interno en sus propuestas y reglamentos están siendo efectivos para lograr los objetivos planteados por los anteriormente mencionados. ANEXO 1

#### **3.3.2. Cuestionario**

Se planteará realizar un cuestionario enfocado al socio de la ASEMUPEZ, el cual reflejará el sentir de estos con respecto a la asociación y al basarse en el análisis de las respuestas se logrará realizar una propuesta más clara y consistente de los verdaderos deseos del asociado, los puntos que creen que se deben mejorar para ser más atractiva y de mayor rentabilidad. ANEXO 2

### **3.4 Población y muestra**

Actualmente la Municipalidad de Pérez Zeledón cuenta con una planilla de doscientos cincuenta personas de las cuales ciento diez forman parte de la Asociación Solidarista de Empleados de la Municipalidad de Pérez Zeledón, para realizar el cálculo de la muestra se utilizó el programa IBM SPSS 20, en la cual, se tomara una muestra representativa de un 72% siendo encuestados la totalidad de 80 socios.

### **3.5 Variables**

#### 3.5.1 Planeación

- Se realiza una planeación por parte de la junta directiva de la ASEMUPEZ
- Quien realiza la planeación
- Se hace consultas a los asociados para realizar esta
- Se realizan estudios para verificar los resultados de la planeación en el periodo
- Se analiza al final de un periodo el resultado de la planeación.
- Análisis FODA
- Presupuestos

#### 3.5.2 Información Financiera

- Se lleva un control de la información financiera
- Quien realiza el control de la información financiera
- Como se visualiza la información financiera con respecto a otras entidades.
- Indicadores que se toman en cuenta

#### 3.5.3 Fuentes de Recursos

- Fuentes utilizadas
- Apalancamiento utilizado
- Obtención mayor de recursos
- Obtención de nuevos recursos

#### 3.5.4 Uso de Recursos

- Prestamos
- Inversiones
- Compra de activos
- Gastos administrativos

### 3.5.5 Controles

- Tipos de controles
- Revisión de los controles
- Análisis de la información de los controles
- Creación de nuevos controles

### 3.5.6 Rentabilidad

- Gastos totales / ingresos totales
- Gastos administrativos/ gastos totales
- Gastos financieros/ gastos totales
- Gastos financieros/ ingresos financieros
- Gastos administrativos/ ingresos financieros
- Ingresos financieros/ gastos financieros
- Ingresos totales/ gastos totales
- Ingresos financieros/ ingresos totales
- Gastos de personal/ ingresos financieros
- Ingresos totales/ número de colaboradores

### 3.5.7 Crecimiento

- Tasa de crecimiento de activos
- Tasa de crecimiento de cartera de crédito
- Tasa de crecimiento de capital social

### 3.5.8 Solvencia

- Cartera de crédito/ activo total

### 3.5.9 Perfil del Asociado

- Años de ser socio
- Grado académico
- Estado civil
- Consumo de productos
- Necesidades de los asociados

### 3.5.10 Demanda de Productos Financieros

- Cuales son más frecuentes
- Opinión sobre los productos financieros de la asociación
- Tipos de productos financieros que le gustaría
- Obtiene todo lo que busca
- Tipo de productos financieros prefieren los asociados
- Motivación al adquirir los servicios financieros

### 3.5.11 Opinión Sobre Servicios Complementarios

- Opinión sobre los servicios complementarios
- Estrategias para mejorar los servicios complementarios
- Nuevos servicios complementarios
- Servicios adicionales (nuevas opciones de crédito)
- Tiempo de formalización
- Tasa de interés

### 3.5.12 Opinión Sobre los Beneficios Recibidos de ASEMUEZ

- Opinión sobre beneficios globales que tiene el asociado a ASEMUEZ
- Conformidad con los beneficios

- Calidad de los beneficios
- Reconoce los beneficios financieros
- Propondría nuevos beneficios financieros

## **Capítulo IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

#### **4.1. Evaluación de controles internos que implementa la asociación en el manejo de recursos.**

La evaluación de controles va dirigida a directivos de la ASEMUPÉZ específicamente al presidente de la asociación en esta se tocarán puntos en concreto los cuales brindarán información para comprender los controles implementados, si bien los posee o si son inexistentes en la misma. puntos tales como los que se detallan a continuación.

##### **4.1.1 La planeación dentro de la ASEMUPÉZ.**

La planeación está centralizada en gran parte en la administración, siendo esta el pilar que dirige las labores y acciones concretas que se realizarán a lo largo de un periodo determinado para lograr satisfacer las necesidades, las metas y los objetivos serán creados y vigilados por la administración, se tomarán decisiones en el transcurso del tiempo para satisfacer los anteriores, dentro de los puntos a estudio se dará a conocer el presupuesto, su conformación, su aplicación, sus controles, este será dirigido a la realización de la metas y objetivos de la asociación.

De acuerdo a los instrumentos aplicados y a las preguntas pertinentes con relación a la variable de planeación, se tiene que en ASEMUPÉZ existen metas y objetivos definidos, el análisis general de la encuesta realizada sugiere que:

Se establece que si se cuenta con metas y objetivos, las mismas se realizan una vez al año después de la asamblea general ya que los socios son la máxima autoridad según la ley, y estos pueden realizar cualquier petición en dicha asamblea, además se realiza el análisis de las mismas una vez celebrada la asamblea y se les da seguimiento ya sea por medio de una comisión o miembro de la junta directiva según sea el objetivo, en las reuniones también se realiza un breve informe verbal acerca de las metas y objetivos, anualmente se realiza un informe por parte de la presidencia, tesorería y fiscalía que va dirigida a los socios.

Con respecto al presupuesto el presidente indica que se cuenta con un presupuesto que se establece anualmente y es administrado y controlado por la tesorería y la secretaria de la ASEMUPÉZ, este debe de ser aprobado por la junta directiva de la ASEMUPÉZ, los controles sobre este se realizan por medio de la tesorería y secretaria, las transferencias, cheques y otras salidas de dinero se realizan con firmas mancomunadas.

En cuestión de nuevas captaciones el presidente indica que existe una gran limitante ya que los miembros de la junta directiva son trabajadores de la Municipalidad de P.Z, agrega que la ASEMUEZ no cuenta con vehículo y que es muy difícil desplazarse a otros sectores municipales para incluir a nuevos socios esto sería por parte de la secretaria.

Se realiza un análisis FODA pero de una manera muy escueta no se toma con gran seriedad, solo se genera una discusión acerca de estos puntos pero no logra el efecto deseado.

Se realizan revisiones de los planes y presupuestos pero no son de mucha relevancia ya que la asociación realiza regalías, donaciones, préstamos entre otras y eso funciona para controlar el presupuesto.

#### 4.1.2 Información financiera de la ASEMUEZ.

La investigación debe de obtener la mayor información del ingreso y egreso de los valores en la ASEMUEZ siendo estos de mayor importancia ya que se habla del fruto conseguido de socios y la asociación como tal.

El presidente de la asociación expresa que la información financiera en cuanto a la contabilidad se refiere se realiza por medio de un control cruzado en donde se contrata un contador privado, así mismo se realiza la revisión por parte de la tesorería y la secretaria para comprobar la veracidad de la misma.

La asociación realiza informes contables y sus respectivas revisiones todos los meses como parte del control que se ejerce según lo indica el presidente de la ASEMUEZ, a la misma hora se hace una revisión de los entados financieros y se analizan con sus respectivos indicadores para ver el cumplimiento de los mismos.

#### 4.1.3 Fuentes de recursos utilizados por la ASEMUIPEZ.

La fuente de los recursos de la ASEMUIPEZ está definida en el aporte de los socios que mensualmente y por rebajo automático segregan un 5% de su salario bruto, además de los aportes que se realizan por parte de la Municipalidad que es un porcentaje de la cesantía del trabajador. Los ingresos que se dan por la captación de otros recursos tales como intereses ganados, interés sobre las inversiones y el apalancamiento que es unas de las formas más utilizadas para obtener recursos que al mediano o corto plazo generan una mayor ganancia, realizando la cancelación de los gastos que produzca esté.

La ASEMUIPEZ otorga créditos que generan un interés, que es otro de los ingresos que recibe la asociación, esta también coloca dinero en distintas instituciones financieras, con el fin de ganar intereses sobre la inversión que se realiza.

La ASEMUIPEZ no cuenta con deudas por créditos solicitados pero si esto se diera, indica el presidente de la misma, que se tomaría en cuenta el nivel de endeudamiento que tenga la asociación y la ganancia que generaría este crédito.

#### 4.1.4 Uso de los recursos que implementa la ASEMUIPEZ.

El uso propio de los recursos es estrictamente realizado por la ASEMUIPEZ después del análisis de factores que generen mayor recaudación y ganancia a la asociación y se debe de pensar en el bienestar del socio, en sus necesidades y aspiraciones.

El uso de los recursos se centra en puntos tales como, préstamos que se realizan a los socios y que son devueltos con un interés generando una ganancia a la asociación y a la vez estos son de ayuda para el socio, teniendo estos una doble función la de generar ganancia y la ayuda que se brinda. Las inversiones que se realizan en otras entidades financieras y que generan un interés como ganancia por esa inversión se realizan estudios previos a la inversión para confirmar la seguridad que brindan estas instituciones y el nivel de ganancia obtenido. La compra de activos que son utilizados en las labores diarias y se obtiene mejores respuestas a las solicitudes tanto de socios como de la misma junta directiva, además facilitan el trabajo y lo hacen confiable, estos activos son utilizados en su mayoría por la secretaria de la asociación. Un punto delicado es el uso de los recursos que se dan en los gastos administrativos de funcionamiento diario de la asociación hay que estar vigilante constantemente de la adecuada administración de estos gastos y que no

exista desperdicio por parte de los trabajadores ni malas inversiones ya sea equipo innecesario o algún gasto que pueda no ser de carácter obligatorio.

El presidente explica que para uso de los recursos de la asociación se debe de reunir la junta directiva y esta tomará cualquier decisión para la utilización de los mismos, los recursos de la asociación también se utilizan en compras ya sea para la asociación o para alguna actividad en específico, estas compras ocupan de la aprobación de la junta directiva y en algunos casos solo con la aprobación del presidente, algunos de los recursos también son inversiones.

#### 4.1.5 Controles que utiliza la ASEMUIPEZ.

Una de las variables que prestó mayor importancia dentro de la investigación, lo constituyó la forma en que ASEMUIPEZ realiza los procesos de control dentro de su gestión, ya que se busca obtener un panorama más amplio de los puntos débiles que se deben de reforzar.

El análisis de las preguntas realizadas al presidente de la asociación con respecto a las normas de control con las cuales se rigen son las siguientes:

La parte financiera cuenta con su respectivo reglamento, ya que para aprobarse cualquier tipo de desembolso llámese cheque o transferencia debe ser firmado por un mínimo de dos personas y si es la aprobación de un crédito lleva la firma de tres integrantes de la junta directiva, en cuanto a los servicios que se brindan y el control en la calidad de los mismos no se brindó dato alguno.

Las personas que realizan los controles en el área financiera son miembros de la junta directiva siguiendo los pasos anteriormente dictados, firmas mancomunadas, revisiones por la junta directiva y confeccionados por la secretaria de la asociación.

Según lo expresado por los controles que ya existen y que fueron anteriormente mencionados no tienen ningún tipo de revisión o de actualización dependiendo de la modernización de las actividades, al igual que los servicios no tienen ningún control.

## **4.2 Diagnóstico integral de la solvencia y rentabilidad de la asociación.**

Tomando como base los estados financieros brindados en cada una de las asambleas generales de la asociación, de los periodos del 2012, 2013 y 2014, se presenta el siguiente análisis financiero, de los puntos que son importantes resaltar y por ende darles un adecuado seguimiento y tratamiento, esto con el fin de lograr mejorar la gestión financiera de la ASEMUPEZ.

El primer punto a resaltar, y primordial para el análisis que corresponde, es el poco pasivo que tiene la asociación, se puede hablar de que el mismo es prácticamente nulo, ya que representa tan solo un 2% del activo, siendo el 98% restante patrimonio, esta situación tan poco común se puede interpretar en dos sentidos, el primero, que es muy positivo, ya que el hecho de no contar con obligaciones de este tipo permite a la asociación a no tener exigibilidad en el pago de cuentas, por lo que prácticamente, además de los gastos fijos de la misma, no cuenta con obligaciones que comprometerían eventualmente a la asociación en cuanto liquidez.

El aspecto negativo, es el hecho de que gran parte de los activos son préstamos por cobrar, por lo que comprometen la liquidez de la asociación, ya que al estar gran parte de los recursos colocados en diferentes líneas de crédito, no permiten a la ASEMUPEZ seguir creciendo por falta de liquidez, en este punto específicamente es resaltable la tendencia a la mejora, ya que en el 2012 un 74% del activo estaba en préstamos por cobrar, en el 2013 un 68% y en el presente año un 57%, ahora bien, se debe tomar en cuenta las medidas tomadas por la junta directiva para lograr mejorar esta situación, en este sentido, es resaltable, que en el último año se dio un decrecimiento en la cuenta de créditos por cobrar de un 5%, esto es preocupante, ya que llevaría a pensar que esta disminución es probablemente debida a la emigración de algunos socios a otras entidades financieras, dada esta situación es importante mencionar que si bien es cierto, la liquidez ha venido en

un sentido de mejora, también es cierto que se está decreciendo en la colocación de créditos, que es una de las bases y principales razones de ser de la asociación.

Otro punto importante, es la estabilidad que se denota en los gastos, ya que en el último periodo este rubro creció un 18%, pero ha venido con cierta estabilidad en los últimos periodos, sin embargo, se debe tomar en cuenta que este porcentaje no es significativo si se analiza la relación entre gastos e ingresos, ya que en el último periodo, el gasto total, es tan solo de un 33% del ingreso total, números que hablan muy bien de la estabilidad financiera de la asociación.

**Cuadro 1. Ingresos**

<b>CUADRO N°1 INGRESOS</b>				<b>ANALISIS HORIZONTAL VARIACION RELATIV</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>AL 31-03-2012</b>	<b>AL 31-03-2013</b>	<b>AL 31-03-2014</b>	<b>ABOSOLUTA</b>	<b>A</b>
<b>INGRESOS TOTALES</b>	₡ 48.791.165,27	₡ 61.888.678,29	₡ 69.553.751,21	₡ 7.665.072,92	12%
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	₡ 40.720.593,30	₡ 54.005.461,32	₡ 53.639.335,68	₡ (366.125,64)	-1%
Intereses por préstamos	₡ 39.994.553,45	₡ 53.140.383,65	₡ 52.578.639,78	₡ (561.743,87)	-1%
Intereses por inversiones	₡ 7.914.959,34	₡ 7.767.966,23	₡ 15.813.189,98	₡ 8.045.223,75	104%
Otros intereses ganados	₡ 4.608,60	₡ 6.885,65	₡ 34.331,75	₡ 27.446,10	399%
Intereses sobre vales	₡ 721.431,25	₡ 858.192,02	₡ 1.026.364,15	₡ 168.172,13	20%
Intereses cuenta corriente	₡ 155.612,63	₡ 115.250,74	₡ 101.225,55	₡ (14.025,19)	-12%

Fuente: Arias J. Barrantes P. 2014

El cuadro número dos, ilustrado anteriormente, refleja los ingresos que ha tenido la ASEMUEZ en los tres periodos en estudio, como lo podemos apreciar, los intereses sobre préstamos es el rubro que mayores ganancias genera, lo que nos indica que la actividad financiera es el concepto que mayores réditos brinda a la asociación.

## Cuadro 2. Gastos

<b>CUADRO N°2 GASTOS</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>AL 31-03-2012</b>	<b>AL 31-03-2013</b>	<b>AL 31-03-2014</b>
<b>GASTOS</b>	₡ <b>22.826.979,94</b>	₡ <b>18.727.569,26</b>	₡ <b>22.964.453,28</b>
Gastos Administrativos	₡ 10.362.620,62	7805321,14	9411447,4
Gastos Generales	₡ 10.204.994,24	8548998,47	11578854,58
Depreciación	₡ 309.184,13	317800,8	330175,8
Gastos Financieros	₡ 1.950.180,95	2055448,85	1643975,5

Fuente: Arias, J. Barrantes, P. 2014

Los cuadros número dos y tres, reflejan básicamente el detalle de los gastos en los que ha incurrido la asociación en los diferentes periodos en estudio, como podemos apreciar, los gastos son bajos, con respecto a los ingresos, que se referencian en el cuadro número uno, ahora bien, en el desglose de los mismos, podemos ver que gran parte de los gastos se dan en la asamblea general y celebraciones de días especiales, que son de agrado de la mayoría de socios, por lo que en este caso específico se está retribuyendo o beneficiando a los socios directamente con el este egreso.

Cuadro 3. Detalle de Gastos

<b>CUADRO N°3 DETALLE DE GASTOS</b>				<b>ANALISIS HORIZONTAL</b>	
				<b>VARIACION</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>AL 31-03-2012</b>	<b>AL 31-03-2013</b>	<b>AL 31-03-2014</b>	<b>ABOSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>₡ 22.826.979,94</b>	<b>₡ 18.727.569,26</b>	<b>₡ 22.964.453,28</b>	₡ 4.236.884,02	23%
<b>Administrativos:</b>	<b>₡ 10.362.620,62</b>	<b>₡ 7.805.321,14</b>	<b>₡ 9.411.447,40</b>	₡ 1.606.126,26	21%
Salario secretaria	6695500,8	4730045,63	6036641,97	₡ 1.306.596,34	28%
Cargas sociales	1539916	1380061	1372776,5	₡ (7.284,50)	-1%
Servicios contables	910000	945000	840000	₡ (105.000,00)	-11%
Cesantía	526309,89	394012,8	502852,25	₡ 108.839,45	28%
Aguinaldos	541668,93	307741,71	437132,68	₡ 129.390,97	42%
Otros	149225	48460	222044	₡ 173.584,00	358%
<b>Generales</b>	<b>₡ 10.204.994,24</b>	<b>₡ 8.548.998,47</b>	<b>₡ 11.578.854,58</b>	₡ 3.029.856,11	35%
Gastos de asamblea general	5903494,5	3701389,8	5527930,9	₡ 1.826.541,10	49%
Gastos por celebrar días especiales	2173207	2756896,7	3321341,45	₡ 564.444,75	20%
Membresía Movimiento Solidarista	194040	203703,5	213843,75	₡ 10.140,25	5%
Gastos Junta Directiva	237433,7	360763	292909	₡ (67.854,00)	-19%
Mantenimiento y reparación de oficina	30000	33000	826218	₡ 793.218,00	2404%
Papelería y útiles de oficina	1046412,04	1111204,47	1171866,48	₡ 60.662,01	5%
Otros	620407	382041	224745	₡ (157.296,00)	-41%
<b>Depreciación</b>	<b>₡ 309.184,13</b>	<b>₡ 317.800,80</b>	<b>₡ 330.175,80</b>	₡ 12.375,00	4%
<b>Intereses por captación de ahorros</b>	<b>₡ 1.950.180,95</b>	<b>₡ 2.055.448,85</b>	<b>₡ 1.643.975,50</b>	₡ (411.473,35)	-20%

Fuente: Arias, J. Barrantes, P. 2014

**Cuadro 4. Balance de situación**

<b>CUADRO N°4 BALANCE DE SITUACIÓN</b>				<b>ANALISIS HORIZONTAL</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>AL 31-03-2012</b>	<b>AL 31-03-2013</b>	<b>AL 31-03-2014</b>	<b>VARIACION</b>	
				<b>ABOSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>₡ 442.668.568,45</b>	<b>₡ 543.156.921,47</b>	<b>₡ 614.401.838,68</b>	₡ 71.244.917,21	13%
Fondos de operación	5100000	5514270,04	7108849,05	₡ 1.594.579,01	29%
Bancos	11998581,13	13144071,75	34211915,08	₡ 21.067.843,33	160%
Inversiones transitorias	90683237,88	127917652,1	208598091,3	₡ 80.680.439,22	63%
Intereses y cupones por cobrar	880602,22	2549396,52	8541782,32	₡ 5.992.385,80	235%
Prestamos por cobrar	328939730,4	369164938,1	351723919,3	₡ (17.441.018,80)	-5%
Cuentas por cobrar	3086139,1	23128124	5024,05	₡ (23.123.099,95)	-100%
Activos fijos	1969877,72	1728068,95	4201857,55	₡ 2.473.788,60	143%
Otros activos	10400	10400	10400	₡ -	0%
<b>PASIVOS</b>	<b>₡ 7.755.191,86</b>	<b>₡ 9.335.944,96</b>	<b>₡ 13.102.730,29</b>	₡ 3.766.785,33	40%
Cuentas por pagar captación	7378018,65	8651333,9	11965319,3	₡ 3.313.985,40	38%
Intereses por pagar	100898,05	93553,6	102079,55	₡ 8.525,95	9%
Retenciones (CCSS)	107324,4	28093,9	71390,63	₡ 43.296,73	154%
Provisiones acum. Por pagar (Cesantía)	168950,76	562963,56	963940,81	₡ 400.977,25	71%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>₡ 434.913.376,59</b>	<b>₡ 533.820.976,51</b>	<b>₡ 601.299.108,39</b>	₡ 67.478.131,88	13%
Capital social	358097648	428929550	445583956,7	₡ 16.654.406,65	4%
Reservas (Legal y social)	22448400,27	27890755,48	32124485,11	₡ 4.233.729,63	15%
Reserva de liquidez	28403143	33839562	35221142	₡ 1.381.580,00	4%
Aporte Patronal en custodia	0	0	41780226,7	₡ 41.780.226,70	
Utilidad de periodo	25964185,33	43161109,03	46589297,93	₡ 3.428.188,90	8%
				₡ -	
<b>TOTAL DE PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>₡ 442.668.568,45</b>	<b>₡ 543.156.921,47</b>	<b>₡ 614.401.838,68</b>	₡ 71.244.917,21	13%

Fuente: Arias, J. Barrantes, P. 2014

Una particularidad en el balance de situación, que debemos resaltar, es el pasivo casi ausente de los estados financieros, lo que nos indica claramente que la ASEMUPUZ realiza todas sus gestiones con fondos propios, disminuyendo al mínimo los gastos de tipo financiero, situación que se analizará posteriormente con las razones financieras respectivas.

**Cuadro 5. Aportes Otorgados**

<b>CUADRO N°5 APORTES OTORGADOS</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>AL 31-03- 2012</b>	<b>AL 31-03- 2013</b>	<b>AL 31-03- 2014</b>
	₡	₡	₡
Ayudas del período	<b>4.099.457,00</b>	<b>4.323.356,00</b>	<b>5.481.229,00</b>
Nacimientos	140000	140000	120000
Muerte	275000	120000	100000
Médico de empresa	690000	800000	672000
Lentes	440000	700000	485000
Donaciones	758672	554872	1211000
Matrimonio	125000	75000	45000
Útiles	1287000	1563670	1280250
Tributos	83200	67855	53500
Actividades	300585	301959	1514479

Fuente: Arias, J. Barrantes, P 2014

El cuadro número 5, muestra básicamente los beneficios que han tenido los socios, en los diferentes periodos, en cuanto ayudas económicas de diferente tipo, cabe resaltar que estas ayudas se brindan bajo situaciones que por lo general generan un gasto extra a los asociados, todos sabemos que eventos como el nacimiento de un niño, un matrimonio o incluso la muerte de un familiar cercano, genera un exceso en los gastos que se tienen diariamente, es por esto, que fiel a su concepto de solidarismo, la asociación brinda ayudas bajo estas circunstancias.

#### 4.2.1 La rentabilidad de la ASEMUEZ.

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	AL 31-03-2012	AL 31-03-2013	AL 31-03-2014
RENTABILIDAD	Gastos totales / ingresos totales	0,47	0,30	0,33
	Gastos administrativos/ gastos totales	0,45	0,42	0,41
	Gastos financieros/ gastos totales	0,09	0,11	0,07
	Gastos financieros/ ingresos financieros	0,05	0,04	0,03
	Gastos administrativos/ ingresos financieros	0,25	0,14	0,18
	Ingresos financieros/ gastos financieros	20,88	26,27	32,63
	Ingresos totales/ gastos totales	2,14	3,30	3,03
	Ingresos financieros/ ingresos totales	0,83	0,87	0,77
	Gastos de personal/ ingresos financieros	0,16	0,09	0,11
	Ingresos totales/ número de colaboradores	₡ 24.395.582,64	₡30.944.339,15	₡34.776.875,61

En cuanto a la rentabilidad de la asociación, la misma presenta números muy aceptables, ya que según las razones que se plantean, la relación entre gastos e ingresos es bastante sostenible y aceptable, esto se debe básicamente a que los gastos que presenta la asociación son básicamente, en dos rubros, específicamente, en los gastos administrativos, que representan un 41% de los gastos totales en el último periodo, donde se encuentran el salario de la secretaria, cargas sociales y otros, en ese sentido la junta directiva ha tenido un buen manejo, ya que solamente se cuenta con una secretaria a tiempo completo y en épocas donde se considere necesario se contrata una asistente, lo que minimiza la carga en caso de que sean

dos funcionarios fijos. El segundo corresponde a las actividades sociales de eventos sociales, específicamente la asamblea general, fiesta del padre y fiesta de la madre.

Estos casos específicos, son de constante discusión en las asambleas, ya que hay socios que no están de acuerdo en el empleo de recursos en este tipo de actividades, sin embargo, gran cantidad de socios, coinciden en que dichas actividades además de ser de gran agrado para la mayoría, también funciona como una manera de convivencia y relación entre todos los compañeros de trabajo, miembros de la ASEMUEZ, por lo que en las ocasiones que se ha cuestionado sobre dichas actividades en diferentes asambleas, el resultado es el apoyo de la mayoría a las mismas.

En cuanto a los gastos financieros, los mismos son mínimos, ya que en el 2012 representaban un 9% del gasto total, en el 2013 un 11% y actualmente un 7%, esto se debe básicamente a que la asociación hace sus labores financieras con recursos propios, por lo que el gasto se disminuye considerablemente, situación que respalda la relación entre los gastos financieros y los ingresos financieros, ya que en el último periodo, los gastos financieros representan tan solo un 3% del ingreso financiero.

Esta situación es muy ventajosa para la asociación, y permite ver un panorama claro en cuanto a la proyección de la misma, ya que la ASEMUEZ, debe analizar la posibilidad de tener alguna intermediación financiera, o sea, buscar algún financiamiento, para crear liquidez y poder a partir de ahí ofrecer algunas líneas de crédito a los asociados, ya que la exigibilidad de la asociación es mínima por el hecho que se comentó en un principio, que al no poseer ningún tipo de apalancamiento le permite analizar esta opción para potencializar el posible crecimiento de la misma, y convertirse en una opción más atractiva para los socios y

no socios que laboran en la Municipalidad de Pérez Zeledón, que buscan otras entidades financieras para lograr realizar sus préstamos.

#### 4.2.2 El crecimiento de la ASEMUEZ con respecto a años anteriores.

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	AL 31-03-2012	AL 31-03-2013	AL 31-03-2014
CRECIMIENTO	TASA DE CRECIMIENTO	17%	19%	13%
	TASA DE CRECIMIENTO DE CARTERA DE CREDITO	30%	11%	-5%
	TASA DE CRECIMIENTO DE CAPITAL SOCIAL	18%	17%	4%

En cuanto al crecimiento de la ASEMUEZ, se puede ver como el mismo ha sido sostenido en los últimos periodos, en cuanto al crecimiento global de la misma, ya que en el 2102, creció un 17%, en el 2013 un 19% y en el último periodo un 13%, lo que indica que la proyección y el crecimiento de la organización es bastante sostenido y estable, por lo que da un buen parámetro para proyectar un bienestar financiero para la misma en periodos venideros.

#### 4.2.3 La solvencia con la que cuenta la ASEMUEZ.

VARIABLE	DESCRIPCION	AL 31-03-2012	AL 31-03-2013	AL 31-03-2014
SOLVENCIA	CARTERA DE CRÉDITO/ACTIVO TOTAL	74%	68%	57%

En lo que respecta a la solvencia de la asociación, se puede observar en primera instancia una situación muy positiva, la cual es el hecho de que todos los activos de la ASEMUEZ son productivos, o sea, todos los activos, de una u otra forma le

generan alguna utilidad a la asociación. Lo que resulta un inconveniente en este sentido, es el hecho de lo que representa la cartera de crédito en cuanto al activo total, ya que como se mencionó anteriormente, es bastante alta, aunque ha venido en descenso en los últimos periodos. Se debe tener claro que si la asociación cuenta, como lo es en este caso, con gran parte de su activo en la cartera de crédito, limita las opciones de seguir colocando productos en este sentido, y esto lleva a algunas restricciones en cuanto a la promoción de los productos financieros de la misma, ya que resulta poco atractivo formar parte de una organización de este tipo si se cuenta con muchas restricciones de crédito. Es aquí, donde resulta importante recalcar la importancia de optar con alguna intermediación financiera, para lograr ser por parte de la asociación una entidad, que además de todos los principios solidaristas que la convierten en un ente con gran proyección social, también sea una entidad financiera que permita a los socios satisfacer la mayoría de sus necesidades financieras.

En este sentido es importante resaltar que en cuanto a la cartera de crédito, en el último periodo se da un decrecimiento, situación que no es normal y es importante tomar atención a la misma, aunque el decrecimiento es tan solo de un 5%, en términos reales representa poco más de 17 millones de colones del activo, lo que lleva a analizar las posibles causas de esta disminución. En este sentido es claro, que es muy poco probable que todo este dinero haya sido cancelado por los socios con recursos propios, por lo que es notable que en el último periodo ha habido una emigración de socios, o por lo menos de sus deberes financieros a otras entidades, es transcendental para la asociación analizar este punto en específico, investigar el motivo por el cual decidieron cambiar de ente financiero, ya que se debe ser consciente que el sustento de la asociación son los socios y que la misma subsiste

por medio del aporte que da cada uno de ellos, por lo que deben preocuparse en ser una entidad competitiva, no solo en condiciones de créditos y tasas de interés, sino en facilidades y comodidades para que cada uno de los socios logren obtener sus créditos.

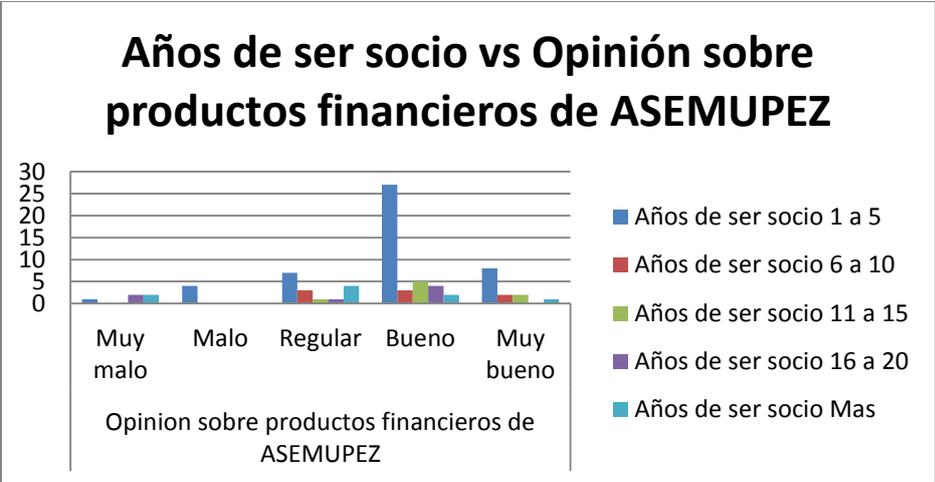
Para finalizar con este análisis, vemos como la asociación en general es una organización sumamente solvente en sus finanzas, con condiciones para crecer bastante positivas, por lo que se debe analizar las maneras de que este crecimiento se maximice y potencie al máximo, para el bien de la ASEMUEZ, y sobre todo de todos sus socios.

**4.3 Identificación de servicios y productos financieros por parte de los asociados.**

4.3.1 Perfil del asociado dentro de la ASEMUEZ.

Se da la necesidad de reconocer quién es el asociado y bajo esta información saber qué productos financieros se pueden ofrecer.

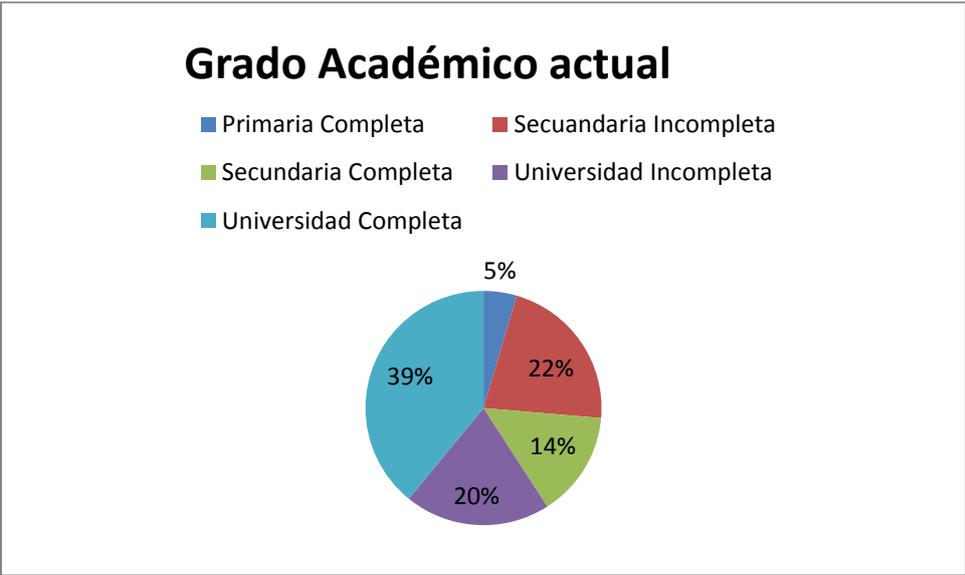
**Gráfico 1. Años de ser socio vs Opinion sobre productos financieros de ASEMUEZ**



Fuente: Arias, J. Barrantes, P. 2014.

El gráfico anterior muestra que la mayor cantidad de asociados son de nuevo ingreso y que estos tienen una buena perspectiva acerca de la asociación, existe un descontento en los socios de mayor cantidad de años que no consideran los productos financieros de la asociación de excelente calidad, esto se debe a que estos poseen un mayor conocimiento del mercado financiero al estar más tiempo vinculados al ámbito laboral y les permite un mayor margen de comparación.

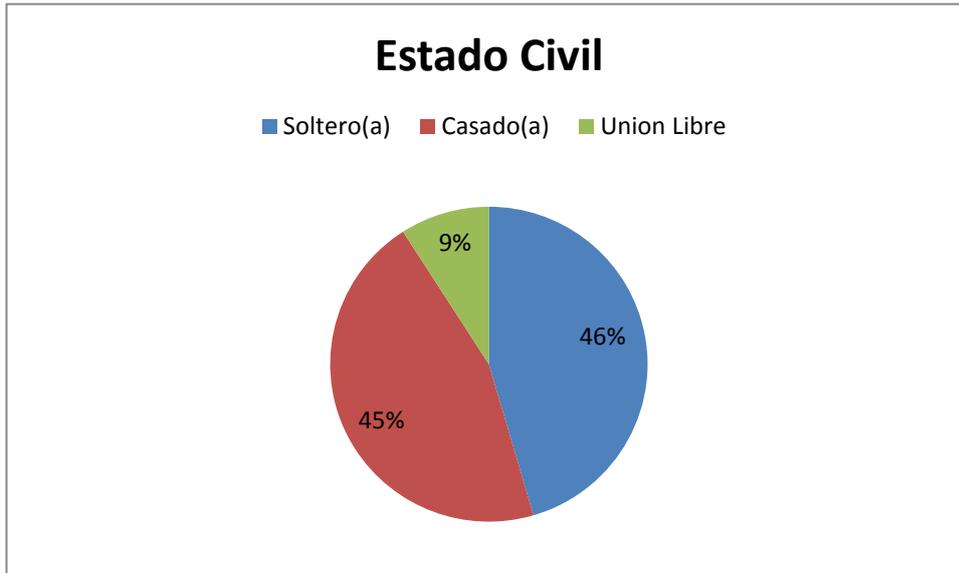
**Gráfico 2. Grado académico**



Fuente: Arias, J. Barrantes, P. 2014.

El gráfico # 2 muestra que la mayoría de los socios poseen universidad completa esto da la posibilidad intelectual de proponer y analizar los resultados en términos financieros que muestre la asociación, de igual forma existe una porción importante que responde al 22% que no han completado la secundaria y presentan menos posibilidad de análisis en estos términos.

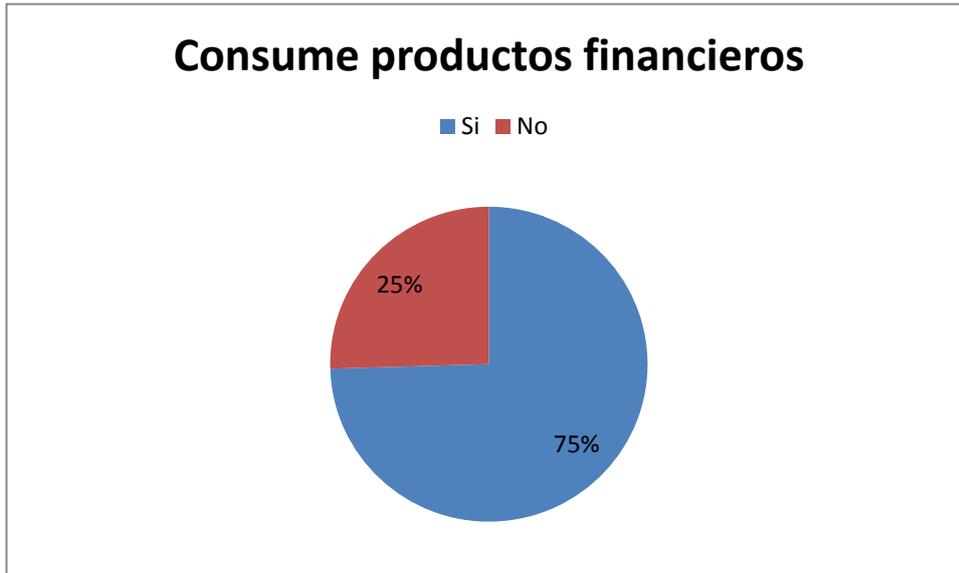
**Gráfico 3. Estado civil**



Fuente: Arias, J. Barrantes, P. 2014.

El gráfico #3 nos muestra que la mayor cantidad de socios mantienen alguna relación sentimental, lo que conlleva necesariamente a una responsabilidad de darle sustento a la familia de la que forman parte, por lo que sería factible crear productos financieros que vayan dirigidos al sector familiar, compra de vivienda o lote, vehículo, remodelación y reparación de vivienda, y a la vez crear ofertas crediticias para personas solteras, compra de línea blanca, estudios, viajes.

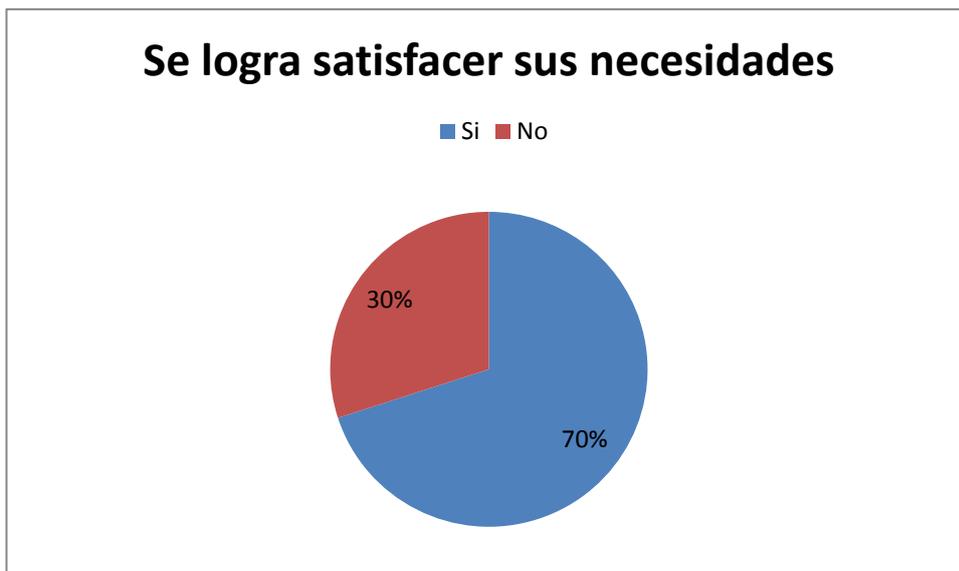
**Gráfico 4. Consumo de productos financieros**



Fuente: Arias, J. Barrantes, P. 2014.

Como se aprecia en el gráfico #4 , un 25% de los asociados no consumen productos financieros de ASEMUEZ esto deja un gran vacío ya que son potenciales consumidores esto deja en claro que las condiciones que brinda la asociación no son atractivas para estos socios.

**Gráfico 5. Satisfacción de las necesidades**



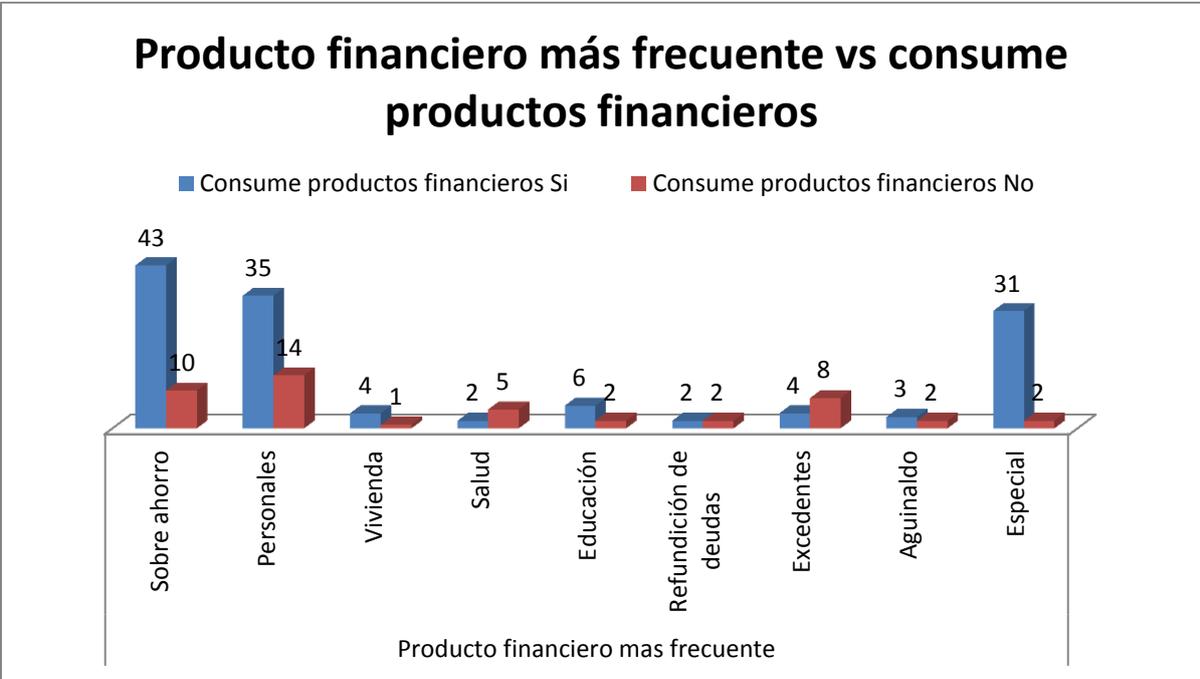
Fuente: Arias, J. Barrantes, P. 2014.

El gráfico anterior muestra que la asociación no logra satisfacer a un 30% de los socios, se demuestra claramente que se debe de mejorar tanto en productos como en servicios para lograr una satisfacción total.

4.3.2 Demanda de los productos financieros por parte de los asociados de la ASEMUEZ.

Este rubro aclara si los asociados son demandantes activos de los productos y servicios que brinda la ASEMUEZ, productos más frecuentes, como se ve la ASEMUEZ con respecto a otras entidades y si se necesita nuevos productos para el asociado.

**Gráfico 6. Producto financiero más frecuente vs Consume productos financieros**



Fuente: Arias, J. Barrantes, P. 2014.

El gráfico #6 sobre los productos financieros muestra el poco movimiento que poseen los rubros de Aguinaldo, Vivienda, Salud, Educación, Refundición de deudas en la adquisición financiera de los asociados.

En el cruce de las variables anteriormente ilustrada, es notable la preferencia o necesidad de los socios en consumir cierto tipo de créditos, en especial sobre ahorros y personales. Lo que también es notable es que hay líneas de créditos que son de poca demanda, por lo que se debe prestar especial atención en la promoción de los mismos.

**Gráfico 7. Gusto por nuevos productos financieros**



Fuente: Arias, J. Barrantes, P. 2014.

El gráfico anterior muestra el deseo del asociado al recibir nuevos productos financieros ya que el 100% de estos mostraron conformidad con al menos uno de los productos de los mencionados en el gráfico, se ve que la asociación ha dejado de lado la creación de productos.

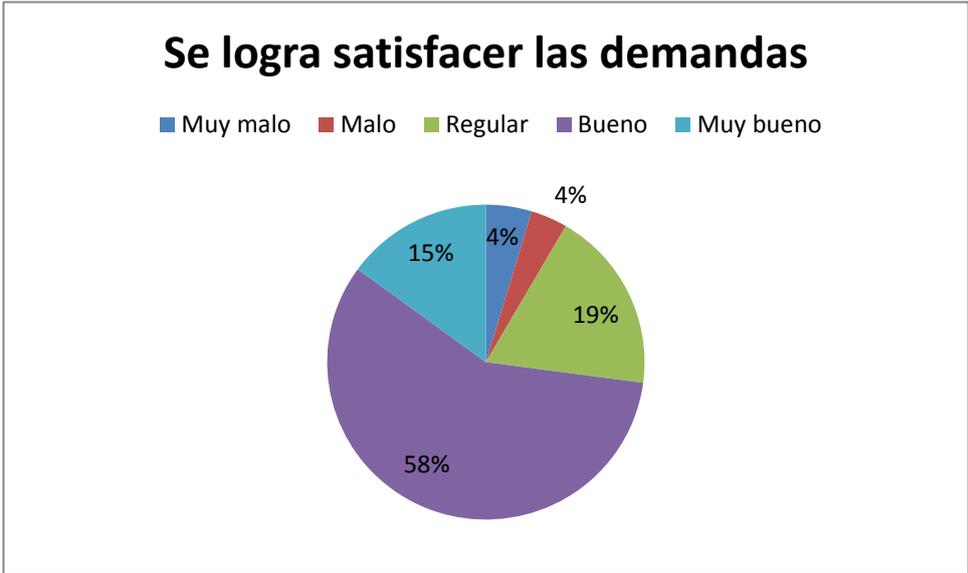
La tabla siguiente muestra la información sobre las líneas de crédito que a criterio del asociado, pueden llegar a beneficiar a los socios.

**Tabla 1. Gusto por nuevos productos financieros**

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Gusta de nuevos productos financieros	Crédito micro empresa	22	12,7%	20,0%
	Reparación y remodelación	65	37,6%	59,1%
	Ahorro marchamo	24	13,9%	21,8%
	Crédito Emergencias	33	19,1%	30,0%
	Educación (desembolsos programados)	29	16,8%	26,4%
Total		173	100,0%	157,3%

Fuente: Arias, J. Barrantes, P. 2014.

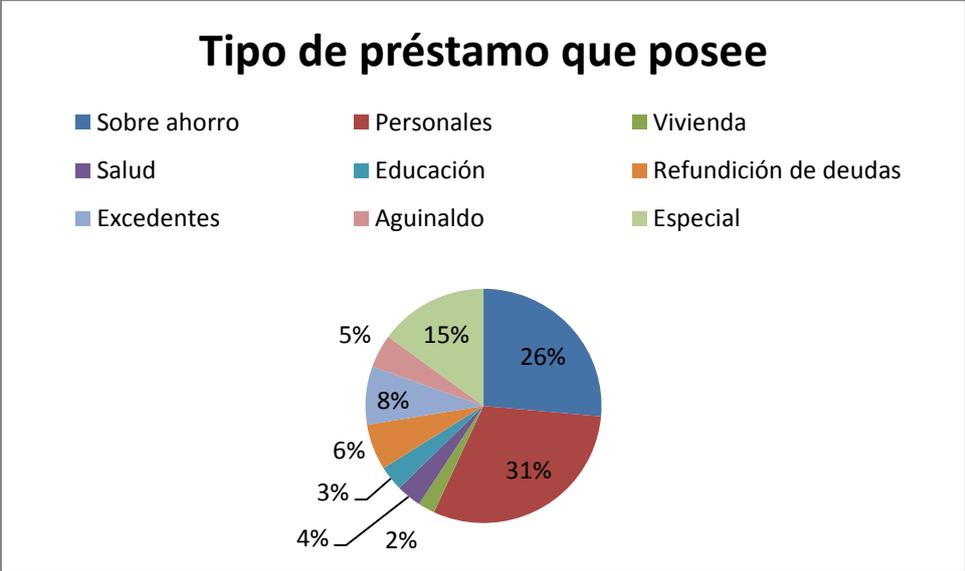
**Gráfico 8. Satisfacción de las demandas**



Fuente: Arias, J. Barrantes, P. 2014.

El gráfico #8 muestra la satisfacción de la demanda en donde un 27% de los socios no se encuentran totalmente a gusto y no se satisface sus deseos, ya que estos esperan más de la asociación y de la gama de productos financieros que estos ofrecen.

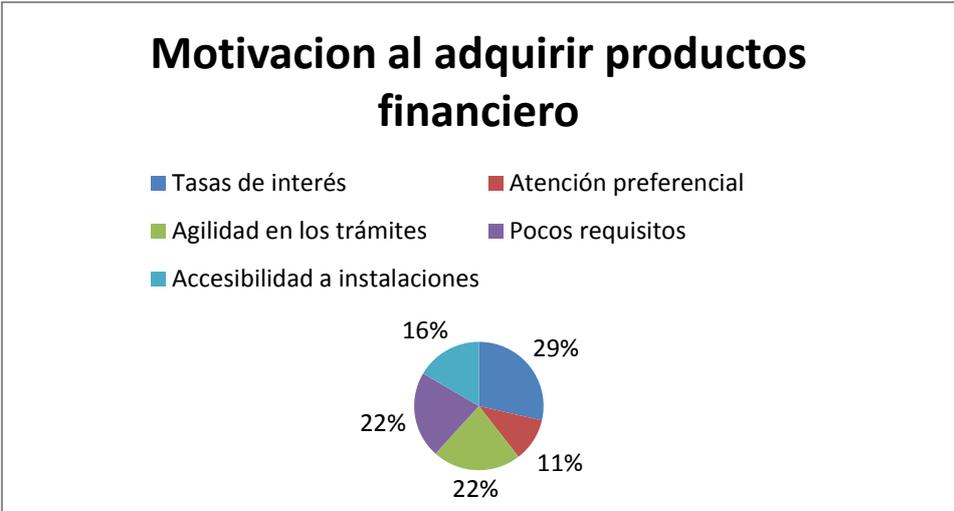
**Gráfico . Préstamos que posee**



Fuente: Arias, J. Barrantes, P. 2014.

Este gráfico muestra que los préstamos sobre ahorros, especial y personal son los que más movimiento y preferencia tienen, los demás productos financieros deberían de ser mejor manejados para crear una cartera de crédito más equilibrada.

**Gráfico 11. Motivación al adquirir productos financieros**



Fuente: Arias, J. Barrantes, P. 2014.

El gráfico #11 indica que el punto tasas de interés es el gobernante de las motivaciones al adquirir productos financieros, mientras que rubros como la atención y la accesibilidad son poco valorados. Al ser las tasas de interés la mayor motivación la asociación se ve desplazada en otros productos financieros, con respecto a otras entidades.

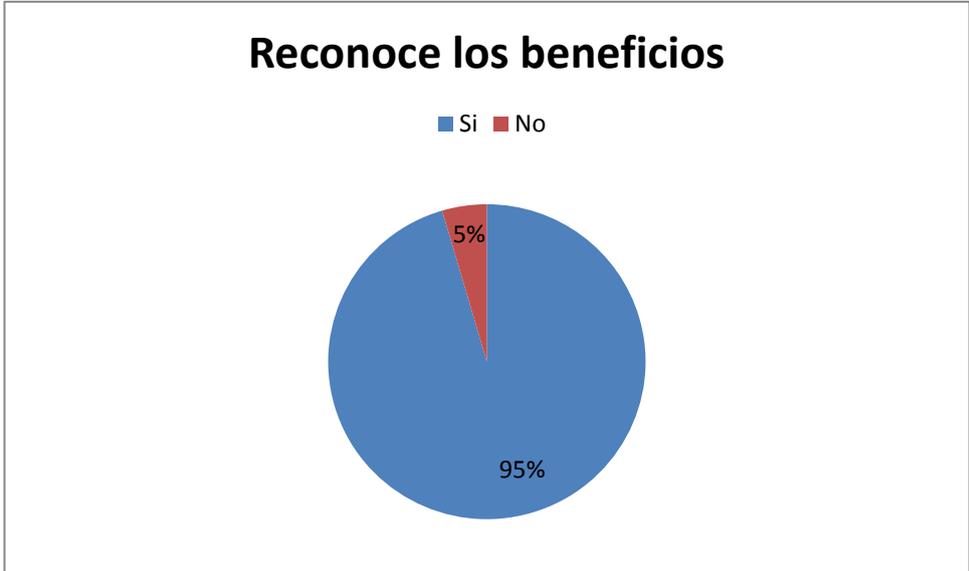
Se debe de trabajar en los puntos que se consideran de menor importancia para no solo competir por tasa sino también en la calidad de servicios.

**4.4 Percepción acerca de los beneficios y servicios que brinda la ASEMUEZ.**

Por medio de las encuestas en este rubro se busca conocer lo que creen los asociados de ASEMUEZ acerca de los beneficios y servicios que se les brinda y su grado de satisfacción con estos.

4.4.1 Opinión de los beneficio brindados por ASEMUEZ

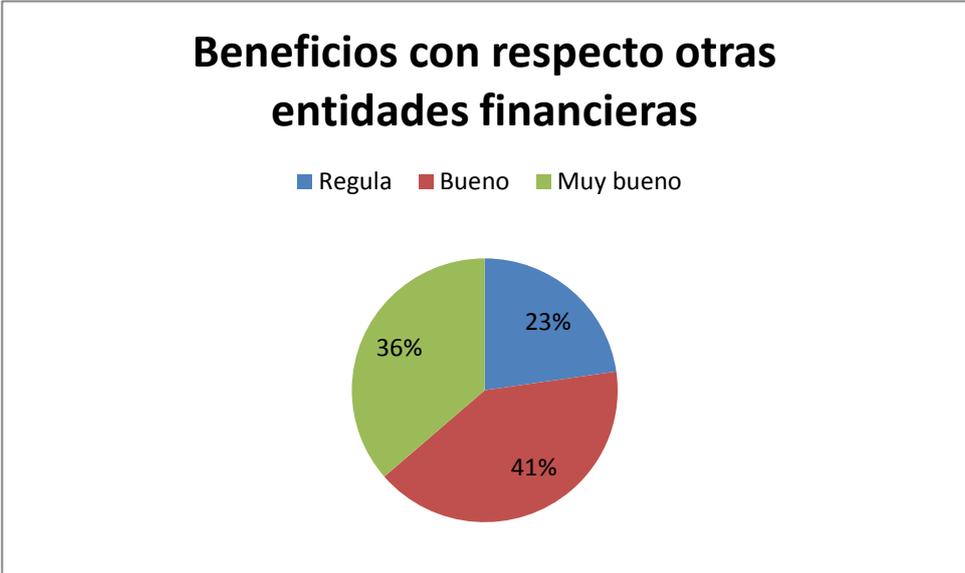
**Gráfico 12. Reconocimiento de los beneficios**



Fuente: Arias, J. Barrantes, P. 2014.

El gráfico #12 nos indica que la mayoría de los asociados reconocen los beneficios que brinda la asociación, aunque un 5% indica que no reconoce estos aspectos a mejorar.

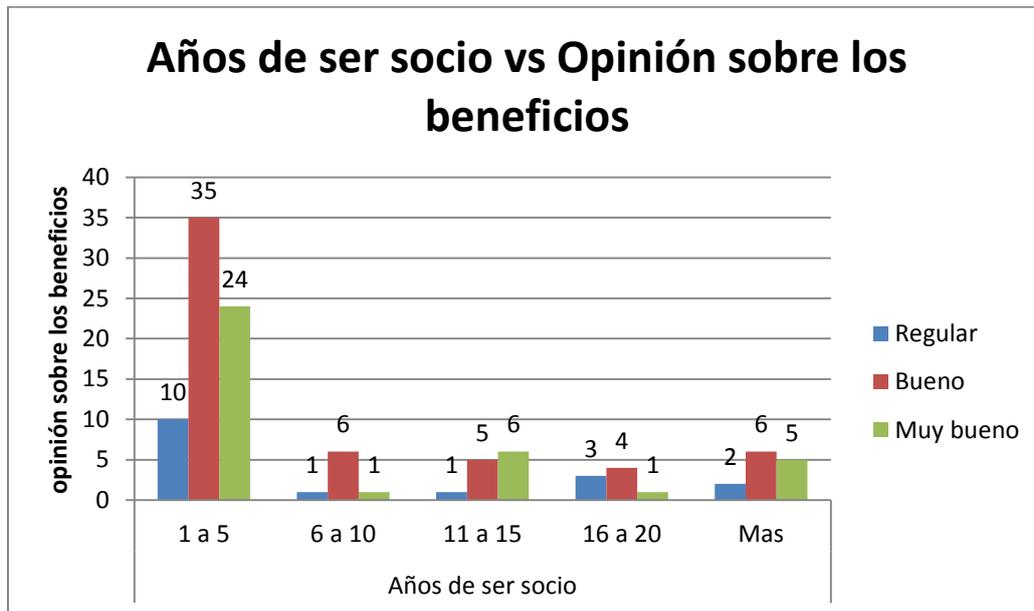
**Gráfico 13. Beneficios con respecto a otras entidades financieras**



Fuente: Arias, J. Barrantes, P. 2014.

La figura #13 demuestra la percepción positiva que tiene los socios con los beneficios que brinda la asociación, básicamente el 77% de estos dio una respuesta afirmativa el otro 23% espera más en cuanto a los beneficios.

**Gráfico 14. Años de ser socio vs Opinión sobre los beneficios**

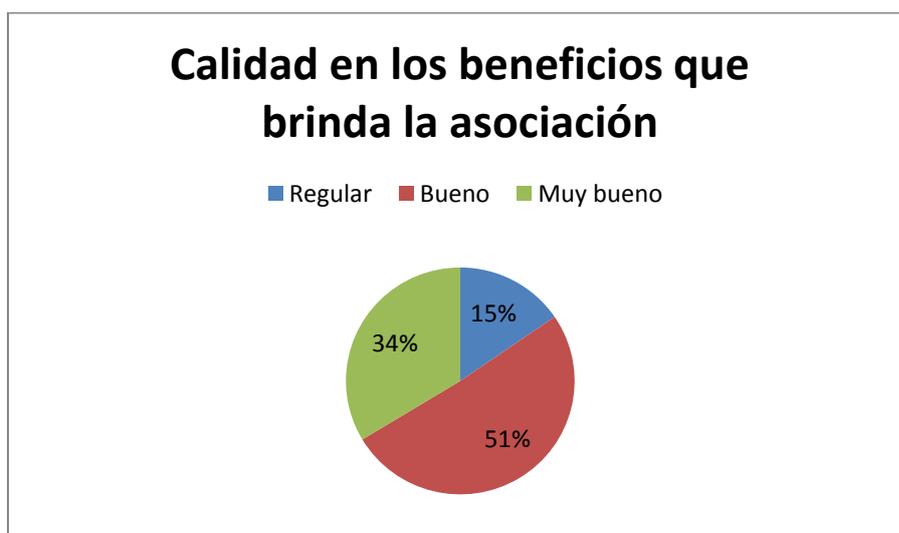


Fuente:

Arias, J. Barrantes, P. 2014.

El gráfico #14 muestra que la percepción de los socios con menor edad en la ASEMUEZ cree que los beneficios son buenos, mientras que los más antiguos tienen sus dudas con respecto a estos.

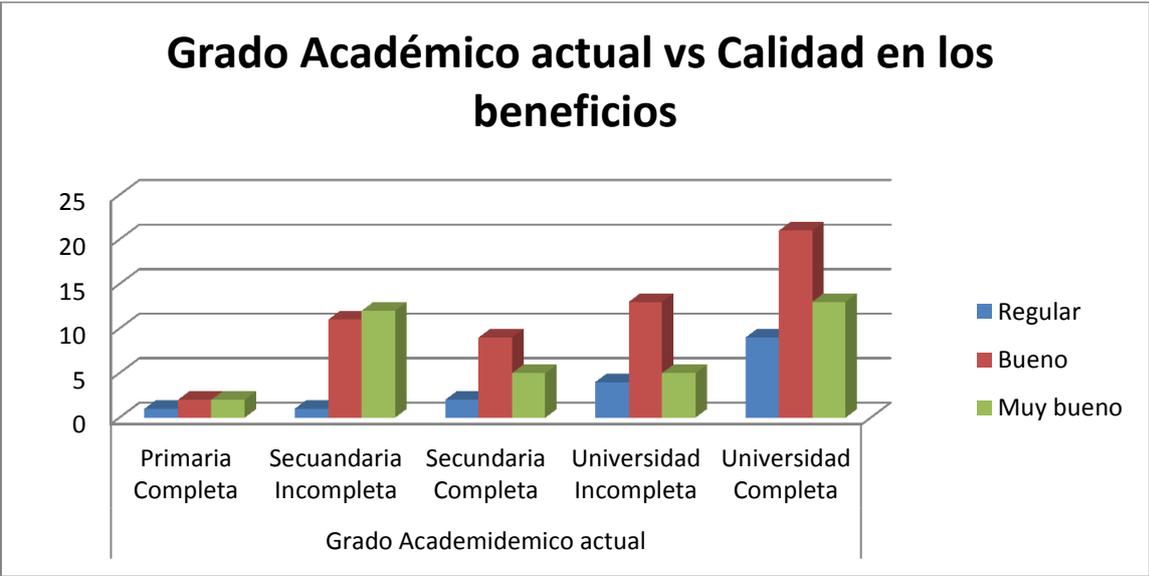
**Gráfico 15. Percepción de beneficios que la asociación brinda a los asociados**



Fuente: Arias, J. Barrantes, P. 2014.

El gráfico #15 indica la percepción que tienen los socios con respecto a la calidad que tienen los beneficios el 15% que la calidad de estos beneficios son regulares, se brinda una amplia gama pero no quiere decir que estos sean de buena calidad.

**Gráfico 16. Grado Académico actual vs Calidad en los beneficios**



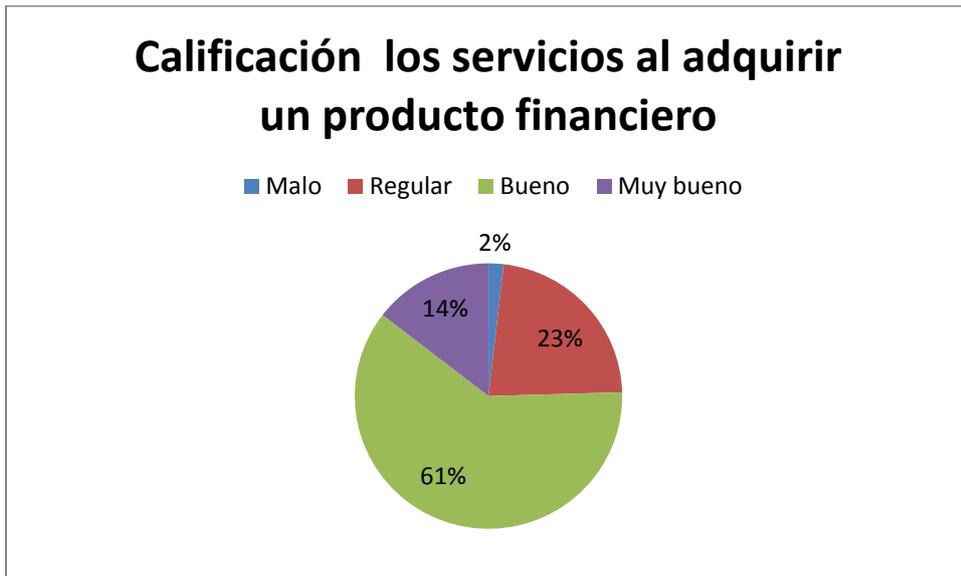
Fuente: Arias, J. Barrantes, P. 2014.

El gráfico anterior indica que los socios con mayor nivel académico poseen una aptitud más crítica y muestra una deficiencia en los beneficios dados por la asociación, aunque no se muestran signos de disgusto no se denota una completa satisfacción.

4.4.2 Opinión sobre los servicios complementarios que brinda ASEMUIPEZ.

Se busca conocer la opinión de los asociados sobre el servicio que va en relación con la solicitud de algún producto financiero que brinde la ASEMUIPEZ y que este servicio sea de calidad y ágil para que el socio tenga la mejor experiencia y se muestre complacido con lo que la asociación le ofrece.

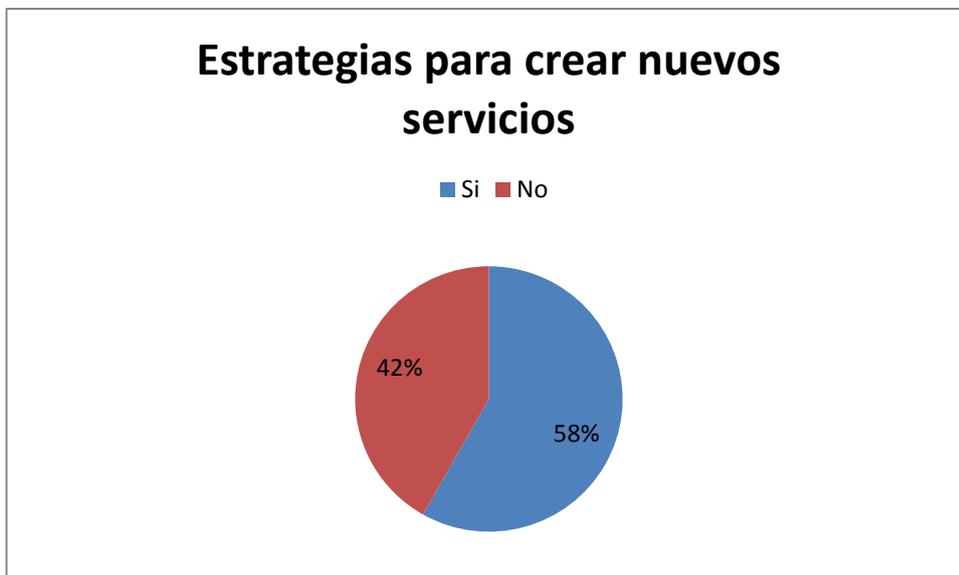
**Gráfico 17. Calificación de servicios al adquirir un producto financiero**



Fuente: Arias, J. Barrantes, P. 2014.

El gráfico #17 muestra el descontento de un 25% de los asociados que no están conformes con los servicios financieros, sea por desconocimiento o por la necesidad de recibir servicios de mayor calidad.

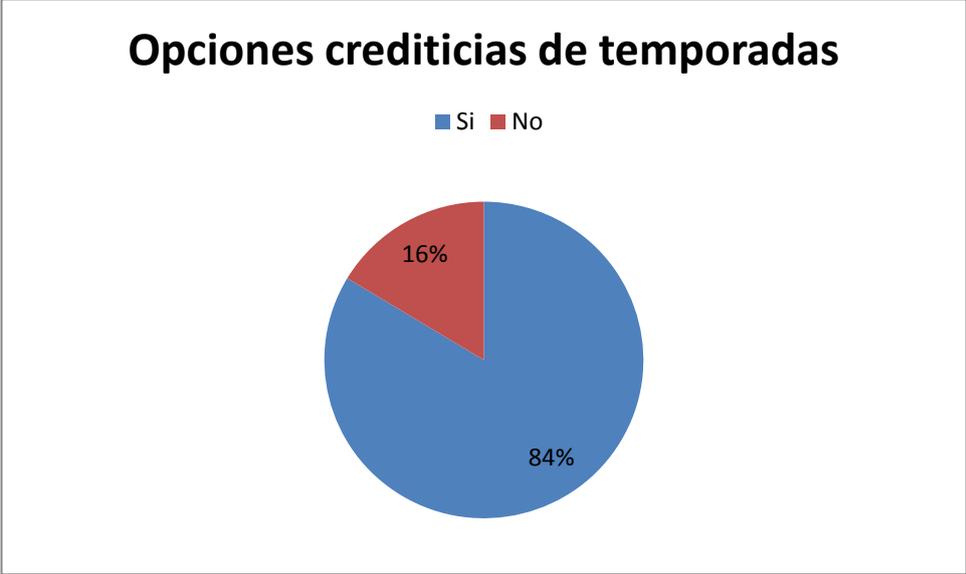
**Gráfico 18. Estrategias para crear nuevos servicios**



Fuente: Arias, J. Barrantes, P. 2014.

El gráfico #18 indica que la mayoría de los asociados cree en la creación de estrategias por parte de la junta directiva, mientras que un 42% se ven inconformes y piensan que no se están realizando acciones para obtener nuevos servicios.

**Gráfico 19. Opciones crediticias de temporada**



Fuente: Arias, J. Barrantes, P. 2014.

El gráfico # 19 demuestra la necesidad del socio en obtener más opciones crediticias como las de temporada y de una actualización de los productos financieros.

**Gráfico 20. Satisfacción en tiempos de formalización**



Fuente: Arias, J. Barrantes, P. 2014.

Este gráfico indica la satisfacción que tienen los asociados con el tiempo de formalización de los créditos en general ya que solo el 1% indica que no se sienten satisfechos.

**Gráfico 21. Tasas de interés**



Fuente: Arias, J. Barrantes, P. 2014.

En el gráfico #21 se observa la satisfacción que se muestra por parte del asociado con las tasas de interés brindadas ya que no menos de un 99% indicó que se siente a gusto con estas.

## **Capítulo V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1 Conclusiones y Recomendaciones.**

### 5.1.1 Objetivo específico

Evaluar los controles internos que implementa la asociación Solidarista de empleados de la Municipalidad de Pérez Zeledón en el manejo de sus recursos financieros.

#### 5.1.1.1 Conclusión

Por medio de la entrevista aplicada al presidente de la Asociación Solidarista de Empleados de la Municipalidad de Pérez Zeledón (ASMUPEZ), y con base al análisis de esta, se puede decir que la asociación establece anualmente sus metas y objetivos las mismas son revisadas, se realiza un análisis semanal por parte de la Tesorera y Secretaria de la junta directiva, al ser los socios la máxima autoridad se brinda un informe completo en la Asamblea General y se toman en consideración otros proyectos mencionados en esta asamblea.

También se establece un presupuesto que es controlado por la Tesorería y la Secretaria de la ASEMUEZ, y el mismo debe de ser aprobado por la junta directiva o en algunos casos el presidente únicamente, se realiza un control cruzado ya que se requiere de dos firmas para la salida de dinero por medio de cheques, transferencias y cualquier otra.

En cuanto el análisis FODA la ASEMUEZ lo realiza mas no causa el efecto adecuado se hace de forma muy escueta y sin tomarle la importancia adecuada.

En cuanto a revisiones de planes y presupuestos se realizan superficialmente, esto se da ya que en cada salida de dinero se tiene que realizar una revisión del presupuesto para verificar el fondo existente.

#### 5.1.1.2 Recomendaciones

Si bien los puntos de control financiero están establecidos de una manera estructurada que no deja pasar nada de manera ilícita, el análisis FODA se debería

de hacer con una mayor conciencia y conocer los alcances de este ya que las funciones y la cantidad de opciones pueden ser muy amplias y dar a conocer actividades que no se tomaban en cuenta, sería de gran ayuda para ampliar los productos, y servicios que brinda la asociación, con el fin de ser más competitiva y atractiva para el socio.

### 5.1.2 Objetivo específico

Diagnosticar integralmente la solvencia y rentabilidad financiera de la Asociación de Empleados de la Municipalidad de Pérez Zeledón.

#### 5.1.2.1 Conclusión

Una vez diagnosticada la situación financiera de la ASEMUIPEZ, es resaltable la estabilidad que la misma presenta, estabilidad que han logrado a base de crecimiento paulatino a lo largo de su existencia, además es importante resaltar que esto se debe a varios factores, el primero la ausencia casi total de apalancamiento por parte de la misma, lo que hace que todo lo que se reporta como ingreso no se vea afectado con los gastos. En segunda instancia es precisamente el poco gasto con el que cuenta la asociación, si se analizan los estados financieros se nota como los egresos de la misma son muy bajos, esto debido, como se ha mencionado en reiteradas ocasiones, a la ausencia de financiamiento de la misma, además de que la asociación, al estar en funcionamiento dentro de las instalaciones de la Municipalidad no incurre en ningún gasto de arrendamiento, lo que los lleva a tener una ventaja competitiva, que se refleja con las utilidades de la misma.

Ahora bien la liquidez ha venido en un proceso de mejora, con respecto a los periodos anteriores, lo que nos permite observar que las medidas que se han tomado en ese sentido son bastante positivas sin embargo, las mismas han llevado a que se tenga algunas restricciones en cuanto a las condiciones de crédito, lo cual no es positivo para los intereses de la asociación.

Ahora bien en cuanto a la colocación de crédito, es un punto que se puede mejorar sustancialmente con diferentes políticas que faciliten las condiciones crediticias a los socios, y eviten el decrecimiento, que se dio en el último periodo en la cartera de

crédito, lo que se debe a una emigración a otras entidades financieras. Es importante resaltar en este punto que el principal insumo de la asociación son sus socios, y si se desea ser una organización atractiva para las personas que no forman parte de la misma, deben mejorar en aspectos específicos como lo son las condiciones de crédito, además esto consecuentemente llevaría a retener a las personas que ya forman parte de la organización, situación que vendría a fortalecer la solvencia y rentabilidad de la asociación.

#### 5.1.2.2 Recomendación

Dentro de los posibles métodos de mejora, una intermediación financiera sería conveniente, tomando en cuenta las condiciones financieras actuales de la asociación, donde le permita a los socios verse beneficiados en diferentes condiciones y accesibilidad en las líneas de crédito, como también a la asociación hacer exponencial su crecimiento, generando utilidades con los dineros que se coloquen, es importante resaltar que debido a la buena rentabilidad con la que cuenta la asociación es muy factible pensar y analizar esta posibilidad, ya que la relación ingresos contra gastos es muy positiva. En ese sentido, aprovechando la cantidad de profesionales con los que cuenta la Municipalidad en diferentes campos, se podría nombrar una comisión de socios, para realizar un análisis y que busquen opciones convenientes para impulsar este tipo de ideas.

Esta medida, vendría a mejorar a su vez la liquidez de la asociación, ya que se contaría con recursos frescos para la colocación en diferentes líneas, lo que sería atractivo para los funcionarios municipales que no forman parte de la asociación.

#### 5.1.3 Objetivo específico

Identificar la demanda de servicios de productos financieros por parte de los afiliados de la Asociación Solidarista.

##### 5.1.3.1 Conclusión

Para conocer la demanda de los productos financieros por parte del asociado se debe conocer el asociado en sí, después de una serie de encuestas dirigidas a estos, se puede decir que los asociados en su mayoría son relativamente nuevos,

los mismos poseen universidad completa son solteros y consumen o han consumido productos financieros y estos han sido de provecho para ellos.

Sabemos que los productos financieros más frecuentes y que más poseen los socios son sobre ahorro, especial y personal, también se sienten bien con la ASEMUIPEZ a la hora de compararla con otras entidades financieras, los socios creen que existe una carencia de nuevos y más atractivos productos financieros y estos son atraídos en mayor parte por la tasa de interés.

#### 5.1.3.2 Recomendación

La ASEMUIPEZ debería de darle más valor a otros productos financieros tales como vivienda que ayudaría al socio y a mejorar la tasa de interés o los plazos de otros para lograr un mayor consumo tales como salud, aguinaldo y educación que son formas de ayudar al progreso del socio y son inversiones seguras, se debería estar innovando en nuevos productos para tener una gama más amplia y ser más atractivos ya que se indica según las encuestas que el socio requiere nuevos productos financieros.

Algunos de los productos propuestos para estos fines fueron créditos para creación de empresas, créditos para personas interinas que no tienen acceso a los mismos productos financieros, créditos estudiantil (estilo CONAPE), créditos para viajes y ahorro exclusivos para viajes.

#### 5.1.4 Objetivo específico

Conocer la percepción que tienen los asociados con respecto a los beneficios y servicios complementarios que ofrece la Asociación Solidarista en la actualidad.

##### 5.1.4.1 Conclusión

Los servicios que brinda la ASEMUIPEZ son muy importantes, los socios opinan que son buenos, además se sienten a gusto con las condiciones en cuanto a tiempo y a tasa de interés, sin embargo creen que se podría dar más instrucción y capacitación sobre finanzas además de brindar información constante al asociado.

La ASEMUEZ brinda una serie de beneficios al socio, este indica que los conoce que son de buena calidad y que se sienten a gusto con estos, se realizó el análisis con respecto a la comparación con otras entidades financieras e indican que la asociación es más competitiva que las demás y se sienten a gusto.

#### 5.1.4.2 Recomendación

En cuanto a los servicios complementarios que brinda la ASEMUEZ existen grandes vacíos en cuanto a información y el uso de la tecnología según los asociados deben de mejorar en cuanto al uso de redes sociales tales como (Facebook, Twitter, Intagram, Página Web) estas entre otras formas de llegar al socio, la información como envíos de estado de cuenta, tarjetas de la asociación para realizar compras rápidas, análisis de la capacidad económica de la persona, tiendas virtuales.

Como parte de los beneficios y con base al estudio realizado, se puede hacer una serie de propuestas para solventar la necesidad que existe por parte del socio en cuanto a esto temas se refiere, si bien la ASEMUEZ brinda beneficios que son atractivos para los asociados la innovación no está de más, esto crea un sentir de pertenencia y un mayor compromiso para los socios actuales y posibles en el futuro.

Beneficios tales como actividades recreativas familiares, trámites de bono de vivienda, becas para estudios, más convenios con almacenes e instituciones de salud, capacitaciones impartidas por medio del CENECOOP o el INA para el desarrollo intelectual del socio y alianzas con empresas turísticas hoteles y agencias de viajes.

Estas son las propuestas hechas por los asociados encuestados y que se deberían tomar en cuenta para mejorar estos y más aspectos sobre servicio a ellos.

**Capítulo VI: PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA Y DE SERVICIOS DE LA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DE EMPLEADOS DE LA MUNICIPALIDAD DE PÉREZ ZELEDÓN**

## **Introducción**

Esta propuesta se realizará para mejorar aspectos débiles encontrados en la Asociación Solidarista de Empleados de la Municipalidad de Pérez Zeledón, con base a la información suministrada y recopilada por medio de encuestas y entrevistas tanto a socios, como presidente de la junta directiva se realizó una serie de análisis lo cual permite conocer el comportamiento tanto en la parte financiera como de los servicios brindados.

Los puntos que serán tocados en esta propuesta es el reflejo del sentimiento del asociado, tanto positivo como negativo, la optimización va dirigida a ser más complacientes y lograr una mayor fidelidad por parte de este.

Esta propuesta será entregada a la junta directiva de la ASEMUEZ para su respectiva revisión y análisis esperando que sea de su agrado y pueda servir para el mejoramiento de tan importante asociación.

La ASEMUEZ es parte de la Municipalidad de Pérez Zeledón y de todos los colaboradores, es una organización que solventa necesidades y brinda múltiples ayudas a los socios, por lo que el presente trabajo tiene como fin fundamental, brindar un instrumento que permita mejorar en la mayoría de sus campos.

### **6.1. Áreas de mejoramiento**

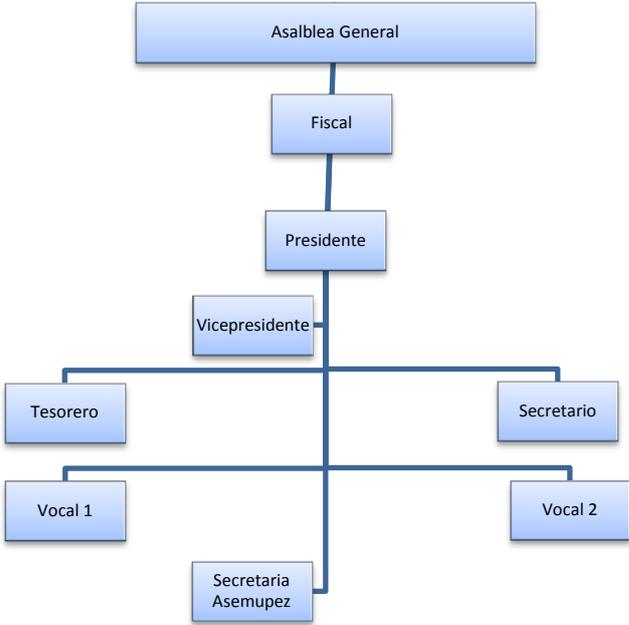
#### **6.1.1. Área administrativa.**

Como en toda empresa el área administrativa cumple una función importante ya que está encargada de organizar, supervisar, controlar, dirigir y ejecutar la toma de decisiones, control y análisis de las situaciones favorables y desfavorables para la organización.

Esta se conforma de la junta directiva, que sería el órgano encargado de ejecutar actividades y que sin duda se esfuerza por realizar y generar frutos a los asociados ya que estas personas son elegidas por los asociados en la Asamblea General y son el máximo ente es este caso.

La junta directiva está compuesta por asociados que se encargan de velar por la ejecución transparente de los valores que esta alberga, que no poseen salario remunerado pero si el gozo de saber que sus fuerzas son entregadas a tan noble causa a fin de fijar un norte más amplio y claro para la ASEMUEPEZ.

La composición de la misma puede admirarse en el siguiente organigrama.



**Planificación:**

La junta directiva debe realizar un análisis a inicios de año donde se puede contemplar las deficiencias si las existieran de años anteriores, además de incorporar las nuevas inquietudes de socios expresadas en la Asamblea General del año anterior para así formular puntos a seguir en el transcurso del periodo para darles soluciones claras.

**-Objetivos:**

Realizar objetivos anuales para darle un rumbo definido a las labores en las cuales se va a encaminar la asociación, estos serán con base a inquietudes de los socios y puntos débiles a reforzar.

**-Pronóstico:**

Realizar proyecciones y establecer supuestos esperados para tener un margen de medida y trabajar con base a estos.

-Supuestos:

Establecer supuestos en distintos escenarios para tener un margen de medida y realizar comparaciones futuras, esto brindará información importante sobre el cumplimiento de lo establecido y permitirá realizar corrección para lograr las metas.

-Asignar y aclarar:

Se debe de asignar tareas claras para cada miembro del grupo, que estas sean entendibles y acorde con la capacidad de cada uno.

-Creación de un plan general:

La creación de un plan general que abarque y enumere el proyecto anual, mantendrá el rumbo de los miembros hacia el cumplimiento de las metas.

-Plan de contingencia:

Manejar opciones que funcionen de respaldo por si las establecidas de primera mano no se logran concretar, esto mantendrá en línea los proyectos y no permitirá que se queden rezagados algunos puntos necesarios.

Organización:

La ASEMUEZ cuenta con una Junta Directiva que se puede organizar en comisiones para solventar las diferentes solicitudes y correcciones que se deben realizar en el periodo, además se puede subcontratar servicios más especializados en campos poco conocidos por los miembros de la Junta Directiva.

-División de las actividades:

Dividir las actividades a realizar entre los miembros de la junta directiva, cada uno de ellos se debe de enfocar en sus actividades encomendadas.

-Actividades idóneas:

A la hora de la división de actividades es necesario tomar en cuenta la idoneidad de la persona para que se le facilite la realización de la misma.

-Proporcionar facilidades:

Brindar facilidades de todo tipo para que las actividades se puedan realizar de forma fácil y lo mejor posible.

-Ajustes con base a resultados:

La administración realizará los ajustes necesarios para el cumplimiento de las metas propuestas, estos ajustes se harán con base a los resultados obtenidos.

Ejecución:

-Motivación de miembros:

A la hora de ejecutar las actividades se debe de realizar una explicación completa y reafirmar la importancia de su función, en este caso específico el presidente motiva a los miembros para que realicen mejor la función.

-Buena comunicación:

Debe existir comunicación clara y oportuna entre los miembros de la junta directiva.

-Instrucciones precisas:

Las instrucciones serán lo más precisas posibles para evitar gastos innecesarios y pérdidas de tiempo en acciones que no lo ameriten.

-Ajustes con base a resultados:

Se deben hacer revisiones continuas y tomar los ajustes necesarios para dar rumbo a las actividades.

Control:

-Comparación de resultados:

Tener un marco de referencia con años anteriores es de gran ayuda, se podrán realizar una comparación y verificar en qué estado se encuentra la Asociación.

-Evaluación de resultados:

Evaluar los resultados con las metas propuestas para saber cómo se van desarrollando éstos en el transcurso del periodo.

-Idear medios para la medición de objetivos:

Se deben crear nomenclaturas para tener un margen de medición del cumplimiento de las metas y objetivos, eso ayudará a tener una mejor comprensión del desarrollo de la actividad.

-Sugerir correcciones:

Las mesas de diálogo son fundamentales en un equipo de trabajo, los miembros podrán sugerir correcciones si el caso lo amerita.

-Ajustar los controles en momentos precisos:

Los controles deben ser flexibles a la hora de su confección y que permitan ajustarlos en el momento que se requiera.

### 6.1.2. Área de servicios

El área de servicio de las instituciones financieras es de vital importancia para lograr las metas y objetivos propuestos ya que estos son los encargados de la captación de los créditos, aportes, nuevos socios y el servicio a estos, es importante la capacitación y la utilización de nuevos instrumentos por parte de la administración para brindar un mejor soporte al cliente y tener una atención a toda hora. Si bien la ASEMUEZ no tiene grandes carencias con respecto a este rubro si se debe revisar y corregir algunos puntos que pudieran causar disconformidad al cliente y que ellos mismos han hecho notar en la encuesta aplicada, una serie de mejoras serán nombradas para su respectivo conocimiento por la junta directiva y por qué no su aplicación para solventar la necesidad.

#### 6.1.2.1. Servicio al cliente.

Capacitaciones continuas y actualizadas para la secretaria, paquetes de cómputo, venta de productos crediticios, subcontratación para envíos de documentos por firmar y servidor extra para las temporadas más importantes, promoción día de las madres y de los padres, día de los enamorados, viernes negro son algunas fechas que se pueden explotar comercialmente.

La adecuada identificación de la necesidad del socio por una persona especializada y por paquetes financieros actualizados.

#### 6.1.2.2. Requisitos

El cumplimiento de los requisitos para los clientes son algunas veces tediosos, en caso específico de la ASEMUPÉZ el cliente es socio y además funcionario de la Municipalidad de Pérez Zeledón, la asociación debe tratar de mejorar en todo caso la solicitud de documentos que se pueden obtener sin necesidad de que el asociado pierda tiempo en ello, la oficina de la asociación al encontrarse en las instalaciones municipales facilita la comunicación y recolección de documentos indispensables para el otorgamiento de un producto financiero.

Las solicitudes de créditos se resuelven con el manual de crédito de la ASEMUPÉZ es un documento bien elaborado pero desactualizado para la época actual.

Se debería de realizar un estudio del actual manual de crédito y establecer las pautas para definir la necesidad de alguna documentación, si es o no necesaria y si se puede obtener por medio de la ASEMUPÉZ o vía páginas web o convenios internos para la facilidad del socio.

Además crear una base de datos con documento como cédulas para tenerlas a mano y no incurrir en solicitudes repetitivas de requisitos.

#### 6.1.2.3. Área de promoción e información

La Asociación deberá tener una mayor participación en las actividades municipales y las actividades propias de cada asociado, esta es una forma de tener mayor reconocimiento ante el socio y la población municipal en general, si bien esta participa en la mayoría de las actividades no participa en forma individual.

## -Información

Instrumentos de Información	Observacion
Envio de correo electronico	Una forma rapida y gratuita de mantener informado al asocio sobre los movimientos en sus cuentas, creditos, aportes y capital, se podran revisar en estados de cuanta digitales con la posibilidad de ser impresos cuando el socio lo requiera y mantener un respaldo virtual de la información. Tras las campañas de ahorro y racionalización de recursos minimizar el gasto de papel, tinta para imprección y electricidad seria de gran beneficio.
Pagina web	La ASEMUPEZ no cuenta con pagina web para dar al socio la posibilidad de revisar su información en cualquier lugar y momento,, ni la realizacion de transacciones via internet. Esta herramienta es de vital importancia si se quiere estar presente para el socio en cualquier momento, ademas de todos los beneficio que se ganarian en publicidad de ASEMUPEZ.
Mensajes de texto	El uso de la telefonia celular se encuentra en todos lados, está herramienta se puede explotar para mantener un contacto directo con el socio los mensajes de texto como parte de recordatorios, avisos, información de actividades son algunas de las formas en que esta herramieta se podria explotar.Existen programas especilizados y paginas de interner que brindan el servicio gratuitamente.
Redes sociales actualizadas	En la actualidad existen una gran variedad de redes sociales las cuales se pueden utilizar para el beneficio de las empresas, la informacion constante y el gran atractivos que estas poseen son de importancia el la epoca actual. Una pagina con actualizaciones constantes e información relevante ayudaria de gran forma, paginas como Facebook, Twitter, Instagram son algunas que se podrian utilizar y no generarian gastos extras ya que son gratuitas.

### 6.1.3. Área financiera

La optimización del área financiera hará mejorar aspectos claves para lograr una mayor colocación de productos financieros, lograr incrementar el capital de la asociación dándole más rentabilidad y mejores oportunidades crediticias al asociado es la meta de las mejoras propuestas.

Esta área es el punto fuerte de la asociación ya que, es la que logra la generación de ingresos para realizar pagos, entrega de excedentes, seguir creciendo y la acumulación de riqueza.

Puntos a mejorar para el área financiera, la rapidez de otorgamiento de créditos, mejores tasas de interés, plazos más largos para cancelación de créditos y mayor participación en productos crediticios de vivienda son puntos a considerar dentro de una optimización del área financiera.

-Plazo: El plazo para realizar la cancelación de créditos juega doble partida, el mismo funciona para que el deudor minimice la cuota mensual y a la vez se cancelarán intereses por el tiempo que solicitó, creando mayor ganancia a la asociación.

-Nuevos productos financieros: Con base al análisis de encuestas y respuestas del asociado se detectó una necesidad de brindar nuevos productos financieros, realizar estudios para ampliar la gama de opciones es recomendable para poder lograr una mayor captación.

-Mayor participación de créditos hipotecarios: Créditos con garantía real deberían de tener mayor promoción, este producto lograría mejores tasas, cuotas más confiables y estables.

-Productos crediticios de temporada: Las fechas especiales se han vuelto un foco para el comercio con base en esto se deben implementar estrategias con nuevos y novedosos productos que acerquen al socio en esas fechas y así lograr una colocación mayor y poder financiar esa necesidad.

Nuevas inversiones: La diversificación de las inversiones responde a evaluar ventajas de inversión en diferentes sectores para lograr una acumulación mayor de riqueza y poseer más capital para las solicitudes del socio.

## **6.2. Productos financieros.**

El producto financiero debe ser actualizado, modernizado y promocionado, el socio contará con una gama mayor para su escogencia y no tendrá la necesidad de migrar a otras entidades si la ASEMUEZ muestra condiciones favorables.

**-Inversiones inmobiliarias:** La ASEMUEZ puede realizar inversiones en bienes inmuebles tanto para aumentar el capital como para su respectivo comercio, compra de terrenos para la venta, compra de oportunidad, convenios con corredores de bienes raíces son algunas de las sugerencias para el desarrollo de esta rama.

**-Préstamos 100%:** Prestamos con base hipotecaria y garantía real que se pueden otorgar al socio con una tasa menor y un tiempo mayor, teniendo la cobertura de un inmueble.

**-Crédito microempresa:** Crédito especial para creación de micro empresas o para mejora de una ya creada.

**-Créditos para interinos:** Crédito para personas que se encuentren en forma interina y que sean parte de la ASEMUIPEZ, con las mismas condiciones solo que se requieren fiadores dependiendo del monto solicitado.

**-Créditos estudiantiles:** Crédito para estudios con desembolsos programados y pagos sobre el monto adeudado, se pueden utilizar para realizar o finalizar estudios.

**-Créditos y ahorros exclusivos para viajes:** Crédito y ahorro para realizar viajes ya sea al exterior o en el territorio nacional se pueden crear convenios con agencias de viajes para poder solicitar descuentos especiales y promociones para el socio.

**-Crédito patronal:** Crédito que se otorga sobre el aporte patronal, se podría entregar hasta un 85% del aporte total con garantía fiduciaria u otras garantías satisfactorias para la ASEMUIPEZ.

**-Créditos fechas especiales y ferias:** Crédito destinado a fechas especiales y ferias comerciales, en donde los asociados tienen acceso a efectivo para realizar sus compras según el monto solicitado puede requerir fiador.

**-Crédito vacacional:** Crédito especializado para vacaciones de los asociados donde se establezca un monto y plazo, acorde a los intereses de ambas partes.

### **6.3. Servicios financieros.**

Los servicios en las finanzas nacen de la necesidad de comprensión en los productos financieros que se manejan en el mercado de valores, una adecuada recomendación por parte del gestor del trámite puede producir un impacto positivo en la preferencia del cliente y crear seguridad a la hora de realizar consultas o transacciones.

Propuestas a tomar en cuenta de detallan en el desglose siguiente:

**-Análisis de la necesidad:** El gestor del crédito debe ser una guía para el solicitante ser propositivo y explicativo para lograr tomar la mejor situación.

**-Capacitaciones financieras:** Promover capacitaciones para el adecuado conocimiento de los productos financieros y las técnicas de evaluación para estos pueden ser de gran valor para evitar el endeudamiento del socio.

**-Capacitaciones de inversión:** Dar capacitaciones de inversión de ahorros y dineros sobrantes, ayudaría al socio en la comprensión de estos puntos y mejoraría la relación con la asociación.

#### **6.4 Beneficios**

Los beneficios que se brindan a los socios son de mucha importancia estos son un aliciente para la captación de socios, se debe de asegurar que los servicios que se brindan por medio de estos, sean de calidad, actualizados y llamativos para lograr la estabilidad del socio.

**Tarjeta de socio:** crear una tarjeta para la adecuada identificación a la hora de necesitar un servicio de algún comercio en donde existan convenios.

**Revisión de convenios:** Realizar revisiones para corroborar que los servicios que se brindan en los convenios son de calidad y adecuados.

**Innovación:** Revisar los convenios actuales y ampliarlos de manera que el convenio existente de más opciones al socio, además de realizar nuevos convenios con diferentes comercios, acorde a las preferencias que en su momento los socios expresen.

## BIBLIOGRAFÍA CITADA

1. Solano C, (2012). HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL SOLIDARISMO. Recuperado de <http://www.asefyl.or.cr> [15-09-2012]
2. Solano C, (2012). HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL SOLIDARISMO. Recuperado de <http://www.asefyl.or.cr> [15-09-2012]
3. Ley de Asociaciones Solidaristas Número 6970 (1984)
4. Ley de Asociaciones Solidaristas Número 6970 (1984)
5. Lara. J, (2010). Solidarismo repartirá ¢350.000 millones en dividendos este año. Recuperado de: <http://www.nacion.com/20101126/Economia/FotoVideoDestacado/Economia2602771.aspx> [20-09-2012]
6. Cubero. L, Ortega. W. (1995) Revista de Ciencias Sociales de la Universidad de Costa Rica, versión número 67.
7. Solano Alpizar, José...Solidarismo y sindicalismo en el contexto de las políticas neoliberales en Costa Rica. Tesis presentada en la escuela de Historia de la UNA, Heredia, 1989, p.p. 103-148.
8. Kropothin, Alexeyevinch. "El apoyo mutuo" Guía oficial del movimiento Solidarista costarricense. Costa Rica: Publisa S.A , 1982-1983, p. 13.
9. Leon XIII. Renum Novarum. Actas y documentos pontificios N°15 Colombia: Tipografías Hijas de San Pedro, 1979, p.17.
10. Pio XI.. Quadragesimo Anno. Actas y documentos pontificios N°16: Colombia Tipografías Hijas de San Pedro, 1979, p.17.
11. CERI-GUA. Nueva variante antisindical en Guatemala. El Solidarismo, Guatemala: CERI-GUA, 1987, p. 9. Tomado de CEDAL. El problema Solidarista y la respuesta sindical en Centroamérica.
12. CEDAL, ASEPROLA, 1989, p. 26.
13. C.R Leyes, decretos, etc. Ley de Asociaciones Solidaristas y su Reglamento (1991). San José, Costa Rica: 1 edición Investigaciones jurídicas S.A p.5
14. C.R Leyes, decretos, etc. Ley de Asociaciones Solidaristas y su Reglamento (1991). San José, Costa Rica: 1 edición Investigaciones jurídicas S.A p. 5,6.

15. C.R Leyes, decretos, etc. Ley de Asociaciones Solidaristas y su Reglamento (1991). San José, Costa Rica: 1 edición Investigaciones jurídicas S.A p. 6.
16. C.R Leyes, decretos, etc. Ley de Asociaciones Solidaristas y su Reglamento (1991). San José, Costa Rica: 1 edición Investigaciones jurídicas S.A p. 9.
17. C.R Leyes, decretos, etc. Ley de Asociaciones Solidaristas y su Reglamento (1991). San José, Costa Rica: 1 edición Investigaciones jurídicas S.A p. 12.
18. C.R Leyes, decretos, etc. Ley de Asociaciones Solidaristas y su Reglamento (1991). San José, Costa Rica: 1 edición Investigaciones jurídicas S.A p. 16.
19. C.R Leyes, decretos, etc. Ley de Asociaciones Solidaristas y su Reglamento (1991). San José, Costa Rica: 1 edición Investigaciones jurídicas S.A p. 10.
20. C.R Leyes, decretos, etc. Ley de Asociaciones Solidaristas y su Reglamento (1991). San José, Costa Rica: 1 edición Investigaciones jurídicas S.A p. 11.
21. Barrantes R, (1993), Un viaje para recordar hasta la muerte; Edición personal.
22. Arce Navarro L, (2006). Pérez Zeledón; LEAN y Editores.
23. Brown, S. (1996) 13 Errores Fatales en que incurren los Gerentes y Como Evitarlos. Bogotá: Grupo Editorial Norma
24. Koontz. H, Weihrich. H. (1998), Administración una Perspectiva Global, Onceava Edición, México: McGRAW-HILL
25. Kriegel, R., Patier, L. (1991). Si no está roto, rómpalo. New York: Grupo Editorial Norma.
26. Koontz. H, Weihrich. H. (1998), Administración una Perspectiva Global, Onceava Edición, México: McGRAW-HILL
27. Covey. S (2003), Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, Buenos Aires: Paidós.
28. Brown, S. (1996) 13 Errores Fatales en que incurren los Gerentes y Como Evitarlos. Bogotá: Grupo Editorial Norma
29. Koontz. H, Weihrich. H. (1998), Administración una Perspectiva Global, Onceava Edición, México: McGRAW-HILL

30. Van Horne. J. (1997), Administración Financiera, Décima Edición, México: Prentice-Hall, Inc. A Simon & Schuster Company
31. Van Horne. J. (1997), Administración Financiera, Décima Edición, México: Prentice-Hall, Inc. A Simon & Schuster Company, pág 29.
32. Van Horne. J. (1997), Administración Financiera, Décima Edición, México: Prentice-Hall, Inc. A Simon & Schuster Company, p. 799.
33. Koontz. H, Wehrich. H. (1990), Administración, Novena Edición, México: McGRAW-HILL
34. Van Horne. J. (1997), Administración Financiera, Décima Edición, México: Prentice-Hall, Inc. A Simon & Schuster Company
35. Salas T (1990), Análisis y Diagnóstico Financiero, Costa Rica: Editorial Guayacán.
36. Salas T (1990), Análisis y Diagnóstico Financiero, Costa Rica: Editorial Guayacán, p 10.
37. Salas T (1990), Análisis y Diagnóstico Financiero, Costa Rica: Editorial Guayacán, p. 16.
38. Paul D. Leedy (1993) Practical Research. Planning and Design. 5ª. ed. McMillan. Estados Unidos. p.18

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. Solano C, (2012). HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL SOLIDARISMO. Recuperado de <http://www.asefyl.or.cr> [15-09-2012]
2. Solano C, (2012). HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL SOLIDARISMO. Recuperado de <http://www.asefyl.or.cr> [15-09-2012]
3. Ley de Asociaciones Solidaristas Número 6970 (1984)
4. Ley de Asociaciones Solidaristas Número 6970 (1984)
5. Lara. J, (2010). Solidarismo repartirá ¢350.000 millones en dividendos este año. Recuperado de: <http://www.nacion.com/20101126/Economia/FotoVideoDestacado/Economia2602771.aspx> [20-09-2012]
6. Cubero. L, Ortega. W. (1995) Revista de Ciencias Sociales de la Universidad de Costa Rica, versión número 67.
7. Solano Alpízar, José...Solidarismo y sindicalismo en el contexto de las políticas neoliberales en Costa Rica. Tesis presentada en la escuela de Historia de la UNA, Heredia, 1989, p.p. 103-148.
8. kropothin, Alexeyevinch. "El apoyo mutuo" Guía oficial del movimiento Solidarista costarricense. Costa Rica: Publisa S.A , 1982-1983, p. 13.
9. Leon XIII. Renum Novarum. Actas y documentos pontificios N°15 Colombia: Tipografías Hijas de San Pedro, 1979, pág.17.
10. Pio XI.. Quadragesimo Anno. Actas y documentos pontificios N°16: Colombia Tipografías Hijas de San Pedro, 1979, p.17.
11. CERI-GUA. Nueva variante antisindical en Guatemala. El Solidarismo, Guatemala: CERI-GUA, 1987, p 9. Tomado de CEDAL. El problema Solidarista y la respuesta sindical en Centroamérica. CEDAL, ASEPROLA, 1989, p. 26.

12. C.R Leyes, decretos, etc. Ley de Asociaciones Solidaristas y su Reglamento (1991). San José, Costa Rica: 1 edición Investigaciones jurídicas S.A pág.5
13. C.R Leyes, decretos, etc. Ley de Asociaciones Solidaristas y su Reglamento (1991). San José, Costa Rica: 1 edición Investigaciones jurídicas S.A, p. 5,6.
14. C.R Leyes, decretos, etc. Ley de Asociaciones Solidaristas y su Reglamento (1991). San José, Costa Rica: 1 edición Investigaciones jurídicas S.A p. 6.
15. C.R Leyes, decretos, etc. Ley de Asociaciones Solidaristas y su Reglamento (1991). San José, Costa Rica: 1 edición Investigaciones jurídicas S.A p. 9.
16. C.R Leyes, decretos, etc. Ley de Asociaciones Solidaristas y su Reglamento (1991). San José, Costa Rica: 1 edición Investigaciones jurídicas S.A, p. 12.
17. C.R Leyes, decretos, etc. Ley de Asociaciones Solidaristas y su Reglamento (1991). San José, Costa Rica: 1 edición Investigaciones jurídicas S.A, p. 16.
18. C.R Leyes, decretos, etc. Ley de Asociaciones Solidaristas y su Reglamento (1991). San José, Costa Rica: 1 edición Investigaciones jurídicas S.A pág 10.
19. C.R Leyes, decretos, etc. Ley de Asociaciones Solidaristas y su Reglamento (1991). San José, Costa Rica: 1 edición Investigaciones jurídicas S.A p. 11.
20. Barrantes R, (1993), Un viaje para recordar hasta la muerte; Edición personal.
21. Arce Navarro L, (2006). Pérez Zeledón; LEAN y Editores.
22. Brown, S. (1996) 13 Errores Fatales en que incurren los Gerentes y Cómo Evitarlos. Bogotá: Grupo Editorial Norma
23. Koontz. H, Weihrich. H. (1998), Administración una Perspectiva Global, Onceava Edición, México: McGRAW-HILL
24. Kriegel, R., Patier, L. (1991). Si no está roto, rómpalo. New York: Grupo Editorial Norma.

25. Koontz. H, Weihrich. H. (1998), Administración una Perspectiva Global, Onceava Edición, México: McGRAW-HILL
26. Covey. S (2003), Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, Buenos Aires: Paidós.
27. Brown, S. (1996) 13 Errores Fatales en que incurren los Gerentes y Cómo Evitarlos. Bogotá: Grupo Editorial Norma
28. Koontz. H, Weihrich. H. (1998), Administración una Perspectiva Global, Onceava Edición, México: McGRAW-HILL
29. Van Horne. J. (1997), Administración Financiera, Décima Edición, México: Prentice-Hall, Inc. A Simon & Schuster Company
30. Van Horne. J. (1997), Administración Financiera, Décima Edición, México: Prentice-Hall, Inc. A Simon & Schuster Company p. 29.
31. Van Horne. J. (1997), Administración Financiera, Décima Edición, México: Prentice-Hall, Inc. A Simon & Schuster Company p. 799.
32. Koontz. H, Weihrich. H. (1990), Administración, Novena Edición, México: McGRAW-HILL
33. Van Horne. J. (1997), Administración Financiera, Décima Edición, México: Prentice-Hall, Inc. A Simon & Schuster Company
34. Salas T (1990), Análisis y Diagnóstico Financiero, Costa Rica: Editorial Guayacán.
35. Salas T (1990), Análisis y Diagnóstico Financiero, Costa Rica: Editorial Guayacán .p. 10.
36. Salas T (1990), Análisis y Diagnóstico Financiero, Costa Rica: Editorial Guayacán, p. 16.
37. Paul D. Leedy (1993) Practical Research. Planning and Disign. 5<sup>a</sup>. ed. McMillan. Estados Unidos. p.18
38. <http://www.solidarismo.or.cr/historia-solidarismo>

## ANEXO

### Anexo 1

## Encuesta para presidente de la ASEMUPEZ

Nombre del encuestado: \_\_\_\_\_

Cargo en junta directiva: \_\_\_\_\_

### *Modulo 1 PLANEACION*

P1. ¿Se tienen establecidos metas y objetivos dentro de la planeación de la ASEMUPEZ? (Si la respuesta es SI explique, Si la respuesta es NO pase a la pregunta P3)

P2. ¿Con qué frecuencia se analiza el cumplimiento de los mismos?

P3. ¿Se cuenta con un presupuesto dentro de la organización? (explique)

P4. ¿Quién realiza controles sobre el cumplimiento del mismo?

P5. ¿Utiliza estrategias para captar la mayor cantidad de asociados y mejorar la colocación de créditos?

P6. ¿Realiza análisis FODA en el transcurso del periodo para detectar los puntos que se deberían mejorar en la asociación?

P7 ¿Con que frecuencia realizan la revisión de planes y presupuestos?

## ***Modulo 2 INFORMACION FINANCIERA***

IF1 ¿Qué tipo de contabilidad utilizan en la asociación?

IF2 ¿Con qué frecuencia realizan informes contables y sus revisiones respectivas?

IF3 ¿Realizan revisiones de los estados financieros con sus indicadores respectivos?

## ***Modulo 3 FUENTES DE RECURSOS***

FR1 ¿De qué forma son captados los aportes de los socios y con qué bases establecen el porcentaje de rebajo.

FR2 ¿Cuáles son las fuentes de los recursos de la asociación y qué nuevas fuentes han creado para aumentar el recurso económico?

FR3 ¿Que parámetros son tomados en cuenta para realizar un apalancamiento de la ASEMUEZ?

#### *Modulo 4 USO DE RECURSOS*

UR1 ¿De qué manera se realiza la toma de decisiones para la ejecución de estos recursos?

UR2 ¿Qué controles se realizan para las compras dentro de la asociación?

UR3 ¿Qué parámetros son utilizados para realizar una inversión?

UR4 ¿Qué aspectos son tomados en cuenta para la compra de activos?

## Modulo 5 CONTROLES

C1 ¿Qué tipo de controles existen en la ASEMUEZ , tanto en la parte financiera como en la calidad de los servicios brindados por la asociación?

C2 ¿Cuáles son las personas encargadas de la aplicación de estos controles?

C3 ¿Con qué frecuencia se realiza la revisión de los controles para verificar su cumplimiento?

Anexo 2

## Modulo 1. Perfil del asociado.

**pa1. ¿En cuál rango se encuentra con respecto a los años de ser socio?**



1 a 5



6 a 10



11 a 15



16 a 20



Más

**pa2. ¿Grado académico actual?**



Primaria completa



Secundaria incompleta



Secundaria completa



Universidad incompleta



Universidad completa

**pa3. ¿Estado civil actual del asociado?**

Soltero(a)

Casado(a)

Unión libre

**pa4. ¿Consumes productos financieros en ASEMÚPEZ?**

Sí

No

**pa5. ¿La ASEMÚPEZ logra satisfacer todas sus necesidades?**

Sí

No

Si la respuesta fue NO, pase a la número 6.

**pa6. ¿Qué otras alternativas financieras propondría usted?**

: \_\_\_\_\_.

## **Modulo 2. Demanda de productos financieros.**

**Dpf1 ¿Cuál de los productos financieros de la ASEMÚPEZ utiliza con más frecuencia?**

Sobre ahorro	Refundición de deudas.
Personales	Excedentes
Vivienda	Aguinaldo
Salud	Especial
Educación	

Del 1 al 5 siendo 1 muy malo y 5 muy bueno

**Dpf2. ¿Para usted en qué rango se encuentran los productos financieros de la ASEMÚPEZ con relación a otras opciones financieras?**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Dpf3. ¿Le gustaría estos nuevos productos financieros? (pueden marcar varias opciones)**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Crédito micro empresa               | <input type="checkbox"/> Ahorro marchamo     |
| <input type="checkbox"/> Reparación y remodelación Vivienda  | <input type="checkbox"/> Crédito Emergencias |
| <input type="checkbox"/> Educación (desembolsos programados) |  |

Del 1 al 5 siendo 1 muy malo y 5 muy bueno

**Dpf4 ¿ASEMUPEZ logra satisfacer todas sus demandas en cuanto a productos financieros?**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Dpf5 ¿Qué tipo de préstamos posee en ASEMUEZ?**

Sobre ahorro	Refundición de deudas
Personales	Excedentes
Vivienda	Aguinaldo
Salud	Especial
Educación	

**Dpf6. ¿Que lo motiva para consumir los productos financieros de la ASEMUEZ ?(pueden marcar varias opciones)**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tasas de interés      | <input type="checkbox"/> Agilidad en los trámites |
| <input type="checkbox"/> Atención preferencial | <input type="checkbox"/> Pocos requisitos         |



Accesibilidad

### *Modulo 3. Opinión sobre los servicios complementarios*

Del 1 al 5, siendo 1 muy malo y 5 muy bueno

**osf1 ¿Cómo califica los servicios que ofrece la ASEMUEPEZ al adquirir un producto financiero?**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Osf2 ¿Cree usted que la ASEMUEPEZ cuenta con estrategias para crear nuevos servicios?**



Si



No

**Osf3 ¿Ha pensado en algún servicio nuevo para la ASEMUEPEZ?**

---

**Osf4 ¿Le gustaría que la ASEMUEPEZ maneje opciones crediticias de temporada, como un servicio adicional?**



Si



No

**Osf5 ¿Está satisfecho con los tiempos de formalización de la ASEMUEPEZ?**



Si



No

**Os6 ¿Cree usted que las tasas de interés de la ASEMUEZ lo benefician?**

Si

No

**Modulo 4. Opinión sobre los beneficios**

**Obf1 ¿Reconoce los beneficios que le da la ASEMUEZ?**

Si

No

Del 1 al 5, siendo 1 muy malo y 5 muy bueno

**Obf2 ¿Cómo califica los beneficios con respecto a otras entidades que ofrece la ASEMUEZ?**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Obf3 ¿Se siente a gusto con los beneficios que ofrece la asociación?**

Si

No

Del 1 al 5, siendo 1 muy malo y 5 muy bueno

**Obf4 ¿Calidad de los beneficios que ofrece ASEMUEZ?**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Obf5 ¿Qué beneficios le gustaría que brindara la ASEMUEZ?**

\_\_\_\_\_.