

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN FINANCIERA Y DE GESTIÓN DE  
RIESGO EN LA ASOCIACIÓN DE GUÍAS Y SCOUTS DE COSTA RICA**

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la  
Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en  
Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y  
título de Maestría Profesional en Administración de Empresas  
con énfasis en Finanzas

**MARIEDESIREE YARA FLORES VARGAS**

**Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica**

**2017**

## **Dedicatoria**

A mi padre, Carlos Flores Varela, al cual le dedico este logro ya que me dio una oportunidad que no todos tienen y gracias a eso es que he ido creciendo como profesional y ser humano y, poco a poco, he ido cumpliendo mis sueños de conocer el mundo.

## **Agradecimientos**

Gracias infinitas primero a Dios por la oportunidad de tener vida, la capacidad intelectual y de salud que me ha dado a lo largo de todos estos años. A mi padre por su apoyo para mi desarrollo académico y profesional.

A mi madre, Yara Vargas, por haberme dado la vida y su apoyo.

A mi abuela Adilia Varela, porque sin sus consejos llenos de sabiduría hace mucho hubiese claudicado en este reto.

Agradezco a doña Irene Talavera, que en paz descanse, porque me cuidó como si fuera su hija sin tener que hacerlo y siempre ayudándome a estudiar y a salir adelante.

Más recientemente, le agradezco a Sanders Pacheco, porque me dio el impulso cuando más cansada estaba y cuando más pensaba en abandonar. Siempre me apoyó, primero con la conclusión de mi bachillerato y luego me impulsó a continuar con la maestría. Una persona que ha sido trascendental para la culminación de este éxito.

Finalmente, agradezco a la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica, la cual me acogió con su maravilloso programa desde el año 2000 y hoy por hoy, me tendió su mano para poder llevar a cabo este proyecto final de graduación; esta es una organización que ha dejado huella en mi vida y que le debo a su método educativo gran parte de lo que soy hoy en día.

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas.

---

MBA. Roque Rodríguez Chacón

**Profesor Guía**

---

MBA. Manuel Enrique Rovira Ugalde

**Profesor Lector**

---

MBA. Peggy Chaves Mora

**Supervisora de la Organización**

---

M.Sc. Ridiguer Artavia Barboza

**Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas**

---

Mariedesiree Yara Flores Vargas

**Estudiante**

## Tabla de contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Hoja de aprobación.....	iv
Resumen.....	ix
Lista de Tablas.....	x
Lista de Figuras.....	x
Lista de Gráficos.....	xi
Lista de Abreviaturas.....	xi
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Alcances.....	3
Limitaciones.....	4
Objetivos.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos.....	4
Capítulo I: Descripción de las organizaciones sin fines de lucro y el Movimiento Guía y Scout a nivel nacional e internacional, así como las perspectivas teóricas referentes a la optimización operativa y la gestión del riesgo a nivel financiero.....	6
1.1 Las organizaciones sin fines de lucro.....	6
1.1.1 Definición y aspectos generales.....	6
1.1.2 Legislación.....	9
1.1.3 Situación actual.....	11
1.1.4 Modelos estratégicos y tendencias.....	12
1.2 El Movimiento Guía y Scout.....	14
1.2.1 Descripción y reseña histórica.....	14
1.2.2 Programa Educativo y método de educación no formal.....	17
1.2.3 Tendencias de la sociedad.....	20
1.3 Movimiento Guía y Scout a nivel internacional.....	21
1.3.1 Descripción de la Asociación Mundial Guía.....	21
1.3.2 Descripción de la Asociación Mundial Scout.....	23
1.3.3 Fundamentos.....	24
1.3.4 Valores.....	24

1.4	Movimiento Guía y Scout en Costa Rica.....	25
1.4.1	Breve reseña histórica del Escultismo y Guidismo en Costa Rica.....	25
1.4.2	Situación actual Movimiento Guía y Scout en Costa Rica.....	26
1.4.3	Relevancia e impacto del movimiento Guía y Scout en el entorno político, económico, educativo y sociocultural costarricense .....	27
1.4.4	Características del servicio de educación no formal en Costa Rica.....	29
1.5	Aspectos conceptuales.....	29
1.5.1	Planificación estratégica.....	29
1.5.2	Administración financiera .....	29
1.5.3	Sostenibilidad financiera.....	33
1.5.4	Gestión del riesgo .....	34
1.5.5	FODA.....	35
Capítulo II: Descripción de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica, su entorno y áreas de mejora estratégica identificadas previamente al estudio. ....		36
2.1	Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica como organización sin fines lucro	36
2.1.1	Antecedentes e historia.....	36
2.1.2	Legislación actual de la organización en Costa Rica .....	37
2.1.3	Descripción del impacto de la organización a nivel nacional.....	39
2.2	Aspectos generales de imagen y comunicación .....	40
2.2.1	Logo y eslogan.....	40
2.2.2	Redes sociales y comunicación digital.....	41
2.3	Aspectos estratégicos de la organización .....	42
2.3.1	Plan estratégico.....	42
2.3.2	Misión de la organización .....	44
2.3.3	Visión de la organización.....	44
2.3.4	Valores y principios .....	45
2.3.5	Políticas de la organización.....	45
2.4	Estructura organizacional.....	47
2.4.1	Organigrama.....	47
2.4.2	Operaciones .....	49
2.5	Aspectos financieros de la organización, estructura y funciones.....	53
2.5.1	Estructura contable y financiera actual.....	53
2.5.2	Estrategia financiera y presupuesto.....	55

2.5.3	Políticas contables.....	56
2.5.4	Resultados financieros históricos.....	58
Capítulo III:	Valoración financiera y análisis de la investigación.....	65
3.1	Generalidades del estudio.....	65
3.1.1	Objetivo del estudio.....	65
3.1.2	Justificación del estudio.....	65
3.1.3	Metodología del estudio .....	66
3.2	Análisis de los estados financieros .....	68
3.2.1	Análisis porcentual: vertical y horizontal.....	68
3.2.2	Análisis de razones financieras .....	70
3.2.3	Análisis integral de la rentabilidad.....	74
3.2.4	Análisis de factores de la rentabilidad.....	81
3.2.5	Análisis de solidez y riesgo.....	82
3.2.6	Análisis estratégico de flujo de caja .....	87
3.2.7	Análisis del valor económico agregado (EVA).....	89
3.3	Estudio del entorno .....	91
3.3.1	Análisis del impacto de flotilla vehicular e inflación en los principales ingresos de la organización.....	91
3.3.2	Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) .....	92
Capítulo IV:	Propuesta del plan de optimización financiera y de gestión de riesgo para la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica .....	98
4.1	Generalidades de la propuesta.....	98
4.1.1	Justificación de la propuesta .....	98
4.1.2	Objetivo general de la propuesta .....	99
4.1.3	Objetivos específicos .....	99
4.2	Propuesta de optimización financiera y gestión de riesgo.....	100
4.2.1	Operación financiera .....	100
4.2.2	Estrategias de riesgo.....	117
4.2.3	Estrategias de generación de ingresos .....	121
4.3	Plan de acción .....	130
4.4	Justificación financiera .....	133
4.5	Mecanismos de seguimiento y control .....	137
Capítulo V:	Conclusiones y Recomendaciones.....	139

5.1	Conclusiones.....	139
5.2	Estrategias complementarias y recomendaciones.....	140
	Bibliografía .....	143
	Anexos .....	148



## Resumen

La Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica, es una entidad sin fines de lucro, conformada por la Ley N° 5894, publicada el 24 de marzo de 1976. Es una Institución nombrada Benemérita de la Patria y está oficialmente inscrita a los organismos mundiales pertinentes. Su principal función es facilitar y administrar recursos y condiciones lo cual permita que el Programa Guía y Scout se desarrolle en Costa Rica de forma exitosa y con alto alcance; esto a través de un método de educación no formal llamado Escultismo, el cual nace en Inglaterra en 1907 y se ha propagado en la mayoría de países en el mundo dando grandes resultados en la formación de más y mejores ciudadanos como personas activas y comprometidas con la sociedad, con su país y con el mundo.

El principal ingreso de la organización consiste en fondos públicos de ley, proporcionados por Gobierno de Costa Rica mediante la Ley 7088, artículo 9 que establece un monto definido por vehículo por medio de su impuesto al ruedo; sin embargo, en el 2012 por un error en la legislación se produjo una reforma que generó un impacto de 70% de disminución en los ingresos destinados a la Asociación; ello provocó caos y ajuste financiero, despidos y reestructura. Esta situación no duró mucho tiempo ya que por acuerdo legislativo se restablecieron los fondos originales, pero se evidenció la importancia de realizar ajustes financieros y operativos que permitan migrar hacia una sostenibilidad financiera, en un mediano a largo plazo. Es aquí donde el presente trabajo final de graduación da su valor agregado para formular una propuesta a nivel estratégico acorde con esta meta de la organización.

Para entender mejor sus operaciones, se realiza una descripción breve de las generalidades de las ONG, marco legal que ampara a la Asociación, además de hacer referencia a los enfoques teóricos de administración financiera, estratégica y análisis para lograr un adecuado conocimiento del ámbito donde se desarrollará la propuesta.

En el capítulo dos, se detalla la estructura de la organización, políticas administrativas, gestión de riesgo, estrategias, operaciones, flujos de información contable e información financiera así como los resultados financieros históricos.

El análisis e interpretación de los resultados obtenidos se realizan en el capítulo tres, en este se utilizan herramientas avanzadas de análisis de estados financieros y otros análisis cualitativos como el FODA para identificar las áreas de mejora en la operación financiera, con lo cual se logra extraer lo que sería la columna vertebral de la propuesta, con ello se recalca la necesidad de tomar ciertas medidas con el fin de tener mayor control de la información financiera y explotar todo su potencial, generar nuevos modelos de negocio e ingresos y una estrategia en la gestión del riesgo que es tan crítico en la Asociación por su naturaleza.

Finalmente, se realizaron las conclusiones y recomendaciones que se consideran de importancia para poder optimizar la gestión financiera; no obstante, se debe indicar que la responsabilidad de la aplicación de estas propuestas recae enteramente en la administración de la Asociación.

## Lista de Tablas

Tabla 1: Desglose de gastos presupuestado para el 2017 .....	56
Tabla 2: Cuotas de afiliación a oficinas mundiales 2014-2015.....	62
Tabla 3: Análisis Integral de la Rentabilidad. Fórmula de rendimiento y apalancamiento 2015-2014.....	81
Tabla 4: Resumen de solidez financiera 2011-2015 de la AGYSCR en miles de colones.	83
Tabla 5: Resumen de análisis comparativo de fuentes y empleos para 2011-2015.....	86
Tabla 6: Modelo integral de flujo de caja de la AGYSCR, comparativo 2014-2015.....	88
Tabla 7: Modelo valor económico agregado (EVA) de la AGYSCR, comparativo 2015-2014.....	90
Tabla 8: Cuadro de proyección de flotilla .....	91
Tabla 9: Cuadro de relación de ingresos versus flotilla y aporte individual .....	92
Tabla 10: Ejemplo de riesgo global del Proyecto A de AGYSCR .....	120
Tabla 11: Valoración de percepción de riesgo por evento y global .....	120
Tabla 12: Salario bruto de Gerente Financiero y Analista Financiero en colones costarricenses .....	133
Tabla 13: Resumen del desglose del costo anual neto del Gerente Financiero y Analista Financiero en colones costarricenses.....	134
Tabla 14: Resultados de los flujos de caja con y sin apalancamiento .....	135
Tabla 15: Resultados de los flujos de caja con y sin apalancamiento .....	136

## Lista de Figuras

Figura 1: Logo de la AGYSCR.....	40
Figura 2: Perfiles de proyectos del Plan Estratégico .....	43
Figura 3: Diagrama de Ishikawa. Riesgos de fracaso en implementación del Plan.....	44
Figura 4: Estructura organización de la AGYSCR .....	47
Figura 5: Estructura organizacional del CNS.....	48
Figura 6: Análisis Integral de la Rentabilidad. Margen de utilidad neta 2015-2014.....	75
Figura 7: Análisis Integral de la Rentabilidad. Margen de utilidad neta 2014-2013.....	77
Figura 8: Análisis Integral de la Rentabilidad. Rotación del activo total 2015-2014.....	78
Figura 9: Análisis Integral de la Rentabilidad. Incidencia del apalancamiento 2015-2014.	80
Figura 10: Organigrama propuesto del CNS .....	101
Figura 11: Organigrama propuesto del departamento financiero .....	102

Figura 12: Diagrama de estructura financiera .....	106
Figura 13: Análisis estratégico del flujo de caja.....	109
Figura 14: Ejemplo de mapa de riesgos financieros .....	118
Figura 15: Diagrama de campo de cuerdas previsto con 17 juegos.....	126
Figura 16: Diagrama de Doble Trípode Invertido.....	127
Figura 17: Diagrama de campo de entrenamiento grupal.....	127
Figura 18: Diagrama de senda aérea de puentes colgantes.....	129

### Lista de Gráficos

Gráfico 1: Composición de los ingresos 2015 .....	58
Gráfico 2: Evolución anual de número de vehículos 1980-2014 .....	59

### Lista de Abreviaturas

<b>AGYSCR:</b> Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica	<b>MUO:</b> Margen de utilidad operativa
<b>ONG:</b> Organización no gubernamental	<b>MUB:</b> Margen de utilidad bruta
<b>OSFL:</b> Organización sin fines de lucro	<b>MUN:</b> Margen de utilidad neta
<b>BP:</b> Lord Robert Stephenson Smith Baden-Powell	<b>RAT:</b> Rotación de activo total
<b>AMGS:</b> Asociación Mundial Guía Scout	<b>RAC:</b> Rotación de activo circulante
<b>OMMS:</b> Organización Mundial del Movimiento Scout	<b>RLP:</b> Rotación de activos de largo plazo
<b>CMI:</b> Cuadro de mando integral	<b>IAP:</b> Incidencia de apalancamiento
<b>FODA:</b> Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	<b>ROA:</b> Rotación de activos
<b>CENI:</b> Campo Escuela Nacional Iztarú	<b>TIP:</b> Tasa de interés promedio
<b>CNS:</b> Centro Nacional de Servicios	<b>RSP:</b> Rendimiento sobre el Patrimonio
<b>P.O.R:</b> Principios, Obligaciones y Reglamentos	<b>ROAF:</b> Rendimiento de Operación sobre Activos Financieros
<b>PE:</b> Plan Estratégico	<b>EVA:</b> Valor económico agregado
<b>PAO:</b> Plan anual operativo	<b>VAN:</b> Valor actual neto
<b>PPTO:</b> Presupuesto	<b>NIIF:</b> Normas internacionales de información financiera
<b>JDN:</b> Junta Directiva Nacional	<b>TIR:</b> Tasa interna de retorno
<b>CENI:</b> Campo Escuela Nacional Iztarú	<b>TBP:</b> Tasa básica pasiva

## Introducción

El Escultismo nace en 1907, su fundador Lord Robert Baden-Powell; fue, a través de su experiencia en el ejército y su trabajo con muchachos, que ideó un método educativo el cual vendría a revolucionar la educación no formal a nivel mundial. En 1907, organizó un campamento experimental en la Isla de Brownsea en Londres, Inglaterra, en este participaron 22 muchachos separados en 4 equipos, identificados con nombres de animales: Toros, Lobos, Cuervos y Chorlitos. Esto confirmó la idea que tenía de un sistema educativo que resultara muy atractivo para los muchachos, pero que a su vez les inspirara y desarrollara una sólida educación moral, espiritual, intelectual, creativa, social y física. Lo anterior, venía sustentado con la creencia de Baden Powell de que la educación no debía ser solamente instrucción, sino a partir de esta, formar el carácter de los jóvenes, enseñándoles a valerse por sí mismos, con nobles sentimientos y valores para que cuando fueran adultos estos les permitiera ser mejores ciudadanos. Con ello se logra una de las máximas del Movimiento Guía y Scout: “dejar el mundo mejor de cómo se le encontró”. El Guidismo nace del Escultismo, pues surgió la necesidad de adecuar y facilitar el Programa a jóvenes mujeres.

Asimismo, la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica es una organización sin fines de lucro, es costarricense y basa su constitución en los fundamentos del Escultismo y el Guidismo con más de 100 años de existencia a nivel mundial. Su órgano operativo se llama el Centro Nacional de Servicios, está ubicado en San José, Costa Rica. Esta organización opera y dirige el Movimiento de Escultismo y Guidismo en Costa Rica y facilita las condiciones para que cada vez más niños y jóvenes puedan disfrutar del Programa Guía y Scout.

El Movimiento Scout nace en Costa Rica en 1915, y en 1922 nace el primer grupo de muchachas Guías. En 1976, tanto la Asociación Scout como la Asociación Guía deciden fusionarse en una sola, con lo cual se da origen a la actual Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica, que en la actualidad cuenta con más de 10 000 miembros y está debidamente inscrita tanto a la Oficina Mundial Scout como a la Oficina Mundial Guía y el 1 de diciembre de 2011 es decretada, por la Asamblea Legislativa de Costa Rica, Institución Benemérita de la Patria.

En el año 2012, la Asociación se enfrentó a una situación financiera muy comprometedor, esto porque el Estado les redujo el monto destinado a prácticamente un 50% de lo que solían percibir, esto implicó despidos masivos y restricción económica a los grupos Guías y Scouts y el Programa ofrecido a los niños y jóvenes fue contraído y debilitado.

Afortunadamente y después de arduas conversaciones con los diputados, se logró no solo conseguir la restitución de los fondos que anteriormente ya se percibían sino que por iniciativa de ellos mismos, se incrementó el total destinado a la Asociación de Guía y Scouts de Costa Rica.

Con la elaboración y el desarrollo del presente Trabajo Final de Graduación, se pretende entregar a la Dirección General de la organización una propuesta para la optimización operativa y de gestión de riesgo para el período 2017, con el fin de mejorar su gestión y disminuir su riesgo y poder seguir existiendo como institución oficial que provee programa de Escultismo y Guidismo en Costa Rica.

### **Justificación**

Actualmente, la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica busca redireccionar su existencia, si bien es cierto, no es una organización lucrativa, pero como toda organización, ésta necesita ser eficiente y eficaz en su gestión; en este caso en particular, la Asociación recibe ingresos directamente del Estado pues además de requerir tener justificación de su manejo de fondos el cual es vigilado por la Contraloría General de la República; además, ya está buscando enfocarse en lo que otras organizaciones sin fines de lucro en el mundo están dirigiéndose y esto consiste en la sostenibilidad financiera.

Dada la situación descrita anteriormente, se encontró una gran oportunidad para poner a disposición de la organización los conocimientos adquiridos a lo largo del Posgrado en Administración de Empresas, principalmente todo lo relacionado con el área financiera y la gestión de su principal riesgo: la dependencia económica directa del Estado; para así lograr evitar una crisis interna, tal y como se dio en el año 2012.

Debido al riesgo y a su fundamento existencial como un todo, surge la necesidad de una valoración financiera para poder así desarrollar una propuesta para el período 2017 que

se enfocará en la optimización de sus operaciones, buscando mejorarlas y hacerlas más eficientes por medio de la valuación financiera y sus indicadores y, además, se busca la gestión de riesgo asumidos en sus operaciones y su captación de ingresos, principalmente gubernamentales y, de esta forma, poder seguir asegurando el exitoso y calificado programa que se le proporciona a la juventud en Costa Rica.

### **Alcances**

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como alcance una valoración financiera para la elaboración de una propuesta de optimización operativa y de gestión de riesgo para el año 2017, que le permita mejorar su eficiencia operativa y controlar sus riesgos financieros.

Se espera que la propuesta sea un instrumento valioso para la organización, de manera que le ayude a mejorar sus operaciones e incluso pueda tener ahorros económicos para reinvertirse ya sea en proyectos en búsqueda de la sostenibilidad financiera tan ansiada por la Dirección General y/o en mejorar el Programa Guía y Scout a nivel nacional beneficiando así a miles de niños y jóvenes.

La investigación incluye un análisis exhaustivo de los estados financieros que utiliza herramientas de análisis adquiridas durante el posgrado, el estudio de la naturaleza de la organización, de sus actuales y próximas inversiones o generadores de ingreso además de la obtención de fondos gubernamentales, análisis de su impacto en el Programa y análisis de sus operaciones por medio de los indicadores financieros; y otros elementos que permitan a la dirección general de la organización tener un panorama más claro y con esto poder definir una estrategia para la optimización operativa y de gestión de sus riesgos.

Sin embargo, la implementación tanto de la propuesta como de las recomendaciones, queda sujeta a decisión de la Dirección General de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica, por lo cual no se tiene injerencia en la aplicación y control de lo que se presente como resultado de la investigación.

## **Limitaciones**

De acuerdo con el cronograma de actividades estipulado por la Universidad de Costa Rica, se cuenta con un aproximado de seis a ocho meses para llevar a cabo el estudio, lo que limita el desarrollo de una investigación más amplia, tomando en cuenta el tamaño y la complejidad que puede tener por aspectos de legislación, al ser una organización sin fines de lucro la cual percibe fondos directamente del Estado.

Asimismo, al ser esta una organización sin fines de lucro, deberá ser analizada, con cierta limitación de herramientas, ya que a nivel financiero se le da mucha relevancia a la rentabilidad la cual aquí no existe, al menos no como utilidades, sino como sostenibilidad y riesgo.

La investigación se realizará con total disponibilidad de información por parte de la Asociación, sin embargo al no ser una organización lucrativa puede haber ausencia de datos valiosos o indicadores que no hayan sido calculados o tomados en cuenta, por lo cual aunque no es del interés de este trabajo medir rentabilidad, si podría determinar patrones históricos de gran valor incluso para el objetivo de este trabajo.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Proponer un plan de optimización operativa y de gestión del riesgo asociado a la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica mediante una valoración financiera que permita identificar áreas de mejora y oportunidades de inversión en vías de la búsqueda de la sostenibilidad financiera como una organización sin fines de lucro.

### **Objetivos específicos**

1. Contextualizar la naturaleza de las organizaciones sin fines de lucro en Costa Rica así como El Movimiento Guía y Scout y exponer los conceptos teóricos que permitan fundamentar las bases para la elaboración de una propuesta de optimización operativa y de gestión de riesgo en la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica.

2. Describir la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica, las principales características del entorno en el que opera y su estrategia de operaciones actual como una organización sin fines de lucro de alto impacto social.
3. Analizar la estrategia y gestión operativa y financiera de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica, a través de una valoración de sus estados financieros y trabajo de campo que, con sus resultados, permita determinar la estrategia de optimización operativa y de gestión de riesgo más adecuada para implementarla en la organización.
4. Desarrollar una propuesta de optimización operativa y de gestión de riesgo para la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica, acorde con la realidad de la organización y que permita hacer más eficiente sus operaciones y disminución de riesgos identificados para el período 2017.
5. Presentar las conclusiones y recomendaciones derivadas del resultado de la investigación.



## **Capítulo I: Descripción de las organizaciones sin fines de lucro y el Movimiento Guía y Scout a nivel nacional e internacional, así como las perspectivas teóricas referentes a la optimización operativa y la gestión del riesgo a nivel financiero.**

En este capítulo, se pretende introducir al lector en el entorno que rodea a la organización objeto del estudio, para esto será imprescindible definir y describir las organizaciones sin fines de lucro y su naturaleza, así como las tendencias y su legislación, ya que para efectos de la investigación, al ser una organización de este tipo, esto jugará un papel importante en el entendimiento del análisis del estudio así como en el planteamiento de las propuestas de optimización operativa y de gestión del riesgo.

Para agregar a esta contextualización, se describirá el movimiento Guía y Scout así como su desarrollo e impacto tanto a nivel mundial como en Costa Rica. Y finalmente, se enmarcarán las perspectivas teóricas que se estarán llevando a cabo en este trabajo final de graduación y que contribuirán a la adecuada comprensión del mismo.

### **1.1 Las organizaciones sin fines de lucro**

#### **1.1.1 Definición y aspectos generales**

Son organizaciones cuyo fin no es la persecución de beneficios económicos sino que tienen fines sociales, altruistas, humanitarios, artísticos, y/o comunitarios. Este tipo de organizaciones, por lo general se financian de donaciones derivadas de personas jurídicas como empresas o instituciones, personas físicas o en muchos casos son donaciones dadas por el Estado.

Los tipos de donaciones que pueden percibir este tipo de organizaciones pueden ser:

1. Monetarias
2. Subsidios
3. Usufructo de inmuebles, específicamente propiedades o terrenos
4. Exoneraciones fiscales o aduaneras.

Desde luego, el último puede ser proporcionado solamente por el Gobierno, ya que son los únicos que pueden realizar este tipo de exoneraciones.

Como hecho histórico relevante, la Carta de las Naciones Unidas reconoce de manera formal la existencia de las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) en el año 1945.

La importancia de este tipo de organizaciones radica en que son una parte muy importante en el ambiente económico, social y político de todo país. Compensan la presión de los intereses económicos y orientan sus esfuerzos a la ayuda de todos los sectores de la vida humana. Su actividad nunca buscará la recuperación de inversiones ni rentabilidad; su existencia se basa en la buena voluntad y esfuerzo de los miembros que las conforman. Sin embargo, puede ser que haya eventuales beneficios derivados de sus operaciones, que serán invertidos nuevamente en las actividades de la organización.

En Centroamérica, este tipo de organizaciones son generalmente constituidos bajo la figura de fundaciones o asociaciones, o bien pueden ser constituidos como entes privados a lo que comúnmente se les conoce como Organizaciones No Gubernamentales (ONG).

Las ONG cuentan con dos importantes características:

*“a) De una parte, no intentan sustituir las actuaciones de los organismos públicos, sino colaborar solidariamente en áreas en las que, bien no están previstas políticas específicas al respecto, bien existen tales políticas, pero resultan ineficientes o insuficientes para cubrir de forma adecuada las demandas sociales de toda o parte de la ciudadanía.*

*b) Por otro lado, tampoco se configuran como agentes dispuestos a competir con otros por una porción del tráfico económico para hacer grandes negocios (su finalidad no consiste en generar riqueza), ya que su búsqueda de financiación tan sólo está justificada en la medida en que los recursos y medios obtenidos sirvan únicamente para acometer sus objetivos no crematísticos en favor — directa o mediatamente — de la Humanidad”<sup>1</sup>*

Dada la naturaleza de este tipo de organizaciones, la Licenciada en Derecho Karima Sauma Mekbel dice que existen cuatro aspectos o características que pueden tomarse como base para hablar de una ONG:

---

<sup>1</sup> Romero Gallardo, Alfredo (2008). “ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES, MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS. LA VISIÓN DE UN JURISTA”. *Aposta Revista de Ciencias Sociales*. Nº 37, abril, mayo y junio 2008.

*“a. Independencia estatal: estas organizaciones están conformadas, estructuradas y dirigidas por particulares que se encuentran fuera de la organización estatal.*

*b. Trascendencia social: su actuación debe trascender a la sociedad en general a través de actividades socialmente importantes.*

*c. Patrimonio propio: las ONG deben contar con un patrimonio que les permita desarrollar sus actividades. Si bien es cierto sus actividades no pueden tener como fin el lucro, eventualmente pueden desarrollar actividades económicas que les permitan aumentar su patrimonio y así cumplir sus objetivos.*

*d. Reconocimiento estatal: una premisa doctrinaria postula que si se trata de personas jurídicas de carácter privado, con un objeto de bien común, no guardarían en principio relación alguna con el Estado. La otra postura defiende el reconocimiento estatal ya que, como se discutirá más adelante, la autorización para funcionar es un requisito esencial para las fundaciones y asociaciones.<sup>2</sup>*

Algo que destaca entre las características, es que la toma de decisiones a nivel interno, deben ser de manera democrática y siempre con el interés de velar por el buen funcionamiento de la organización.

Es importante destacar que este tipo de organizaciones además deben ser independientes de partidos políticos o grupos religiosos y tener objetivos perfectamente lícitos, es decir que sus actividades están dentro del marco de la legalidad en el país en el que están operando.

---

<sup>2</sup> Sauma Mekbel, Karima (2011). *La posibilidad de las organizaciones costarricenses sin fines de lucro de acceder a los mecanismos de resolución de controversias del Derecho internacional de inversión*. Tesis de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Derecho. Campus Rodrigo Facio: Universidad de Costa Rica.

### 1.1.2 Legislación

Lo primero que hay que comprender en este inciso es que las Organizaciones sin fines de lucro (OSFL) no cuentan con capacidad ni personería jurídica a nivel internacional, por lo que deben crearse y funcionar de acuerdo con las legislaciones locales de cada país. Para efectos del presente trabajo e inciso, se enfocará en Costa Rica y propiamente en dos figuras: las fundaciones y las asociaciones.

La Constitución Política de Costa Rica, es el punto de partida de donde se regula o se habla de las OSFL costarricenses. Aquí se estimula el marco legal que justifica este tipo de organizaciones ya que de aquí se toma en el Título IV sobre “Derechos y Garantías individuales” el artículo 25 que dispone lo siguiente: *“Los habitantes de la República, tienen derecho de asociarse para fines lícitos. Nadie podrá ser obligado a formar parte de asociación alguna.”*

De este artículo se infiere que además del derecho de asociarse o dejar de ser parte, también está el derecho de participar en la toma de las decisiones de la organización de la que se es miembro.

Las leyes que rigen las Asociaciones y Fundaciones, establecen que su actividad no será lucrativa para beneficio de sus miembros y su proyección irá dirigida a un sector social necesitado.<sup>3</sup>

De acuerdo con el Código Civil, artículo 33, a las OSFL se les reconoce y otorga personería jurídica por lo que tienen el deber y derecho de realizar una inscripción formal en el Registro Público.

La principal diferencia entre las asociaciones y fundaciones radica en que en las primeras, las personas que por decisión propia se agruparon, constituyen la base de este tipo de organización.

---

<sup>3</sup> Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano (1998), pág. 105.

Las cooperativas se pueden considerar como el tercer tipo de OSFL en Costa Rica, están regidas por la ley 4179; son asociaciones voluntarias donde las personas buscan satisfacer sus necesidades y mejorar su condición económica y/o social; sin embargo, están fundamentadas en que el motivo de ser es el servicio y no el lucro.

La ley de asociaciones, es la ley 218 establecida el 8 de agosto de 1939 y su reglamento no. 29496 del 17 de abril de 2001. En esta ley se dispone lo siguiente:

*“El derecho de asociación puede ejercitarse libremente conforme a lo que preceptúa esta ley. En consecuencia, quedan sometidas al presente texto las asociaciones para fines científicos, artísticos, deportivos, benéficos, de recreo y cualesquiera otros lícitos que no tengan por único y exclusivo objeto el lucro o la ganancia. Se regirán también por esta ley los gremios y las asociaciones de socorros mutuos, de previsión y de patronato”.*

Es importante destacar, que las asociaciones son autorizadas y controladas por el Poder Ejecutivo de la República, estas se componen de una estructura en donde existen los dos órganos fundamentales:

1. La Junta Directiva, que es conformada por un Presidente, un Secretario, un Tesorero y un Fiscal, todos deben ser mayores de edad.
2. La Asamblea General: reúne a todos los asociados para la toma de decisiones y es el máximo órgano.

De acuerdo con la Ley de Asociaciones, estas deben constituirse con un mínimo de diez personas, mayores de edad y debe tener estatutos definidos así como una junta directiva nombrada democráticamente por lo asociados y de acuerdo al reglamento.

Las asociaciones, aunque son organizaciones sin fines de lucro, tienen personería jurídica por lo que pueden adquirir bienes, celebrar contratos y realizar operaciones lícitas siempre y cuando ello vaya acorde con sus objetivos planteados y esto es estipulado en el artículo 26 de la Ley de Asociaciones. Hay que recordar, que por la naturaleza de estas organizaciones, este tipo de movimientos económicos solo son permitidos siempre y cuando sea en búsqueda de generación de recursos para autosostenibilidad financiera.

Las asociaciones cuyas operaciones sean de interés del Estado podrán ser declaradas institución de utilidad pública, las cuales podrán gozar de beneficios administrativos o

económicos para cumplir con sus objetivos como por ejemplo: donaciones gubernamentales, exoneración de impuestos, agilización de trámites burocráticos.

De acuerdo con la Ley, las asociaciones podrán ser disueltas o extintas en las siguientes condiciones:

- a. La cantidad de asociados no cumple con el mínimo requerido para poder constituir la Junta Directiva.
- b. Cuando fuere disuelta por autoridad externa o decisión interna de los mismos asociados.
- c. Una vez concluido o alcanzado el fin para el cual fue creado.
- d. Por ausencia de recursos o privación jurídica que le impida seguir operando.

### **1.1.3 Situación actual**

La crisis económica del 2008 vino a poner de manifiesto la principal debilidad de las ONG que radica en su fuente de obtención de fondos, ya que el financiamiento público representa hasta el 65% de la composición financiera de grandes organizaciones, mientras que las organizaciones pequeñas están consideradas en mejor posición para hacer frente a estos impactos económicos, principalmente a que estas últimas han invertido más en la captación de fondos privados que aminoran este riesgo.

De acuerdo con datos de estudio del diario El País de México, estas pequeñas organizaciones han destinado cerca del 8% y 9% de sus fondos para captación de fondos privados, mientras que las medianas y grandes organizaciones solo un 3% y 4% de sus fondos.

A lo anterior, hay que adicionar el deterioro de los indicadores financieros en las organizaciones del estudio, de las cuales un 50% de ellas tiene una deuda superior al 100% de sus fondos propios y el 41% de esas ONG con un índice de liquidez inferior a 1. Dentro de los aspectos que han contribuido al empeoramiento de esta situación financiera en este tipo de organizaciones destacan los siguientes:

- Deficiencias en el control de la utilización de los fondos.
- Retrasos en los cobros

Muchas ONG se han enfrentado a recortes presupuestarios elevados, lo cual ha provocado despidos masivos por lo que están optando por fusionarse con otras ONG, diversificar sus estrategias de captación de fondos y mejorar la gestión de sus gastos.

Actualmente, el impacto positivo que este tipo de organizaciones tienen en la sociedad siguen siendo muy elevados además de sus aportes económicos mediante empleo, desarrollo y crecimiento personal y profesional de las personas involucradas, pues las ONG surgen principalmente como respuestas a necesidades que el Estado no satisface, la sociedad por sí misma busca crear soluciones alternas. Esto ha conllevado a un redireccionamiento y replanteamiento de la gestión de este tipo de organizaciones por lo que en el siguiente apartado se comentará acerca de los modelos estratégicos y tendencias que están optando este tipo de organizaciones.

#### **1.1.4 Modelos estratégicos y tendencias**

Tras haber visto las situaciones de actualidad en el inciso anterior, se pudo analizar los modelos estratégicos a los cuales están migrando este tipo de organizaciones, en los que destacan los siguientes:

- Reducción del aporte público.
- Aumentar inversión en la captación de fondos privados, bajo la estrategia de pasar de ser simples donantes a ser socios, creando así alianzas estratégicas y que las ONG no sean solo percibidas como gastos por donaciones sino como aliados estratégicos para empresas privadas.
- Creación de relaciones de mediano y largo plazo en lugar de relaciones de corto plazo conocidas como “apaga incendios”. Esto ha venido a significar un aumento incluso en la cantidad de fondos aportados.
- Creación de programas de valor para las empresas como por ejemplo: talleres de liderazgo y formación de directivos. Esto genera relaciones de situación de ganar-ganar entre las empresas y las ONG y va de la mano con la estrategia de crear alianzas provechosas.
- Surgimiento de entidades que asesoran a ONG como Fundación Lealtad en España, la cual recomienda 9 principios de transparencia de buenas prácticas:
  1. Funcionamiento y regulación del órgano de Gobierno.

2. Claridad y publicidad del fin social.
3. Planificación y seguimiento de la actividad.
4. Comunicación e imagen fiel de la información.
5. Transparencia en la financiación.
6. Pluralidad en la financiación.
7. Control en la utilización de los fondos.
8. Presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones legales.
9. Promoción del voluntariado.

En Costa Rica existe la Federación de Organizaciones Sociales (FOS), organización a la cual la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica está afiliada. La FOS está dedicada al fortalecimiento del sector no lucrativo de Costa Rica y a la atención prioritaria de las causas que atienden las ONG del país. Sus principales servicios son:

- Desarrollo de estrategias de inversiones en búsqueda de la sostenibilidad financiera, dichas inversiones deben ser:
  - Coherentes con los principios de ética, principios y valores de la institución, inversiones inadecuadas en estos aspectos pueden comprometer la imagen de la organización.
  - Deben ser compatibles con la estructura jurídica y con las previsiones de flujos de caja respectivos. Esto va asociado a restricciones de porcentajes de inversión.
  - Por la naturaleza de estas organizaciones, las inversiones deben ser de tipo conservador y velar por la diversificación para así disminuir los riesgos asociados, incluso si esto significa sacrificar rentabilidad asociada a la inversión pues el principal objetivo debe ser siempre el de la conservación de capital.
  - Las inversiones deben ir alineadas con el período de ejecución de sus proyectos, considerando así necesidades de corto plazo con inversiones de corto plazo así como necesidades o metas de largo plazo alineadas con inversiones de largo plazo.



- Diseño de estrategias direccionadas en la auto sostenibilidad como ventaja competitiva.
- Uso de la mejora continua como herramienta de optimización de procesos, esto representa ahorros y mejor gestión del gasto, esos recursos adicionales o ahorrados son invertidos.
- Planificación estratégica comprometida con objetivos de corto, mediano y largo plazo, incluyendo aspectos financieros, calidad, manejo de socios o donadores (viene a representar la figura del cliente y la calidad en su servicio), transparencia, responsabilidad social, la cual es aplicable para cualquier tipo de organización.

Las estrategias anteriores, son principalmente los nuevos modelos que las ONG están optando para poder hacerle frente a las nuevas tendencias de la economía global lo cual inevitablemente les impacta. La clave en estos nuevos modelos radica en el análisis y entendimiento del entorno de cada una de estas organizaciones y la planificación estratégica a corto, mediano o largo plazo, lo que ha venido a ser un aspecto revolucionario pues muchas de este tipo de organizaciones habían adoptado posiciones cortoplacistas y de supervivencia.

## **1.2 El Movimiento Guía y Scout**

### **1.2.1 Descripción y reseña histórica**

El Escultismo nace a inicios del siglo XX como una manera educativa de combatir la delincuencia de la época, en Inglaterra. Su fundador Lord Robert Stephenson Smith Baden-Powell, a través de su experiencia en el ejército y su trabajo con muchachos, ideó un método educativo que vendría a revolucionar la educación no formal a nivel mundial; es conocido también como “El Gran Juego” que consiste principalmente en actividades lúdicas con objetivos educativos, actividades de servicio comunitario y en actividades de vida al aire libre, este último, como su mayor elemento atractivo y educativo.

En 1907, Baden Powell (BP) organizó un campamento experimental que se desarrolló el 1 de agosto en la Isla de Brownsea en Londres, Inglaterra, en el cual participaron 22 muchachos constituidos en 4 equipos, cada uno identificado con nombres de animales: Toros, Lobos, Cuervos y Chorlitos. Este campamento resultó ser todo un éxito y esto confirmó la idea que se tenía de un sistema educativo que resultara muy atractivo para los

muchachos, pero que a su vez les inspirara y desarrollara una sólida educación moral, espiritual, intelectual, creativa, social y física y, como consecuencia del éxito de este experimento, BP escribió lo que muchos conocen como el manual más básico de Escultismo, que describe las actividades que forman parte de este gran juego, Baden Powell lo bautizó bajo el nombre: Escultismo para Muchachos por lo que comenzó a publicar capítulos quincenales, denominados fogatas y tenía formato de revista para jóvenes. Estas fogatas daban instrucción y consejos a los muchachos acerca de cómo jugar de exploradores bajo el concepto de Sistema de Patrulla (trabajo en equipo), esto comenzó a esparcir la fama del nacimiento del Escultismo como Movimiento por toda Inglaterra y cada vez eran más los niños y jóvenes que se vieron atraídos por este “Gran Juego”, hasta darse la necesidad de crear la Asociación de Scouts de Inglaterra y posteriormente se fueron creando en otros países en el mundo.

Lo anterior, venía sustentado con la creencia de Baden Powell de que la educación no debía ser solamente instrucción, sino había que formar el carácter de los jóvenes, enseñándoles a valerse por sí mismos, con nobles sentimientos y valores para que cuando fueran adultos estos les permitiera ser mejores ciudadanos y poder así lograr unas de las máximas del Movimiento Guía y Scout: “dejar el mundo mejor de cómo se le encontró”.

## **Origen**

Gracias a su experiencia en el ejército, Baden Powell había aprendido técnicas de reconocimiento y exploración, esto lo llevó a escribir su primer manual “*Aids to Scouting*”, traducido al español: “Ayudas de Exploración” en 1899, el cual era destinado al ejército.

Baden Powell llevó a la práctica por primera vez la idea que tenía de scouts (exploradores) durante la Guerra de los Boer, entre 1899-1902, principalmente durante la defensa del pueblo de Mafeking. En esta ocasión, las tropas de Baden Powell eran superadas en número, sin embargo, creó y organizó el Cuerpo de Cadetes de Mafeking, que se componía principalmente de jóvenes voluntarios con funciones estratégicas, como centinelas, rastreadores, mensajeros. BP los identificó con una flor de lis, por la relación de la punta de la flor con el norte de la brújula. Como resultado de esta campaña y tras el éxito de la misma, BP fue catalogado como un héroe nacional y su manual “*Aids to*

*Scouting*” se convirtió en todo un éxito. Aquí es donde nace realmente la idea del Escultismo tal y como se conoce hasta hoy en día.

### **Programa educativo para mujeres**

Tras la expansión de la idea del Escultismo, en 1909 Baden Powell se encontraba en una exhibición scout en Crystal Palace en Londres, Inglaterra, cuando destacó el hecho de que la idea del Escultismo y sus actividades habían contagiado también a las jóvenes mujeres; esto supuso una interrogante para BP, ya que nunca se había cuestionado la inclusión de las mujeres dentro de este Programa; la época en la que se da este hecho, fue de mucho machismo y donde no se imaginaba siquiera que las mujeres podían realizar actividades consideradas solo para varones.

Dado lo anterior, Baden Powell y su hermana Agnes Baden Powell lanzan publicaciones que guiaron el surgimiento del Programa Scout adecuado para las mujeres, a lo cual se le comenzó a llamar como Guidismo o Movimiento de Muchachas Guías; se logró entonces atender también a este género pero siempre partiendo de los fundamentos del Escultismo como tal.

Las necesidades siguieron aumentando y por esto en 1916, BP se ve en la necesidad de idear o adecuar el programa del Escultismo para niños más pequeños y surge así la rama de los lobatos. Posteriormente, ante la necesidad de dar un espacio de programa para los jóvenes más grandes, de diecisiete años en adelante, BP crea en 1922, una etapa espacial llamada Roverismo.

Hoy en día, el Escultismo, mejor conocido como Movimiento Scout y en el caso del Guidismo, mejor conocido como el Movimiento Guía, está considerado como uno de los métodos educativos para niños y jóvenes más exitosos del mundo y actualmente está presente en 165 países y cuenta aproximadamente con 40 millones de miembros en todo el mundo.

En Costa Rica, hubo una fusión de la Asociación Guía con la Asociación Scout, de ahí viene el hecho de que en el país existe el Movimiento Guía y Scout,; este tema será abordado con profundidad más adelante, sin embargo y para efectos prácticos de comprensión a partir de este momento, se hará referencia al Movimiento en Costa Rica.

## 1.2.2 Programa Educativo y método de educación no formal

### 1.2.2.1 Proceso

El Movimiento Guía y Scout es un sistema de educación no formal, que consta de un Plan, un Método y de un Programa; este representa, a lo largo de la vida del niño o joven, un proceso de formación que, como se mencionó anteriormente, su fin es formar mejores ciudadanos. El proceso consiste en cuatro etapas que se dividen en las siguientes secciones o ramas según el rango de edad:

1. Sección Menor o Manada: creada por Baden Powell en 1916, dirigida a niños en edades entre los 7 y los 11 años, sus integrantes se llaman lobatos y se organizan en equipos de seis integrantes, a los cuales se les conoce como seisenas y su líder tiene el nombre de seisenero. Su marco simbólico está inspirado en *El Libro de las Tierras Vírgenes*, de Rudyard Kipling, por lo que se basa en la concepción de los niños como cachorros lobo, tienen que defenderse de peligros representados por el Tigre Sherekan o los caóticos monos llamados Los Banderlog. El fundador buscaba hacer más atractivo el Escultismo para los niños recién ingresados y la historia de *El Libro de la Selva*, como también se le conoce y que era muy popular en la época, por ello le pareció lo más adecuado. Esta etapa es el primer contacto con el Escultismo y el Guidismo, donde aprenden a ser más responsables de sí mismos y a trabajar en equipo de forma más organizada, siempre dentro del marco de *El Libro de la Selva*.
2. Sección Intermedia o Tropa: creada por Baden Powell en 1907, dirigida a niños y jóvenes entre los 11 y los 15 años de edad, se les llama Guías y Scouts. Se inspira en el libro creado por Baden Powell: "Escultismo para Muchachos" el cual sugiere todas las actividades propias de esta sección ya que fue la primera sección en existir. Se dividen en equipos de trabajo entre 6 y 8 personas, se les denomina Patrullas y suelen tener el nombre de algún animal con el que se sienten identificados. Es la etapa donde la persona se afirma y toma conciencia de sí misma, es la sección donde se desarrolla el carácter por medio del reto, la aventura y el servicio, además de la actitud y la sociabilidad a través de la convivencia potenciando así el compromiso hacia los demás, siento esto posible gracias al "Sistema de Patrulla", sistema por el cual se impulsan a sus miembros,

creando sentido de pertenencia, responsabilidad, amistad, trabajo y cooperación, siempre manteniendo un código de valores denominado “Ley y Promesa”, el cual consta de 10 puntos que todo Guía y Scout debe comprometerse a cumplir si desea ser parte.

3. Sección Mayor Wak: comprende entre las edades de 15 y 18 años. En otros países, también es conocida como sección de Caminantes. Sus integrantes en Costa Rica reciben el nombre de Tsurís, que significa joven en el dialecto Bribri, las actividades se basan en la continuación del descubrimiento del joven y su entorno, siempre manteniendo el espíritu de aventura y exploración, perfeccionando además las técnicas aprendidas durante la Tropa, sin embargo aquí los jóvenes comienzan a realizar y liderar proyectos, las actividades dependen de ellos mismos, por lo que hay un empoderamiento del propio destino. Fomenta las responsabilidades por medio de un sistema de equipos entre 6 y 8 integrantes. El marco simbólico se basa en las tradiciones indígenas costarricenses. Es importante destacar que esta sección no fue creada por Baden Powell, sino que nace como respuesta a ciertas carencias en el Programa de Tropa para jóvenes de 15 años en adelante, debido a la evolución de los mismos después de los años 70.
4. Sección Mayor Comunidad: la tercera sección creada por Baden Powell en 1922, inspirada en el libro escrito por Baden Powell: *Roverismo hacia el éxito*, comprende las edades entre 18 y 21 años, se les conoce como Rovers. Originalmente se llamó Clan Rover y el marco simbólico era el de la caballería y el código de honor de los caballeros medievales, sin embargo, y particularmente en Costa Rica, este marco simbólico se ha venido transformando con los años. En esta sección los jóvenes optan por el servicio a la sociedad, trabajan en equipos de trabajo y se plantean sus planes de vida y metas a futuro ya que se preparan para enfrentarse a la etapa más complicada: la etapa adulta, la vida como tal. Además del servicio, desde luego la aventura y los retos se mantienen presentes y en mayor grado que en las secciones anteriores. Su símbolo es una horquilla de madera, que representan los 2 caminos que siempre habrá que decidir en la vida, el del bien o el del mal.

En cada una de las secciones anteriores existe un proceso de progresión personal, el cual es individual y los miembros pueden ir optando por especialidades técnicas de temas específicos, buscan desarrollar una vocación profesional a futuro y/o etapas de progresión hasta culminar en un Máximo Adelanto, es el último peldaño de progresión dentro de la sección, por lo general los miembros optan por esta etapa después de haber pasado por las etapas previas al mismo y poco tiempo antes de su traspaso oficial a la siguiente sección. De forma aclaratoria, las etapas de progresión consisten en una serie de retos y obtención de habilidades tanto técnicas como personales siempre enfocadas en las seis áreas de crecimiento integral: creatividad, afectividad, espiritualidad, carácter, corporalidad, sociabilidad.

Es importante destacar que aunque el proceso, anteriormente descrito, es el ideal, cualquier persona puede aspirar a ser Guía y Scout si se encuentra entre el rango de edad de 7 y 21 años; desde luego, cada persona es asignada a la sección que le corresponde según su edad.

Una vez culminada la última sección, se puede optar y solo si se desea, por ser Facilitador de Sección, es decir, dar el Programa en alguna de las secciones descritas y a su vez, podrá desarrollar un esquema de formación hasta alcanzar la “Insignia de Madera”, la cual certifica que se tienen los conocimientos mínimos necesarios para manejar adecuadamente la sección en la que se fue evaluado.

Lo anterior también representa un continuo crecimiento aún para aquellos adultos que desean trabajar voluntariamente en el Movimiento.

### **1.2.2.2 Características**

El Programa Guía y Scout es la forma en que se lleva a la práctica el Método Guía y Scout, es decir, es la forma en cómo se hace Escultismo y Guidismo. El Método consta de 7 elementos que se interrelacionan entre sí y que siempre deben estar presentes en toda actividad Guía y Scout.

1. Adhesión voluntaria a una ley y promesa
2. Aprender haciendo
3. Sistema de equipos naturales

4. Adulto motivador no interferente
5. Sistema progresivo e individual
6. Vida al aire libre
7. Marco simbólico

De los elementos anteriores parten las 7 características esenciales, donde el código de valores y el compromiso que se realiza por medio de la Promesa Guía y Scout de forma voluntaria representa la base de todo el esquema de formación, además de que cada persona crece y mejora las habilidades por medio de la acción pero de forma individual, cada uno aprende y crece a su propio ritmo por medio de los equipos de trabajo de cada sección.

Estas actividades se realizan en vida al aire libre, donde se crean los principales retos y aventuras para la autoexploración y creación del carácter y demás áreas de crecimiento; además, siempre tienen un propósito educativo claro, en el Escultismo y en el Guidismo se educa, no se entretiene a niños ni jóvenes. Las actividades se adaptan a la madurez de cada rango de edad y pueden variar según la cultura o aspectos demográficos, geográficos o sociales.

El Programa Guía y Scout se basa en tres principios claves que todo Guía y Scout debe portar en su corazón y comprometerse para con ellos: Dios, Patria y Hogar.

El Escultismo y Guidismo no suele pertenecer a ninguna religión específica y no puede tomar parte en la política pues es un movimiento inclusivo, que trasciende más allá de culturas, tradiciones, costumbres, ideologías o formación social.

### **1.2.3 Tendencias de la sociedad**

Hoy en día el Escultismo está considerado por muchas personas como un método de educación no formal y a pesar de que muchos no tienen duda de su valor educativo, existe una gran competencia a la que se enfrenta: la tecnología. Los niños y jóvenes pasan más concentrados e inmersos en sus teléfonos celulares, video juegos, computadoras e internet y se están desconectando de su propio ser, dejando de ser niños y dejando de vivir experiencias que les forjan el carácter y los valores. Esta es una diferencia abismal y un gran reto al que se enfrenta en estos tiempos a diferencia de hace

109 años, cuando fue puesta en marcha esta gran idea por Baden Powell. Debido al impacto de la tecnología, las Asociaciones de Guías y Asociaciones de Scouts han tenido que ir adoptando algunos modelos basados en tecnología, pero tratando de no sacrificar uno de los elementos esenciales del método: vida al aire libre.

Si existe una tendencia social, sobre todo en jóvenes, de creer que los Guías y Scouts se dedican a vender galletas o a hacer cosas aburridas, sin embargo cuando ellos ingresan al Programa se encuentran con una realidad muy distinta a la original conceptualización que ellos tenían del mismo.

Algunas de los temas sociales más recientes que han generado polémica, son relacionados con el ateísmo y la inclusión de personas homosexuales, los cuales han venido a generar polémica en las organizaciones, ya que en el primer caso, el fundador Baden Powell no concebía un Scout ateo, ya que el primer principio de todo Scout debía ser Dios, y con respecto al segundo punto, las acusaciones de discriminación impactarían negativamente a las organizaciones, por lo que ha representado un gran reto.

### **1.3 Movimiento Guía y Scout a nivel internacional**

#### **1.3.1 Descripción de la Asociación Mundial Guía**

Es una organización mundial compuesta por 146 países miembros, promueve y establece el Guidismo y Escultismo femenino, actualmente representa alrededor de 10 millones de participantes. Se constituyó en 1928 durante la Conferencia Internacional en Hungría. De acuerdo a la página oficial:

*“La Asociación Mundial de Guías Scouts (AMGS) ayuda a las niñas y las jóvenes a desarrollar su pleno potencial como líderes y ciudadanas activas del mundo”.*

Las principales fortalezas radican en los programas de educación no formal, por medio de desarrollo de liderazgo, servicio a la comunidad, empoderamiento de las niñas y jóvenes y cuentan con famosos eventos y talleres de liderazgo en sus cuatro Centros Mundiales: Nuestro Chalet en Suiza, Sangam en India, Pax Lodge en el Reino Unido y Nuestra Cabaña en México.



## **Misión**

Ayudar a las niñas y a las jóvenes a desarrollar su pleno potencial como ciudadanas responsables del mundo.

## **Visión**

Todas las niñas son valoradas y llevan a cabo acciones para cambiar el mundo.

De acuerdo con la página oficial, para lograr esta misión y visión para el año 2020, se han trazado dos objetivos dentro de su Plan Global de Operaciones:

### **“Objetivo 1:**

*Ofrecer más oportunidades para que las niñas y las jóvenes crezcan y lideren a través de programas y métodos basados en los principios fundamentales del Guidismo y Escultismo*

### **Objetivo 2:**

*Empoderar a las niñas y las jóvenes para ser agentes de cambio en el mundo a través de los programas y métodos basados en los principios fundamentales del Guidismo y Escultismo Femenino*

*Los objetivos ayudarán a asegurar nuestro labor continuo para alcanzar la Misión y Visión 2020, además de empoderar a las niñas y mujeres jóvenes para que entiendan y hagan oír su voz con relación a sus derechos y roles en sus comunidades” (Who we are)<sup>4</sup>*

## **Estructura organizacional**

La AMGS está conformada por un Consejo Mundial el cual se constituye de 17 miembros activos de distintas partes del mundo, son elegidos para dos períodos de tres años. Cada tres años en cada conferencia regional se elige a la presidenta del Comité Regional. Las cinco presidentas regionales también integran el Consejo Mundial. Las cinco regiones son: África, Árabe, Asia-Pacífico, Europa y el Hemisferio Occidental.

---

<sup>4</sup> Who we are. World Association of Girl Guides and Girl Scouts. Noviembre, 2016

Todas las Organizaciones Miembros están invitadas a enviar a dos delegadas a la Conferencia Mundial que vota sobre las políticas y las normas para los tres años siguientes.

El Consejo Mundial delega algunas funciones a los siguientes comités o equipos de trabajo: de auditoría y riesgos, finanzas, desarrollo de fondos, compromiso global, gobernanza, recursos humanos, estrategia y planificación, servicios de afiliación, crecimiento de afiliación.

### **1.3.2 Descripción de la Asociación Mundial Scout**

La Organización Mundial del Movimiento Scout (OMMS), es una entidad independiente, sin fines de lucro; su propósito es promover la unidad y el entendimiento de los principios del Movimiento Scout, promoviendo al mismo tiempo su expansión y su desarrollo; desde luego, adaptando el Programa de los países miembros a sus condiciones culturales, demográficas, geográficas y sociales.

#### **Misión**

La Misión del Movimiento Scout es contribuir a la educación de los jóvenes, mediante un sistema de valores basado en la Promesa y la Ley Scout, para ayudar a construir un mundo mejor donde las personas se sientan realizadas como individuos y jueguen un papel constructivo en la sociedad.

#### **Visión**

Para el 2023, el Movimiento Scout será el movimiento juvenil educativo líder en el mundo, pues permitirá a 100 millones de jóvenes convertirse en ciudadanos activos, al crear un cambio positivo en sus comunidades basado en los valores compartidos.

Para lograr esta misión y visión, se han trazado las siguientes prioridades estratégicas:

1. Participación de los jóvenes
2. Métodos educativos
3. Diversidad e inclusión
4. Impacto Social

5. Comunicaciones y relaciones
6. Gobernanza

### **Estructura organizacional**

Los órganos que componen a la OMMS son: la Conferencia Scout Mundial, el Comité Scout Mundial y la Oficina Scout Mundial. La OMMS se divide en seis regiones: África, Árabe, Asia-Pacífico, Eurasia, Europa e Interamericana. Se financian por medio del pago de las cuotas de inscripción de las Asociaciones Nacionales, además de contribuciones gubernamentales. Su función es apoyar a sus respectivas Organizaciones Scout Nacionales. Las regiones se gestionan estratégicamente por los Comités Scout Regionales, los cuales son elegidos por las Conferencias Scout Regionales. Estas conferencias se celebran cada tres años. Cada Región es apoyada por una Oficina Regional, la cual hace parte de la Oficina Scout Mundial.

La función de la Conferencia Scout Mundial es de considerar la política y las normas del Movimiento Scout, organización mundial, toma de decisiones para promover el propósito del Movimiento. Se realiza cada 3 años y una organización nacional puede tener un máximo de 6 delegados.

#### **1.3.3 Fundamentos**

Ambas organizaciones comparten los mismos fundamentos, ya que el Guidismo nace como una respuesta a la necesidad del desarrollo del Método y el Programa en las mujeres, pero parten de la misma esencia, solo que con actividades que Robert y Agnes Baden Powell consideraron adecuadas para las señoritas de aquella época.

#### **1.3.4 Valores**

En el Movimiento Guía y Scout existe un código de valores que se conoce como la Ley y la Promesa. La Promesa representa el compromiso que se adquiere por voluntad propia para hacer todo lo posible para cumplir la ley Guía y Scout. La Ley se compone de los siguientes 10 puntos que aplican a ambas organizaciones:

1. Honorable: La Guía y el Scout cifran su honor en ser dignos de confianza
2. Leal: La Guía y el Scout son leales

3. Servicial: La Guía y el Scout son serviciales sin esperar recompensa
4. Amigable: La Guía y el Scout son amigos de todos
5. Cortés: La Guía y el Scout son corteses
6. Bondadoso: La Guía y el Scout son amigos de los animales
7. Obediente: La Guía y el Scout obedecen las órdenes
8. Alegre: La Guía y el Scout ríen y cantan en las dificultades
9. Trabajador: La Guía y el Scout son trabajadores y ahorrativos
10. Limpio: La Guía y el Scout son puros de pensamiento, palabra y obra

## **1.4 Movimiento Guía y Scout en Costa Rica**

### **1.4.1 Breve reseña histórica del Escultismo y Guidismo en Costa Rica**

El Movimiento en Costa Rica nace de forma oficial en 1915, tan solo 8 años después de sus inicios en Inglaterra. Se conoce que la primera Tropa Scout estuvo ubicada en el Colegio Evans en San José y también se tiene conocimiento de otras dos más, una en San Ramón de Alajuela y otra en la Escuela Juan Rafael Mora en San José. Pero no es sino hasta 1928, que se forma lo que en aquel entonces se llamó: Cuerpo Nacional de Boy Scouts, y fue así la fundación institucional del Escultismo en Costa Rica. Paralelo a esto, en 1922 se organiza el primer grupo de muchachas Guías.

En 1935, la institución es reconocida oficialmente durante la VIII Conferencia Mundial Scout en Estocolmo, Suecia y ya para el año de 1940 se aprobaron los Estatutos del Cuerpo Nacional de Scouts de Costa Rica durante la administración de León Cortés Castro, mientras que en 1946, durante la Conferencia Mundial de las Guías en Francia, se le reconoce oficialmente a la Asociación Nacional de Muchachas Guías de Costa Rica.

En 1949, el Presidente José Figueres Ferrer, da reconocimiento al escultismo costarricense y consagra el principio de la colaboración del Estado de Costa Rica con el movimiento. Como dato interesante, José Figueres Ferrer fue scout en su juventud en San Ramón de Alajuela.

En 1959, Lady Olave Baden Powell (esposa del fundador) visita Costa Rica con el fin de promover el Movimiento. En 1967 se transforma en Ley el Decreto-Ley 653 de 1949, y se le otorgaron así más beneficios al Escultismo y Guidismo en Costa Rica.

En 1976, la Asociación de Scouts y Asociación de Guías toman la decisión de fusionarse, ya que representaba un beneficio económico y administrativo y dando paso a la creación de la que hasta hoy en día se le conoce como la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica.

En 1992, se celebra por primera vez en Costa Rica la XVIII Conferencia Scout Interamericana.

Es importante destacar, que existen otras organizaciones en Costa Rica que aplican el método del Escultismo o algunos de sus fundamentos, pero para efectos de este trabajo, solamente se enfocará en la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica.

#### **1.4.2 Situación actual Movimiento Guía y Scout en Costa Rica**

Actualmente, existen 223 grupos Guías y Scouts, los que a su vez están compuestos por unos 12 000 miembros aproximadamente en todo el país. Cada semana, en todo el territorio nacional miles de Guías y Scouts se reúnen a disfrutar de esta aventura. El punto de encuentro es un parque, un local o algún espacio comunal.

El Movimiento busca constantemente reclutar niños y jóvenes; sin embargo, a lo largo de los años, se ha percibido que de cada 20 que llegan, uno se queda, es aquí donde nace una frase muy popular dentro del Movimiento:

*“El Escultismo es para todos pero no todos son para el Escultismo”*

Lo anterior se refiere a la convicción, atracción y al compromiso por el estilo de vida que supone formar parte de este Movimiento. Los tiempos modernos vienen cargados de retos. Contrario a como ocurría en los inicios del Escultismo, los jóvenes de hoy tienen innumerables opciones y distracciones para dedicar su tiempo libre tal y como se mencionaba anteriormente, este es una realidad que a Costa Rica también la ha golpeado, debido al gran surgimiento de escuelas de fútbol, tecnología, música, artes.

Los avances tecnológicos han supuesto un reto al cual el Movimiento ha tenido que irse adaptando, además de utilizarse como una ventaja competitiva para que el Programa sea de mayor calidad, esto implica que los niños y jóvenes tienen más facilidades para investigar y aprender gracias a la tecnología, además de facilitar la comunicación y las

relaciones interpersonales que están implícitas dentro del Programa por sus trabajos en equipo.

A pesar de estos retos, se registran nuevas aperturas de Grupos de Guías y Scouts en el territorio nacional, esto influye positivamente ya que la sociedad tiene un concepto muy positivo de la organización tal y como se describirá con más detalle en el análisis del Movimiento y el entorno.

#### **1.4.3 Relevancia e impacto del movimiento Guía y Scout en el entorno político, económico, educativo y sociocultural costarricense**

En Costa Rica, el Movimiento Guía y Scout tiene un gran impacto social ya que incluso instituciones como la Universidad de Costa Rica se ha vinculado de forma muy directa, incluso desde el año 1970 cuando impartían un curso de Principios de Pedagogía Scout, hasta hoy por hoy, que un grupo Guía y Scout es parte de la Escuela de Formación Docente de la Facultad de Educación y cuenta con el apoyo de la Vicerrectoría de Acción Social.

Los Guías y los Scouts están contemplados por la sociedad y el Gobierno como niños y jóvenes siempre listos para ayudar y se puede contar con ellos en situaciones de emergencia nacional tal y como ocurrió con el terremoto de Cinchona en enero del año 2009, donde realizaron campañas de recolección de alimentos, ropa, además de participación activa en los albergues, asistiendo directamente a los damnificados y ayudando a los cuerpos de socorro en la atención de la emergencia.

Alta participación en actividades internacionales como eventos propios del Movimiento así como actividades externas como la actividad realizada el 5 de noviembre donde se llevó a cabo la I Jornada Centroamericana por la Salud: Unidos contra el Aedes aegypti donde se buscaba generar conciencia y acción para frenar el impacto de la picadura del mosquito Aedes aegypti, transmisor del zika, dengue y chikungunya. En esta campaña participaron más de mil niños y jóvenes Guías y Scouts de Costa Rica y otros países distribuidos en diversas comunidades en Centroamérica donde proveyeron información sobre los mecanismos de prevención y eliminación de criaderos del mosquito, al tiempo que crearon conciencia sobre la relevancia del uso de métodos de barrera como mosquiteros y repelentes adecuados.

Recuérdese también el gran impacto que tienen los Guías y Scouts de Costa Rica en las recaudaciones anuales de Teletón, constituye así la institución que más fondos recauda durante sus largas jornadas de trabajo de recolección para esta causa, con lo que se convierte en un músculo trascendental para los organizadores de este evento.

A todo lo anterior, además debe valorarse el sistema de educación no formal que implica y su impacto en la sociedad costarricense en seis grandes áreas: espiritualidad, creatividad, afectividad, carácter, sociabilidad, corporalidad, que contribuye a la formación de personas más integrales quienes, paralelamente a la realización de estudios académicos en escuelas, colegios y universidades, contribuyen positivamente a la sociedad como un todo, incluyendo el aspecto económico, el cual es otro aspecto de análisis, ya que el Movimiento puede impactar en dos principales aspectos:

- a. Beneficios derivados de actividades operativas (corto plazo): como cualquier otra actividad, aunque su fin no es generar rentabilidad, implica movimientos de dinero ya sea por compra y venta de materiales para el desarrollo del Programa, pago por servicios brindados a externos como por ejemplo busetas de transporte especial o servicios de alimentación, creación de opciones de empleo remunerado en las Asociaciones que se traducen en salarios y contribución, aunque en pequeña medida, a los niveles de empleo del país.
- b. Beneficios derivados de la formación de los niños y jóvenes que reciben el Programa (largo plazo); como se ha analizado anteriormente, el Programa Guía y Scout tiene el fin de formar más y mejores ciudadanos, esto implica que además del beneficio social, si cada vez son más personas quienes son bien formadas y educadas, siguen sus metas y estudian o emprenden nuevos negocios bajo condiciones de alto liderazgo, esto traerá beneficios económicos que se verán reflejados a través de ingresos o salarios lo cual ayudará a dinamizar la economía costarricense y por ende generar desarrollo económico.

Los Guías y Scouts no tienen una preferencia política debido a los fundamentos del Escultismo y el Guidismo como tal, por lo que no hay un impacto directo en la política costarricense de parte del Movimiento.

#### **1.4.4 Características del servicio de educación no formal en Costa Rica**

##### **1.4.4.1 Costo de participación**

De acuerdo con la página oficial de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica, no hay ningún costo por formar parte de un grupo Guía y Scout; no obstante, algunas actividades como campamentos o excursiones pueden implicar para los participantes costos de viáticos o alimentación.

Más adelante se profundizará en este tema, pero es importante destacar en este inciso que en Costa Rica, el Estado le proporciona fondos a los Guías y Scouts, un porcentaje es distribuido entre los grupos del país, con lo que se logra adquirir equipo y otros materiales que faciliten el Programa Guía y Scout y aseguren su calidad.

##### **1.4.4.2 Voluntariado**

De acuerdo con la naturaleza del Movimiento Guía y Scout en Costa Rica, con base en los fundamentos creados desde 1907, este es un Movimiento conformado principalmente por voluntarios. La ONG se crea para poder administrar y controlar este Movimiento; sin embargo, la organización ofrece el Programa que es impartido por voluntarios quienes no reciben ningún tipo de pago o reconocimiento monetario o de otro tipo por sus servicios a la organización.

#### **1.5 Aspectos conceptuales**

##### **1.5.1 Planificación estratégica**

En este trabajo, es importante tener claro el concepto de planificación estratégica el cual estará presente como base de las propuestas que se plantearán. Esta consiste en un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes que permitan alcanzar los objetivos planteados. Para ello se deben entender los problemas que se enfrentan para poder entender y visualizar los nuevos propósitos.

##### **1.5.2 Administración financiera**

Las finanzas de una empresa se dedican al estudio de la obtención de capital para la inversión en bienes productivos y de las decisiones de inversión. Para comprender un



poco más acerca de esta afirmación y el origen de la misma, se inicia con la definición del Ms. Tarcisio Salas:

*“Los dueños de la empresa se interesan por maximizar los retornos de sus inversiones, que se manifiestan en forma de dividendos y en los montos que recibirán si optan por vender sus acciones, lo cual constituye el flujo de efectivo a recibir”*

Las finanzas, como tales, resultan de una combinación de los flujos de fondos tanto que ingresan como salen de la empresa u organización, esto ocurre por medio de las operaciones corrientes de la organización, como operaciones de generación, captación y asignación de recursos.

Los fondos pueden venir tanto de fuentes externas, como internas, las cuales deben ser analizadas, seleccionadas y con base a esto, tomar decisiones de índole financiero y estratégico que puedan impactar positivamente en el desarrollo y crecimiento de la empresa u organización y evitar su principal riesgo: quedarse sin fondos para poder cumplir sus obligaciones de corto, mediano y largo plazo, en términos más populares y simplistas se le conocen como “quiebra financiera”.

Los fondos son aplicados en las operaciones para atender la estructura de gastos, obligaciones e inversiones con el fin de generar ingresos. Dado lo anterior, la principal responsabilidad del área financiera es administrar los flujos de fondos, tanto obtención como asignación, con el propósito de cumplir con los objetivos estratégicos y misión de la organización, aumentando su valor como un todo.

Para efectos del trabajo, se hará énfasis en un término de Administración Financiera, el cual, según dice Salas (s.f.):

Se define como la encargada de planear, evaluar, captar y controlar los fondos generados y requeridos de las diversas fuentes de efectivo y financiamiento, así como planificar, dirigir y controlar los recursos aplicados en forma eficiente y oportuna, con el propósito de cumplir con todas las obligaciones y compromisos de su operación...

Este proceso como un todo, busca alcanzar óptimos niveles de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y efectividad de las inversiones, para lograr así salud financiera, con un grado de riesgo aceptable y operable.

Las principales funciones de la administración financiera son:

- a. Planeación y adquisición de fondos y estructura de capital
- b. Evaluación financiera de inversiones de capital
- c. Administración del activo circulante
- d. Administración del flujo de efectivo
- e. Planificación financiera y presupuesto de las operaciones
- f. Análisis y control financiero

Para efectos de este proyecto de investigación, se hará énfasis en la evaluación y planificación financiera, ya que con base en esta evaluación de las operaciones financieras de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica se determinarán propuestas para optimizar las operaciones corrientes de la organización así como la gestión de sus principales riesgos asociados, dejando además, una propuesta de control.

#### **1.5.2.1 Planificación financiera**

Según Gitman, (2011), la planificación financiera *“marca la ruta que guiará, coordinará y controlará las acciones de las organizaciones para lograr sus objetivos”*.

La planificación financiera se compone de planes a corto plazo y a largo plazo, para efectos de este trabajo, esto debe tomarse muy en consideración en la elaboración de las propuestas. Otro concepto que destaca dentro de la planificación financiera y que estará muy implícito en este trabajo es la administración de pasivos corrientes, esto va principalmente enfocado en las cuentas por pagar.

Como bien se sabe, los pasivos corrientes son aquellos pasivos de corto plazo, los cuales deben ser cubiertos en un año o menos, dado a la ausencia de pasivos de largo plazo de alto impacto en la organización en cuestión, se le dará mucho énfasis al análisis de estos pasivos en búsqueda de una propuesta que mejore su gestión y que contribuya a la propuesta de gestión operativa como un todo.

Recuérdese que los pasivos de corto plazo tienen una cierta implicación de mayor riesgo, pues se cuenta con menos tiempo para contar la liquidez necesaria para cancelarlos, lo que una no apropiada gestión de estos pasivos puede comprometer la solidez la organización y teniendo en cuenta la gran dependencia de recursos gubernamentales que tiene esta ONG, es un concepto muy importante para sujeto de análisis.

### **1.5.2.2 Herramientas de evaluación financiera**

Con la intención de lograr este cometido, se utilizan las herramientas básicas de desarrollo de una evaluación financiera, incluyendo posición de liquidez y flujo de efectivo, nivel y efecto del endeudamiento, financiamiento y estructura de capital, rendimiento de inversiones de capital, manejo y eficiencia de inversiones en activos circulantes, márgenes de utilidad y estructura de costos y gastos, rentabilidad del patrimonio, cumplimiento de planes y presupuestos, solidez de la estructura del balance y posición financiera y evaluación del riesgo operativo y sus efectos.

Como bien se sabe, el análisis financiero deberá ir en función del objetivo del analista, para efectos de esta investigación se hará énfasis en la eficiencia operativa, la estructura de costos y gastos, y análisis del riesgo implícito.

El análisis financiero, el cual será la principal herramienta a utilizar, se compone de una serie de técnicas, herramientas y metodología que conforman un elemento trascendental de control para la organización. A través de estos análisis se identifican los problemas y las áreas favorables y críticas, facilitando así la toma de decisiones, para poder así aprovechar al máximo las áreas de fortaleza y mejorar las debilidades en la gestión financiera.

La Asociación de Guías y Scouts es una ONG (Organización no gubernamental), la cual no tiene fines de lucro y su principal ingreso actualmente corresponde a donaciones del Gobierno de Costa Rica, ya que su principal servicio se ofrece a la sociedad costarricense de forma gratuita.

### **1.5.2.3 Análisis y control financiero**

El cumplimiento de las metas y los planes, así como la medición de los resultados obtenidos de las operaciones y el desempeño de diversas áreas componen un aspecto

esencial para el éxito de la administración financiera de la organización; además de evaluar las debilidades, este análisis en conjunto con el enfoque integral, conformarán el punto de partida del análisis de este proyecto. Según sea la calidad del análisis así serán las propuestas planteadas a la AGYSCR.

#### **1.5.2.4 Indicadores financieros**

Los indicadores o cálculos financieros por sí mismos no dan un alto nivel de información, sin embargo, son el punto de partida para efectuar los análisis de causas y efectos que serán el pilar de este proyecto de investigación.

Por indicador financiero entiéndase como una relación entre cifras extraídas de los estados financieros y otros informes contables de la organización.

#### **1.5.2.5 Análisis financiero integral**

El análisis integral consiste en establecer una metodología que permita relacionar las áreas financieras y determinar sus conexiones de causa y efecto completas.

Esto permite identificar sus causas originales y toda la gama de efectos que producen cambios en los rendimientos finales de la organización del estudio, con lo cual se facilita el planteo de las propuestas de mejora.

### **1.5.3 Sostenibilidad financiera**

En el trabajo se hablará mucho acerca de una de las metas de largo plazo que tiene la organización, entre estas, la sostenibilidad financiera, la cual se estudiará a profundidad pues se considera que el factor de mayor riesgo que se tiene actualmente corresponde a carecer de esta.

Conceptualmente, y de acuerdo con ONG sostenible.org, el concepto de sostenibilidad es dado como: *“el desarrollo sostenible es un desarrollo que satisface las necesidades actuales sin comprometer la habilidad de futuras generaciones y cubrir sus propias necesidades.”*

Dado lo anterior, la sostenibilidad financiera es un componente clave de la sostenibilidad organizativa, principalmente cuando se habla de organizaciones no gubernamentales, las cuales hasta la fecha han sobrevivido principalmente a base de donaciones. Por lo que se infiere que una organización es financieramente sostenible cuando puede:

- a. Pagar sus facturas.
- b. Recibir los ingresos que necesita para trabajar hacia sus metas organizativas de fuentes confiables y diversas.
- c. Mantener ingresos y gastos en balance.

Se pretende, que con el trabajo, se evalúen dentro de la propuesta a presentar el tema de inversión y recomendaciones en vía de esta búsqueda de este objetivo financiero y que puede revolucionar las perspectivas actuales de la organización tanto a lo interno como a lo externo, ya que actualmente, los esfuerzos son principalmente de subsistencia con los ingresos gubernamentales.

#### **1.5.4 Gestión del riesgo**

Dentro de la estrategia de gestión de riesgo se busca dejar de depender de los ingresos gubernamentales, los cuales suponen un riesgo financiero considerable que incluso, ya una vez impactó a la organización y generó lo que se llamaría una crisis económica interna.

Dado lo anterior, se requiere tener claridad acerca del concepto de riesgo, el cual está relacionado con la probabilidad de que los resultados sean positivos o negativos según lo esperado. Lo cual podría implicar que la organización no cuente con suficiente liquidez para cubrir sus obligaciones e implique recortes de personal y otras decisiones drásticas que podrían impactar con gravedad a la organización en términos extremos podría implicar incluso declararse en quiebra y cerrar sus operaciones.

Hay diferentes tipos de riesgos asociados que podrían impactar cualquier organización, estos riesgos se dividen en dos principales ramas:

- a. Riesgos sistémicos: aquellos que riesgos asociados al sistema como un todo o al mercado.

b. Riesgos no sistémicos: aquellos más operativa u organizacionales.

Un concepto importante, que se evaluará dentro del análisis del riesgo, será el nivel de aversión al riesgo. Según Gitman (11ed, cap. 5), entiéndase aversión al riesgo como: *“actitud hacia el riesgo en la que se requeriría un aumento del rendimiento para un aumento del riesgo”*

Hay personas con un alto grado de aversión al riesgo así como hay otras que su nivel de aversión es más bajo, por lo que las estrategias propuestas podrán desafiar este nivel de aversión y que se deberá tomar en cuenta a la hora de generar las propuestas.

Uno de los objetivos del trabajo es presentar propuestas de optimización operativa y de gestión de riesgo, esto debe ir alineado con lo que se conoce como planificación financiera, ya que todo el trabajo va direccionado en esta vía.

### **1.5.5 FODA**

Es muy importante tener en cuenta que para el acercamiento exitoso del estudio a la realidad de la investigación y sea un proyecto de calidad hay que realizar un estudio situacional de la organización aquí es donde se plantea la utilización de la herramienta F.O.D.A. donde se determinan las oportunidades y amenazas presentes en el entorno competitivo de la organización y se especifican las fortalezas y debilidades de la empresa desde una perspectiva interna la de organización. Otro concepto que se utilizará aquí será el *benchmarking* el cual consiste en conocer, investigar, analizar, observar a la competencia para adaptar ideas de gestión que puedan ser aplicables y contribuyan con la optimización. Este tipo de instrumentos permite establecer un punto de partida para el desarrollo de las propuestas mencionadas que se van a proponer a la Asociación de Guía y Scouts de Costa Rica, esto porque al analizar aspectos de la organización y del entorno, se realiza el correcto análisis situacional del tema. Lo que inevitablemente propiciará el replanteamiento, incluso, de muchos de los supuestos financieros en el desarrollo de las propuestas.

## **Capítulo II: Descripción de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica, su entorno y áreas de mejora estratégica identificadas previamente al estudio.**

En este capítulo, se pretende describir a la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica, se estudia su estructura, sus políticas, áreas de negocio, estrategias, descripción de aspectos financieros más relevantes, así como el impacto del entorno. De esta forma se pretende contribuir en la investigación para tener claridad acerca de la naturaleza de la organización en estudio, lo cual resultará de suma importancia más adelante.

### **2.1 Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica como organización sin fines lucro**

#### **2.1.1 Antecedentes e historia**

Tal y como se describió a detalle en el capítulo 1, en 1915 nace en Costa Rica el Movimiento Scout y en 1922 se organiza el primer grupo de muchachas Guías. Lo anterior fue un continuo crecimiento del Movimiento en el país lo que produjo que surgiera la necesidad de crear una organización para administrarlo y validar a los grupos Guías y los grupos Scouts que estaban operando, de manera que surge la organización de Guías Scouts en Costa Rica, reconocida por la Oficina Mundial de las Guías Scouts en 1946, mientras que el Cuerpo Nacional de Boy Scouts fue reconocido por la Oficina Mundial de Boy Scouts en 1935; no obstante, fue oficialmente reconocido por el Gobierno de la República de Costa Rica mediante el Decreto-Ley N° 653 del 10 de agosto de 1949 y ratificado por ley N° 3992 del 3 de noviembre de 1967 y por Ley N°. 5189 del 10 de abril de 1973 ya que se constituye en esa fecha la Asociación de Scouts de Costa Rica. Sin embargo, a finales de 1975 ambas Asambleas tanto de Scouts como de Guías acordaron fusionarse en la actual Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica en 1976 por la Ley N° 5894, publicada el 24 de marzo de 1976.

##### **2.1.1.1 Institución Benemérita de la Patria**

El significado “*Benemérita*” es un adjetivo que se relaciona a algo que merece premio o reconocimiento por sus servicios. Cuando se habla de Institución Benemérita de la Patria, se hace referencia al reconocimiento de una Institución que ha tenido aportes positivos y significativos a la sociedad costarricense. Es por esto, que el viernes 13 de enero de

2012, La Gaceta emite de forma oficial la Ley 8993 que decreta: La Declaración de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica como Institución Benemérita por sus 100 años de servicio constante a la niñez y la juventud mediante actividades que fomentan la disciplina, compromiso a los valores cívicos, morales, sociales y una mejor relación con los recursos naturales y se estima que el Programa ha sido compartido con más de un millón de costarricenses. El anterior reconocimiento de parte del Gobierno de Costa Rica, destaca el honor por el servicio y el compromiso al arduo trabajo en la educación no formal.

### **2.1.2 Legislación actual de la organización en Costa Rica**

Actualmente, la AGYSCR está constituida bajo la ley Nº 5894, publicada el 24 de marzo de 1976 en el diario oficial La Gaceta. En este momento, su cédula jurídica es Nº 3-007-045337, es fiscalizada por la Contraloría General de la República y es una organización inscrita a Administración Tributaria como declarante y no contribuyente, pues tiene las obligaciones tributarias en cuanto a presentación del Impuesto de Renta, declaraciones informativas, retenciones en la fuente por concepto de impuesto al salario, declaración mensual del impuesto sobre ventas por la actividad económica de la tienda; asimismo, su período fiscal es del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año.

Además de contar con la Ley Constitutiva, tiene su propia edición de “Principios, Obligaciones y Reglamentos” (P.O.R), que regula y estipula todos los aspectos legales y reglamentarios que rigen a la Asociación. Al igual que cualquier otra, ésta cuenta con autonomía para la toma de decisiones, no es una institución gubernamental, sino una ONG pero sí cuenta con beneficios como el “*Timbre Scout*”, lo cual se describirá más adelante. Además, el P.O.R puede tener modificaciones o complementos aprobados principalmente por la Asamblea Nacional (conformada por 2 representantes asociados por cada Grupo Guía y Scout) o también en algunos temas que no competen a la Asamblea Nacional estaría facultada la Junta Directiva Nacional para crear estas modificaciones a la ley.

La Ley 5107, a su vez, autoriza a las instituciones autónomas o semiautónomas, así como municipalidades para que contribuyan económicamente al desarrollo y consolidación del Escultismo Costarricense.



Tiene su fundamento bajo lineamientos filosófico-pedagógicos del Escultismo, liderados por organismos internacionales lo que puede traer disposiciones legales y reglamentarias y podrán variar si así lo competen.

### **2.1.2.1 Ley 7088, artículo 9, modificación y reforma**

La ley 7088 establece un impuesto sobre la propiedad de los vehículos, en el artículo 9 del 30 de noviembre de 1987. El inciso n, establecía específicamente un monto de 1 700 colones, de los cuales el 56% sería asignado a la AGYSCR; sin embargo, en el año 2012, la Ley 9078 en su artículo 250, realizó una reforma al inciso n de la ley 7088, artículo 9, donde establecía que el monto asignado sería de 1000 colones, de los cuales se mantenía asignado el 56% a la AGYSCR. Lo anterior representó una reducción del 70% de los ingresos por lo que surgió la necesidad de hacer una solicitud para una reforma de ley que restituyera los fondos públicos originalmente otorgados. Actualmente y después de la reforma de ley solicitada, la edición del Diario Oficial La Gaceta del martes 19 de noviembre de 2013 estableció lo siguiente:

*“**Artículo 9.-** Se establece un impuesto sobre la propiedad de vehículos automotores, embarcaciones y aeronaves, que se regirán por las siguientes disposiciones [...]*

*n) En adición al impuesto a la propiedad de vehículos, de conformidad con los incisos anteriores, se establece un aporte anual por vehículo de mil setecientos colones (¢1.700,00). Dicho aporte se distribuirá en la siguiente proporción: el cincuenta y seis por ciento (56%) a la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica; el aporte se actualizará anualmente con base en el índice de precios al consumidor.”<sup>5</sup>*

Dado lo anterior, con esta reforma de ley, quedaron restituidos los fondos originalmente otorgados. Además, se estableció una distribución del 25% del monto total entre los Grupos Guía y Scout del país, de forma que contribuya a mejorar la calidad del Programa Educativo. Es importante destacar que este cobro está a cargo del Instituto Nacional de Seguros (INS), el cual realiza la transferencia a la AGYSCR después de la cancelación del impuesto por parte de los propietarios de los vehículos.

---

<sup>5</sup> Fuente: Diario Oficial La Gaceta. Reforma del inciso n) del artículo 9 de la ley n° 7088, de 30 de noviembre de 1987, y sus reformas.

El Gobierno de Costa Rica determinó lo ocurrido como un error en la ley 9078, artículo 250. Con base en lo anterior, se analizarán sus efectos financieros más adelante.

### **2.1.3 Descripción del impacto de la organización a nivel nacional**

El impacto en el desarrollo nacional está relacionado con los fines del Escultismo y Guidismo que se describió en el capítulo 1, y de acuerdo con el P.O.R, la AGYSCR tiene como finalidad la formación integral de la niñez y juventud. A su vez, el artículo 12 del Título I: Principios del P.O.R, comenta lo siguiente:

*“La Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica, como institución que es también de servicio público, deberá vivir el compromiso, al tenor del artículo tercero de su Ley Constitutiva, de identificarse profundamente con las grandes metas nacionales en una marcha constante hacia el logro de las legítimas aspiraciones de la comunidad costarricense.”<sup>6</sup>*

Lo anterior destaca el compromiso de la organización para con el servicio a la sociedad costarricense, el lema de los Guías y Scouts es ¡Siempre Listos!

Lo que se refiere el estar siempre listos para servir, ya que aseguran una serie de cualidades que se traducen en personas más luchadoras, comprometidas con el servicio a los demás y de alto nivel de valores; ello a su vez evita que esas personas se dirijan hacia otros distractores como drogadicción o delincuencia, males sociales que genera y/o incrementan los problemas sociales.

De acuerdo con la página oficial de La Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica [www.siemprelistos.com](http://www.siemprelistos.com), en la sección de noticias, se refleja que la organización año con año tiene grandes aportes a la sociedad costarricense, primero por su trabajo incansable con los niños y jóvenes de la nación, además de contribuir todos los años con las recaudaciones de Teletón por encima de los 150 millones de colones y también atención a emergencias como lo fue el desempeño y movilización de Guías y Scouts durante la emergencia del Huracán Otto que impactó al país en noviembre del 2016; con ello se

---

<sup>6</sup> Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica (2005). “P.O.R: Principios, organización y reglamentos”.

logró el apoyo a centros de acopio, recolección de víveres e incluso fueron movilizados Guías y Scouts a la zona del desastre para apoyar tareas de atención de la emergencia. Estas acciones son las que han sido características de la AGYSCR, e incluso cuentan con un protocolo de emergencias denominado: “Operación Siempre Listos” y es activado directamente por la Comisión Nacional de Emergencias, en caso de ser requerido.

Además, la AGYSCR ofrece actividades el apoyo y soporte para las actividades internacionales, las cuales representan una capacidad de crecimiento personal de grandes dimensiones. Un ejemplo de este hecho, son las becas parciales o totales que se otorgan para participar en actividades de roce internacional con otros Guías y Scouts de otras latitudes del planeta. Incluso cursos de liderazgo interamericanos que son patrocinados por otros organismos internacionales con el apoyo de la AGYSCR. El impacto que tiene este tipo de experiencias en los jóvenes es incluso de conocimiento intelectual y desarrollo personal, pues debe tenerse en cuenta que muchos niños y jóvenes nunca han salido del país y, a través de la organización, han tenido la oportunidad de ver mundo y relacionarse con él y posteriormente contribuir en su formación de carácter, anhelos y deseos.

## 2.2 Aspectos generales de imagen y comunicación

### 2.2.1 Logo y eslogan

La marca Guías y Scouts de Costa Rica está debidamente registrada ante el Registro Nacional de Costa Rica:

Figura 1: Logo de la AGYSCR



Fuente: página web oficial [siemprelistos.com](http://siemprelistos.com)

El eslogan es: **¡Siempre listos para servir!**

Como se observa en la imagen, el principal componente diferenciador es la Flor de Lis, que significa lo siguiente:

- Las tres hojas principales representan los tres principios universales del Movimiento Guía y Scout: Dios, Patria y Hogar. Siendo el del centro Dios por ser la hoja más alta y que se dirige hacia el cielo.
- El color morado representa a la Asociación Mundial Scout.
- El trébol de tres hojas de color verde representa a la Asociación Mundial Guía.
- El CR representa las iniciales de Costa Rica.
- Las dos estrellas de 5 puntas en dorado representan los 10 puntos de la Ley Guía y Scout.

Es importante destacar que ante las organizaciones mundiales, cada país tiene su propia flor de Lis nacional que le caracteriza.

### **2.2.2 Redes sociales y comunicación digital**

La AGYSCR tiene presencia en tres principales redes sociales y páginas de comunicación en las cuales denota una gran actividad.

- Facebook: al 10 de enero de 2017 tenía un total de 49.023 me gusta y tiene una actividad diaria.
- Twitter: al 10 de enero de 2017 tenía un total de 911 seguidores y 960 publicaciones.
- Instagram: al 10 de enero de 2017 tenía un total de 2.319 seguidores y 182 publicaciones.

Además, tiene presencia en Youtube, sin embargo, no tienen tanta actividad como en las tres anteriores.

Al ingresar a estas páginas oficiales se recibe un claro mensaje de diversión pero al mismo tiempo formación y educación integral por medio de juegos y actividades educativas. Incluso, en tiempos recientes han hecho hincapié en técnicas Guía y Scout así como videos tutoriales que sirven de soporte para sus miembros.

Paralelo a lo anterior, la página oficial ofrece infinidad de opciones de descarga de información relacionada con el Movimiento como: libros digitales escritos, políticas de la organización, acuerdos, noticias, información de becas, campos escuela, actividades del

Movimiento a nivel nacional e internacional, contactos, así como el servicio de chat en línea. La dirección de la página es: <http://siemprelistos.com/>

## **2.3 Aspectos estratégicos de la organización**

### **2.3.1 Plan estratégico**

Actualmente, sigue vigente el Plan Estratégico desarrollado para los años 2010-2015, el cual se extendió al 2018.

Objetivos estratégicos:

1. Generar un crecimiento sostenido de la membresía.
2. Lograr mayor penetración del Movimiento en la sociedad.

Objetivos específicos:

1. Lograr que el Programa tenga un atractivo sostenible para niños y jóvenes.
2. Lograr los más altos estándares de calidad en el Recurso Humano Adulto.
3. Rediseñar el proceso de Regionalización, acorde con las necesidades de la organización y del país.
4. Consolidar y alinear la estructura administrativa y normativa, articulándola desde el punto de vista de su gestión.
5. Conformar alianzas a nivel nacional e internacional y lograr más visibilidad.
6. Lograr una efectiva labor en educación y promoción ambiental.

Se basa en la gestión de proyectos donde se mantiene las tres grandes áreas: Programa, Recurso Humano Adulto y Desarrollo Institucional. Estos proyectos se relacionan directamente con los objetivos por lo que las acciones planteadas van alineadas con lo anterior. A continuación vemos los proyectos planteados:

Figura 2: Perfiles de proyectos del Plan Estratégico



Fuente: [siemprelistos.com](http://siemprelistos.com). Plan estratégico 2010-2015.

**Proyecto 1:** el valor atractivo del Programa es el aspecto esencial para atraer más niños y jóvenes de acuerdo con la filosofía de vida, por lo que debe ir alineado a las necesidades, gustos y preferencias de la actualidad.

**Proyecto 2:** el pilar de este proyecto es el diseño de un sistema de certificación de calidad, y que además dicten las variables para una posterior evaluación, motivación y seguimiento de los dirigentes, al haber más calidad en la formación, el Programa se enriquecerá y por lo tanto se traducirá en mayor permanencia.

**Proyecto 3:** mejorar la administración de los recursos por medio del fortalecimiento de los sectores, de manera que mejore las operaciones de los grupos en soporte de su sector.

**Proyecto 4:** requiere análisis de procesos, normativa y estructuras de alta dirección, para mejorar la trazabilidad de los procesos, fortaleza y consolidación y en el mediano-largo plazo, la estructura organizacional sea el eje principal para una plataforma de desarrollo.

**Proyecto 5:** este aspecto va relacionado con el proyecto 4, pero es fundamental para la realización de los demás. PE: Plan Estratégico. PAO: Plan anual operativo. PPTO: Presupuesto. Se espera más efectividad y eficiencia en la gestión.

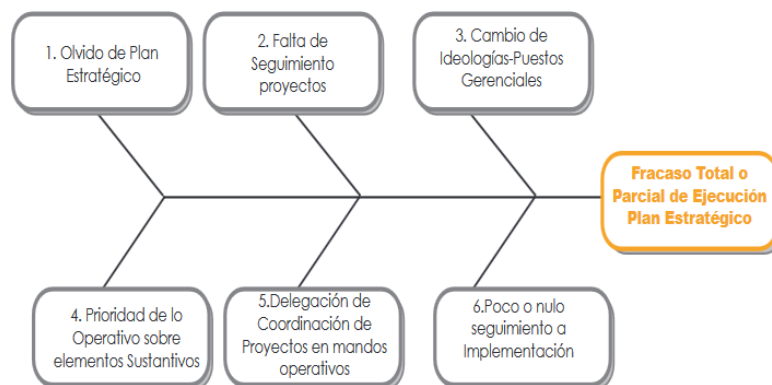
**Proyecto 6:** se cita la importancia de retomar aspectos de imagen y alianzas estratégicas, se encuentra relacionado con gestión de mercadeo de la organización, con ello busca ofrecer mayor valor agregado tanto a la sociedad como a sus miembros.

**Proyecto 7:** propuesta de creación de iniciativas para promoción e implementación a nivel interno, se tienen en cuenta actividades y procesos e incluye dentro de Programa, la gestión ambiental.

**Proyecto 8:** se busca un crecimiento sostenido, iniciativas de creación de nuevos Grupos en el país, mayor cobertura a nivel nacional y alcanzar lugares con miembros potenciales.

El planteamiento anterior se considera una Gestión Basada en Resultados, coincide en la búsqueda directa de la visión para el período establecido. A continuación se observa un diagrama de causa-efecto de los posibles riesgos de que no se cumpla este plan.

Figura 3: Diagrama de Ishikawa. Riesgos de fracaso en implementación del Plan.



Fuente: siemprelistos.com. Plan estratégico 2010-2015.

### 2.3.2 Misión de la organización

“Somos una organización de educación no formal, dirigida a la niñez y a la juventud, basada en la aplicación del Método Guía y Scout”.

### 2.3.3 Visión de la organización

“Más y mejores Guías y Scouts, una mejor sociedad”

### 2.3.4 Valores y principios

En el capítulo 1 se mencionó la Ley Guía y Scout, la cual está basada en los fundamentos del Escultismo y el Guidismo a nivel mundial, por lo que representa el código de valores que guían las conductas y toma de decisiones de los miembros de la organización, incluso aquellos que son asalariados como parte del músculo operativo llamado Centro Nacional de Servicios, ya que deberán portar uniforme en ciertas actividades y tener vivencia de Ley y Promesa. Dado que ya se realizó una descripción detallada del tema, aquí solo se van a mencionar los 10 puntos de la Ley como el código oficial de valores, así como la Promesa Guía y Scout:

**Ley:** Honorable, Leal, Servicial, Amigable, Cortés, Bondadoso, Obediente, Alegre, Trabajador y Limpio.

**Promesa:** “Por mi honor y con la ayuda de Dios, prometo hacer lo posible para cumplir mis deberes para con Dios y la Patria, ayudar al prójimo en toda circunstancia y cumplir fielmente la Ley Guía y Scout”.

En relación con los principios, en Costa Rica son:

1. *Deberes para con Dios:* se debe velar por la formación religiosa y espiritual de sus miembros, sin hacer distinción de credo religioso.
2. *Deberes para con los demás:* lealtad para con el país y los demás, participación activa en el desarrollo de la sociedad.
3. *Deberes para consigo mismo:* que representa la responsabilidad del propio desarrollo.

### 2.3.5 Políticas de la organización

Dentro de la organización se encuentran principalmente políticas que están altamente influenciadas por organizaciones internacionales:

- El Movimiento Guía y Scout y la política: la Asociación no puede admitir conexiones políticas o tendencias, ya que no tiene distinción de credo, raza, ideología política. Por lo que los miembros mientras estén uniformados no pueden tomar parte de alguna corriente política, sin embargo si se les debe inculcar como



ciudadanos la responsabilidad de la autoinformación y el ejercicio de los derechos democráticos.

- El Movimiento Guía y Scout y la familia: las actividades Guía y Scout no se podrán llevar a cabo con prioridad por encima de actividades familiares, escolares o laborales. Se le debe inculcar a sus miembros el valor de la familia y de las relaciones sanas.
- El Movimiento Guía y Scout y la disciplina moral: se exigirá de todos los Dirigentes ser ejemplo de una vida y conducta moralmente irreprochable tanto pública como privada. La Corte Nacional de Honor, Junta Directiva Nacional y la Jefatura Guía y Scout deben velar por este aspecto.
- Política Nacional de Programa Educativo: el Programa Educativo integral se compone del porqué (propósito y principios), el cómo (el Método Guía y Scout), el qué (experiencias), el para qué (visión). Se define como un movimiento de educación no formal, que desarrolla ciudadanos activos, que mantienen la unidad en la diversidad, debe ser actualizado y relevante y que cumpla con el acrónimo D.U.R.A: desafiante, útil, retador y atractivo, siempre dentro de un marco adecuado de seguridad el cual ofrezca un espacio de vivencia que propicie la reflexión.
- Política de asuntos internacionales: establece políticas de presentación y participación de eventos y define el tipo de actividades:
  - o Eventos oficiales de carácter político y participación obligatoria, ejemplo: conferencias mundiales
  - o Eventos oficiales de miembros juveniles (participación prioritaria), ejemplo: Jamboree mundial.
  - o Eventos oficiales de miembros adultos (participación prioritaria).

Además establece actividades de segundo orden, las cuales serán determinadas como convenientes por Junta Directiva Nacional. Se establece el CAI como el Comité de Asuntos Internacionales.

- Política nacional de recurso adulto: se definen los conceptos y lineamientos básicos, del servicio voluntario y el perfil de sus miembros, además de aspectos de captación, formación, seguimiento y supervisión.

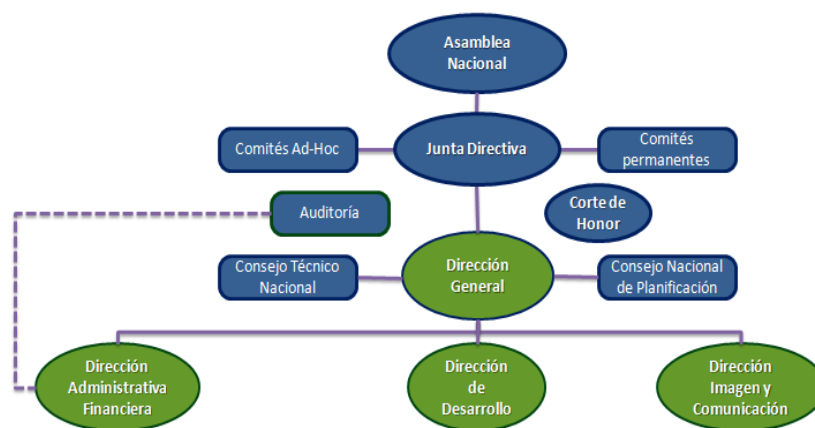
## 2.4 Estructura organizacional

De acuerdo al P.O.R de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica, existen tres tipos de miembros en la organización: miembros juveniles, dirigentes y miembros honorarios y colaboradores. Además, la organización tiene un músculo operativo que está al servicio de la comunidad Guía y Scout, conocido como el CNS denominado así por sus siglas Centro Nacional de Servicios. El CNS está conformado por miembros asalariados.

### 2.4.1 Organigrama

La organización, en su mayoría, está compuesta por miembros voluntarios, a nivel jerárquico esta tiene la siguiente estructura:

Figura 4: Estructura organizacional de la AGYSCR

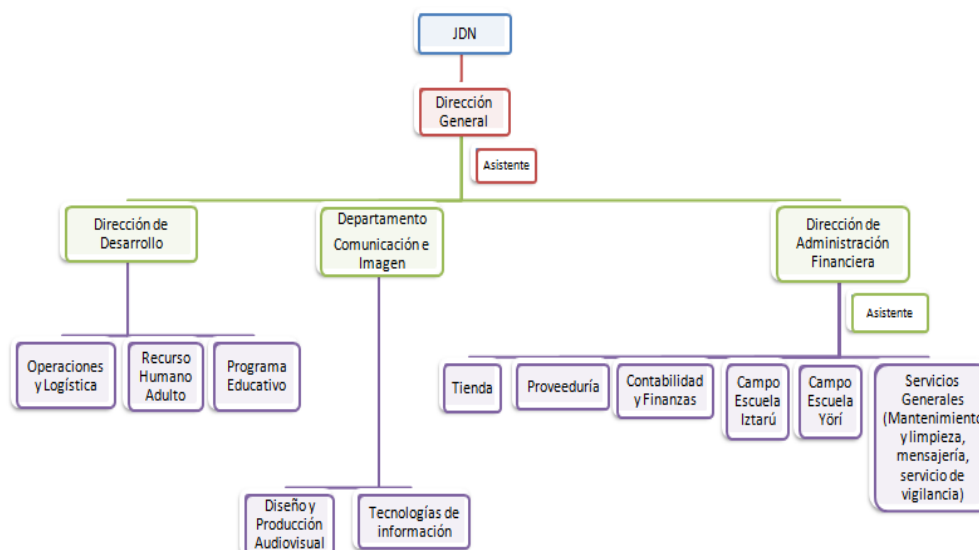


Fuente: Dirección Administrativa-Financiera de la AGYSCR.

En el organigrama anterior, se observa cómo la Asamblea Nacional (compuesta por los asociados) es el máximo órgano, es quien elige a la Junta Directiva, la que a su vez tiene a cargo la Dirección General, la cual es la máxima jerarquía del Centro Nacional de Servicios (CNS); este es el órgano ejecutivo de la organización.

A continuación se detallará el organigrama del CNS, su organigrama es de suma importancia, pues es el que gestiona la administración de la organización y que facilita las operaciones de imagen y comunicación, administración financiera y desarrollo:

Figura 5: Estructura organizacional del CNS



Fuente de elaboración propia con datos de la AGYSCR.

En el organigrama anterior, se detallan los tres departamentos que operan dentro de la estructura del CNS, cada uno cuenta con un encargado de departamento, el cual de manera jerárquica hacia abajo tiene subdepartamentos a cargo según el área correspondiente. De acuerdo con la Directora de Administración Financiera, la señora Silvia Angulo, los departamentos tienen funciones definidas y operan en diferentes áreas. La Dirección de Desarrollo, se encarga de todo lo relacionado con la logística y las operaciones; esto es fundamental para la atención de los Grupos Guía y Scout, así como la formación de adultos y el programa educativo que se le ofrece a los jóvenes, incluso en actividades a nivel nacional. El Departamento de Comunicación e Imagen, es el encargado de emitir comunicados, administrar las redes sociales, diseñar y producir contenido audiovisual y tienen a cargo el mantenimiento y administración de las tecnologías de información de la organización. Finalmente, la Dirección Administrativa-Financiera, realiza toda la gestión de los recursos, así como el proceso administrativo de planificación, organización, dirección y control; asimismo, dentro de este departamento, se encuentra la estructura de contabilidad y finanzas, el cual será punto medular en este proyecto.

## **2.4.2 Operaciones**

### **2.4.2.1 El Grupo Guía y Scout**

El Grupo Guía y Scout es la célula básica de la Asociación, donde se aplica el Programa Educativo a los niños y jóvenes que caracteriza a la organización. Dentro del grupo se cuenta con 5 órganos esenciales para su existencia:

1. La Asamblea de Grupo: es el máximo órgano, velan por las directrices del Grupos, conformado por padres de familia, dirigentes, Junta de Grupo y dos miembros juveniles mayores de 18 años.
2. La Junta de Grupo: miembros elegidos por la Asamblea, consta de Jefe de Grupo, Secretario, Tesorero, Fiscal, Vocal 1 y 2.
3. Los equipos de trabajo: elegidos por la Junta, según sus necesidades.
4. El Consejo de Grupo: integrado por los dirigentes de las secciones.
5. Las Secciones: conformado por los niños y jóvenes que reciben el Programa.

Para la existencia de un Grupo, se requiere de una acreditación formal y escrita de parte del Director de Desarrollo del CNS. Para lograr lo anterior, se debe cumplir con una serie de requisitos básicos dentro de los que destacan: el contar con una Junta de Grupo (nombrada por la Asamblea) y dirigentes para crear al menos una sección. Cada grupo en este país está identificado de dos formas:

- a. Por número único de Grupo
- b. Por un diseño de pañoleta que son los colores que lo caracterizan.

Según cifras oficiales del CNS, actualmente existen 233 grupos a nivel nacional. En el anexo complementario N°1 se podrá observar la ubicación de los grupos en el mapa de Costa Rica con presencia en las 7 provincias.

La Junta Directiva Nacional así como el CNS y la colaboración de los sectores deberán brindar a los Grupos todas las facilidades y soporte necesario para que éstos ofrezcan el Programa Educativo en las comunidades en donde operan.

El CNS, por medio de su Director de Desarrollo es el encargado de llevar el control de las condiciones de los Grupos. Los Grupos son catalogados según su condición de desarrollo:

- a. Grupo en proceso de desarrollo: aquel que está recién formado.
- b. Grupo consolidado: aquel que tiene al menos 2 secciones.
- c. Grupo intervenido: aquel que ha perdido las condiciones mínimas de inscripción y será intervenido por la Dirección de Desarrollo en búsqueda de reordenar la condición del mismo, sin embargo, podría ser declarado como Grupo cerrado si no se logra reestructurar.

#### **2.4.2.2 CNS**

El CNS (Centro Nacional de Servicios) está conformado por alrededor de 30 personas y es el órgano ejecutivo de la Junta Directiva Nacional, tiene a cargo la administración de todos los bienes de la Asociación, por medio de sus oficinas, establecimientos comerciales y Campos Escuela con el fin de brindar todo el apoyo necesario a los órganos de la organización. En relación con los locales de los Grupos Guía y Scout, serán administrados directamente por las Juntas de Grupo bajo supervisión del CNS. Es importante destacar que el CNS no tiene relación jerárquica con el Grupo Guía y Scout, sino que atiende mediante asesoría, coordinación y apoyo a los sectores en donde se encuentran los Grupos Guía y Scout en las siguientes áreas:

- a. Programa Educativo: diseño del Programa mediante investigación, diseño y elaboración de material educativo.
- b. Recurso Adulto: captación, inducción, formación, motivación, evaluación del desempeño de los dirigentes.
- c. Operaciones: asistencia a Grupos y Sectores, desarrollo de proyectos de servicio, programas de extensión, expansión y animación, registro nacional de miembros.
- d. Planificación y desarrollo: a nivel estratégico y operativo.
- e. Comunicación e imagen: a nivel interno y externo, incluyendo visibilidad ante la sociedad.
- f. Administración general y finanzas: desarrollo y atención permanente de la operación de campos escuela, tiendas, contratación de bienes y servicios,

contabilidad, presupuestos, finanzas, servicios generales de servicio al cliente, mensajería, transportes, limpieza, vigilancia, mantenimiento.

El CNS es liderado por el Director General el cual es elegido por la Junta Directiva Nacional. Una característica particular del CNS es que los funcionarios antes de ser nombrados en propiedad y conformar una relación laboral con los derechos y garantías como con cualquier otra organización, deben cumplir con los requisitos establecidos para ser asociados, lo cual está previamente establecido en el P.O.R y además deben ser investidos como miembros de la Asociación, mediante la Promesa Guía y Scout, ceremonia que estará a cargo del Director General.

#### **2.4.2.2.1 Sectorización y gestores de desarrollo**

Los sectores son un núcleo de organización territorial, dinámica y flexible, se componen de al menos 5 Grupos Guía y Scout. Actualmente existen 49 sectores.

Ejemplo: El sector 13 está compuesto por 5 Grupos ubicados en el Cantón de La Unión, en la provincia de Cartago: 126 de San Diego, 210 de Tres Ríos, 180 de Tres Ríos, 130 de Dulce Nombre y 34 de Concepción.

Los sectores permiten la atención de los Grupos en su interior, de forma rápida y oportuna, con lo cual favorecen una mejor atención por parte del CNS y la interrelación entre los Grupos donde se podrán realizar actividades de formación, eventos, talleres, reuniones estratégicas.

La sectorización está alineada con el objetivo del Plan Estratégico referido al crecimiento de la membrecía y la penetración del Movimiento en nuevas comunidades. Las jefaturas de los Grupos que componen el sector eligen un coordinador de sector, el cual funde como enlace entre los Grupos y el CNS en actividades determinadas.

Los gestores de desarrollo son los funcionarios representantes del CNS a cargo de facilitar y liderar los aspectos administrativos y operativos que los sectores requieren dentro de sus tareas. Actualmente, hay 6 gestores de desarrollo, los cuales están divididos por número de sectores a cargo con cercanía geográfica.

#### **2.4.2.2.2 Servicios generales**

La plataforma de servicios lleva a cabo toda la tramitología de la información que entra y sale de la Asociación hacia los Grupos y hacia particulares. Tienen a cargo las inscripciones y control de la membrecía, se tiene en cuenta la importancia de esta información certera pues tiene impacto financiero; asimismo es el principal soporte de servicio al cliente pues, además, corresponde al centro oficial de llamadas, por medio del cual reciben consultas y tramitan todo lo relacionado con la ayuda a grupos.

Como otros servicios, se tiene la tienda Guía y Scout, la cual tiene todo tipo de accesorios, además cuentan con una tienda virtual y ambas tienen la facilidad de gestionar compras directamente de ayuda a grupo como servicio preferencial a los asociados, desde luego con debida autorización previa por las Juntas de Grupo.

#### **2.4.2.2.3 Los Campos Escuela**

Los Campos Escuela son fincas extendidas, de gran capacidad para atender personas, son lugares con facilidades tanto de infraestructura como a nivel natural para facilitar experiencias de Programa y Formación. Es importante destacar que los Campos Escuela tienen su propia administración, siempre bajo el orden jerárquico del CNS y bajo estricta vigilancia de la misma. Actualmente, la AGYSCR cuenta con dos Campos Escuela los cuales se describirán brevemente a continuación:

- **Campo Escuela Nacional Yörí**

La propiedad se encuentra en Pueblo Nuevo de Sarapiquí en la provincia de Heredia, a 107 km de San José. El área de la finca cuenta con 54 hectáreas, la propiedad colinda con el río Sardinal el cual puede ser utilizado para fines recreativos. La topografía es en su mayoría plana, esto permite que haya extensas zonas para acampar, además de que cuenta con todos los servicios de agua potable, luz, internet, teléfono y transporte público. Además, se encuentra cerca de centros de salud y cuenta con ranchos y refugios para albergar personas.

El nombre proviene de una leyenda, ya que Yörí llamaban los antiguos indígenas al río, pues lo consideraban un centro importante de intercambio social y comercial, además de ser un vocablo que utilizaban para darle la bienvenida a sus visitantes.

#### - **Campo Escuela Nacional Iztarú**

Se encuentra en la zona de La Carpintera en Tres Ríos, Cantón La Unión en la Provincia de Cartago. Presenta diversa topografía, las zonas para acampar y las oficinas administrativas se encuentran a 1700 metros sobre el nivel del mar, por lo que es un clima frío y húmedo. El área mide 76.5 hectáreas y cuenta con cabañas, módulos, salones para reuniones, pared de escalada, comedor, áreas deportivas, enfermería, áreas para acampar y fogatas. Se cuenta con todos los servicios públicos necesarios y sus puntos de ayuda más cercanos se encuentra en Tres Ríos centro.

El nombre proviene de la hija de un Cacique llamado Aquitava, el cual, según cuenta la leyenda, la sacrificó en el volcán para pedir a los dioses por el triunfo en la guerra.

## **2.5 Aspectos financieros de la organización, estructura y funciones**

### **2.5.1 Estructura contable y financiera actual**

De acuerdo con el Manual de Competencias de la Asociación de Guías y Scouts de Rica, el departamento de contabilidad y finanzas está unificado, realizan el ciclo contable completo desde el registro de asientos de diario hasta la emisión de estados financieros los cuales requieren ser auditados para corregir los hallazgos pertinentes pues posteriormente deberán ser presentados al público. La auditoría es realizada por un despacho por subcontratación. En cuanto a su estructura, es un departamento pequeño, cuenta con tres roles específicos:

- **Coordinador financiero contable:** encargado de la planeación, coordinación, control, atención y ejecución de labores técnicas variadas, de gran complejidad en el campo financiero contable.
  - o Funciones: planear y controlar el trabajo en colaboración con la Dirección Administrativa Financiera, facilitar los estados de cuenta bancarias y tarjetas corporativas, registrar y procesar las transacciones, coordinar la atención y el mantenimiento del sistema de contabilidad, elaborar informes, atender y resolver



consultas, revisar el soporte de las órdenes de pago y la codificación para la preparación de los cheques y/o transferencias; mantener actualizado el catálogo de cuentas, coordinar y ejecutar los procesos de pago de planilla, actualizar el presupuesto y preparar mensualmente el informe de ejecución presupuestaria; además, preparar informes para la Contraloría de la República, revisar declaraciones de renta y ventas, los registros contables, consolidar modificaciones presupuestarias, coordinar inventarios físicos y realizar arqueos de la caja chica cuando sean requeridos.

- **Tesorero:** encargado de organizar y gestionar todas las acciones relacionadas con operaciones de flujo de caja.
  - o Funciones: recibe y da trámite a documentación, órdenes de pago y confección de cheques con sello de respaldo, lleva control de cheques entregados, recibos de donación, custodia de títulos valores de la caja fuerte, registrar contablemente transferencias y cheques, registro y control de notas de crédito, débito, arqueos y depósitos, revisión de liquidación de gastos, respaldo de ventas, colaboración con inventarios de la Tienda, arqueos de caja chica, elaborar propuestas de inversiones, registro de asientos diarios y mensuales fijos de inversiones, entrega de cheques a proveedores y a Grupos Guía y Scout, realiza el trámite de la nómina quincenal de los funcionarios, atender y resolver consultas, realizar conciliaciones.
- **Asistente financiero contable:** asistir en la recopilación, registro y control de la información, con el fin de apoyar la correcta elaboración de los informes financieros y otras tareas de la Institución.
  - o Funciones: organizar el trabajo en colaboración con la coordinación, efectuar la conciliación de las inversiones y cuentas bancarias, registra y procesa las transacciones, elaborar informes, atender y resolver consultas, revisa, clasifica y prepara las órdenes de pago de los trámites de ayuda a grupo, así como llevar control actualizado de sus fondos, proceso de diferencial cambiario de forma diaria, realizar registros en libros legales, registrar modificaciones presupuestarias y preparar mensualmente el informe de ejecución presupuestaria; asimismo, confeccionar declaraciones de impuestos en las fechas establecidas, registro y control de movimientos de activos fijos con su

respectiva placa, archivo de documentos y mantener actualizado repositorios de información contable-financiera.

### **2.5.2 Estrategia financiera y presupuesto**

Actualmente, la estrategia financiera deriva dos grandes acciones, por un lado se tiene el anhelo de un aumento de la rentabilidad y ventas de la Tienda Guía y Scout, además de una ardua búsqueda para generar autosostenibilidad financiera, inicialmente para los Campos Escuela (Yörí e Iztarú); para esto, se tiene como proyecto para el año, el desarrollo de un Plan de Negocios para estas tres unidades.

Y como segunda gran acción, se tiene una estrategia de reinversión de recursos, pues no se desea tener dineros ociosos, para esto se mantiene una estrategia cortoplacista, es decir, la organización está invirtiendo en instrumentos financieros de renta fija y de corto plazo para disminuir el riesgo. Se tiene un perfil del inversionista catalogado como conservador por su naturaleza, estructura y razón de ser. Para lo anterior, tienen destinado tanto los superávits generados cada período, así como cierto porcentaje del total destinado a los Grupos Guía y Scout, para mantener la condición que deben tener los dineros que no serán del todo utilizados en un plazo de 60 días.

En relación con el presupuesto 2017, la organización utiliza el método de proyección con base en hechos históricos para proyectar gastos y cuentas balance, y por su lado, realiza una proyección de los ingresos basado en tres condiciones:

- a. Aumento de la flotilla vehicular: informes enviados por el INS.
- b. Aumento solicitado del monto del timbre scout al Instituto Nacional de Seguros por concepto de inflación.
  - Desde el momento de la reforma de restitución de los fondos originales al día de hoy, se han realizado los siguientes aumentos por concepto de inflación:
    - 2015: registró aumento de 5.44%, lo que en lugar de 1700 colones, el impuesto generó 1793 colones.
    - 2016: no se realizó aumento
    - 2017: hubo un aumento del 0.97%, quedando así en 1810 colones.
  - Recordar que del total de impuesto, el 56% es otorgado a la AGYSCR y el restante dividido entre otras organizaciones.

c. Hechos históricos

El Instituto Nacional de Seguros (INS) envía de manera mensual un informe con el comportamiento de la flotilla, así como la realización de los pagos mensuales de acuerdo con las cancelaciones de cada vehículo del impuesto al ruedo. Los meses de noviembre, diciembre y enero son los que representan los pagos más grandes.

Tabla 1: Desglose de gastos presupuestado para el 2017

Junta Directiva Nacional	71,328,040.00
Dirección General	7,644,080.00
Dirección Administrativa-Financiera	1,022,027,751.51
Dirección de Desarrollo	222,250,000.00
Dirección de Imagen y Comunicación	107,022,960.00
Campo Escuela Nacional Iztarú	74,779,122.94
Campo Escuela Nacional Yori	33,803,885.10
Centro de Atención Alajuela	883,201.00
Centro de Atención Perez Zeledón	205,986.00
Centro de Atención Cartago	743,840.00
Centro de Atención San José	3,277,543.45
<b>Total de Gastos</b>	<b>1,543,966,410.00</b>
<b>Total de Ingresos</b>	<b>1,543,966,410.00</b>

Fuente: Dirección Administrativa Financiera de AGYSCR.

El presupuesto refleja una paridad de gastos versus ingresos para el período 2017.

### 2.5.3 Políticas contables

Las políticas contables son fundamentales para comprender la confección con la que fueron realizados los estados financieros.

- a. **Unidad monetaria, regulación cambiaria y aspectos fiscales:** la moneda en la que se emiten los estados financieros es el colón, por ser ésta la moneda oficial de Costa Rica. En relación con el tipo de cambio, se analizará y calculará con base en el oficial del Banco Central de Costa Rica. En aspectos fiscales, la AGYSCR está exenta de impuestos por lo que no tienen impacto en los estados financieros, sin embargo si se deben cumplir con obligaciones de administración tributaria de ley.

b. **Inversiones en valores:**

**Negociables:** busca generar ganancias tomando ventaja de fluctuaciones en el precio o margen de intermediación, se registran al costo y se valúan al valor de realización o mercado.

**Disponibles para la venta:** inversiones mantenidas para lograr rentabilidad por excedentes temporales, se registran al costo de negociación y se valúan al valor de realización. El ajuste entre el valor contable y de realización se carga o acredita contra cuenta patrimonial.

c. **Inventario en mercaderías:** están representado por uniformes, insignias, tiendas de campaña, literatura y otros artículos que son utilizados para la venta. Después de la Asamblea Nacional del 2004, se destinó un porcentaje de los fondos públicos a los Grupos Guía y Scout y pueden adquirir inventario para la realización del Programa por medio de la Tienda. Los inventarios se registran al costo y se valúan al valor más bajo entre su costo y su valor de mercado.

d. **Activos fijos:** Se registran al costo, las reparaciones que no extienden la vida útil se cargan a resultados. La depreciación se usa mediante el método de línea recta de acuerdo con la tabla de depreciación de Tributación, los porcentajes son: 10% o 10 años el mobiliario y equipo de oficina, 20% o 5 años el equipo de cómputo, 2% o 50 años los edificios, los vehículos a 10% o 10 años, el equipo de campismo a 10% o 10 años. Las salidas por mantenimiento y reparaciones menores se registran como parte de operaciones, mientras que las de mayor impacto económico se capitalizan.

e. **Rubros varios: gastos diferidos, derechos y depósitos:** gastos diferidos corresponden a materiales y suministros de oficina que se mantienen en inventario y se rebajan conforme el uso que se le da. Además de las pólizas del Instituto Nacional de Seguros (INS) con cobertura a los automóviles, incendios, equipo electrónico, riesgos del trabajo y responsabilidad civil. En depósitos se encuentran los derechos telefónicos, depósitos en garantía por locales alquilados, medidores electrónicos así como internet.

f. **Planes de pensión y prestaciones sociales de contribuciones definidas:** Se realizan los registros y cálculos de acuerdo con la Ley de Protección al Trabajador. La cesantía corresponde a 20 días de salario por cada año laborado hasta un máximo de 8 años. Se debe transferir mensualmente el 2% de los fondos de la cesantía a la

Asociación Solidarista para su administración y custodia y un 3% del salario del trabajador se transfiere a la operadora elegida durante el tiempo que se mantenga la relación laboral.

- g. **Negocio en marcha:** dado que no se tiene intenciones ni de liquidar o cortar de forma abrupta su crecimiento de las operaciones, los estados financieros se construyen con base a este objetivo.

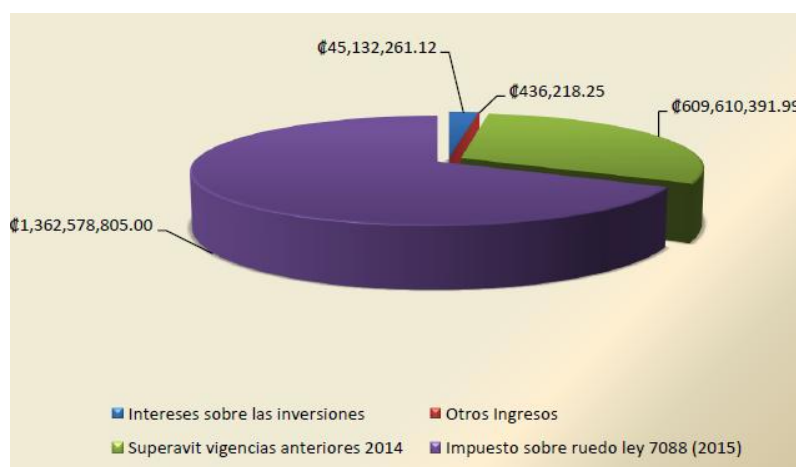
## 2.5.4 Resultados financieros históricos

Los estados financieros detallados del 2011 al 2015 se pueden observar en la sección de anexos. A continuación, se hará una descripción de los rubros más trascendentales de los estados financieros y su composición.

### 2.5.4.1 Ingresos

La principal fuente de ingresos de la AGYSCR corresponde a los ingresos de fondos públicos de la Ley 7088 tal y como observamos en el siguiente gráfico al año 2015:

Gráfico 1: Composición de los ingresos 2015



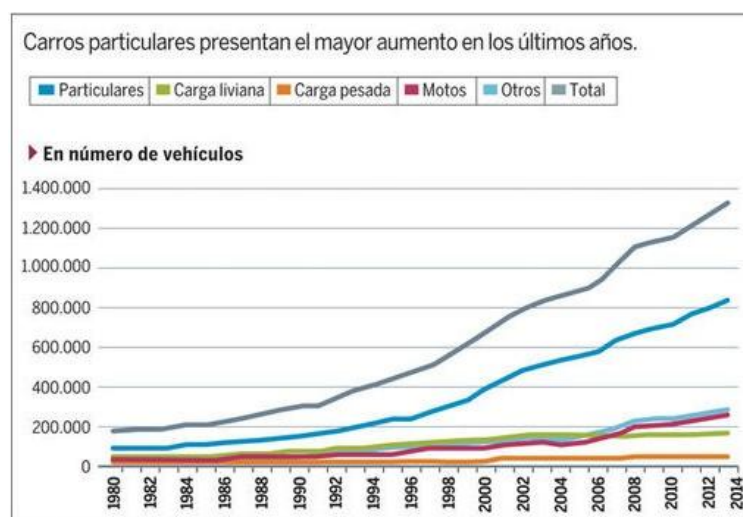
Fuente: Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica. Dirección Administrativa.

De acuerdo con los Estados Financieros, los ingresos al 2015 están compuestos por los ingresos de fondos públicos, asignación de superávit de período anterior, ingresos financieros, ventas generadas en la Tienda Guía y Scout, ingresos por eventos y cursos e ingresos por campos escuela.

En cuanto a los ingresos por fondos públicos, existe una gran dependencia del Estado, ya que como ocurrió anteriormente, si estos se ven reducidos las operaciones de la organización se ven de igual manera comprometidas. De acuerdo con su naturaleza, existe una estrecha relación entre la flotilla vehicular en Costa Rica y los ingresos de la organización

De acuerdo con una noticia de El Financiero, el 5 de enero de 2017, Costa Rica ocupa el sexto lugar en América Latina en su índice de más vehículos, donde al 2011 se registraban 188 vehículos por cada 1000 habitantes, estas cifras han venido creciendo constantemente en los últimos años tal y como se demuestra en el siguiente gráfico evolutivo:

Gráfico 2: Evolución anual de número de vehículos 1980-2014



Fuente: Periódico El Financiero de Costa Rica

Dado lo anterior, se demuestra la tendencia alcista, ello representa un impacto esperado positivo en los ingresos por fondos públicos de la organización, ya que cuanto más vehículos, más unidades pagarán el impuesto al ruedo, dentro del cual se incluye el Timbre Scout, este análisis debe ser a mediano plazo, porque la tendencia se debe estabilizar y seguir creciendo indefinidamente.

En este orden de ideas y continuando con el análisis de los ingresos, hay algo que es importante destacar, es que al ser una ONG, los excedentes del período año a año se asignan como un ingreso por superávit al siguiente período. Es lo que se le podría

considerar como un ahorro que se extiende al período siguiente y la legislación así lo permite.

Los ingresos financieros corresponden a los rendimientos generados por las inversiones transitorias del período, en su mayoría, inversiones de corto plazo pues la Asociación busca poco riesgo en sus inversiones.

Por su parte, las ventas de la tienda, son principalmente artículos relacionados con el Programa Guía y Scout, dentro de lo que destacan: insignias, uniformes, pantalones, tiendas de campaña, sombreros o gorras, cocinas de gas, mecate de cabuya, herramientas, pines, literatura, etc.

Los ingresos por eventos y cursos, tienen su principal aporte por el concepto de los cursos, los cuales los dirigentes pagan su derecho de participación, además de otros talleres de formación y actividades recreativas.

Finalmente, se tienen ingresos por parte del Campo Escuela Nacional Iztarú (CENI), los cuales corresponden a alquiler de edificios e instalaciones, admisión, alimentación y derechos de campamento.

Asimismo, es importante destacar que el CENI ofrece estos servicios con tarifa directamente al público pero son de soporte gratuito a los Grupos Guía y Scout para la realización de las actividades de Programa educativo.

Otros ingresos sostienen un rubro importante, los cuales son generados principalmente por diferencial cambiario.

Dado lo anterior, la organización clasifica los ingresos en públicos y privados. Los públicos corresponden: fondos públicos ley 7088, superávit de períodos anteriores, intereses sobre las inversiones y otros ingresos. Mientras que los fondos privados se componen de los otros tipos de ingresos descritos anteriormente.

#### **2.5.4.2 Egresos**

Los egresos se asignan también según al tipo de ingreso del cual se deducen y primero están estructurados en 7 principales partidas dentro del Estado de Resultados, donde se encuentran las remuneraciones y salarios, servicios, materiales y suministros, intereses y

comisiones; principalmente destacan las comisiones cobradas por entidad bancaria, los bienes duraderos donde también destacan las construcciones, la compra de mobiliario, equipos y pararrayos, la penúltima partida serían transferencias corrientes y finalmente otros gastos donde destacan principalmente los impuestos municipales.

Algo destacable dentro del análisis de los egresos es que ha venido disminuyéndose el margen de utilidad operativa, en relación con los ingresos públicos, sin embargo se mantiene por encima del 50%.

Y como segundo grupo de egresos, se tienen las depreciaciones, gastos financieros, costo de venta de bienes (tiene el mayor impacto de gastos), costo de ventas de servicios donde destaca todo lo relacionado con el Campo Escuela Nacional Iztarú y otros gastos principalmente por diferencias de cambio.

En este segundo grupo de egresos, estos son mayores a los ingresos privados por lo que no tiene ningún impacto en la generación del superávit de la organización.

A continuación se describirán 2 rubros importantes dentro de las salidas de dinero de la organización que resultan fundamentales para las operaciones de la organización y para el entendimiento a mayor profundidad de los requerimientos financieros de la misma.

#### **2.5.4.2.1 Ayuda a Grupos Guía y Scout**

La ayuda de grupos es un porcentaje del total de fondos públicos asignados que son distribuidos entre los Grupos Guía y Scout de forma controlada por el CNS, los cuales son administrados por las Juntas de Grupo. Esto se calcula como un 25% de los fondos públicos asignados al período más remanentes de períodos anteriores. Al año 2015, se presupuestó un total de 598 millones de colones, sin embargo la ejecución real fue de tan solo un 37% del total presupuestado, por lo que el excedente quedó como remanente para el período 2016.

#### **2.5.4.2.2 Afiliación a Organizaciones Mundiales y su impacto financiero**

Como se mencionó anteriormente, la AGYSCR paga un derecho por cada miembro inscrito a organismos internacionales. En estos destacan la Asociación Mundial Guía y la Asociación Mundial Scout ya que representan la tarifa por individuo más alta y la que



impacta de mayor manera en los costos de la organización. Este representa un tipo de gasto variable, ya que la cantidad a pagar dependerá de la cantidad de miembros inscritos en la organización, además de la tarifa impuesta por los entes internacionales.

Tabla 2: Cuotas de afiliación a oficinas mundiales 2014-2015

Beneficiario	2014				
	Fecha de Pago	Depósito	Concepto	Monto	Colones
World Association of Girl Guides and Girl Scouts (WAGGGS)	24/01/2014	14102709	Cuota2013-2014	£2,878.00	2,492,031.34
Oficina Scout Mundial Región Interamericana	03/04/2014	11111382	2013-2014	\$ 500.00	278,000.00
I.C.C.S International Catholic Conference of Scouting	08/04/2014	10041443	Cuota 2014	\$ 250.00	139,000.00
Conferencia Internacional Católica del Guidismo	21/08/2014	10355974	2013-2014	\$ 232.00	126,208.00
World Scout Bureau	16/10/2014	13083816	Cuota 2014-2015	F3,555.00	2,090,805.30
					<b>5,126,044.64</b>

Beneficiario	2015				
	Fecha de Pago	Depósito	Concepto	Monto	Colones
World Association of Girl Guides and Girl Scouts (WAGGGS)	01//01/15	0	Cuota 2015	0	0
Oficina Scout Mundial Región Interamericana	11/03/2015	15203405	Cuota 2014-2015	\$ 500.00	269,000.00
I.C.C.S International Catholic Conference of Scouting	16/03/2015	13552802	Cuota 2015	\$ 250.00	134,500.00
Conferencia Internacional Católica del Guidismo	22/07/2015	46545	Cuota 2015	\$ 101.00	54,540.00
World Scout Bureau	29/10/2015	238966	Cuota 2015-2016	\$3,728.00	2,013,120.00
					<b>2,471,160.00</b>

Fuente: Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica. Dirección Administrativa.

Al 2015, se contabilizaron 11.418 miembros inscritos. Su impacto financiero no es tan significativo dentro de la cantidad de ingresos con las que cuenta la organización, ya que como se observa, al 2015 tan solo representó un 0.11% del total de ingresos; sin embargo, es uno de los costos variables más importantes pues es indispensable cubrir estas tarifas para poder seguir siendo Asociación oficial parte del Movimiento Guía y Scout mundial, lo que da valor y credibilidad a su Programa Educativo a nivel nacional e internacional.

### 2.5.4.3 Balance General

Con respecto a caja y bancos, la AGYSCR no tiene un sobregiro autorizado con ninguno de los bancos en los cuales mantiene cuentas corrientes, esto refleja buen control de las cuentas.

Las inversiones en valores de corto plazo generaron rendimientos promedio de 3.72% anual. Al 2015, se invirtieron 400.000.000 de colones en certificados de depósito a plazo, siempre manteniendo una estrategia de corto plazo.

En las cuentas por cobrar, el rubro más relevante, de acuerdo con las operaciones de la organización, es la que se dirige a los grupos, relacionado con las operaciones y requerimientos de los Grupos para impartir Programa y, en segundo plano, se encuentra el rubro otras diversas cuentas por cobrar, las cuales corresponden a cuentas a grupos y/o donaciones que reciben por parte de empresas privadas, además, servicios a crédito brindados en el Campo Escuela Nacional Iztarú.

En activos fijos, las revaluaciones representan un aumento significativo de los mismos lo que también se ve reflejado en la partida de superávit por revaluación de activos del Patrimonio, de tal manera que se cumpla la ecuación contable. Aquí es importante destacar que la última revaluación había sido en el 2009, por lo cual la auditoría arrojó la necesidad de realizar estas revaluaciones para el año 2015 y se creó la política que estas revaluaciones deben realizarse cada 2 años en propiedades y edificios de la organización propiamente dicha.

A nivel de inventarios, destaca el monto en la bodega principal ubicada en San José, la que está relacionada directamente con la tienda Guía y Scout de forma principal.

Los excedentes acumulados ascienden por encima de los mil millones de colones pero eso no afecta la reserva de contingencias lo cual representa un 5% de los ingresos totales anuales, esta es una provisión para enfrentar eventuales contingencias.

En cuanto a los superávits por donación, que constituyen altas cifras, consiste en que el registro de los egresos por compra de activos duraderos, se carga al gasto del balance de públicos, para fines de liquidación presupuestaria, ya que estos informes son los que se presentan a la Contraloría General de la República, sin embargo, en el balance de fondos privados se registran contra superávit de donación para respetar la ecuación contable y su aporte al patrimonio.

#### **2.5.4.4 Indicadores financieros**

La Asociación no cuenta con indicadores financieros calculados, por lo que representa una oportunidad de mejora y análisis significativo a nivel financiero, pues aunque posee mucha información contable no tiene mucho análisis ni herramientas financieras.

#### **2.5.4.5 Gestión actual del riesgo financiero**

Riesgo crediticio y tasas de interés: no existe, ya que la organización se ha limitado a administrar recursos públicos y privados, pero aún no han creado estrategias de apalancamiento financiero provechosas. Además, la organización cancela en tiempo y forma sus cuentas por pagar.

Riesgo de liquidez: la organización mantiene activos financieros líquidos, es decir de corto plazo, además de mantener altas reservas de efectivo y excedentes, pues busca asegurar la atención de sus operaciones. Sin embargo, en caso de tener problemas de ingresos públicos de la ley 7088, comprometería de forma muy seria la liquidez y estabilidad, incluso este riesgo ya provocó una contracción financiera en la organización en el año 2012 y 2013, por lo tanto es el más crítico.

Riesgo de tipo de cambio: aunque tiene operaciones en dólares, su impacto porcentual dentro de su estructura financiera es mínima, por lo que el riesgo cambiario no representa un alto riesgo. De acuerdo a las notas de los estados financieros, al 31 de diciembre de 2015, las cuentas en dólares representan solo un 9% con relación al total de efectivo y bancos.

Riesgo operativo: la organización no cuenta con un control adecuado de los activos no corrientes adquiridos, además de tener mucha dispersión geográfica. Esto es paralelo con la gestión del equipo adquirido con fondos públicos por parte de los Grupos Guía y Scout.

En este capítulo se describió a la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica y sus principales variables tanto a nivel estratégico, de legislación y financiero, en el próximo capítulo se analizará la información y se realizarán cálculos de análisis e indicadores financieros que puedan arrojar información certera que contribuyan a el diagnóstico y elaboración de propuestas de mejora.

## **Capítulo III: Valoración financiera y análisis de la investigación**

En este capítulo, se realiza el estudio e investigación, para evidenciar las áreas de mejora tanto operativas como financieras, además de analizar una serie de factores y generalidades que afectan a la organización para posteriormente culminar con un análisis F.O.D.A (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la organización.

### **3.1 Generalidades del estudio**

#### **3.1.1 Objetivo del estudio**

##### **Objetivo general**

Proponer un plan de optimización operativa y de gestión del riesgo asociado a la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica.

##### **Objetivos específicos del estudio**

1. Estudiar la estrategia y gestión operativa y financiera de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica.
2. Con base en los resultados del análisis de sus estados financieros, se desarrollará una propuesta de optimización operativa y de gestión de riesgo para la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica, acorde con la realidad de la organización y que permita hacer más eficiente sus operaciones y disminución de riesgos identificados para el período 2017.
3. Presentar las conclusiones y recomendaciones derivadas del resultado de la investigación.

#### **3.1.2 Justificación del estudio**

Actualmente, la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica busca redireccionar su existencia; si bien es cierto, no es una organización lucrativa, pero como cualquier otra, ésta necesita ser eficiente y eficaz en su gestión; en este caso en particular, la Asociación recibe ingresos directamente del Estado pues además de requerir justificación de su manejo de fondos, el cual es vigilado por la Contraloría General de la República, además ya está buscando enfocarse en lo que otras organizaciones sin fines de lucro en el mundo están dirigiéndose y esto consiste en la sostenibilidad financiera.

Dada la situación descrita anteriormente, se encontró una gran oportunidad para poner a disposición de la organización los conocimientos principalmente del área financiera y la gestión de su principal riesgo: la dependencia económica directa del Estado; para así lograr evitar una crisis interna como lo fue en el año 2012.

Debido al riesgo y a su fundamento existencial como un todo, surge la necesidad de una valoración financiera para poder así desarrollar una propuesta que se enfocará en la optimización de sus operaciones, buscando mejorarlas y hacerlas más eficientes por medio de la valuación financiera y sus indicadores y, además, se busca la gestión de riesgo asumidos en sus operaciones y su captación de ingresos para seguir asegurando el exitoso y calificado programa que se le proporciona a la juventud en Costa Rica.

### **3.1.3 Metodología del estudio**

El enfoque de este trabajo es de estudio cuantitativo con base en la aplicación de modelos de análisis financiero, con lo que se logra generar un valor agregado, que representa un reto intelectual y analítico pues el objetivo es desarrollar una propuesta realista y alcanzable adaptada a los recursos tanto económicos como de capital humano con los que cuenta la organización.

### **Técnicas de investigación y análisis**

A continuación y con base en el texto “Análisis y diagnóstico financiero” de Tarcisio Salas, las características del análisis financiero son las siguientes:

1. Definición clara del objetivo y área de acción: esto delimitará el enfoque que llevará el análisis.
2. Selección de las técnicas y la metodología de análisis.
3. Integración del análisis: esto evaluará las causas y efectos.
4. Definición clara del problema
5. Conclusiones y recomendaciones del análisis

Para que el análisis sea exitoso, es importante obtener y destacar las causas originales que están provocando los resultados finales obtenidos, indiferentemente de si estos son positivos o negativos, observar sus efectos para de esta forma alcanzar un mayor

conocimiento, más completo, de las áreas evaluadas; esto sustentará el capítulo cuarto, donde se estructurarán las propuestas de mejora.

Para lograr esto, y de acuerdo con técnicas aprendidas a lo largo del Posgrado, se busca alcanzar esto por medio de metodologías de análisis integrados, ya que como bien se sabe, en finanzas, un solo indicador no dice mucho acerca de sus causas y efectos, pero analizándose de forma integral, da un mayor panorama de lo que acontece a nivel financiero.

Por esto, se busca desarrollar un esquema que vaya reconociendo las interrelaciones entre los indicadores, pudiendo así leer la causa y efecto entre las variables contempladas dentro del estudio. Estos tipos de análisis permiten identificar la causa original y el efecto final que produce, incluyendo todas las situaciones intermedias que podrían haber afectado, y todo esto a su vez permite generar un diagnóstico general de la organización a través de la lectura y análisis de sus finanzas de forma integral.

Con base en estos análisis, se identificarán uno o varios problemas, los cuales serán la base para construir el capítulo cuatro, puesto que aquí es donde tomarán relevancia las propuestas y definirán su misma estructura. Esto va también de la mano con las conclusiones y recomendaciones como resultados propiamente del análisis, ya que el valor agregado real del análisis financiero como un todo, se deriva de la interpretación correcta del significado de los indicadores y sus implicaciones.

Es importante destacar, que el análisis financiero se llevará a cabo principalmente con el Estado de Resultados y Balance General, sin embargo, otros reportes financieros podrán apoyar el análisis como por ejemplo: planes y presupuestos de operación, notas de los estados financieros y flujos de caja.

Como herramienta adicional, se usará el FODA para diagnosticar áreas de fortaleza y debilidad importantes que pueden alinearse junto con los resultados financieros y así poder desarrollar la propuesta en el capítulo cuatro.

### **Tipo de enfoque**

Se utilizará como base una modalidad de investigación mixta ya que permite utilizar el enfoque cuantitativo y el cualitativo para resolver los distintos problemas encontrados a lo

largo de la investigación y análisis financiero. El enfoque cuantitativo será integrado por los análisis de los estados financieros y el cualitativo por el análisis del entorno.

### **Enfoque cuantitativo**

Se aplicará el enfoque cuantitativo por medio de la recolección y análisis de datos de los estados financieros para determinar causas y efectos de situación financiera.

### **Enfoque cualitativo**

Se utilizará el enfoque cualitativo, utilizando el método de observación de la situación actual de la empresa y el entorno en el que participa y le rodea así como la aplicación de un FODA; este enfoque servirá para identificar tendencias y analizar posibles mejoras en gestión operativa y la gestión del riesgo.

### **Fuentes de datos**

Los datos requeridos ya existen, son proporcionados por la organización, la cual ya los construyó y publicó ya que la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica publica regularmente sus Estados Financieros, por lo cual se utilizarán estas herramientas como el punto medular del estudio y análisis.

## **3.2 Análisis de los estados financieros**

### **3.2.1 Análisis porcentual: vertical y horizontal**

#### **Análisis horizontal**

En cuanto a los ingresos, las principales variaciones de año a año se encuentran en los ingresos por fondos públicos, los cuales han aumentado cuantiosamente entre 2011 y 2015, lo que refleja un poco la situación del impacto de la reforma de ley descrita en el capítulo 2. Los ingresos por asignación de superávit es una decisión financiera propia de la organización. La ventas de la Tienda aumentaron en un 50% del 2015 al 2014, lo cual refleja un aumento de eficiencia en la generación de ventas, sin embargo los Campos Escuela han tenido disminuciones año a año por lo que se puede ver al inicio de este análisis algún problema de eficiencia de los mismos. En relación con los gastos, las principales variaciones que generan alerta serían el costo de ventas y los gastos de personal. El costo de ventas aumentó en casi un 50% de un año a otro, situación que

puede reflejar problemas de administración de costos. Por su parte, los inventarios se incrementaron, situación que si se analiza en comparación con las ventas de tienda, hay una correlación positiva, es decir, si aumentan las ventas, aumentará el inventario; esta situación ha favorecido el crecimiento de los activos corrientes, los cuales han venido creciendo año con año, alimentado principalmente por aumentos en efectivo, resultado de aumento de ingresos, inversiones transitorias e inventarios.

Los activos no corrientes han tenido variaciones insignificantes con excepción del último año pero debido a la revaluación de activos. Los pasivos, sufrieron una disminución importante del 2013 al 2014, principalmente por cancelaciones en sus cuentas por pagar; en dicha situación se observa relación con el efecto negativo en la partida de efectivo y bancos, sin embargo del 2014 al 2015, todo cambió debido a un aumento cuantioso en cuentas por pagar y provisiones.

### **Análisis vertical**

Los activos no corrientes representan el principal peso del total de activos, esta situación ha venido aumentando año a año, de los cuales las revaluaciones son el ingrediente principal de este efecto; sin embargo existe mucha estabilidad en sus pesos porcentuales, lo cual es más variable en los activos corrientes; el principal peso lo ha tenido principalmente las inversiones transitorias y el efectivo. Los inventarios rondan entre 1% y 3% del total de activos, situación que refleja un poco impacto generador de las ventas de la tienda y puede ser una de las grandes oportunidades estratégicas.

En relación con el pasivo y patrimonio, el peso principal lo tiene el patrimonio el cual siempre se ha mantenido por encima del 97% en relación con el total, ello se vio disminuida para el 2015, pues refleja un peso de 92%, lo que reafirma las modificaciones (no muy significativas) en la estructura de capital, donde se puede corroborar también analizando los pesos porcentuales de los pasivos; estos tuvieron su principal aumento porcentual al año 2015 debido a ingresos diferidos en su mayoría y crean una disminución de peso en la cuenta de patrimonio de superávit por revaluación de activos duraderos.

En relación con las cuentas del estado de resultados, el peso de ingresos más relevante se debe a los ingresos de fondos públicos de ley, ello demuestra la alta dependencia de este tipo de ingresos que tienen un riesgo asociado, así como los ingresos por asignación



de superávit. Por su parte, los gastos administrativos reflejan un peso importante del total de ingresos, por cuanto los gastos de personal y servicios no personales están dando el mayor impacto en crecimiento lo que puede estar reflejando problemas de administración de gastos ineficiente. Las tablas con los cálculos se pueden observar en la sección de anexos.

### **3.2.2 Análisis de razones financieras**

#### **3.2.2.1 Razones de estabilidad**

En relación con la liquidez, el análisis para los años 2011-2015 determina un promedio de cobertura del pasivo circulante de 13 veces con sus activos circulantes. Esta razón había venido disminuyendo del 2011 al 2013; sin embargo en el 2014, hubo un aumento muy grande debido principalmente a una disminución de 84% en las cuentas por pagar que contribuyó a una disminución total de los pasivos circulantes de 70% y, a su vez, hubo un incremento de 81% en inversiones transitorias, principalmente en certificados de depósito a plazo en colones, lo que impactó el activo circulante, además de un aumento de 35% en inventarios, incluso, fue el año con más incremento porcentual en este último rubro; asimismo, ambas partidas contribuyeron al incremento total de un 30% en activos circulantes.

Al 2015, la organización cubre 2.33 veces sus pasivos circulantes con sus activos circulantes sin tener en cuenta el impacto en la liquidez de los inventarios. Al 2015, a pesar de que hubo un aumento de 45% en efectivo y bancos y un 27% en inversiones transitorias, sus pasivos circulantes sufrieron un aumento muy fuerte por concepto de cuentas por pagar que aumentaron un 185% y lo que más impactó fueron las provisiones por pagar con un aumento de 433%. Lo anterior, refleja una posición positiva en cuanto a su liquidez financiera, sin embargo, las inversiones han venido disminuyendo, su capacidad de liquidez aunque son inversiones de corto plazo para mitigar el riesgo. Sí es importante recordar que un valor muy alto en la razón circulante puede implicar inversiones excesivas en activos circulantes que perjudican la eficiencia.

La variación entre la razón circulante y la prueba ácida no es significativa, esto porque en promedio para los 5 años, los inventarios solo constituyen 7.5% del total de activos corrientes, esto porque las principales operaciones de la organización consisten en

prestar servicios a la comunidad Guía y Scout y no tanto a la venta de bienes por medio de la Tienda. Sin embargo, ello refleja una amplia oportunidad de negocio.

A nivel de endeudamiento, la razón de deuda refleja cómo las cuentas de pasivo solo representan en promedio para los últimos 5 años, tan solo el 3% del total de activos, este porcentaje ha venido incrementándose año con año y culminó al 2015 con un total de 7% de pasivos en relación con el total de activos. De estos, un promedio del 91% para los 5 años, representa pasivos circulantes tal y como lo indica la razón de deuda de corto plazo. El principal aporte de pasivos de largo plazo se dio en el 2014, cuando aumentó significativamente la cuenta: “Cuentas por pagar a Grupo, largo plazo”, lo cual representa un 40% del total de pasivos, sin embargo no representó gran aporte al apalancamiento ya que los pasivos de corto plazo se habían visto disminuidos cuantiosamente en un 70%. Sin embargo al 2015, un 97% del total de pasivos corresponde a pasivos de corto plazo, pues hubo una nueva cuenta de pasivo corriente por concepto de “Ingresos Diferidos (INS)” que significó un aumento de 720 millones de colones al pasivo corriente.

En relación con el índice de endeudamiento, el pasivo total siquiera cubre 1 vez al patrimonio, lo que demuestra el mínimo apalancamiento referido al patrimonio, lo cual compromete la rentabilidad.

En conclusión, la organización ha intensificado las inversiones transitorias con el fin de poner a trabajar capital ocioso, los inventarios por su parte, tienen un comportamiento en relación con las ventas de la Tienda, sin embargo, dentro del total de activos, los inventarios no generan un gran impacto así como las ventas, lo que demuestra una eventual oportunidad de negocio. Tiene alta disponibilidad para cubrir sus pasivos circulantes con activos circulantes, por lo que refleja alta liquidez. El endeudamiento es muy pequeño, la organización tiene alta inversión en Patrimonio, el bajo apalancamiento que tiene la organización lo que a su vez representa un muy bajo riesgo y podría ser atractivo para los acreedores. Al prácticamente tener 0 en pasivos de largo plazo, los cuales son generadores de gastos financieros, no se puede hacer un análisis de la carga por intereses dentro de la estructura financiera de la organización. Las razones financieras calculadas se pueden encontrar en la sección de anexos.

### 3.2.2.2 Razones de gestión

Según los resultados obtenidos, se evidencian diversos datos variables, al medir la efectividad de la gestión en el manejo de las inversiones y operaciones; se destaca primeramente que, en promedio, el inventario tarda cerca de 1 año en convertirse en ventas, por lo que se refleja una velocidad muy lenta en la rotación del inventario; ello se integra con la conclusión anterior, acerca del impacto del flujo de ventas, este es lento y extenso con poco crecimiento, y de los inventarios dentro de la situación financiera, lo cual representa un aspecto de mejora.

Si se analizan las ventas de la Tienda Guía y Scout en relación con su costo de ventas, el cual según con la información suministrada por el departamento de administración-financiera, es el único ingreso que genera costo de ventas, se observa que estas son inferiores a su costo; sí se observa un aumento en ventas a lo largo de los 5 años, pues del 2014 al 2015 tuvo un incremento de 50%, sin embargo el costo de ventas también se incrementó un 47% y sigue siendo mayor que la cifra de ventas; esto puede significar una mala administración financiera de la Tienda, donde se puede intuir una gran cantidad de inventarios que no están generando todas las ventas que podrían generar, lo cual denota una mala administración del inventarios y también se puede intuir un problema de asignación de precios.

El período medio de cobro tiene diversas fluctuaciones, lo que en ocasiones puede reflejar un mal manejo de los créditos, del 2011 al 2012 hubo un aumento significativo de las cuentas por cobrar de 144%; el período medio de cobro pasó de tardar 6 días de recuperación de sus créditos a 15 días, mientras que las ventas no aumentaron siquiera un 1%, por lo cual se debe a otro tipo de cobros a grupos Guía y Scout. Ello explica el comportamiento anterior, esta situación se sostuvo hasta el 2013, y al 2014 se retomó una eficiencia en los cobros de 6 días promedio de recuperación debido a una disminución de 45% de las cuentas por cobrar, además de un aumento de ingresos de 32%, esta situación continúa similar al 2015, sin embargo pasó de 6 días a 7 días debido a un ligero aumento de 10% en las cuentas por cobrar. La situación anterior, es también demostrada por la rotación de las cuentas por cobrar, las cuales en promedio para los 5 años, rotan 42 veces al año. En general, si se analiza solo las razones de cobro podría intuirse que hay

poca flexibilidad, de modo que hay una rigurosa y agresiva gestión de cobro, lo que contribuye a la liquidez.

En relación con la rotación del activo circulante, se refleja una lenta conversión de los activos circulantes en ingresos ya que, en promedio, la organización transformó 1.5 veces sus activos circulantes en ingresos; lo anterior es esperable debido a la naturaleza de la principal fuente de ingresos, por medio de fondos públicos de ley, por ello la mayoría de los ingresos se encuentran invertidos en activos no corrientes, para el 2015, se redujo a 1, debido a una disminución de ingresos de 4% con respecto al 2014 y a un aumento significativo de 32% de los activos circulantes debido principalmente a inversiones transitorias, las cuales aumentaron en un 27%.

La rotación de activos fijos 0.47 para los 5 años de análisis, significa que por cada colón invertido, la organización genera 0.47 colones de ingresos. Esto refleja una muy baja rotación o utilización para generar ingresos; incluso para el 2015, el indicador refleja 0.22 a un aumento de 140% de los activos no corrientes principalmente como consecuencia de las revaluaciones que se realizaron, además de la disminución en venta que ya se ha visto reflejada. Recuérdese que la función de los activos fijos es contribuir y apoyar las operaciones para posibilitar los ingresos, una baja rotación, como se da en este caso, está asociada, por lo general, a una alta inversión de activos no corrientes que no están acordes a su volumen de ingresos y por lo tanto puede haber capacidad ociosa. Esto genera desaprovechamiento aunque puede atribuirse a aspectos estratégicos. La rotación del activo total, refleja la realidad que delimita la rotación de activos fijos. Las razones financieras calculadas se pueden encontrar en la sección de anexos.

### **3.2.2.3 Razones rentabilidad**

En el análisis de la rentabilidad, no hay diferencia porcentual entre el margen de utilidad operativa y margen de utilidad neta, sí se evidencia cierta inestabilidad en estos indicadores ya que este se ha visto incrementado los últimos 3 años debido a una serie de factores donde destacan: que hubo una disminución de los gastos operativos en el 2013 en un 17.64% a raíz de disminuciones de bienes duraderos, materiales y suministros de consumo y gastos de personal; por su parte en el 2014 se registró un incremento porcentual de 32.3% y un aumento de gastos operativos de 23.74% donde el principal

rubro fueron los bienes duraderos; lo anterior generó un margen de hasta 51% y disminuyó a 39% al 2015, ya que hubo un aumento de gastos de 19.16% por alrededor de 210 681 001 millones de colones, entre los que destacan gastos de personal y costo de ventas lo que puede significar un aumento de los inventarios, o bien mala gestión en la parte de ventas y administración, en cuanto insumos, capital humano y/o salarios. Sin embargo, se mantiene un margen de utilidad neta considerado como alto, esto es atractivo y da señales de salud operativa, aunque, si se analiza el rendimiento sobre la inversión y sobre el patrimonio, ambos indicadores presentan al 2015 sus cifras más bajas, debido que aunque ha habido aumentos significativos en el activo total. Esto no han producido tantas utilidades como sería deseado, lo que puede arrojar síntomas de problemas de eficiencia de los activos.

Asimismo, la organización sufrió una serie de revaluaciones que contribuyeron a estos aumentos contables, ello justifica la gran caída de 24% de rendimiento sobre la inversión del 2014 al tan 7% de rendimiento, además de un aumento cuantioso de gastos operativos que castigó a la utilidad neta. De esta forma el rendimiento sobre la inversión también se vio castigado; una situación similar sufre el rendimiento sobre el patrimonio pues la organización casi no tiene cuentas de pasivos y las principales contrapartidas de los activos se ajustan contra patrimonio, esto por motivos estratégicos predefinidos de la Asociación. A nivel general, a pesar de que se incrementen los ingresos año con año, los costos han aumentado significativamente principalmente en el 2014 y además de la posible justificación en inversiones de activos, ello no justifica las fluctuaciones de los rendimientos. Esto nos puede estar alertando acerca de bienes muebles o inmuebles innecesarios que están generando más gasto de lo que proporcionalmente producen. Las razones financieras calculadas se pueden encontrar en la sección de anexos.

### **3.2.3 Análisis integral de la rentabilidad**

El esquema del análisis integral que se desarrollará a continuación es de naturaleza estructural lo que garantiza localizar el origen de la composición y las variaciones en las áreas de la rentabilidad de la organización, desplegando y describiendo los diferentes efectos generados. Este análisis se realizará para los últimos 3 años de gestión, ya que por su naturaleza, corresponden a la cantidad suficiente para evaluar tendencias y definir causas y efectos.



suministros, debido a un aumento en las operaciones de atención de grupos, cursos impartidos y logística de la organización; dentro de materiales y suministros destacados están: alimentos, combustible, útiles y materiales, herramientas, productos de papel, limpieza, textiles y vestuarios.

Si se analizan los gastos administrativos en los estados financieros del 2011 al 2015, se puede observar que al inicio reflejaban disminuciones, sin embargo, a partir del 2014 ha habido aumentos, en donde los bienes duraderos y los materiales y suministros representaron el peso porcentual más preponderante. Dentro de los bienes duraderos, están las inversiones en construcciones en Yörí (duchas, sanitarios, astas, portones y áreas de fogatas), centrales telefónicas, mobiliario de equipo de cómputo, pararrayos, móviles, equipo de cómputo para diseño gráfico.

Para efectos de análisis, el Margen de Utilidad Bruta se calculó solo para los ingresos por ventas de la Tienda e ingresos por servicios de Iztarú, pues, de acuerdo con los informes de Tesorería 2014 y 2015, el costo de ventas incluye los gastos de Iztarú y la Tienda.

Dado lo anterior, hay una disminución de 29% del margen de utilidad bruta (MUB) entre el año 2014 y 2015, lo cual se atribuye al fuerte aumento de 29% del peso del costo de ventas; lo anterior ocurre principalmente por la disminución de ingresos percibidos de Iztarú en un 46.5%, mientras que el costo de ventas no reflejó este comportamiento, pues mantuvo un aumento de 47% con respecto al año anterior. Esto puede ser un indicador de gran relevancia, pues evidencia dos cosas:

1. La tienda no está siendo tan rentable como podría llegar a serlo, incluso, analizando el informe de tesorería 2015, se reporta costo de venta por bienes por 97, 759,963; por lo cual, si se calcula su peso porcentual en relación con las ventas de la Tienda, el costo de ventas está representando un 99% en relación con las ventas. Esta situación es similar en el 2014, donde el costo de ventas representa un 100% y deja prácticamente en cero la utilidad bruta. Lo anterior, puede estar influenciado por la venta al costo a los Grupos Guía y Scout y sus miembros, quienes son los principales compradores en la Tienda. Por lo que puede haber problemas de políticas de ventas o fijación de precios y costos así como falta de planeación estratégica para este módulo de negocio.





El MUN sufrió un incremento del 2013 al 2014, propiciado por un aumento en el margen de utilidad operativa, debido en gran medida a la disminución de los gastos operativos, ya que los administrativos se redujeron en un 5%, por el concepto de transferencias, que de acuerdo a las notas de los estados financieros 2014-2013, se da una reducción de 51 151 842 millones de colones a 10 060 706 millones de colones por concepto de transferencias corrientes a personas, propiamente por concepto de prestaciones.

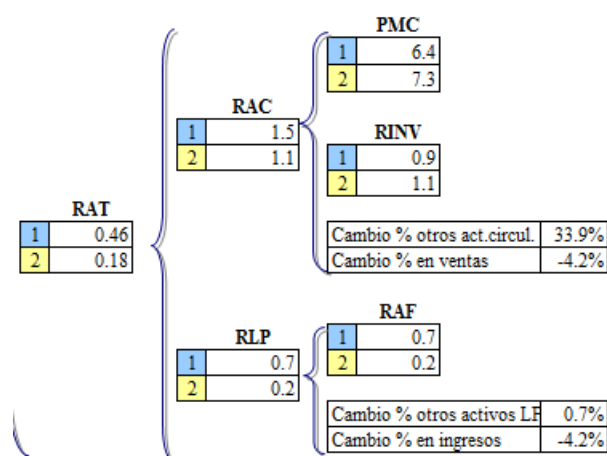
En relación con el costo de ventas del margen de utilidad bruta, se debe recordar que se analizó con base en los ingresos por Iztarú y ventas de tienda. Ello registra un incremento de 4% sobre el costo de ventas. Sin embargo, el gran impacto en este rubro se percibió hasta el 2015, cuando incluso generó pérdida tal y como se analizó anteriormente.

### Rotación del activo total (RAT)

El análisis anterior está afectando de sobre manera al rendimiento sobre los activos, el cual sufrió una disminución de 16.6% en relación con el 2014.

Figura 8: Análisis Integral de la Rentabilidad.

Rotación del activo total 2015-2014



Fuente: esquema de libro Análisis y Diagnóstico Financiero por Tarcisio Salas con datos de Estados Financieros 2013-2015 de la AGYSCR.

El cuadro anterior, refleja una disminución de la rotación del activo total en 0.28, lo que significa que los activos han perdido eficiencia en generar ingresos, tanto como la rotación

de activos circulantes (RAC) como la rotación de activos de largo plazo (RLP) están influyendo negativamente a esta disminución.

La organización sostiene una cobranza eficiente, lo cual no representa un punto de extremo cuidado. Mientras que la rotación de inventario se vio mejorada en 0.24 veces y aunque es positivo porque quiere decir que el inventario rota un poco más rápido, no es significativo y puede representar una oportunidad de mejora operativa. Por su parte, hubo un cambio favorable en efectivo e inversiones transitorias en un 33% debido al aumento de inversiones. Sin embargo, la caída en ingresos totales de un 4% es la principal causa de la disminución del RAC.

En el caso de la rotación de activos de largo plazo, aunque refleja una disminución, hay un cambio significativo en la revaluación de los siguientes activos no corrientes: terrenos y edificios, 271.64% y 90.25%, respectivamente. Las revaluaciones no están implicando una inversión como tal; los demás rubros de activos no corrientes disminuyeron muy poco. Analizando las cifras, evidentemente hay recursos ociosos y que pueden ser utilizados como oportunidad de desarrollo de negocio.

Por la naturaleza de la organización, los activos no han estado enfocados en generar ingresos sino más bien en sostener sus operaciones; los indicadores anteriores reflejan la baja operatividad actual si se deseara generar ingresos, por ello se requiere de una estrategia de negocio para crear sostenibilidad financiera y reestructurar los activos. La excepción con los ingresos de ley consiste en que no son generados por los activos, por lo cual los ingresos generados reales se ven reducidos actualmente.

### **Incidencia del apalancamiento (IAP)**

La AGYCR tiene el IAP muy baja, por cada colón de Patrimonio, se tiene 1.01 colones de activos en el 2014 y 1.08 colones en el 2015. Ello implica un ligero incremento de activo por cada colón de patrimonio, lo cual se da a raíz de un aumento de la deuda que se puede comprobar en el Balance de Situación en la sección de anexos para el año 2015 versus 2014. En el siguiente cuadro se puede observar el IAP:

Figura 9: Análisis Integral de la Rentabilidad.

## Incidencia del apalancamiento 2015-2014

IAP		RD		ROA		TIP	
1	1.01	1	1.3%	1	23.5%	1	0.0%
2	1.08	2	7.1%	2	7.2%	2	0.0%
		E		Margen apal.		Efecto total apal.	
1		1	0.01	1	23.5%	1	0.3%
2		2	0.08	2	7.2%	2	0.5%

Fuente: esquema de libro Análisis y Diagnóstico Financiero por Tarcisio Salas con datos de Estados Financieros 2013-2015 de la AGYSCR.

La rotación del activo total (ROA) es mayor que la tasa de interés promedio (TIP) (dado que actualmente no se mantienen deudas generadoras de gasto financiero), por lo cual implica una capacidad de apalancamiento positivo, al aumentar el apalancamiento, aumentará la rentabilidad sobre el patrimonio. Por ello se demuestra que sí puede ser una excelente opción el optar por el apalancamiento.

La disminución del rendimiento de los activos (ROA) se debe a dos situaciones:

1. Una disminución en la utilidad operativa de 26.5% de 2014 a 2015, principalmente por aumento de gastos operativos y disminución de ingresos.
2. Un aumento de los activos principalmente por revaluaciones de terrenos y edificios y aumento en vehículos, situación que se dio por requerimiento del despacho contable de la organización.

Analizando esta situación, el impacto de la revaluación es significativo, por lo que no representa un efecto real; sin embargo, se debe prestar atención a los gastos operativos, ya que al ir en aumento y la organización no tener aún en ejecución los planes de expansión y sostenibilidad, requieren un riesgo, por lo cual en definitiva la propuesta de optimización debe tomar en cuenta el alcance de los activos actuales y reestructurar, si fuera necesario, de tal forma que los activos comiencen a generar rendimiento.

De acuerdo con lo anterior y después de su análisis, se concluye que el Rendimiento sobre el Patrimonio (RSP) se ve disminuido del 2014 al 2015 en 16.4% principalmente por el Rendimiento sobre la inversión, de acuerdo con el análisis realizado anteriormente.

A continuación, se analizará el efecto integrado del apalancamiento y rendimiento:

Tabla 3: Análisis Integral de la Rentabilidad.  
Fórmula de rendimiento y apalancamiento 2015-2014

$$RSP = (ROA + (ROA - TIP)E + OIG/PAT) (1 - T)$$

	FACTOR	2014	2015	VARIACION
Rendimiento de operación sobre activos	ROA	23.5%	7.2%	-16.3%
Rendimiento de operación sobre activos	ROA	23.5%	7.2%	-16.3%
Tasa de interés promedio	TIP	0.0%	0.0%	0.0%
Margen de apalancamiento	(ROA - TIP)	23.5%	7.2%	-16.3%
Nivel de endeudamiento	E	0.01	0.08	0.06
Efecto total de apalancamiento	(ROA - TIP)E	0.3%	0.5%	0.2%
Otros ingresos y gastos netos/Patrimonio	OIG/PAT	0.3%	0.0%	-0.3%
Tasa efectiva de impuesto	T	0%	0%	
Efecto después de impuesto	(1 - T)	100%	100%	0.0%
Rentabilidad sobre el patrimonio	RSP	24.1%	7.7%	-16.4%
Return on equity	ROE	24.1%	7.7%	-16.4%

Fuente: esquema de libro Análisis y Diagnóstico Financiero por Tarcisio Salas con datos de Estados Financieros 2013-2015 de la AGYSCR.

El cuadro anterior demuestra el efecto de apalancamiento positivo, lo cual supone que un aumento en el apalancamiento contribuirá de forma directa con un incremento en la rentabilidad sobre el patrimonio. Sin embargo, la disminución del ROA está influyendo directamente sobre el rendimiento sobre el patrimonio por lo tanto hay una disminución en el margen de apalancamiento, no obstante, el endeudamiento potenciaría al margen de apalancamiento.

### 3.2.4 Análisis de factores de la rentabilidad

El modelo de factores de la rentabilidad es un análisis alternativo en donde se estructura la rentabilidad en siete factores, estos se dividen en cuatro secciones de análisis: operaciones, área financiera, apalancamiento financiero y carga fiscal. Las últimas dos no tienen un gran impacto dentro del análisis de estudio, tal y como se evidenció en el esquema anterior, sin embargo, se profundizará el análisis por medio de este esquema alternativo.

El rendimiento sobre el patrimonio disminuyó 16.4% con respecto al año anterior, debido a un doble efecto entre la disminución de la utilidad neta, la cual disminuyó en un 27.1% y el aumento del patrimonio de un 126.7% debido a un incremento de superávit por donación. Esta disminución en la utilidad neta se debe a la disminución del Rendimiento de

Operación sobre Activos Financieros (ROAF), debido a la disminución del margen de utilidad operativa, a raíz del aumento de los gastos administrativos en conjunto con una disminución en ventas. Por su parte, el Factor de Apalancamiento Financiero aumentó ligeramente, debido a un aumento en el IAP (Índice de Apalancamiento). Ahora el IAP es 1.08, es decir por cada colón de activos, 1 colón es financiado con patrimonio y 0.08 es financiado con deudas. Este análisis respalda las conclusiones generadas del esquema integral anterior. Se puede ver el esquema de análisis por factores en la sección de anexos.

### **3.2.5 Análisis de solidez y riesgo**

De acuerdo con la conceptualización de solidez financiera expuesta en el libro de Análisis y Diagnóstico Financiero escrito por Tarcisio Salas Bonilla, la solidez financiera de una empresa u organización, consiste en medir los grados de liquidez de los activos contra los niveles de exigibilidad de las fuentes de financiamiento; por lo tanto, se busca un equilibrio entre el financiamiento de partidas con una fuente de vencimiento de la misma naturaleza, en este caso en que un activo a largo plazo sea financiado con su contraparte en el Pasivo o Patrimonio a Largo plazo y la empresa no sea objeto de riesgo por parte de las actividades operativas del negocio.

Analizando los estados financieros de la AGYSCR, se analiza si existe el cumplimiento o no de al menos las 2 reglas de la solidez:

1. Existir un parte importante del Activo a largo plazo, financiada con un 50% del patrimonio o más, para asegurar que la parte menos líquida de los activos, se financien con fuentes de patrimonio.
2. Debe existir una parte significativa del activo circulante, financiada en al menos 15% o más con Pasivo a Largo plazo o Patrimonio, para evitar que los Activos circulantes se financien en su totalidad con Pasivo a Corto Plazo, así mantendremos un margen de cobertura Razonable.

El objetivo de este análisis es que al cumplir dichas reglas, se genere mayor solidez y bajo riesgo para la empresa.

## Análisis de solidez de los períodos 2011 al 2015

Tabla 4: Resumen de solidez financiera 2011-2015 de la AGYSCR en miles de colones.

2011				2012				2013						
1ra Regla	Activo L/P financiado			Pasivo L/P	1ra Regla	Activo L/P financiado			Pasivo L/P	1ra Regla	Activo L/P financiado			
	125%	PAT	-25%			125%	PAT	-25%			129%	PAT	-29%	
2da Regla	Activo C/P financiado			Pasivo L/P	2da Regla	Activo C/P financiado			Pasivo L/P	2da Regla	Activo C/P financiado			
	8%	Pasivo C/P	92%			11%	Pasivo C/P	89%			11%	Pasivo C/P	89%	
	ACT		Pasivo y PAT			ACT		Pasivo y PAT			ACT		Pasivo y PAT	
CP	941,324	21.63%	77,192	1.77%	CP	965,874	21.97%	106,519	2.42%	CP	1,155,547	24.93%	132,355	2.86%
LP	3,410,642	78.37%	-	0.00%	LP	3,431,392	78.03%	1,419	0.03%	LP	3,478,817	75.07%	1,419	0.03%
PAT			4,274,774	98.23%	PAT			4,289,329	97.55%	PAT			4,500,590	97.11%
Total	4,351,965	100%	4,351,965	100%	Total	4,397,266	100%	4,397,266	100%	Total	4,634,364	100%	4,634,364	100%

2014				2015					
1ra Regla	Activo L/P financiado			Pasivo L/P	1ra Regla	Activo L/P financiado			Pasivo L/P
	143%	PAT	-43%			112%	PAT	-12%	
2da Regla	Activo C/P financiado			Pasivo L/P	2da Regla	Activo C/P financiado			Pasivo L/P
	3%	Pasivo C/P	97%			40%	Pasivo C/P	60%	
	ACT		Pasivo y PAT			ACT		Pasivo y PAT	
CP	1,512,149	30.98%	39,365	0.81%	CP	1,995,580	16.98%	804,604	6.85%
LP	3,368,975	69.02%	25,767	0.53%	LP	9,758,021	83.02%	26,795	0.23%
PAT			4,815,991	98.67%	PAT			10,922,201	92.93%
Total	4,881,124	100%	4,881,124	100%	Total	11,753,600	100%	11,753,600	100%

Fuente: esquema de libro Análisis y Diagnóstico Financiero por Tarcisio Salas con datos de Estados Financieros 2011-2015 de la AGYSCR.

Como se puede analizar en el cuadro anterior y de acuerdo con los diagramas de solidez de la sección de anexos, la organización cumple las dos reglas en todos los años de estudio; cuanto más holgura haya, habrá mayor solidez financiera y menor riesgo, sin embargo al año 2015, este indicador se ha visto disminuido y presenta la menor holgura, en relación con los años anteriores, no representa un riesgo, ya que al 2015 y con base en la primera regla tiene una holgura de 52% y con base en la segunda regla presenta una holgura de 45%. Esto quiere decir y demuestra que la organización tiene capacidad financiera de forma holgada para manipular sus cuentas balance de forma que puede invertir en activos de largo plazo hasta un 52% y mantener una posición de solidez y bajo riesgo, pues de esta forma se asegura la organización que la parte menos líquida de los activos se financien con fuentes técnicas no jurídicas, mientras que el resto de los activos de largo plazo, deben financiarse con pasivos también de largo plazo. Estos activos de largo plazo deben estar en la capacidad de generar ingresos que propicien una sostenibilidad financiera en el mediano y largo plazo.

Por otro lado, se puede invertir en activos corrientes hasta un 45% y mantener financiamiento con patrimonio o pasivo de largo plazo en un 15%, de manera que se mantenga la solidez y el bajo riesgo, para evitar que estos activos se financien totalmente con pasivos de corto plazo que puedan aumentar el riesgo por su alta exigibilidad, y lograr así mantener un margen de cobertura razonable del activo al pasivo circulante, todo esto con el fin de evitar tener situaciones que puedan comprometer negativamente la liquidez.

Analizando año a año, del 2011 al 2012, se mantuvo la regla 1, sin embargo la regla 2 sufrió una disminución ya que al 2011 no se contaban con pasivos de largo plazo de ningún tipo y, al año 2012, se generó una cuenta por pagar de largo plazo por concepto del local del grupo Scout de Liberia, situación que se mantuvo para el año 2013. Sin embargo en este año, se incrementó el margen de cobertura de la regla 1, pues hubo un aumento del patrimonio principalmente en la cuenta de excedente acumulado (aumento de un 27.39% con respecto al 2012), lo cual generó una mayor holgura; esta situación se incrementó sobremanera para el año 2014 en ambas reglas, ya que los activos de largo plazo se redujeron principalmente en su cuenta de rubros varios, mientras que el patrimonio creció gracias otra vez a su cuenta de excedentes acumulados y, por otro lado, la regla 2 aumentó su holgura, ya que hubo una disminución porcentual de 70% en pasivos corrientes, principalmente en las cuentas por pagar, mientras que el pasivo no corriente se vio incrementado de forma abrupta, tal y como se puede apreciar en el análisis horizontal de la sección de anexos.

Lo anterior demuestra, que no necesariamente el apalancamiento de largo plazo genera más riesgo dentro de la estructura financiera, pues como ocurrió en este hecho, incluso la solidez se incrementó y el riesgo incluso bajó y también se demuestra que mantener pasivos de corto plazo no siempre es beneficioso dentro de la estructura financiera; dicha situación se demuestra con el análisis del año 2015, ya que el incremento porcentual más relevante se generó en los pasivos de corto plazo, esto implicó la reducción del financiamiento de los activos circulantes con pasivos de largo plazo, lo cual implica una mayor exigibilidad, al aumentar el financiamiento con corto plazo. Mientras que por su parte, la regla 1 también redujo su holgura; la situación se dio porque debido a las revaluaciones de los activos fijos de edificios y terrenos principalmente, hubo un incremento de los activos no corrientes porcentualmente mayor que el aumento que se

generó en patrimonio por concepto de superávit de donación tal y como se puede apreciar en el análisis horizontal de la sección de anexos para el año 2015-2014.

### **Análisis de fuentes y empleos**

Como parte de un análisis integral de solidez financiera, se debe realizar un análisis de su evolución, esto mediante la evaluación de sus fuentes de dinero así como los empleos del mismo para posteriormente evaluar el equilibrio entre ellos mediante un análisis comparativo, de tal forma que se pueda evaluar la solidez de la estructura financiera inicial con la final.

En relación con lo anterior, se realizó un análisis comparativo para los años 2011-2015; a continuación se podrá ver el cuadro resumen, en donde se puede analizar el comportamiento de las fuentes y empleos en la organización para el período de años de estudio, asimismo, en la sección de anexos se podrá encontrar el detalle de los cuadros comparativos con sus respectivas cuentas de fuentes y empleos, así como con sus respectivos montos.

De acuerdo con el detalle de los anexos, las fuentes de patrimonio representan las no exigibles jurídicamente y representan casi un 90% del total de las fuentes en promedio para los 4 pares de años comparativos, por lo que su exigibilidad es muy baja.

Las fuentes originadas en aumentos de Pasivos a LP poseen un alto grado de exigibilidad, sin embargo no existe un peso de importancia dentro de la estructura financiera.

Los pasivos corrientes son un financiamiento exigible a corto plazo. El incremento se debe a ingresos diferidos, es un peso porcentual que se ha mantenido estable en la mayoría de los años con excepción de los años 2013-2014 donde casi no tuvieron injerencia.



Tabla 5: Resumen de análisis comparativo de fuentes y empleos para 2011-2015

2011-2012	Fuentes LP	88.5%	34.7%	Empleos LP	Si existe equilibrio ya que si existe Fuentes a largo plazo suficientes para cubrir todos los empleos de largo plazo. Incluso cubre los empleos de LP con fuentes de LP.
	Fuentes CP	11.5%	65.3%	Empleos CP	
2012-2013	Fuentes LP	91.7%	25.5%	Empleos LP	Si existe equilibrio ya que si existe Fuentes a largo plazo suficientes para cubrir todos los empleos de largo plazo. Incluso cubre los empleos de LP con fuentes de LP.
	Fuentes CP	8.3%	74.5%	Empleos CP	
2013-2014	Fuentes LP	98.6%	28.7%	Empleos LP	Si existe equilibrio ya que si existe Fuentes a largo plazo suficientes para cubrir todos los empleos de largo plazo. Incluso cubre los empleos de LP con fuentes de LP.
	Fuentes CP	1.4%	71.3%	Empleos CP	
2014-2015	Fuentes LP	89.4%	92.8%	Empleos LP	No existe equilibrio ya que no existe Fuentes a largo plazo suficientes para cubrir todos los empleos de largo plazo. Ya que cubre parte de los empleos de Largo plazo con fuentes de corto plazo, lo que reduce la solidez y aumenta el riesgo.
	Fuentes CP	10.6%	7.2%	Empleos CP	

Fuente: esquema de libro Análisis y Diagnóstico Financiero por Tarcisio Salas con datos de Estados Financieros 2011-2015 de la AGYSCR.

De acuerdo con el cuadro anterior, se puede observar como se viene presentando un equilibrio entre las fuentes y empleos, esto porque en la mayoría de años de análisis las fuentes de largo plazo cubren porcentualmente los empleos de largo plazo e incluso alcanza para cubrir empleos de corto plazo, lo cual se debe a lo mencionado anteriormente, que prácticamente todo en su mayoría correspondía a patrimonio que aunque sacrifica rendimiento, da estabilidad y solidez financiera y disminuye cuantiosamente el riesgo. Sin embargo, para los años 2014-2015 y de acuerdo a como se analizó anteriormente, al verse incrementados sobremanera los pasivos corrientes, esto afectó el equilibrio de solidez financiera, pues la exigibilidad es más alta y aumenta el riesgo. Lo anterior implica que solo el 89.4% de los empleos de largo plazo son cubiertos con fuentes de largo plazo, lo demás está siendo cubierto con fuentes de corto plazo, lo cual genera cierto nivel de riesgo, asimismo, a esto hay que agregar las revaluaciones en los activos de edificios y terrenos que no son una salida real de liquidez por lo cual suponen una excepción financiera, sin embargo a nivel estructural debe contemplarse para futuras operaciones en relación con la estructura de capital.

### **3.2.6 Análisis estratégico de flujo de caja**

En primera instancia se debe recordar que la organización, por su naturaleza, no paga dividendos y por una estrategia conservadora hasta el momento no tiene gastos financieros, los aumentos por superávits del período se han venido ajustando a las cuentas patrimoniales. Además, las partidas fueron identificadas correctamente y se debe recordar el impacto de la revaluación de activos, por su parte el circulante operativo aumentó, lo cual se consideró como un empleo para los años 2014-2015.

El análisis de flujo de caja evalúa la capacidad de generar y sostener la liquidez de la organización, el modelo de análisis que se realizará a continuación identifica y 4 categorías de flujo en las organizaciones:

1. Flujo de caja autosuficiente
2. Flujo de corto plazo y pago a fuentes
3. Flujo para operaciones de corto plazo
4. Flujo de caja insuficiente

A continuación se detalla el cuadro del modelo de análisis del flujo de caja para los años 2014-2015:

Tabla 6: Modelo integral de flujo de caja de la AGYSCR, comparativo 2014-2015

<b>Flujo de las utilidades</b>		<b>2015</b>		
Utilidad neta		846,173,718		
Más depreciación y amortización		43,247,865		
Más gastos financieros		-		
<b>Flujo de las operaciones</b>		<b>889,421,583</b>		
<b>Inversiones netas de corto plazo</b>				
Aumento en Circulante neto operativo		(520,014,971)		
<b>Flujo de caja de corto plazo</b>		<b>1,409,436,554</b>		
<b>Atención a fuentes de financiamiento</b>				
Gastos financieros		-		
Pago de dividendos		-		
<b>Flujo después de pago a fuentes</b>		<b>1,409,436,554</b>		
<b>Inversiones en activos de largo plazo</b>		<b>3508%</b>	<b>Financiamiento</b>	<b>FLUJO</b>
Aum. activo LP (activo fijo bruto y LP sin revaluación)	40,180,932		<b>del déficit</b>	<b>CATEGORIA 1</b>
<b>Flujo después de inversiones LP (superávit o déficit)</b>	<b>1,369,255,622</b>		-100%	<b>Caja autosuficiente</b>
<b>Financiamiento del déficit o aplicación de superávit</b>				
Cambio en pasivo financiero CP	921,954		-0.1%	
Cambio en deuda LP	1,027,733		-0.1%	
Cambio en patrimonio sin utilidades ni revaluación	(1,132,075,911)		82.7%	
<b>Flujo neto de caja del periodo (aumento o disminución)</b>	<b>239,129,398</b>		<b>17.5%</b>	<b>0.0%</b>

Fuente: elaboración propia con datos de Estados Financieros auditados 2011-2015

Si se analiza directamente el modelo, la organización tiene un flujo de operaciones muy alto, con más de ¢889 millones, el activo del circulante es cubierto de forma holgada, y otorga un flujo de caja de corto plazo alto. Debido a que no hay gastos financieros ni dividendos, el monto se mantiene por lo cual se evidencia el pago a fuentes que logra cubrir cómodamente el aumento de activos de largo plazo; ello da como resultado un superávit de ¢1,369 millones. Dado lo anterior, se clasifica como un flujo de categoría 1 lo que significa caja autosuficiente por lo cual el riesgo es mínimo o nulo y denota una alta capacidad para generar liquidez y un robusto y fuerte flujo de caja de la organización; esta situación resulta esperada, dado que es una ONG enfocada en sostener operaciones más que en crear rentabilidad.

Dicho superávit fue aplicado de forma estructural para reducir ligeramente la deuda de corto plazo en casi 1 millón (-0.1%), en 1 millón (-0.1%) de cuentas por pagar de largo plazo y aumenta el patrimonio en 82.7%. Luego de cubrir estos tres empleos, quedó un remanente de ¢239 millones que se traslada al balance y además se puede observar el

aumento del flujo neto de la partida de efectivo del año 2014 al 2015. Con lo cual se deja el superávit en cero.

Con respecto a los Índices de Estabilidad que miden el riesgo, la razón circulante disminuye lo que indica un riesgo moderado a bajo pues, por un lado, lo que generó esta caída tan abrupta de la razón circulante de un año a otro debe prestársele atención, ya que si se repite en el futuro puede ser perjudicial para la liquidez de la organización, no obstante, se mantiene mayor a 1. Por el contrario, la razón de deuda aumentó de 1% a 7% lo que indica una carga baja de pasivos y por ende un riesgo bajo. Por su parte, la razón de deuda de corto plazo aumentó a 97% y la razón de pasivo financiero de corto plazo disminuyó a 1%, con ello se mostró un riesgo bajo, dado a una baja exigibilidad, la cual se encuentra por debajo del más del 50% que establece la regla o parámetro; ello se puede observar en anexos.

Para los años 2013-2014, el modelo de análisis se puede encontrar en la sección de anexos, en el se puede analizar que el flujo de caja al final es negativo, alrededor de -10 millones de colones. Lo anterior ocurre principalmente por las reclasificaciones de utilidades a cuentas de patrimonio, ya que hubo una utilidad superior en un 43% en relación con el año 2013.

Aún así, se clasificó como un flujo de caja de categoría 1, ya que es autosuficiente para cubrir todas sus operaciones, así como las inversiones en activos de largo plazo dejando un superávit de 700 millones de colones aproximadamente.

### **3.2.7 Análisis del valor económico agregado (EVA)**

El EVA es el importe que permanece una vez que los ingresos se han deducido la totalidad de los gastos necesarios para su generación, pero incluyendo una compensación al patrimonio, mediante su costo de oportunidad de mercado. Se debe recordar que actualmente no hay pasivos que generen gastos financieros, además de la exención de impuestos; por lo tanto, para el cálculo de este modelo, se hizo un supuesto de inversión de la ponderación de deuda  $W_d$  más la tasa básica pasiva, al asumir un bajo rendimiento esperado por parte de la organización, debido a su estrategia de inversión conservadora. Lo anterior representa la principal diferencia entre el EVA y la utilidad neta contable, por lo que, en aras de propuestas de inversión, el EVA toma en cuenta el costo

de oportunidad del capital propio, de tal forma que se genere una riqueza neta lo cual, en este caso, en lugar de ser distribuida entre accionistas, sería reinvertida en la misma organización por su naturaleza ONG. A continuación se puede observar la aplicación del modelo para los años 2014-2015:

Tabla 7: Modelo valor económico agregado (EVA) de la AGYSCR, comparativo 2015-2014

PERIODOS	2015	2014	CAMBIO %
Activo Total	11,753,600,147	4,881,123,870	
Menos: Pasivo espontáneo sin co	-799,793,354	35,476,782	
<b>Activo Neto invertido</b>	<b>10,953,806,793</b>	<b>4,916,600,652</b>	<b>122.8%</b>
<b>Estructura de capital (financiamiento)</b>			
Pasivo Total	831,398,959	65,132,700	
Menos: Pasivo espontáneo sin co	-799,793,354	35,476,782	
Pasivo financiero	31,605,605	100,609,482	-68.6%
Patrimonio	10,922,201,188	4,815,991,170	126.8%
<b>Total financiamiento</b>	<b>10,953,806,793</b>	<b>4,916,600,652</b>	<b>122.8%</b>
Ponderación de Deuda neta Wd	0.3%	2.0%	
Ponderación de Patrimonio Wc	99.7%	98.0%	
<b>Total ponderaciones</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	
<b>Calculo de costo de capital Ka (WACC)</b>			
Impuesto Renta	0	0	
Utilidad antes de impuesto	846,173,718	1,161,401,711	
T: Tasa Efectiva de impuesto	0.0%	0.0%	
Gastos Financieros Netos	0	0	0.0%
Pasivo Financiero	31,605,605	100,609,482	-68.6%
Costo total de deuda	0.00%	0.00%	
<b>Kd: Costo neto deuda</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.0%</b>
Costo ponderado de deuda	0.00%	0.00%	
<b>Kc: Costo oport. sobre patrimonio</b>	<b>4.8%</b>	<b>6.5%</b>	<b>-26.9%</b>
Costo ponderado de patrimonio	4.8%	6.4%	
<b>Ka: Costo promedio de capital</b>	<b>4.8%</b>	<b>6.4%</b>	<b>-25.5%</b>
<b>Calculo de UODI (NOPAT)</b>			
Utilidad de Operación	843,068,634	1,147,982,948	
1 - Tasa efectiva de impuesto	100.0%	100.0%	
<b>UODI</b>	<b>843,068,634</b>	<b>1,147,982,948</b>	<b>-26.6%</b>
<b>EVA Método residual</b>			
UODI	843,068,634	1,147,982,948	-26.6%
Activo Neto	10,953,806,793	4,916,600,652	122.8%
por Ka	4.8%	6.4%	-25.5%
Cargo por Capital	523,013,465	315,270,291	65.9%
<b>EVA</b>	<b>320,055,169</b>	<b>832,712,657</b>	<b>-61.6%</b>
<b>EVA Metodo de margen (spread)</b>			
UODI	843,068,634	1,147,982,948	-26.6%
Activo Neto	10,953,806,793	4,916,600,652	122.8%
Rendimiento Operativo	7.7%	23.3%	-67.0%
Menos Ka	-4.8%	-6.4%	-25.5%
Margen de Valor Agregado	2.9%	16.9%	
<b>EVA</b>	<b>320,055,169</b>	<b>832,712,657</b>	<b>-61.6%</b>
<b>Comprobación de la Utilidad Neta al EVA</b>			
Utilidad Neta	846,173,718	1,161,401,711	-27.1%
Patrimonio	10,922,201,188	4,815,991,170	126.8%
por Kc	4.8%	6.5%	-26.9%
Cargo por patrimonio	523,013,465	315,270,291	65.9%
Otros ingresos y gastos netos	3,105,084	13,418,763	
Otros ingresos netos (1 - T)	3,105,084	13,418,763	-76.9%
<b>EVA</b>	<b>320,055,169</b>	<b>832,712,657</b>	<b>-61.6%</b>
<b>Rendimiento sobre el EVA</b>	<b>2.9%</b>	<b>17.3%</b>	
<b>Rendimiento real sobre patrimonio</b>	<b>7.7%</b>	<b>23.8%</b>	

Fuente: elaboración propia con datos de Estados Financieros auditados 2011 -2015

Con respecto al activo neto invertido hubo un aumento significativo del 2014 al 2015, de 122.8% por impacto de la revaluación. La estructura de capital refleja -68.6% en los pasivos financieros, que a su vez es compensado por el aumento en el patrimonio de 126.8%. Lo que da como resultado una ponderación de deuda neta (Wd) de 0.3% (2015) y 2% (2014), y una ponderación de patrimonio (Wc) de 99.7% y 98%, respectivamente. El costo promedio de capital (ka) fue de 4.8% y 6.4% para 2015 y 2014 respectivamente. Lo anterior refleja disminución en el rendimiento esperado, una demostración más de lo que acontece con el rendimiento una vez que se reduce los pasivos financieros.

Las utilidades netas en operación, antes de intereses y después de impuestos, sufrió una disminución por las razones que se han expuesto en otros análisis. El cálculo del EVA es el mismo, al utilizar ambos métodos, lo cual da como resultado ¢320.055.159 millones en 2015 y ¢832.712.657 millones en 2014. La disminución del resultado se debe a la caída del UODI; sin embargo, el efecto positivo del EVA se debe a que la UODI es mayor al cargo por capital en ambos años, por lo que la utilidad de operación puede cubrir los cargos por capital tanto de la deuda como del rendimiento exigido y además está generando valor a la organización, pero de una forma más lenta, tal y como se aprecia en los resultados de rendimiento sobre el patrimonio. En la comprobación de la Utilidad Neta después de restar el cargo por patrimonio, los otros ingresos y gastos da el mismo EVA realizado anteriormente. Gracias a este modelo, es posible identificar cuál es el rendimiento real que la organización está recibiendo sobre su patrimonio, no obstante como no hay financiamiento bancario, se destruye el valor agregado dado que no produce riqueza para la misma organización, en vista de que se financian propiamente con capital propio. Lo anterior demuestra la importancia de una propuesta de inversión que optimice y logre un mejor nivel de rendimiento y patrimonio, pues el exceso de capital ocioso en patrimonio está castigando duramente la rentabilidad.

### 3.3 Estudio del entorno

#### 3.3.1 Análisis del impacto de flotilla vehicular e inflación en los principales ingresos de la organización

A continuación se revela el cálculo de flotilla y posteriormente la descripción de su impacto anual:

Tabla 8: Cuadro de proyección de flotilla

Año	Flotilla	Tasa Crecimiento
2011	1,062,156.00	
2012	1,108,378.00	4%
2013	1,164,174.00	5%
2014	1,216,734.00	5%
2015	1,294,518.00	6%
2016	1,465,983.34	13%
	Total	
	Prom. Dif. Anual	
2017	1,546,748.81	

Fuente: información suministrada por la Dirección Administrativa Financiera, Silvia Angulo de la AGYSCR.

El cuadro anterior muestra las tasas de crecimiento de la flota vehicular de los últimos años, situación que demuestra que ha venido dándose un aumento discreto con variaciones porcentuales de 1% entre 2011 y 2015. Sin embargo, se debe recordar que hubo una disminución de los ingresos de fondos públicos en un 22.95% del 2014 al 2015; ahora bien, si esta disminución no corresponde a la flota, debe corresponder a una disminución en la percepción del aporte individual.

Tabla 9: Cuadro de relación de ingresos versus flota y aporte individual

	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Ingresos de Fondos Públicos Ley 7088</b>	1,362,578,805	1,768,366,745	1,239,861,328	875,223,325	962,336,558
Flotilla	1,294,518	1,216,734	1,164,174	1,108,378	1,062,156
Aporte por unidad	1,053	1,453	1,065	790	906

Fuente: elaboración propia con información suministrada por la Dirección Administrativa Financiera, Silvia Angulo de la AGYSCR

Lo anterior refleja, en los períodos 2011-2012 y 2013, el impacto correlacionado de la modificación de la ley 7088; los aumentos que se observan anteriormente están relacionados por concepto de inflación, situación que se ve mejorada al 2014, sin embargo al 2015 sufre una cuantiosa disminución.

Lo anterior, demuestra la gran dependencia de la organización de los fondos públicos, lo que supone y demuestra cuantitativamente su principal riesgo.

### 3.3.2 Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

#### A. Fortalezas

- ❖ Alto nivel de ingresos por concepto de fondos públicos y utilidades.
- ❖ Está muy bien posicionado, con presencia en las 7 provincias y en proyectos continuos de expansión.
- ❖ Altos niveles de flujo de caja positivo por lo que no ha habido ni hay problemas de liquidez a este momento.
- ❖ Los productos de la Tienda se caracterizan por ser de alta calidad.

- ❖ Presta un servicio de alto impacto en la sociedad costarricense ya que a través de su método de educación no formal para niños y jóvenes, los dota positivamente en valores, carácter, personalidad lo que posteriormente se traduce en mejores ciudadanos que aportan a la sociedad costarricense.
- ❖ Posee solvencia económica propia, lo cual permite financiar las operaciones de la organización.
- ❖ Los servicios de la organización están enfocados en niños y jóvenes entre 7 y 21 años, por lo cual tiene un amplio rango de receptores potenciales.
- ❖ No tiene gastos financieros que hayan comprometido su liquidez hasta el momento.
- ❖ Alto porcentaje de patrimonio que puede financiar la inversión en nuevos negocios que generen mayor fluidez de ingresos de la vía privada en aras de buscar sostenibilidad financiera y lograr independencia de los recursos públicos de ley 7088.
- ❖ Al no existir actualmente el apalancamiento financiero, la estructura de capital puede ser administrada estratégicamente para lograr aumentar el rendimiento de la organización.
- ❖ La estructura de la organización está consolidada y cuentan con un Manual de Competencias que establecen las funciones de cada uno de sus colaboradores.
- ❖ Cuenta con una marca y logo debidamente registrada.
- ❖ Cuenta con un rumbo definido, trazado por medio del Plan Estratégico, así como un reglamento definido de los Principios, Obligaciones y Reglamento.
- ❖ Tiene un esquema de valores y principios definidos que guían las decisiones y comportamiento en la organización.
- ❖ Es una organización sólida y de bajo riesgo.
- ❖ Mejoramiento de sus canales de comunicación digital y gestión de mercadeo.

## **B. Oportunidades**

- ❖ El título de Institución Benemérita de la Patria representa un alto grado de honor que posiciona positivamente a la organización, además de sus más de 100 años de existencia de Escultismo y Guidismos en el país y de casi 40 años de existencia de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica.



- ❖ Gracias a su posicionamiento dentro de la sociedad costarricense, tiene ya una marca o imagen creada dentro de la sociedad, la cual puede ser explotada para fines de negocio.
- ❖ Creación de nuevas alianzas estratégicas que den valor agregado a sus aliados y asociados.
- ❖ Hay una tendencia de parte de la sociedad costarricense por buscar deportes o prácticas de aire libre para lo cual requerirían de asesoría y accesorios de excursionismo y campismo, los cuales son especialidad de la tienda Guía y Scout.
- ❖ Aumento del turismo ante la buena imagen de Costa Rica a nivel mundial por lo cual existe un mercado extranjero potencial que viene a Costa Rica a buscar aventura y lugares seguros para tener experiencias de vida al aire, por ello los Campos Escuela podrían ser explotados en esta vía.
- ❖ Los Campos Escuela son áreas extensas, las cuales podrían ser reinventadas.
- ❖ Los niveles de ingreso y ganancias pueden optar a ser bastante elevados si se da un aprovechamiento estratégico de los recursos de la organización.
- ❖ El internet y las tecnologías de información en general, son recursos que podrían ser mejor aprovechados a nivel de sistemas de información gerencial, comercio y logística por parte de la organización.
- ❖ Se podría lograr mayor participación en actividades de alto impacto a nivel nacional, como Festival Internacional de las Artes, entre otras actividades organizadas por Municipalidades, Ministerios y Gobierno en general.
- ❖ Mayor aprovechamiento de aportes de instituciones como Universidad de Costa Rica lo cual pueda facilitar las operaciones y administración de la organización.
- ❖ Actualmente, la evolución anual de vehículos influye directamente en los ingresos de la organización, por ello debería estudiarse no solo en el corto plazo, sino también en el mediano, ya que la tendencia se debe estabilizar. Sin embargo, la tendencia actualmente es alcista, por lo cual cada vez hay más vehículos operando en el país y pagando sus impuestos de ruedo, lo que tiene una correlación positiva con los ingresos de la organización.

### **C. Debilidades**

- ❖ Total dependencia de los ingresos por fondos públicos de Ley, lo que genera un alto riesgo, ya que ante una reforma de Ley que disminuya o elimine estos fondos,

como ya ocurrió, la organización ve altamente comprometidos sus ingresos y liquidez.

- ❖ Falta de capacitación a su recurso humano o falta de estructura o funciones en temas del mercado de negocios potenciales de la organización.
- ❖ No hay una estructura financiera definida y consolidada, actualmente solo existe un departamento de contabilidad-finanzas; sin embargo, las principales funciones son enteramente contables y hay una carencia de análisis financiero y toma de decisiones financieras acorde con el mismo.
- ❖ Uso de diferentes despachos contables que están reflejando la información financiera de diferentes maneras, lo que genera confusión al lector acerca del estado real de las finanzas de la organización.
- ❖ Los Campos Escuela son áreas extensas y aunque cuentan con los servicios básicos falta un proyecto ingenieril de magnitud comercial y estratégica, les hace falta actividades o instalaciones para actividades de aventura y excursionismo que puedan ser más explotadas y aprovechadas tanto por la comunidad Guía y Scout como el público en general, incluyendo empresas u organizaciones.
- ❖ Los ocho proyectos clave del Plan Estratégico, aunque están bien definidos por sí solos, les falta mayor integración entre ellos que atiendan estratégicamente un flujo lógico entre ellos.
- ❖ La visión de la organización: “Más y Mejores ciudadanos, una mejor sociedad”, deja muchas aristas en el aire, pues la palabra mejor depende de muchos factores por lo que puede entenderse como una visión un poco irreal o inalcanzable a este momento tal y como está trazada.
- ❖ Faltan planes de negocio y estratégicos para mayor aprovechamiento de los recursos.
- ❖ Los activos de la organización casi no están generando ingresos actualmente por lo que hay un desaprovechamiento de los mismos, tanto de corto como largo plazo.
- ❖ La organización ha seguido una línea conservadora en cuanto al apalancamiento financiero por lo que han sacrificado rendimiento, se han dedicado a sostener la organización con el día a día y los ingresos por fondos públicos.
- ❖ Alto porcentaje de recursos ociosos.

- ❖ Ha habido altos incrementos en los gastos administrativos, situación que no se ve reflejada versus generación de ingresos.
- ❖ La estructura misma de la organización juega un papel perjudicial en la gestión, debido al poco poder de decisión e inversión que tienen los especialistas en administración comenzando por el Director General, ya que actualmente las principales decisiones de inversión o de administración financiera están siendo tomadas por Junta Directiva Nacional, sin embargo esto puede estar jugando en contra porque en muchos casos puede no existir un amplio conocimiento profesional a nivel administrativo-financiero por parte de sus miembros.
- ❖ Debido a la estructura que posiciona al CNS como un órgano de soporte a los Grupos y no de control como tal, hay una deficiencia en el control administrativo de los Grupos Guía y Scout y sus recursos obtenidos con la asignación de ayuda a grupos que por ley se distribuye.

#### **D. Amenazas**

- ❖ Cambios constantes de la realidad socio-económica nacional.
- ❖ Modificaciones de ley que comprometan el mayor grosor de ingresos de la organización.
- ❖ Un cambio inesperado en la economía mundial puede disminuir la demanda de actividades y equipo de aire libre, que podría afectar el poder adquisitivo de compradores potenciales de los bienes y servicios de la organización, y perjudicar incluso la economía de las familias de los receptores de Programa y Dirigentes.
- ❖ Alta dependencia de políticas internacionales que pueden afectar directamente en la organización.
- ❖ Hay una gran competencia, en cuanto a actividades complementarias que los niños y jóvenes entre 7 y 21 años, pueden realizar, lo que puede perjudicar la estabilidad y crecimiento de la membresía.
- ❖ La devaluación del colón versus dólar: ya que los ingresos de la organización son en colones, sin embargo al mantener cuentas en dólares o tener que atender algunos gastos en esa moneda, se da un aumento del gasto por diferencial cambiario, además de los efectos que la devaluación tiene en la economía nacional que puede provocar inflación y aumentar el gasto de la organización.

- ❖ Los constantes cambios en la tecnología pueden entorpecer las funciones de la organización, si no se tiene conocimiento de los mismos y se mantiene una posición de apertura tecnológica.
- ❖ Hay una disminución en la tasa de natalidad de los últimos años, por lo que la búsqueda de membrecía puede representar un reto en el mediano plazo.

En conclusión, el FODA es una herramienta de alto análisis del entorno que rodea a la organización, los aspectos más relevantes radican en que esta tiene una gran oportunidad de mejora para generar nuevos negocios, así como una alta capacidad financiera para afrontarlos; sin embargo, la gran dependencia de los fondos públicos de ley representa un alto riesgo en la situación actual, además de la situación interna de estructura organizacional a nivel financiero y estratégico lo que representaría la principal debilidad que podría ser mejorada.

En este capítulo se analizó la situación financiera de la organización y se identificaron las áreas de mejora que serán el principal ingrediente del siguiente capítulo, en el cual se realizará y fundamentará la propuesta de optimización operativa y financiera para la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica.

## **Capítulo IV: Propuesta del plan de optimización financiera y de gestión de riesgo para la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica**

En este capítulo se procederá a desarrollar la propuesta de optimización financiera y de gestión de riesgo para la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica, con base en la información adquirida y analizada en los capítulos anteriores.

Aquí se expondrá el objetivo y el concepto general para comprender la base de la propuesta. Para guardar coherencia con la estrategia general de la organización, la cual es desarrollada con estricto apego al marco estratégico.

### **4.1 Generalidades de la propuesta**

#### **4.1.1 Justificación de la propuesta**

Después de efectuar el análisis económico financiero de la Asociación, se ha probado que existen ciertas debilidades en la gestión por lo que se han planteado alternativas y estrategias para ofrecer solución a las mismas. Esta propuesta constituye una guía práctica adecuada a las necesidades de esta organización buscando facilitar la comprensión de la situación actual, vital para alcanzar la versatilidad que se requiere para lograr la meta de sostenibilidad financiera.

El control de gestión se inicia con la visión y la estrategia de la organización, sin embargo, la capacidad descriptiva y analítica de los estados financieros dan indicadores de causas y efectos que pueden contribuir a la gestión financiera.

El análisis financiero tiene como objetivo buscar las condiciones de equilibrio financiero y la optimización de los recursos. Podría parecer que las finanzas y su gestión solo son compatibles con la obtención de lucro; se puede caer en el error de considerar que las entidades no lucrativas no necesitan realizar una gestión eficiente de sus recursos económicos y que incluso no es necesario destinar fondos a un departamento financiero por el simple hecho de no buscar generar lucro económico, sin embargo, cualquier organización que desee subsistir por su propia cuenta debe equiparar su gestión financiera y económica igual o más que una organización lucrativa, de lo contrario, ello puede implicar desorden financiero, inestabilidad e incluso una eventual desaparición por la incapacidad de generar nuevos recursos y por la dependencia de ayuda externa, la cual

viene acompañada por lo general de una obligación de justificación que si eventualmente no se cumple o no satisface se puede dejar de obtener esa ayuda, o como ocurrió hace 5 años, que la organización se vio expuesta por un cambio en la ley. Sin embargo, el objetivo de generar recursos si variará un poco siendo así el siguiente:

“Actuar de manera eficiente y eficaz para obtener los mayores excedentes de objetivo social con los recursos obtenidos”. Es decir, maximizar los resultados de cumplimiento del objetivo social. Para esto, la propuesta se enfocará en afianzar la administración financiera, porque de lo contrario, en el mediano y largo plazo pueden provocarse pérdidas tanto de coste de oportunidad como reales y ver comprometida la operatividad y el alcance del fin social.

Dado lo anterior, la propuesta consta de una serie de estrategias, enfocadas en optimizar la gestión financiera, los riesgos asociados y generar nuevos ingresos.

#### **4.1.2 Objetivo general de la propuesta**

Mejorar la gestión financiera de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica, con el fin de incrementar los ingresos generados por oportunidades de negocio, así como una mejor administración de los recursos en aras de alcanzar la sostenibilidad financiera y la independencia de los recursos obtenidos de ley.

#### **4.1.3 Objetivos específicos**

- Establecer parámetros para optimizar la operación financiera de la organización.
- Establecer una propuesta de gestión del riesgo como aspecto esencial de la organización.
- Proponer, al menos, dos proyectos para incrementar los ingresos de la organización además de establecer parámetros generales para lograrlo.
- Definir un plan de acción, evaluar financieramente la propuesta y definir su valor actual neto a 5 años y tasa interna de retorno.

## **4.2 Propuesta de optimización financiera y gestión de riesgo**

### **4.2.1 Operación financiera**

#### **Reestructura del departamento financiero**

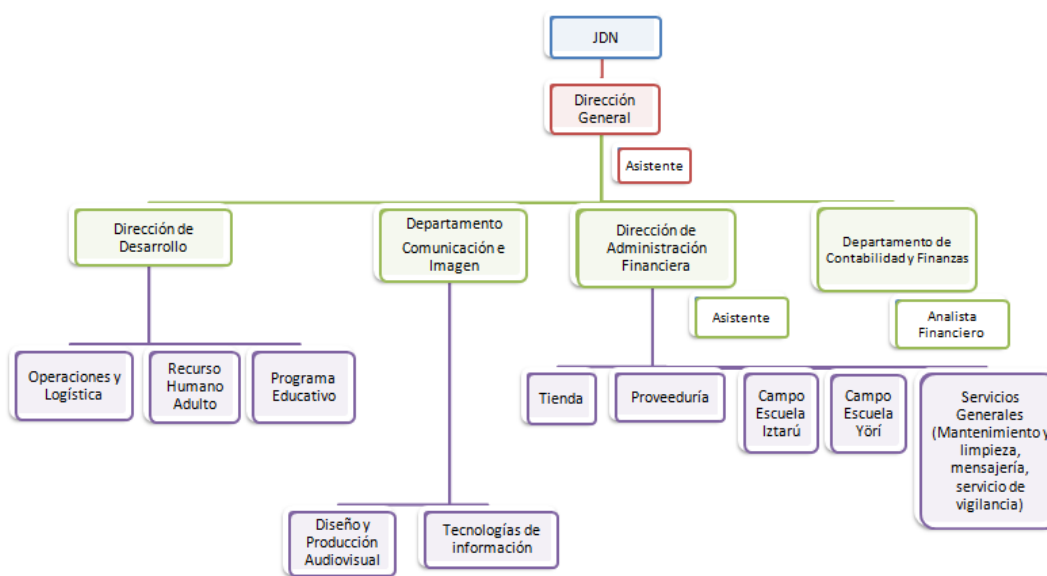
Actualmente, la organización tiene una dirección administrativa-financiera; en la parte financiera destaca la contabilidad y la generación del ciclo contable, así como sus informes y la tesorería; sin embargo, no hay personal capacitado en finanzas ni tampoco se cuentan con estudios, indicadores o análisis financieros detallados, a pesar de tener gran cantidad de recursos, la mayoría de ellos ociosos, tal y como se demostró en el capítulo 3, lo que provoca que no sea visible la productividad, rentabilidad o si se requiere una reestructuración en alguna área, ya que no hay un análisis profundo de la situación financiera lo cual contribuye al exceso de excedentes. Recuérdese la gran diferencia entre la contabilidad y las finanzas:

La contabilidad consiste en la recolección de información, registro, consolidación y presentación de estados financieros, además de realizar los registros cuando se realiza la transacción sin tomar en cuenta los flujos de caja reales de entrada o salida de dinero, mientras que las finanzas incorporan el análisis, integración y cálculos detallados para evaluar aspectos como rentabilidad y riesgo, dentro del cual destaca el riesgo de la liquidez, evaluado a través de los flujos de caja; lo anterior permite la toma de decisiones y estrategias que creen valor a la organización.

Dentro de la teoría y la práctica financiera de las organizaciones indiferentemente de su objetivo, es bien sabido que si no existe un departamento financiero o no está bien organizado se presentarán ineficiencias e ineficacias en el resto de la organización. Es por esto que se propone la creación de un departamento financiero, el cual tendrá que coordinar la aplicación de los fondos necesarios en el resto de las áreas de la organización, así como liderar la propuesta y estudio de planes de inversión, con base en las decisiones y estrategias establecidas por Junta Directiva Nacional y Dirección General tanto en el corto, mediano y largo plazo, con lo cual se busca optimizar el resultado o excedente del objetivo social de la organización.

A continuación se refleja el nuevo organigrama propuesto con los roles de tercer nivel, es decir los departamentos a cargo de la Dirección General que a esta su vez está a cargo de Junta Directiva Nacional:

Figura 10: Organigrama propuesto del CNS



Fuente de elaboración propia con datos de la AGYSCR.

De acuerdo con el organigrama anterior, el departamento de contabilidad y finanzas sería el que estaría siendo incluido dentro de la estructura jerárquica del CNS, sus funciones son:

- Registrar, administrar y controlar la contabilidad, lo que implica el ciclo contable y sus informes en el que destacan principalmente los estados financieros.
- La gestión de la tesorería, incluyendo las relaciones bancarias, calendario de cobros y pagos, elaboración de documentación para toma de decisiones.
- La elaboración presupuestaria, indicadores financieros, análisis de rentabilidad y riesgo, valoración de proyectos, trabajando de la mano con otras áreas, para tener visibilidad de proyectos futuros que cumplan objetivos y manteniendo el tratamiento adecuado de los flujos de caja.

A continuación se refleja la propuesta jerárquica del nuevo departamento, tomando en cuenta la fusión con el área de contabilidad que actualmente existe:



Figura 11: Organigrama propuesto del departamento financiero



Fuente de elaboración propia con datos de la AGYSCR.

Esta propuesta surge por el objetivo principal que tiene la organización en este momento: sostenibilidad financiera, por lo que se requiere de personal calificado con planes de inversión y liderazgo de proyectos pero que al mismo tiempo justifique y asegure un margen de control del riesgo. Es importante destacar, que el departamento financiero debe crecer al mismo ritmo que el de la gestión económica de la organización. Su importancia y necesidad radica en su utilidad y generación de datos útiles y comprensibles que faciliten la toma de decisiones.

Este departamento debe contar con la misma importancia que los demás, con capacidad de decisión y que elabore información suficiente y de calidad para la Dirección General, Junta Directiva Nacional y para las otras direcciones. Se propone que las funciones de contabilidad y tesorería que existen actualmente formen parte de este departamento y trabajen de la mano de tal forma que se contraten al menos 2 personas más:

- Gerente de Administración Financiera: con grado mínimo de licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas, mínimo 5 años en posiciones de administración financiera, con experiencia en proyectos y decisiones de inversión, herramientas integradas de información contable y financiera, análisis y apalancamiento financiero, toma de decisiones financieras, gestión del riesgo. Nivel de intermedio a avanzado del idioma inglés. Así como conocimiento avanzado de Microsoft Excel.
  - o Funciones: realizar proyecciones financieras, estudio de posibles inversiones, presentar informes comparativos con comentarios y análisis financieros de los indicadores financieros de forma mensual, liderar las

finanzas de la organización de la mano con las otras áreas, aprobar presupuestos, establecer políticas y estrategias de gestión financiera y velar por su cumplimiento, defender proyectos y políticas de inversión con fundamentos financieros, ser la mano derecha de la Dirección General en el aspecto financiero, realizar análisis de costos y crear directrices de gestión de inventarios, costos, gastos operativos.

- Asistente financiero: estudios avanzados en Administración de Empresas, mínimo 1 año de experiencia en posiciones relacionadas, conocimiento avanzado en Microsoft Excel e intermedio en herramientas integradas de información contable y financiera. Conocimiento básico de idioma inglés.
  - o Funciones: calcular indicadores financieros con base a los estados financieros, flujos de caja, realizar cálculos versus plan y versus año anterior para identificar tendencias, consolidar presupuestos de otras áreas, apoyar al gerente financiero en el cumplimiento de estrategias y políticas financieras, validar los informes para evitar errores, reportes financieros de cierre mensual.

Problemas a evitar que se buscan con la creación de este departamento:

- Duplicidad de información enviada a Dirección General y a Junta Directiva Nacional.
- Información contradictoria o no validada entre contabilidad y finanzas.
- Desaprovechamiento de obtención de información, lo cual generaría labores ociosas.
- Inexistencia de estrategia económica común, que provoque un crecimiento acelerado pero sin administración financiera y a su vez desaprovechamiento de herramientas financieras como el apalancamiento financiero, las cuales aplicadas inteligentemente y con conocimiento puede ser herramientas con alto valor. Cuantos más recursos haya para gestionar, hay una mayor necesidad de orden e información.
- Desorden financiero que provoque altos costos lo cual puede cuasar una reducción de las actividades del fin social.

Para poder llevar a cabo esta propuesta, es necesario que se gestione su aprobación ya sea por Junta Directiva Nacional o la Asamblea Nacional, pues hay un acuerdo de no crecer más en personal del CNS por ello tendría que ser revocado por el órgano correspondiente.

### **Implementación de herramientas financieras**

El departamento financiero tendrá tres pilares en su operación: el análisis financiero, valoración de proyectos y gestión de riesgo, este último será abarcado en la siguiente sección.

#### **a) Análisis financiero**

El análisis financiero requiere la utilización de los tres métodos más populares (ratios, porcentajes y diferencias), tomando como base la información contable, pero siempre adaptándose a la realidad de la organización. Esto requiere tener claro algunos aspectos como:

- No existe una rentabilidad sobre el patrimonio como se le conoce normalmente al rendimiento que tendrían los accionistas de una empresa, aquí existe una rentabilidad sobre el patrimonio que retribuye a la misma organización, la cual gana y se reinvierte en sí misma.
- Existen dos entidades contables, fondos privados y fondos públicos que se fusionan en una misma para la presentación de los estados financieros auditados, sin embargo, deben analizarse por separado y comenzar a maximizar los indicadores de fondos privados.

Después del análisis realizado en el capítulo 3 y habiendo detallado las fortalezas y debilidades de la operación financiera actual, se identificaron los siguientes indicadores financieros que deben llevarse a cabo de forma mensual, semestral y anual.

#### **Análisis vertical y horizontal**

Los análisis porcentuales permiten medir la composición de la estructura financiera, así como su evolución y se distinguen principalmente entre:

- Análisis vertical: ofrecen la importancia ponderada de cada elemento de los estados financieros. Muestra los pesos porcentuales y el impacto que tienen las cuentas dentro de toda la estructura contable.
- Análisis horizontal: mide la variación porcentual en el tiempo. (valor año 2- valor año 1)/valor año 1.

### Razones financieras

Dentro de los ratios, se recomiendan las razones financieras calculadas en el capítulo 3, sin embargo, se recomiendan ocho razones financieras adicionales que se adaptan al tipo de organización sin fines de lucro:

Razones de productividad:

- Productividad: *total ingresos explotación / gastos explotación*. Mide posibilidad de generar beneficios sin tener en cuenta resultados financieros extraordinarios, entre mayor sea el ratio a 1, mayor será la estabilidad.
- Eficacia: *ingresos propios previstos / ingresos reales*. Mide la capacidad para cumplir los ingresos previstos en presupuesto, entre más cercano sea el ratio a la 1 más eficaz es.
- Eficiencia: *gastos previstos / gastos reales*. Mide la comparación de los gastos previstos versus el real, entre más supere la unidad, mayor eficiencia.

Razones de endeudamiento:

- Autonomía Financiera: *Pasivo Fijo no exigible / Activo Total*. Mide la capacidad para continuar la actividad de la entidad con los recursos generados, el ratio ideal entre 0.3 y 1.
- Dependencia Financiera: *(Pasivo Circulante + Pasivo exigible de largo plazo)/Activo Total*. Mide el volumen de recursos que la organización obtiene de forma externa para financiar sus activos, el ratio ideal es tendencia a cero.
- Garantía: *Activo Total / (Pasivo Fijo exigible + Pasivo Circulante)*. Demuestra que la organización no tiene inconvenientes para hacer frente a sus acreedores y prestamistas, el ratio ideal es entre 1.5 y 2.5.

Razones de rentabilidad:

- Rendimiento: *beneficio antes de intereses e impuestos / total activo*. Relaciona los ingresos y gastos con el activo total, esta suele ser baja por la naturaleza de la organización.
- Rentabilidad financiera: *beneficio / (pasivo fijo no exigible – beneficio)*. Cuanto más rentable sea, mayor campo de acción tendrá para aumentar su objetivo social.

### Diagramas de solidez

Son gráficos que reflejan el equilibrio entre la tendencia a la liquidez de las inversiones en activos y los grados de exigibilidad del pasivo y patrimonio. Esto surge del principio financiero esencial en el que toda inversión debe financiarse con una fuente cuyo vencimiento debe estar acorde con el período de recuperación del activo.

Figura 12: Diagrama de estructura financiera



Fuente: Solidez financiera y evolución por MBA. Tarcisio Salas.

El diagrama anterior se aplica a todo el Balance General para medir el equilibrio completo entre activos y fuentes de pasivo y patrimonio. Esto se realiza por medio de un análisis de estructura financiera que ordena los activos de menor a mayor liquidez y las fuentes de menor a mayor exigibilidad, buscando así comparar la parte superior del diagrama, los activos menos líquidos con las fuentes menos exigibles, así como los activos más líquidos con las fuentes más exigibles, de tal modo que se pueda identificar si existe o no equilibrio financiero.

Deben cumplirse dos reglas para evaluar la solidez y el riesgo implícito:

1. Debe existir activos de largo plazo financiados con al menos 50% de Patrimonio, para asegurar que la parte menos líquida de los activos se financien con fuentes

que no requieren compromiso de deuda, además el activo de largo plazo restante debe ser financiado con pasivo de largo plazo y jamás con pasivo de corto plazo.

2. Debe existir activo circulante financiado con pasivo de largo plazo o patrimonio en al menos un 15%, para evitar que estos activos se financien completamente con pasivos de corto plazo y así lograr mantener un margen de cobertura aceptable del activo al pasivo circulante.

Es importante destacar que a mayor holgura al cumplir ambas reglas, habrá una mayor solidez y por ende un menor riesgo. Esto porque la solidez tiene un comportamiento inverso al riesgo:

- Alta solidez implica bajo riesgo
- Baja solidez implica alto riesgo

Los diagramas de estructura deben ser comparados entre varios períodos para evaluar tendencias.

#### Análisis de fuentes y empleos

Se recomienda el análisis de fuentes y empleos realizado en el capítulo 3, para evaluar la evolución de la solidez financiera y va de la mano con los diagramas de solidez. Este análisis se compone de 5 etapas.

1. Evaluación del grado de solidez de la estructura financiera del período inicial. (diagramas de solidez)
2. Análisis de las fuentes de fondos del período.
3. Análisis de los empleos de fondos del período.
4. Análisis comparativo entre fuentes y empleos para determinar grado de equilibrio.
5. Análisis comparativo de la solidez de la estructura financiera inicial versus la final del período.

Las fuentes de fondos son: aumentos en cuentas de pasivo, patrimonio, disminuciones en cuentas de activo y la depreciación, este último ya que no representa una salida real de efectivo. Se ordena de menor a mayor exigibilidad. Ver anexos para ver detalle de cuentas.

Los empleos de fondos son: aumentos en activo, disminuciones en pasivos y patrimonio. Se ordenan de menor a mayor liquidez. Ver anexos para ver detalle de cuentas.

El estado estructurado mostrado en el capítulo 3, se realizó comparando los balances de dos períodos, para obtener las variaciones absolutas de un año a otro y se clasificaron como fuente o empleo, según la naturaleza de la cuenta y su aumento o disminución; posteriormente se ordenan por exigibilidad o liquidez según corresponda. En el estado se analiza el grado de exigibilidad de las fuentes y luego se analiza la liquidez de los empleos, para finalmente comparar y analizar las fuentes que financiaron cada empleo y si están en equilibrio o no.

### Análisis de Flujo de Caja

La administración del flujo de caja representa un área de vital importancia en cualquier organización, indiferentemente de si es lucrativa o no, debido al alto impacto en la capacidad de generar la liquidez suficiente para hacer frente a sus compromisos, tiene efecto directo en niveles liquidez, endeudamiento, capacidad de pago y valoración.

Se identifican 5 niveles de flujos en la organización:

1. Flujo de las operaciones: flujo generado al final de la operación (utilidad neta) después de impuestos y antes de gastos financieros (si se llegaran a tener), mas depreciación, gastos financieros y otros gastos que no usan efectivo.
2. Flujo de corto plazo: flujo de operaciones menos aumento en el circulante neto operativo (Activo circulante de operación menos Pasivo circulante espontáneo).
  - a. Activo circulante de operación: Activo circulante menos Efectivo y equivalentes (Caja, bancos e inversiones en valores CP que no son inversiones permanentes sino reservas de liquidez disponibles).
  - b. Pasivo circulante espontáneo: Pasivo circulante de generación espontánea, renovables y sin costo financiero (cuentas por pagar a proveedores comerciales y otros pasivos acumulados no financieros). Pasivo circulante menos Deuda financiera corto plazo (préstamos bancarios, bonos y obligaciones financieras CP).
3. Flujo después de pago a fuentes: flujo restante después de operaciones de corto plazo y luego de cubrir costo de fuentes de financiamiento (si se llegan a tener).

4. Flujo después de inversiones de largo plazo: flujo de caja restante después de las operaciones de corto plazo, cobertura de fuentes de financiamiento e inversiones en activos de largo plazo.
5. Flujo neto de caja: flujo anterior más cambios en cuentas patrimoniales.

Dado lo anterior, según la capacidad que tenga la organización para ir cubriendo sus diferentes necesidades de flujo de caja, existen 4 categorías que clasifican la gestión del flujo de caja de la organización. Tal y como se muestra en el cuadro siguiente:

Figura 13: Análisis estratégico del flujo de caja

	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4
Utilidades neta más gastos financieros				
Más Deprec. y amortización activos intang.				
<b>Flujo de las operaciones</b>	←	←	←	←
Menos aum. circulante operativo (más dism.)				
<b>Flujo de corto plazo</b>	←	←	←	←
Menos Gastos financieros				
Menos Dividendos pagados				
<b>Flujo después de pago a fuentes</b>	←	←	←	←
Menos aum. activo fijo y LP (más dism.)				
<b>Flujo después de inversiones LP</b>	←	←	←	←
Más aumento Deuda finan. CP (menos dism.)				
Más aumento Deuda LP (menos dism.)				
Más aum. partidas de patrim. (menos dism.)				
<b>Flujo neto de caja</b>	←	←	←	←

Fuente: Esquema integral de la rentabilidad por MBA. Tarcisio Salas.

1. Categoría 1: flujo de caja autosuficiente, cubre todos sus flujos y tiene remanente al final. Representa un riesgo nulo o muy bajo.
2. Categoría 2: flujo de caja de corto plazo y pago a fuentes, ya que cubre sus inversiones en corto plazo y obligaciones de financiamiento, pero no le alcanza para cubrir inversiones de largo plazo. Representa un riesgo discreto y bajo.
3. Categoría 3: flujo para operación de corto plazo, ya que solo cubre sus inversiones de corto plazo y requiere nuevo financiamiento ya sea con deuda o patrimonio para seguir creciendo. Representa riesgo significativo por su dependencia de nuevas fuentes para financiar todo su crecimiento de largo plazo.
4. Categoría 4: flujo de caja insuficiente, siquiera puede cubrir sus operaciones e inversiones de corto plazo, esto debido a que hay pérdidas o utilidades sumamente bajas. Riesgo muy alto, la organización puede declararse sin fondos para seguir operando en cualquier momento por lo que arriesga la continuidad de la organización.



## **b) Valoración de Proyectos**

Cada proyecto de inversión debe manejarse como uno individual, el cual debe valorarse financieramente para determinar si es conveniente o no realizar la inversión, sin embargo pueden haber 2 0 más proyectos relacionados entre sí, para los cuales se deben valorar. Para la valoración de proyectos se deben seguir estos pasos básicos:

1. Determinar la estrategia y lo que se pretende lograr con la inversión.
2. Estimar cuánto corresponde a la expectativa de ganancia.
3. Determinar todo lo necesario de la inversión como costos y aspectos legales.
4. Realizar una proyección de flujo de caja entre 3 a 5 años teniendo en cuenta solo las partidas que representan una salida real de efectivo, además de otros aspectos como crecimientos esperados.
5. Calcular, al menos, dos indicadores financieros básicos que permitirán determinar la conveniencia de la inversión o no: el VAN (valor actual neto) y el TIR (tasa interna de retorno).

Posteriormente, se deben establecer mecanismos de seguimiento y control del proyecto en curso, se pueden requerir ajustes de presupuesto de caja.

### **Nuevas políticas financieras**

#### **Objetivos estratégicos a nivel financiero**

Se deben definir objetivos estratégicos propiamente del área financiera, aquí se plantean los cuatro básicos y esenciales sobre los que se basa esta propuesta:

1. Estrategia: Crear sostenibilidad financiera.  
Objetivo: crear plan financiero que aumento la rentabilidad de AGYSCR.
2. Estrategia: Crecimiento y diversificación de los ingresos.  
Objetivo: aumentar la diversidad de los ingresos y no depender ni conformarse con solo una fuente de ingresos, la cual es altamente riesgosa.
3. Estrategia: inversiones y desarrollo a futuro que fortalezca a AGYSCR.  
Objetivo: se debe ampliar las fuentes de financiamiento.

#### 4. Estrategia: productividad

Objetivo: mejorar la eficiencia operativa y los controles financieros.

### **Plan financiero**

Primero que nada, se debe realizar un Plan Financiero adecuado para la organización, ya que la AGYSCR cuenta con información contable mensual, semestral y anual, utilizando las herramientas anteriormente planteadas, se pueden evaluar tendencias y el comportamiento financiero, tal y como se realizó en el capítulo 3, pero debe incorporarse como una costumbre mensual, de esta forma se puede ir evaluando los avances en relación con el Plan Financiero, el cual debe contar con 3 partes a lo largo del año:

- Plan Financiero anual: a realizar entre septiembre y diciembre del año previo.
- Plan Actualización 2: evalúa los meses restantes, se debe realizar entre febrero y abril del año en curso.
- Plan Actualización 3: evalúa los meses restantes, se debe realizar entre junio y agosto del año en curso.

Y paralelo a esto, calcular de manera mensual el conocido "*Rolling Forecast*" que en español significa Pronóstico Dinámico, el cual va evaluando las cifras reales y se va ajustando de acuerdo con las novedades de la operación, esto permite reaccionar con mayor rapidez ante cambios inesperados. Este método será esencial para incorporar dentro de la gestión de la Tienda, ya que el Rolling Forecast puede evitar:

- Altos costos de inventarios y/o obsolescencia.
- Daños en inventario o desequilibrio.
- Bajo nivel de servicio al cliente.
- Pérdida de ventas o resultados no satisfactorios.

Los planes deben ser realizados para proyectar ingresos, principalmente los de fuentes privadas, planear gastos e inversiones, de esta forma poder proyectar el impacto de una inversión para al menos los próximo 3 períodos y evaluar el valor actual neto, es decir, traer a valor presente el valor de esos flujos para evaluar si es atractivo o no o si por el contrario, representará pérdidas para la organización.

Eso sí, debe ir de la mano y con mucha comunicación de las otras áreas, no se debe comparar contra el Presupuesto Anual, y debe tomar en cuenta temporalidades o tendencias.

### **Apalancamiento e inversiones**

Se debe incrementar el apalancamiento financiero para aumentar las operaciones de venta de bienes y servicios y aumentar el rendimiento que percibe la organización. Actualmente no llega siquiera al 8%, situación que ha castigado al rendimiento de la organización.

¿Cuánto es el nivel adecuado de apalancamiento? Aunque a nivel teórico se estima que un 70% de endeudamiento en relación con el total de activos es el riesgo máximo en una empresa, debido a que es una organización sin fines de lucro y se busca proteger y garantizar aspectos de liquidez y operación con fines sociales, se propone un porcentaje de 50% como riesgo máximo y entre 30% y 40% de riesgo moderado en los niveles de endeudamiento, y es un 25% de nivel de endeudamiento catalogado aún como riesgo bajo.

Se debe utilizar más el apalancamiento de largo plazo con el fin de incrementar sus inversiones, mientras se aprovechan los beneficios fiscales que estos generan, además de los que ya cuenta la organización.

Si se toma en cuenta la posición de solidez tal y como se analizó en el capítulo 3, donde de acuerdo con el diagrama de solidez y estructura financiera del 2015, la organización puede invertir hasta un 52% en activos de largo plazo y seguir manteniendo una posición de solidez y bajo riesgo, eso sí, los activos en los que se invierte deben estar en total capacidad para generar nuevos ingresos de acuerdo a un plan estructurado.

Por su parte, con la estructura actual, se puede invertir en activos corrientes hasta en un 45% y mantener financiamiento con patrimonio o pasivo de largo plazo en un 15% de forma que se mantenga la solidez y el bajo riesgo, de manera que se evite que estos activos se financien totalmente con pasivos de corto plazo que puedan aumentar el riesgo por su alta exigibilidad, y lograr así mantener un margen de cobertura razonable del activo

al pasivo circulante, todo esto con el fin de evitar tener situaciones que puedan comprometer negativamente la liquidez.

Se debe realizar un ligero ajuste a la estructura de fuentes y empleos de la organización, en el análisis del 2015, se observó que no existía equilibrio debido a que no todas las fuentes de largo plazo estaban cubriendo los empleos también de largo plazo; quiere decir que aumentaba ligeramente el riesgo, por lo cual debe ajustarse al menos para generar equilibrio en un 4% las fuentes de largo plazo para recuperar esta posición de riesgo, esto implica apalancamiento de largo plazo, ya que, tal y como se demostró en el capítulo 3, aumentar los pasivos de corto plazo solamente perjudican la solidez al aumentar la exigibilidad.

Para ampliar las fuentes de financiamiento se debe efectuar un acercamiento a diferentes entidades financieras para determinar la mejor opción y poder así iniciar con el financiamiento de al menos un 10% del total de los gastos operativos.

Además, se debe realizar un control de las inversiones, evaluando viabilidad y rentabilidad de cada proyecto así como un presupuesto para cubrir las necesidades del mismo y utilizando la herramienta de costo-beneficio, esto facilitará la proyección de flujos de caja y evaluar sostenibilidad y continuidad.

### **Inventarios**

El promedio actual de rotación del inventario es muy bajo durante el período, tal y como se analizó en el capítulo 3, se debe mejorar la administración del inventario de la Tienda, para alcanzar saldos óptimos de existencias que minimicen los costos de mantenimiento de los inventarios y a su vez reduzcan el riesgo de agotamiento.

Los artículos obtenidos de la Tienda por medio de los fondos de ayuda a grupos, deben ser analizados cuando tienen algún descuento sobre el precio real, pues eso puede estar influyendo en que la tienda prácticamente está vendiendo a precio de costo o incluso con pérdida.

Dado la complejidad de la operación de la tienda por el soporte a Grupos Guía y Scout, se debe calcular una rotación de inventarios por cada línea de productos, para identificar

deficiencias por producto y que también están impactando la baja rotación, al año 2015, el inventario está rotando en su totalidad 1 vez al año, se propone un reajuste de inventario de acuerdo con las ventas históricas por producto de tal forma que la rotación sea de al menos 3 veces en el año, esto se puede lograr de una de las siguientes formas o una combinación de ambas:

- a. Aumentando las ventas de la Tienda
- b. Disminuyendo los excedentes de inventario después de un análisis de inventarios por producto.
- c. Crear estrategia de inventarios en función de la demanda.

Lo anterior busca lograr que se invierta menos en inventario ocioso porque consume recursos que podrían ser aprovechados en otras áreas operativas del CNS inclusive para respaldar esfuerzos para generar nuevos ingresos como publicidad y promoción de productos de la Tienda para el público general.

Para lo anterior se recomienda utilizar la Contabilidad de Costos, la cual permitirá medir la gestión, determinar los costos unitarios por productos, los costos de productos vendidos y margen de contribución, utilizando la herramienta de punto de equilibrio como base para la gestión de precios y costo de inventarios. El punto de equilibrio es aquel precio donde se vende a precio de costo, si el precio aumenta, la diferencia entre precio y costo unitario será la ganancia asociada a la venta.

### **Indicadores financieros**

Se plantean parámetros mínimos de medición para los indicadores financieros más críticos:

- a. Rentabilidad sobre el patrimonio: mayor que la inflación anual, debe proyectar en 2 años en al menos 10% y en 5 años en al menos 15%.
- b. Crecimiento en ventas: las ventas de la Tienda deben crecer en al menos un 5% anual.
- c. Margen de utilidad neta: sea mayor a 15%.
- d. Razón de endeudamiento: alcance un nivel de 15% anual mínimo.
- e. Rotación de inventarios: alcance un mínimo 3 veces al año.

- f. Inversión en promoción de productos: alcanzar un crecimiento de 10% anual en 3 años.
- g. Rendimiento sobre activos: lograr al menos un 20% de rentabilidad de los activos.

Se deja a discreción del departamento financiero el surgimiento de nuevos indicadores financieros o metas financieras que aseguren una mejora de la operación financiera.

### **Estudio de gastos y reestructura**

Se debe realizar un estudio de los gastos operacionales principalmente de personal y mantenimiento y suministros, de tal forma que se puedan aplicar procedimientos para disminuirlos o respaldarlos con la operación real de la organización.

Se debe generar un sistema de planificación de gastos, dentro de las proyecciones financieras de flujo de caja, además de realizar un diagnóstico de cada uno de los gastos y el por qué han venido creciendo y si este crecimiento era esperado o justificado en comparación con los esfuerzos de la organización por obtener otros ingresos.

Dentro del diagnóstico de gastos se deben realizar las siguientes preguntas:

1. ¿Es necesario o prescindible?
2. ¿Es un gasto o costo alineado a la estrategia de la organización o no?
3. ¿Son fijos o variables?
4. ¿Está presupuestado?
5. ¿Cuál es la forma de financiación del gasto?
6. ¿Está relacionado con un ingreso futuro o es meramente operativo?
7. Si se trata de una inversión, ¿cuál sería la proyección que define el Valor Actual Neto? Esto definirá si vale la pena o no.

Además de las preguntas anteriores, se deben tomar una serie de políticas que maximicen la gestión de los gastos:

- Negociar siempre el mejor precio en relación costo beneficio.
- Se debe pagar solamente lo necesario y cuando sea necesario.
- Nunca pagar temprano, de tal forma que se manipule los promedio medios de pago, a no ser que exista un buen descuento que deba ser aprovechado.

- Suponer que todas las condiciones de pago se pueden negociar.
- Se debe invertir para obtener algún beneficio, no solamente gastar, con excepción de aquellos gastos meramente operativos.

La gestión de los gastos, principalmente los gastos fijos serán punto clave en la estrategia de sostenibilidad financiera.

### **Contabilidad apoyada en NIIF (Normas internacionales de información financiera)**

Se detectaron algunas carencias en el orden de la información que incluso dificultaron el entendimiento y el análisis y se requirió indagar con el departamento de contabilidad. El ejemplo más interesante es la mezcla en el rubro de costo de ventas tanto de los gastos operativos de los Campos Escuela con el costo de ventas de los inventarios de la Tienda. Las NIIF establecen que el costo de ventas debe ser utilizados para cuantificar inventarios y otros costos relacionados con la venta de productos que generan ventas, situación que no se da en los Campos Escuela pues se está prestando un servicio y no generando una venta como tal. Esta situación se evidencia incluso al año 2015, en donde en los informes de tesorería sí se hace el desglose como “costo de venta de bienes” y “costo de venta de servicios” y se hace la separación de cifras; sin embargo, en el estado financiero auditado lo mezcla todo en un solo costo de ventas, mientras que en la sección de ingresos sí realiza la separación de ventas de la Tienda e ingresos de los Campos Escuela, la situación anterior no es permitida en las NIIF, además de prestar a confusión a una persona externa.

Se recomienda hacer una actualización y análisis de la contabilidad actual y comparación de la mano de las NIIF las cuales permitirán:

- Mayor transparencia en los estados financieros.
- Información consistente y comparable.
- Mismo lenguaje contable y financiero.
- Reducción de costos.
- Herramienta para la toma de decisiones.
- Modernización de la información financiera.
- Simplificar la preparación de los estados financieros.

Posteriormente, dejar lo que se encuentra correcto y realizar los ajustes necesarios para ajustar la contabilidad actual con las NIIF.

### **Auditoría externa**

Se debe crear una política de exigencia en la calidad y cantidad de información presentada por el despacho de auditoría externa, ya que se identificó que los despachos utilizados en 2013-2014 y 2014-2015 no cuadraban los datos entre sí para el año 2014, además de tener una gran carencia de información en los estados financieros auditados del 2013-2014; esto puede perjudicar la imagen de la organización y afectar futuros endeudamientos o auditorías. Se debe continuar utilizando el formato de presentación como el del despacho de contadores públicos y consultores JC&A Asociados del 2015. Además, se debe solicitar más detalle en las notas de los estados financieros, ya que las notas de estos, no ubicaban al lector en la realidad de la situación de la cifra mostrada pues se mostraban números solamente sin ninguna pequeña descripción de lo acontecido.

#### **4.2.2 Estrategias de riesgo**

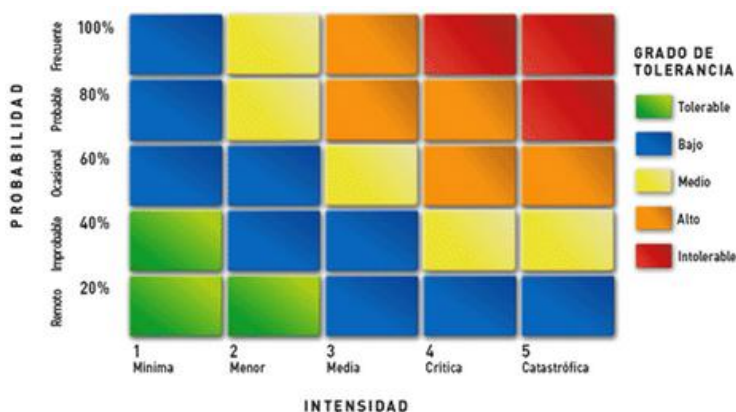
La Asociación debe ser cautelosa en sus decisiones de inversión y operación financiera, sin embargo, la cautela no debe ser sinónimo de inacción. En el estudio realizado en el capítulo 3, se evidencia una posición muy conservadora por lo que para tranquilidad de los miembros de Junta Directiva Nacional, esta propuesta contempla toda una subestructura de gestión del riesgo financiero.

La administración de riesgos sería el tercer pilar del departamento financiero, es una función derivada del estudio de las finanzas, que tiene como fin esencial el manejo y la cobertura de los riesgos financieros asociados para mantener a la organización en dirección de sus objetivos de rentabilidad promoviendo la eficiencia de las operaciones y el mantenimiento del capital. Dado que el objetivo es garantizar la solvencia y la estabilidad, se plantea el proceso de administración de riesgos como una de las funciones esenciales del departamento financiero.



- Como parte de la creación del departamento de administración financiera, se recomienda maximizar el proceso de administración de riesgos, el cual deberá estar compuesto por cinco pasos básicos:
  1. Identificación y selección de los Riesgos: identificar vulnerabilidad ante economía, inflación, crédito, liquidez, legal, operaciones. En los que destacan: tipos de cambio, interés, inflación, tasas de crecimiento, incumplimiento, solvencia, riesgo actual y el potenciado.
  2. Evaluación y medición de los Riesgos: medición y valoración de cada uno de los riesgos. Así como la creación de un Mapa de Riesgo:

Figura 14: Ejemplo de mapa de riesgos financieros



Fuente: factura-e.mx. “6 Consejos para Minimizar los Riesgos Financieros en tu Empresa”

Este determinará una proyección del nivel de tolerancia al riesgo en cada una de las decisiones financieras, se debe buscar que se categoricen los posibles riesgos en función de la probabilidad de que sucedan y su posible impacto, para después buscar acciones correctivas que eliminen y/o reduzcan las consecuencias. Se recomienda que se realice por áreas y operaciones. La matriz debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de manera integral el riesgo principalmente en los tres siguientes aspectos de la organización:

- Las propuestas de inversión.
- El antes, durante y después de una propuesta de inversión o puesta en marcha de un proyecto de optimización operativa o financiera en cual área de la organización.
- Riesgos externos de la organización y planes de contingencia.

3. Establecimiento de políticas o límites de aceptación de los Riesgos: establecer los límites máximos que la organización esté dispuesta a asumir, de acuerdo a los beneficios esperados, tolerancia al riesgo, estrategias de negocio. Esta medición debe ser diaria o semanal para comparar el comportamiento de las operaciones versus el riesgo.
4. Selección e implementación de métodos de administración de Riesgos: de acuerdo con los resultados, se optarán por posturas como evitar riesgo, gestionar riesgo, absorberlo, transferirlo, diversificarlo.
5. Monitoreo y control: se valora la calidad de los modelos de identificación y medición de los riesgos, así como el cumplimiento y eficiencia de los límites.

Cada decisión o proyecto financiero debe ir acompañado con un análisis de riesgos asociados y debe tener una mitigación contemplada como plan de continuidad y contingencia financiera, haciendo hincapié en la liquidez.

#### Propuesta de Matriz de riesgo

Este es un análisis cualitativo, sin embargo, deberá tener fundamentos financieros en la toma de decisiones en su construcción, los cuales deberán ser evidenciados en los flujos de caja proyectados. Esta matriz busca identificar los eventos de riesgo y el nivel de probabilidad de impacto, donde se parametriza lo siguiente:

- Riesgo bajo: existe menos de 25% de probabilidad de fracaso, debe ocurrir situaciones poco comunes donde el factor analizado fracase o impacte negativamente a la organización.
- Riesgo medio: el factor analizado tiene probabilidades de impacto entre 26% y 59% que un proyecto, o que requiera mucho esfuerzo financiero, pero con muchas probabilidades de éxito así como de fracaso.
- Riesgo alto: alta probabilidad de pérdida de liquidez, no recuperación de la inversión, problemas operativos de gran impacto por factores internos o externos. Probabilidades superiores a 60% pero que eventualmente puede representar mucha rentabilidad asociada.

Los análisis porcentuales solo si son aplicables de acuerdo al factor analizado con base en la teoría de probabilidades.

A continuación se da un ejemplo aplicable a la realidad de la organización:

Tabla 10: Ejemplo de riesgo global del Proyecto A de AGYSCR

Area	Código	Evento	Probabilidad	Impacto	Valoración	Percepción del riesgo		
						Bajo	Medio	Alto
Proyecto A: Inversión campo de cuerdas	C1	Planificación estratégica no acorde a la realidad alcanzable	2	8	16	BAJO		
	C2	Falta de priorización en las acciones tomadas	2	7	14	BAJO		
	C3	Errores de diagnóstico y pronóstico en el plan de negocio	3	8	24		MEDIO	
	C4	Falta de promoción y publicación apropiada para alcanzar metas	3	7	21		MEDIO	
					Valoración Total	75		

Riesgo bajo
Riesgo medio
Riesgo alto

Fuente: elaboración propia

En el cuadro anterior se evidencian cuatro posibles riesgos de implementar el proyecto A, en donde se designó una escala de 1 a 10 para medir tanto la probabilidad de que los eventos de riesgo ocurran así como el impacto que tendría en la organización; es 10 el más alto y 1 el más bajo, siempre categorizándolas dentro de la percepción por evento de riesgo alto, medio o bajo. Se debe tener siempre en cuenta las siguientes escalas

Tabla 11: Valoración de percepción de riesgo por evento y global

Percepción de riesgo global		Cuadro de control por evento	
Percepción	Valoración	Percepción	Valoración
Bajo	<300	Bajo	1 19
Medio	300-500	Medio	20 69
Alto	>500	Alto	70 100

Fuente: elaboración propia

La valoración por evento es la multiplicación probabilidad e impacto y la valoración global es la suma producto de los resultados por evento de tal forma que se haga una valoración global que determine el riesgo, así como planes de contingencia.

### 4.2.3 Estrategias de generación de ingresos

Actualmente la organización cuenta con 3 unidades básicas de negocio, las cuales tal y como se analizó en el capítulo 3 y en respaldo con los informes de tesorería no representa el rubro fuerte de ingresos debido a la poca gestión y aprovechamiento de las mismas, además de la alta dependencia de los fondos públicos; sin embargo, la Asociación está en capacidad de realizar inversiones que maximicen estos negocios, debido a la gran cantidad de recursos ociosos que ostenta al año 2015 y a los flujos de caja autosuficientes. Por lo cual se determina que para las tres unidades se debe realizar un Plan de Negocios distinto, directamente enfocado en la operación y alcance de cada uno.

El Plan de Negocio es un documento escrito que define el alcance del negocio y sus estrategias, se enfocará en cuatro grandes áreas: Conceptualización del negocio, Operaciones, Mercadeo y Finanzas.

En el área de conceptualización destaca los objetivos, la misión, visión, la estructura, las estrategias, así como un análisis FODA el cual permitirá conceptualizar más el entorno del negocio. En el área de operaciones destacan los flujos de proceso a seguir para evitar estancamientos de inventarios, en el caso de la Tienda o de estimación de servicios prestados, en el caso de los Campos Escuela. En el área de mercadeo, se definirá la mezcla de mercadeo, indiferentemente de si es un bien o un servicio, donde se definirán los segmentos de mercado, el mercado meta, las estrategias a llevar a cabo, relacionadas con la mezcla de *marketing* que se divide en producto, precio, plaza y publicidad y promoción y finalmente, dentro del área de finanzas se debe realizar un plan financiero donde se debe incluir los presupuestos de inventario proyectados al menos a 1 año; asimismo, se deben definir los márgenes de utilidad bruta, alinear con la estrategia de precios de la mezcla de *marketing*, realizar estados financieros pro-forma proyectados a mínimo tres años:

- Estado de resultados: cuantas unidades o servicios se venderán, costos fijos, costos variables, precios.
- Balance General: que se espera que tenga la unidad de negocio y como se financió.

- Flujo de caja: definición de políticas de cuentas por cobrar, plazo que se tendrá de los proveedores, definir el ciclo de venta del bien o del servicio, ¿cuándo voy a requerir liquidez? ¿dónde se obtendrán estos recursos?

Además, se realizarán los análisis de punto de equilibrio y de escenarios que contemple al menos dos escenarios: uno optimista con un crecimiento anual de al menos el 15% y otro pesimista con un crecimiento anual del 2%.

Finalmente el Plan de Negocio tendrá el apartado de conclusiones, donde se definirá prácticamente de forma puntual el alcance del Plan de Negocio, por lo que debería incluir aspectos como Punto de Equilibrio y Tasa Interna de Retorno ya que puede ser de gran utilidad si a futuro se desea o se requiere optar por el financiamiento para estos proyectos. Es importante destacar que el objetivo para el cual estos planes de negocio deben ser definidos es al menos alcanzar el punto de equilibrio financiero, es decir, donde al menos los ingresos son iguales a los gastos, de tal forma que se sostengan por sí mismos y posteriormente proyectos márgenes de ganancia.

A continuación, se realizará una serie de propuestas más personalizadas para cada una de las unidades de negocio:

### **Tienda Guía y Scout**

La Tienda Guía y Scout al ser un minorista, debe redefinir su estructura de precios, se debe realizar un análisis de productos ofrecidos, debido a que después los precios que ofrece son altos, pues está ofreciendo productos de alta calidad de marcas altamente reconocidas como Eureka; sin embargo, esto se sale de las posibilidades de compra para muchos miembros de Grupos Guía y Scout, los cuales optan por mejor comprar en otras Tiendas los artículos de *camping* a precios más cómodos aunque se sacrifique la calidad.

Dentro del área de Mercadeo debe destacar la segmentación y la Mezcla de *Marketing* donde definirá lo siguiente:

- Producto: redefinir la línea de productos a ofrecer, la cual debe ser interrelacionada entre sí, así como sus respectivas marcas acordes a la estrategia general de lo que se busca comunicar a través de la oferta de productos.

- Precio: definir la estrategia de precios con la que atacará a dos segmentos distintos: compradores Guía y Scout y público en general, así como el margen de utilidad y la estrategia de precios que utilizará para competir. Las marcas ofrecidas deben tener precios acordes a la estrategia general del negocio.
- Plaza: definir los canales de distribución y el cómo hacer llegar los productos a los clientes. Se debe innovar con las compras en línea, actualmente ya existe un sistema de Tienda Virtual, sin embargo, se propone un sistema de pago electrónico automático, además de que se debe estar actualizando constantemente el catálogo de productos.
- Publicidad y Promoción: definir estrategias de descuentos para los dos segmentos de mercado identificados, así como las estrategias de comunicación y atracción de posibles compradores externos a la organización buscando implementar la estrategia de mensaje del sentido social combinado con la vida al aire libre y la salud.

A nivel financiero la propuesta está alineada con la propuesta de gestión de inventarios que se realizó anteriormente, además de incrementar los precios en relación con el costo. Se propone aumentar redefinir todos los precios de la Tienda de tal forma que se logre ajustar a al menos un 20% de margen de utilidad bruta de forma inicial para el primer año.

Posteriormente, al inicio del segundo año, se propone una redefinición de precios para alcanzar al menos un 30% de margen de utilidad bruta, con la discreción en el ajuste de los productos más caros que ofrece la Tienda, aquellos por encima de 80.000 colones, los cuales básicamente consisten en tiendas de campaña. Posteriormente para el año 3 en adelante, se recomienda una utilidad bruta de al menos de 40% sobre el costo.

Paralelo a esto, se debe pensar en alianzas estratégicas con proveedores para obtener descuentos en la compra de los mismos los cuales serán revendidos posteriormente al público general y Guía y Scout, además de apertura de líneas de crédito que permita crear estrategias de pago y sacar provecho de la máxima financiera: cobrar lo más rápido posible y pagar lo más tardío posible sin afectar la confianza de los proveedores. Esto, porque de nada serviría aumentar los ajustar los precios cuantiosamente, si no se logra reducir al máximo posible los costos actuales, ya que implicaría precios muy

elevados que no serían atractivos para los posibles compradores y optarían por comprar en la competencia.

Se debe realizar una estrategia agresiva de publicidad y promoción, lo cual debe ser profundizado en el Plan de Negocio, así como una adecuada gestión de los descuentos, a través de tarjetas de fidelidad electrónica por medio de una aplicación, el cual consistiría en un sistema de acumulación de puntos, así como otras estrategias como financiamiento de 3 a 6 meses; sin embargo el impacto que tiene a nivel financiero, es que debe estipularse el alcance de estos descuentos, financiamientos o regalías de tal forma que no alteren las utilidades de la Tienda, pero pueden servir para atraer ventas en masa y así aumentar márgenes de utilidad más rápido y disminuir costos unitarios. Se recomienda que estos descuentos, no sobrepasen más del 30% sobre el total de ventas.

Estrategia agresiva de operación financiera: la Tienda debe comenzar a evaluar y a operar con los fondos propios generados por sí misma, incluyendo la compra de inventarios, incluso si esto implica un sacrificio en precio u oferta de productos durante el primer año y que sea inyectada por capital de la organización solo para sostener los faltantes necesarios para dar soporte a la operación de los Grupos Guía y Scout. Esta estrategia es viable para comenzar a realizar no sin antes tener el Plan de Negocio, con las definiciones claras de las estrategias. Aunque es una estrategia agresiva, es factible por el respaldo que le da la inyección de capital por parte de la organización y el extenso flujo de caja con el que se cuenta.

### **Campo Escuela Nacional Iztarú**

Iztarú es un Campo Escuela enfocado en brindar servicios, la forma viable de hacerlo rentable es enfocando el Plan de Negocios en el público general, principalmente enfocado a empresas con servicios de calidad. Al realizar el plan de negocio, en el área de mercadeo, la mezcla debe definir lo siguiente:

- Servicio: línea de servicios prestados, tanto a público general como a Grupos Guía y Scout, la diferenciación entre ambos, unos enfocados en apoyar el Programa Guía y Scout y los otros enfocados en crear una unidad de negocio rentable. Así como las estrategias del servicio.

- Precio: definir la estrategia de precios a competir con otros centros de recreación y de eventos, definir tarifas individuales, así como paquetes de servicios por cantidad de personas y servicios brindados.
- Logística: sistema de reservaciones, se requiere invertir en innovación y tecnologías de información, además de otros proyectos que impactarán directamente la logística del servicio.
- Publicidad y Promoción: definir estrategias de publicidad de los servicios ofrecidos, políticas de descuentos.

Estrategia agresiva de operación financiera: al igual que con la Tienda, Iztarú debe comenzar a tener total independencia de los recursos de la Asociación, de tal forma que los recursos que le aporte la Asociación sean meramente de necesidad momentánea mientras el Plan de Negocio sigue su puesta en marcha hasta alcanzar la sostenibilidad.

Nuevos proyectos: la gestión de proyectos será la herramienta principal en la cual la organización deberá enfocarse para darle un músculo comercial importante a Iztarú, para efectos de esta propuesta se realiza la propuesta de implementar un Campo de Cuerdas, el cual ya había sido propuesto en el pasado pero no fue implementado, por lo que aquí se retoma y se analiza financieramente en la sección de proyección financiera. Lo anterior debe ir de la mano con:

- Alianzas estratégicas con empresas para hacer canje de servicios así como aprovechamiento de páginas como Yuplón o Titicupón.
- Fuerte inversión en publicidad y promoción tanto para empresas como para personas individuales.

#### Propuestas de inversión en infraestructura de actividades

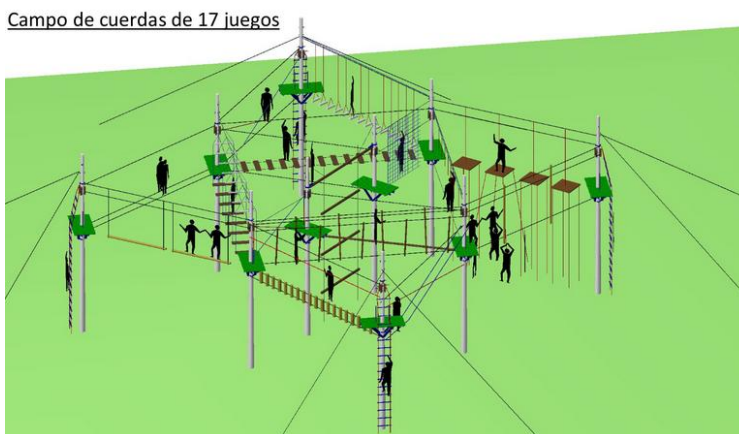
Debido a la posición conservadora de la Asociación, se propone hacer una serie de inversiones delimitadas en el tiempo para dar margen de recuperación financiera, la propuesta original consiste en: un campo de cuerdas altas, un doble trípode invertido con obstáculos en sí mismo, un campo de entrenamiento grupal y un *tour* de puentes. Se debe destacar que para efectos de este trabajo se toma en cuenta solo una de las tres cotizaciones requeridas así como su estudio ingenieril de las obras que corresponde a la empresa Línea Vertical PR S.A.



### Campo de cuerdas

Para el primer año de inversiones se recomienda invertir en el campo de cuerdas, el cual consiste en un circuito de actividades o juegos aéreos que requieren trabajo en equipo, concentración, enfrentar retos, este tiene un costo total de \$78.000 de los cuales, la cotización que presentó Línea Vertical fue de \$62.618; sin embargo, se estiman \$15.382 de provisión para cobertura de alimentación, transporte de materiales, estudio geológico en caso necesario, costo de permisos de construcción en caso necesario, pólizas de riesgo de trabajo, ayudantes y otros requerimientos que podrían acontecer. La construcción se estimó de 3 a 4 meses.

Figura 15: Diagrama de campo de cuerdas previsto con 17 juegos



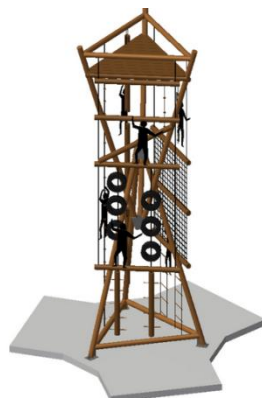
Fuente: Anteproyecto, cotización y planos de Campo de Cuerdas por Línea Vertical PR S.A.

El dibujo anterior refleja el plano estimado del campo de cuerdas, se realizaría en Iztarú, y la ubicación escogida de forma preliminar, es contiguo a la pared de escalar y a las bodegas de Programa y Aire Libre.

### Doble Trípole Invertido

Para el segundo año se recomienda invertir en el Doble Trípole invertido con un costo total de \$49000 como precio final. De los cuales, la cotización es de \$38.795 sin embargo se estima una provisión de \$10.205 por otros requerimientos al igual que con el campo de cuerdas. La construcción se estimó en 2 meses.

Figura 16: Diagrama de Doble Trípode Invertido



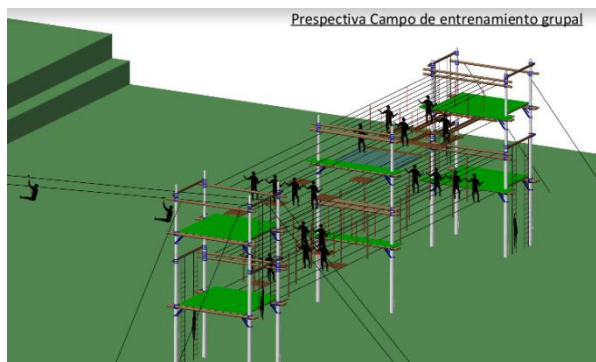
Fuente: Anteproyecto, cotización y planos de Doble Trípode Invertido por Línea Vertical PR S.A.

El dibujo anterior refleja el plano estimado del doble trípode invertido, se realizaría en Iztarú, y la ubicación escogida de forma preliminar es en la explanada verde antes del sub campo Garabito en Iztarú.

#### Campo de entrenamiento grupal

Para el tercer año no se realizarían inversiones de este tipo y para el cuarto año se recomienda invertir en Campo de Entrenamiento Grupal con un costo total de \$115.000, como precio final. De los cuales, la cotización es de \$99.162, sin embargo se estima una provisión de \$15.838 por otros requerimientos al igual que con el campo de cuerdas. La construcción se estimó entre 4 y 5 meses.

Figura 17: Diagrama de campo de entrenamiento grupal



Fuente: Anteproyecto, cotización y planos de Campo de Entrenamiento Grupal por Línea Vertical PR S.A.

El dibujo anterior refleja el plano estimado del campo de entrenamiento grupal, el cual puede tener un gran aprovechamiento para “*team buildings*” masivos para equipos específicos en conjunto con el campo de cuerdas; se realizaría en Iztarú, y la ubicación escogida de forma preliminar es en la actual de las canchas deportivas.

Dentro de la planeación de estos proyectos y el Plan de Negocio como tal, se deben estimar costos de operación y logística, así como pólizas de riesgo tanto para los operarios como para los participantes, además de mantenimiento del equipo, con el cual ya cuenta la organización además de mantenimiento de la estructura de forma periódica.

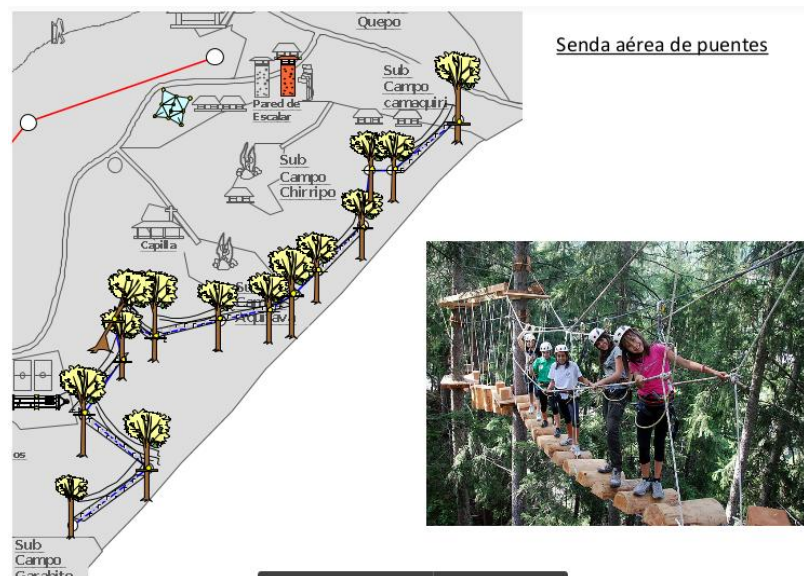
#### Otros proyectos

Existe un cuarto proyecto de cuerdas altas, el cual no se tomará en cuenta para efectos de la proyección, pero se recomienda realizar en el año 6, a no ser que se modifiquen las políticas de inversión actuales.

#### Tour de Puentes

Este consiste en una senda en medio de los árboles con diferentes actividades de reto y aventura, el costo final estimado es de \$160.000, de los cuales la cotización fue de \$142.346, lo cual deja una provisión de \$17.654, al igual que las propuestas anteriores. La construcción se estimó entre 4 y 5 meses.

Figura 18: Diagrama de senda aérea de puentes colgantes



Fuente: Anteproyecto, cotización y planos de Senda Aérea de Puentes por Línea Vertical PR S.A.

El dibujo anterior refleja el plano estimado para la senda aérea, se realizaría en Iztarú, y la ubicación escogida de forma preliminar es ingresando por subcampo Chirripó hasta llegar al subcampo Garabito atravesando el bosque natural.

### Caminatas predefinidas

Las caminatas que usualmente hacen los Guía y Scout, podrían ser explotadas con fin comercial para individuos o grupos, ejemplo: la caminata a la catarata de Iztarú, agregando valor con actividades durante el recorrido.

### Senda de la aventura

Actualmente, la senda de la aventura se ha enfocado en las actividades para grupos Guía y Scout, pero se puede establecer como parte de servicios brindados.

### Comité organizador de Team Buildings para empresas

Los "Team Buildings", lo que en español significaría "Construyendo equipos", se considera el servicio estrella que puede ofrecer Iztarú, debido a su cercanía con la Gran Área Metropolitana, la imagen positiva de Guías y Scouts en la sociedad, además de las

inversiones en cuerdas altas que se planean realizar. Por lo cual se recomienda tener un Comité preparado de personas encargadas de administrar y dirigir estas actividades de la mano con la organización de Iztarú y CNS.

#### Comité organizador de calendario de actividades

Se podrían definir actividades ciertos días a la semana que, en conjunto con una fuerte inversión en publicidad y promoción, permita atraer a las personas a disfrutar de esas actividades de vida al aire libre, liderado por un comité organizador.

#### **Campo Escuela Nacional Yörí**

No se profundizará en este Campo Escuela para efectos de esta propuesta, ya que por su ubicación, requiere un análisis más cuidadoso y detallado, el cual se deja como única recomendación a este momento la elaboración de un Plan de Negocio.

Se debe aclarar y reforzar que las propuestas anteriores no representan un Plan de Negocio ni lo sustituyen, el Plan de Negocio es fundamental para el éxito de estos proyectos. Las estrategias anteriores buscan optimizar la operación financiera y gestionar mejor el riesgo, sin embargo, en relación con el objetivo final de sostenibilidad financiera, lograrán estabilizar la operación y busca que las 2 unidades de negocio de la propuesta tanto la Tienda como Campo Escuela Nacional Iztarú logren una auto sostenibilidad del 40% en 2 años, un 50% en 3 años y un 100% dentro de 5 años. Es importante recalcar que, tanto Iztarú como la Tienda deben tener autonomía financiera, sin embargo, siempre estarían a cargo del departamento financiero propuesto al inicio, deben tener sus propios estados financieros básicos, así como indicadores financieros, presupuestos, proyecciones y herramientas para toma de decisiones.

#### **4.3 Plan de acción**

Para cumplir con las metas establecidas, se debe definir un plan de acción que permita determinar las iniciativas que se deben seguir en orden lógico y secuencial. Si una meta no se encuentra ligada a los objetivos generales de la propuesta, los datos no aportan mayor información para el análisis y la toma de decisiones. A continuación se presenta el plan de acción a seguir:

**Objetivo 1: Establecer parámetros para optimizar las operaciones financieras actualmente de la organización.**

Estrategia 1.1: Reestructurar el departamento administrativo financiero actual, para crear una unidad financiera separada que contemple la sección de contabilidad actual.

Actividades 1.1:

1. Analizar la situación actual de carencia de información y administración financiera como tal.
2. Contratar un Gerente Financiero.
3. Creación de políticas generales y funciones financieras y roles en conjunto con la Dirección General.
4. Implementación de funciones preliminares y contratación de analista financiero.
5. Generación de información financiera y comienzo de análisis de la situación financiera.
6. Mecanismos de control del funcionamiento del departamento.

Estrategia 1.2: Implementación de herramientas y políticas financieras que faciliten el análisis y la toma de decisiones.

Actividades 1.2:

1. Realizar un análisis de los indicadores adecuados para la organización.
2. Establecimiento de políticas financieras e indicadores.
3. Implementación de cálculos financieros y nuevas políticas

**Objetivo 2: Establecer una propuesta de gestión del riesgo como aspecto esencial de la organización.**

Estrategia 2.1: Implementar la Administración de Riesgos y herramientas como Matriz de Riesgos para identificar riesgos y establecer planes de contingencia que mitiguen los eventuales impactos.

Actividades 2.1:

1. Definir el rol del departamento financiero en la gestión del riesgo identificando los 5 pasos básicos de la Administración de Riesgos.
2. Creación de políticas de Gestión de Riesgos de la Asociación y obtener aprobación.
3. Implementar matriz de gestión de riesgos para evaluar los riesgos actuales y crear planes de contingencia.
4. Mecanismos de control de riesgos

**Objetivo 3: Establecer estrategias y parámetros para incrementar los ingresos de la organización**

Estrategia 3.1: Realizar Planes de Negocio que estimen de forma real los alcances de los negocios y elabore propuestas para el éxito.

Actividades 3.1:

1. Realizar un análisis con base en el FODA del capítulo 3, para ubicar la situación actual.
2. Definir un plan de acción para realizar los Planes de Negocio de las 3 unidades básicas de negocio.
3. Elaboración de Planes de Negocio
4. Implementación de Planes de Negocio, paralelo a esto realizar los ajustes financieros propuestos.
5. Mecanismos de seguimiento y control para evaluar los avances y resultados.

Estrategia 3.2: Realizar ajustes financieros paralelos a la implementación del Plan de Negocio en la Tienda para aumentar ventas y rebajar costos, buscando que alcance sostenibilidad propia.

Actividades 3.2:

1. Análisis FODA actualizado de la Tienda Guía y Scout, análisis de los productos actuales.
2. Implementación de Plan de Negocio
3. Análisis de precios y costos actuales así como el margen de utilidad bruta.

4. Crear relaciones comerciales y estrategias para el manejo de compra de inventarios.
5. Ajuste de precios.
6. Mecanismos de control.

Estrategia 3.3: Realizar inversiones paulatinas en el Campo Escuela Iztarú, además de un Plan de Negocio para reforzar los ingresos.

Actividades 3.3:

1. Coordinar para el inicio del campo de cuerdas
2. Inicio de campo de cuerdas
3. Implementación de modelo de negocio de nueva inversión
4. Mecanismos de control

#### 4.4 Justificación financiera

De acuerdo con el plan de acción y a las propuestas planteadas, a continuación se mostrará un costo estimado para realizar cada una de las estrategias.

Para el objetivo 1, estrategia 1.1: se requiere contratar un Gerente Financiero y un Analista Financiero. A continuación se detalla el monto mensual de salario bruto estimado para las dos figuras requeridas:

Tabla 12: Salario bruto de Gerente Financiero y Analista Financiero en colones costarricenses

Puesto	Salario Bruto Mensual	Salario Bruto Anual
Gerente Financiero	1,500,000	18,000,000
Analista Financiero	800,000	9,600,000
<b>Total</b>	<b>2,300,000</b>	<b>27,600,000</b>

Fuente: elaboración propia con datos de salario mínimo del Ministerio de Trabajo, Costa Rica

Los salarios anteriores son brutos, se les deben hacer las deducciones de ley, de los cuales solo el aporte patronal, estaría impactando el gasto de la organización. A continuación se muestra una tabla resumen:



Tabla 13: Resumen del desglose del costo anual neto del Gerente Financiero y Analista Financiero en colones costarricenses

Puesto	Salario Bruto Mensual	Aportes Patronal	Gasto Neto Mensual	Gasto Neto Anual
Gerente Financiero	1,500,000	394,950	1,894,950	22,739,400
Analista Financiero	800,000	210,640	1,010,640	12,127,680
<b>Total</b>	<b>2,300,000</b>	<b>605,590</b>	<b>2,905,590</b>	<b>34,867,080</b>

Fuente: elaboración propia con datos de calculadora de la Caja Costarricense de Seguro Social de Costa Rica.

En el cuadro anterior, se observa un aumento de 26.33% del gasto anual en relación con el salario bruto debido a las aportes de ley. En la sección de anexos se pueden encontrar el detalle de los porcentajes requeridos sobre los que está calculado este costo. Los salarios propuestos quedan a discreción del catálogo de salarios de la AGYSCR.

Las actividades restantes a realizar tanto para el objetivo 1 y 2 con sus respectivas estrategias no tienen costos asociados a este momento pues representan procedimientos y estrategias de ordenamiento, establecimiento de funciones y aprovechamiento del departamento financiero.

Para el objetivo 3 que consiste en generar nuevos ingresos, se requiere realizar los Planes de Negocio, los cuales pueden hacerse de dos formas:

- a. Liderados y preparados por el Asistente Financiero asesorado por el Gerente Financiero, lo cual no implica costos adicionales, aunque podría otorgárseles un reconocimiento de 60% y 20% respectivamente sobre el salario bruto como reconocimiento por la labor adicional de alto impacto, investigación y elaboración
  - o Recuérdese que se está solicitando que el Asistente Financiero tenga un gran mínimo de Bachillerato en Administración de Empresas preferiblemente con énfasis en finanzas, el cual le faculta el conocimiento mínimo necesario para esta tarea.
- b. Contratar los servicios de un profesional externo o algún despacho de consultoría, el costo sería alrededor de \$3.000 al tipo de cambio vigente.

**Proyectos de inversiones a 5 años: Campo de Cuerdas, Doble Trípode Invertido y Campo de Entrenamiento Grupal**

Se realizó el método de valoración de proyectos, en donde se usan los indicadores VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno) para realizar la recomendación. Se realizaron los flujos de caja a 5 años para evaluar los proyectos de inversión de Iztarú. Se debe destacar que para efectos de este trabajo y de los siguientes análisis, solo se toma en cuenta una de las cotizaciones realizadas de las tres que son por requerimiento, esta cotización corresponde a la empresa Línea Vertical. A continuación se procede con el detalle y análisis:

Tabla 14: Resultados de los flujos de caja con y sin apalancamiento

<u>Análisis Sin Apalancamiento</u>		<u>Análisis con Apalancamiento</u>	
TBP + 4.5%	9.00%	TBP + 4.5%	9.00%
Inflación promedio a 5 años	3.00%	Inflación promedio a 5 años	3.00%
Van Nominal=	30,971,808	Van Nominal=	39,764,171
TIR Nominal =	20.68%	TIR Nominal =	37.53%
i% anual nominal=	12.27%	i% anual nominal=	12.27%
VAN real=	20,353,903	VAN real=	31,591,968
<b>TIR real=</b>	<b>17.16%</b>	<b>TIR real=</b>	<b>33.52%</b>

Fuente: elaboración propia

En la tabla comparativa anterior, se observa que la TIR real es mayor a la Tasa de Descuento requerida de TBP+4.5%, además de tener un VAN real positivo; ello implica que se recomienda realizar la inversión en ambos casos. Sin embargo, la TIR real del flujo con apalancamiento es sustancialmente superior, por lo cual se demuestra el efecto que realiza el apalancamiento sobre la rentabilidad esperada, por lo que se debe optar por el proyecto con apalancamiento financiero. Estos indicadores ya contemplan el factor inflación, el cual se estimó de un promedio de los últimos 5 años. La información del préstamo se obtuvo con un banco privado con las siguientes condiciones:

- Monto del préstamo: 90% del requerido.
- Período: 5 años
- Tasa: 7% anual

Los precios varían y se estimaron ingresos en dos vías:

- a. Grupos de 20 personas mínimo y 10 para el Trípode Invertido.
- b. Grupos de 150 personas para eventos especiales como “Team Building”, aplican un descuento por persona, tal y como se observa en el anexo.

Se estimaron los costos de operación según la cantidad de grupos, ya que el costo del día de un operario sería de 20.000 y la cantidad de operarios varía según la actividad. También se realizó una estimación de requerimiento de capital trabajo y mantenimiento de 10%, lo cual el sobrante trabajaría como una provisión, al igual que con la provisión contemplada en la inversión inicial tal y como se detalló en la cotización, la depreciación se calculó con el método de línea recta a 20 años. Dado lo anterior, sí se recomienda invertir en el proyecto.

### Proyecto de Tour de Puentes

El Proyecto de Tour de Puentes se evaluó por separado debido a su fuerte nivel de inversión requerido: \$160.000. Se debe destacar, que para efectos de este trabajo y de los siguientes análisis, solo se toma en cuenta una de las cotizaciones realizadas de las tres que son por requerimiento. A continuación, se observa la evaluación del proyecto con financiamiento o sin él:

Tabla 15: Resultados de los flujos de caja con y sin apalancamiento

<u>Análisis Sin Apalancamiento</u>		<u>Análisis con Apalancamiento</u>	
TBP + 4.5%	9.00%	TBP + 4.5%	9.00%
Inflación promedio a 5 años	3.00%	Inflación promedio a 5 años	3.00%
Van Nominal=	(2,104,120)	Van Nominal=	15,931,497
TIR Nominal =	8.26%	TIR Nominal =	31.99%
i% anual nominal=	12.27%	i% anual nominal=	12.27%
VAN real=	(10,617,530)	VAN real=	12,434,910
<b>TIR real=</b>	<b>5.11%</b>	<b>TIR real=</b>	<b>28.14%</b>

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior se observa una discrepancia entre ambos métodos de financiar el proyecto, en donde el flujo financiado por la Asociación da un VAN negativo debido a que su TIR es inferior a la rentabilidad mínima requerida, por lo cual no se recomienda realizar la inversión en este caso, ya que no compensa la inversión, a no ser que se realice una muy fuerte estrategia de publicidad y promoción para que la cantidad de personas que demandan el servicio y que aumente significativamente y compense esta baja o nula rentabilidad.

Por otro lado, el análisis con apalancamiento da una TIR real de 28%, es decir muy por encima de la rentabilidad mínima esperada, teniendo un VAN positivo, por lo cual se

demuestra una vez más el efecto que realiza el apalancamiento y como el manipular el valor del dinero en el tiempo puede ser utilizado a favor de la organización. Dado lo anterior, se recomienda realizar la inversión en Tour de Puentes únicamente con apalancamiento financiero.

En la sección de anexos se podrán encontrar los flujos de caja para ambos proyectos a 5 años, así como los estimados de ingreso y costo y las tablas de amortización realizadas con los datos del préstamo anteriormente descritos.

Es importante tener en cuenta que en ambos proyectos, la cantidad de personas y grupos que demandarán el servicio son proyectados y se deben alinear con el Plan de Negocios para alcanzar estas metas y obtener la rentabilidad esperada.

#### **4.5 Mecanismos de seguimiento y control**

El control interno es el plan de la organización y el conjunto de procedimientos para asegurar la fiabilidad de los procesos y que la actividad se desarrolla eficazmente cumpliendo las directrices de jerarquía superior.

En el departamento financiero, el control a establecer abarcaría dos facetas:

- El control contable que protege los activos y la fiabilidad de la información presentada.
- El control administrativo, que garantiza eficiencia y cumplimiento de las operaciones.

Existen tres fases diferenciadas para la implantación y conservación de este sistema:

1. Estudio y elaboración de la estructura del departamento financiero, definiendo jerarquías, funciones y responsabilidades.
2. Establecer operativa de los niveles del departamento, información que debe generar y el cómo realizarlo y de quién se recibirá información y el cómo lo hará.
3. Implantación de políticas y procedimientos contables, financieros y de gestión.

La organización al ya tener un departamento operativo contable, requiere enfocarse principalmente en el aspecto financiero:

- Plantear un auto diagnóstico financiero que contribuye a la evaluación mensual.
- Inspecciones en el manejo de los inventarios, estableciendo revisiones más precisas de la rotación de los mismos.
- Aprovechamiento de recursos tecnológicos para disponer información y preparar los inventarios para las necesidades de los clientes.
- Comparaciones de cifras reales versus estimados.
- Realización de actualizaciones de presupuesto UP2 y UP3, para evaluar las necesidades de las áreas y efectuar un cálculo de ingresos y gastos futuros.
- Debe haber un Manual de Puestos, en el que se delimite las funciones de las personas encargadas de los roles financieros, de esta forma, se puede delimitar y controlar las funciones que realizan.
- Plantear un manual de procesos y políticas del departamento financiero contra el cual se evaluarán las operaciones de forma semanal.

Finalmente, se propone la elaboración del Diagrama de Pareto para determinar causas y definir prioridades. Pareto define que en cualquier estrategia que se lleve a cabo, el 80% de los resultados provienen del 20% de los esfuerzos, ya que no existe un equilibrio entre los parámetros de causa y efecto.

En el capítulo anterior, se realizó la propuesta de optimización financiera y de gestión de riesgo, se propuso la creación del departamento financiero, el uso de herramientas financieras, la matriz de gestión de riesgos para valorar las decisiones de gestión e inversión, se establecieron parámetros o puntos de partida para la generación de nuevos ingresos de la Tienda y el Campo Escuela Iztarú, además definir un plan de acción y haber hecho la evaluación financiera, la cual resultó positiva.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

- Las ONG son organizaciones no lucrativas y que conllevan un alto impacto social.
- Las organizaciones sin fines de lucro tienen un reto muy grande, ya que deben alcanzar la sostenibilidad financiera de tal forma que no tengan que estar dependiendo de donaciones o fondos públicos que puedan comprometer su liquidez a futuro.
- El Escultismo y el Guidismo corresponden a un método de educación no formal con alto impacto a nivel mundial; en Costa Rica, la organización encargada de facilitar este Programa es la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica, la cual es una ONG y ya tuvo una experiencia negativa a nivel financiero por la alta dependencia de los fondos públicos, por lo cual requieren tomar decisiones y hacer ajustes que les permita iniciar un camino hacia una futura sostenibilidad financiera estimada en un máximo de 10 años.
- La administración financiera es una herramienta trascendental en la gestión de cualquier tipo de organización y es fundamental para la AGYSCR ya que por su naturaleza debe tener un manejo eficiente de sus recursos para obtener capital, aumentar rentabilidad y fortalecer la estructura financiera de la organización.
- La organización tiene una buena gestión a nivel operativo y estratégico a nivel de Programa y Método Educativo, sin embargo, tiene amplia oportunidad de mejora en las finanzas operativas y estratégicas.
- Las principales fortalezas de la AGYSCR son: altos niveles de flujo de caja, no tiene problemas de liquidez, alto porcentaje de patrimonio que permite la inversión, presenta solidez y bajo riesgo, estructura consolidada y de alto impacto en la sociedad costarricense y ha venido mejorando sustancialmente sus esfuerzos en comunicación y mercadeo.
- Las principales debilidades de AGYSCR son: la dependencia de los fondos de ley, carencia de una estructura financiera y funciones relacionadas, carencia de planes de negocio, desaprovechamiento del apalancamiento financiero para aumentar rentabilidad, alto porcentaje de recursos ociosos.
- La AGYSCR tiene una alta oportunidad para explotar sus tres principales negocios a este momento: Iztarú, la Tienda y Yori, ya que hay una tendencia social por la búsqueda de actividades de aire libre que contribuyan a la buena salud.

- La propuesta de optimización representa una guía para el establecimiento y ordenamiento de un departamento financiero, estableciendo una guía operativa por medio de la inclusión de herramientas de análisis financiero, valoración de proyectos y gestión del riesgo; esto permitirá que la AGYSCR haga una administración financiera más eficiente de los recursos.
- La inversión en proyectos de inversión ya no son una opción sino que representan una obligación, si no se desea quedarse rezagado y aumentar el riesgo de falta de liquidez a futuro por retiro de fondos públicos de ley, además se demostró que sus indicadores son positivos. Por lo que se debe invertir.
- Se demostró el efecto positivo del apalancamiento financiero en los flujos de caja de proyectos de inversión.

## **5.2 Estrategias complementarias y recomendaciones**

- Se recomienda a la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica implementar esta propuesta de optimización financiera y de gestión de riesgo, con el fin de establecer las bases para un desarrollo organizacional que le permita continuar con su crecimiento a futuro.
- Es necesario que la gestión financiera se aplique para todas las áreas de la organización, de tal forma que se hagan evaluaciones más fundamentadas a nivel financiero y se tomen las decisiones más acertadas. Se debe capacitar al personal de las otras áreas acerca de los nuevos procesos y de la importancia e impacto de las finanzas en todas las labores de la organización.
- Se requiere invertir tiempo y recursos en capacitaciones de administración financiera a los miembros de Junta Directiva Nacional, de tal forma que comprendan la responsabilidad actual que tienen en la dirección financiera de la organización, así como implementar eventuales cápsulas formativas en las Asambleas Nacionales que ayuden a crear conciencia entre los Asociados.
- La estrategia de sostenibilidad financiera debe verse como una planeación y enfoque entre 5 y 10 años, debe dejarse de pensarse en corto plazo, iniciarse de adentro hacia afuera, es decir, se debe iniciar por hacer sostenible a las unidades de negocio de la organización, observándose como unidades independientes respaldadas y administradas por la Asociación pero financieramente independientes, paralelo a eso;

se han de realizar optimizaciones internas en aras de crear nuevos negocios e inversiones donde se evalué sus Valores Actual Netos y Tasa Internas de Retorno, las cuales se recomiendan que estén por encima de la Tasa Básica Pasiva más 5 puntos. Se recomienda establecer un límite de alcance de la sostenibilidad financiera total de la organización de 10 años máximo. Se recomiendan los siguientes pasos a la hora de crear la estrategia de largo plazo:

- Decidir quién desarrollará el plan.
  - Comunicar el plan.
  - Realizar revisiones internas de la situación financiera actual.
  - Determinar cuánto dinero se necesita para el plan.
  - Identificar lo que se está realizando actualmente y cuanto cuestan estas actividades.
  - Definir cuánto dinero se desearía tener para desarrollar aún más allá.
  - Establecer objetivos y evaluar las opciones.
  - Crear estrategias y desarrollar una línea de tiempo.
  - Desarrollar un plan en borrador, se debe incluir retroalimentación.
  - Implementar el plan.
  - Monitorear y evaluar el progreso.
- Se recomienda realizar una propuesta de ley para un cambio de estructura, donde Junta Directiva Nacional se sostenga como representantes del máximo órgano: La Asamblea Nacional, de tal forma que definan políticas y metas, pero que se delegue 100% la gestión operativa, financiera y administrativa en el CNS, liderada por la Dirección General, la cual, siempre deberá otorgar cuentas a la Junta Directiva Nacional, pero tendrá libertad para administrar los recursos que garanticen el alcance de los objetivos.
- Analizar la tendencia de ONG de migrar hacia un modelo de empresa social.
- Desarrollar un sistema de control de inventarios de la organización en propiedad de los Grupos, porque aunque los Grupos conforman la Asamblea Nacional y CNS es un órgano de soporte, se considera que debe proteger los intereses y recursos de la Asociación; ello implica identificar una eventual mala gestión por parte de los asociados como por ejemplo: eventuales pérdidas de equipo de campismo o desaprovechamiento de los recursos.



- Evaluar la capacidad jurídica y legal que pueda permitir el financiamiento como una posibilidad para generar ingresos por medio del valor del dinero. Ya que podría establecerse un beneficio de financiamiento para los Asociados, similar a lo que realizan las Asociaciones Solidaristas de Empleados de las empresas, de ofrecer financiamientos de máximo 5 años para vehículos o estudios universitarios. De tal forma que los Asociados puedan desarrollarse pagando menos de lo que pagarían en cualquier Banco, sirven como incentivo incluso para seguir estudiando. Se proponen tasas con referencia a la Tasa Básica Pasiva. Desde luego, se deben establecer políticas de garantía y cobro para definir la viabilidad de los préstamos.
- Evaluar la posibilidad de generar rendimientos por concepto de alquileres, lo cual implicaría inversiones en inmuebles y sacar provecho de los actuales que se encuentren ociosos, incluso evaluar por medio de la metodología de valuación de proyectos, si el valor actual neto es mayor, si se vende el inmueble a que si se alquila o se genera algún tipo de negocio relacionado.

## Bibliografía

### Libros

- Aristeguieta, A. (2001). *El Gran Juego*. México: ASMAC.
- Bonilla, T. S. (2005). *Análisis y Diagnóstico Financiero: enfoque integral*. Costa Rica: Guayacán.
- Gitman, L. J. (2007). *Principios de Administración Financiera* (Décimoprimera ed.). México: Pearson.
- Gómez, M. (1998). *Elementos de estadística descriptiva*. (Tercera ed.). Costa Rica: Editorial UNED.
- GYSCR, A. d. (2005). *POR: Principios, Organización y Reglamentos*.
- Higgins, R. (2004). *Análisis para la Dirección Financiera* (Séptima ed.). México: Mc Graw Hill.
- Padilla, D. N. (2013). *Contabilidad Administrativa* (Novena ed.). México: Mc Graw Hill.
- Westerfield, R. (2012). *Finanzas corporativas* (Novena ed.). México: Mc Graw Hill.
- Wheelen, T. y. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. (Décima, Ed.) México: Pearson Prentice Hall.
- Sapag. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (Sexta ed.). Chile: Mc Graw Hill.
- Solé, R. (2011). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

### Fuentes de Internet

- (s.f.). Recuperado el 1 de Noviembre de 2016, de Federación de Organizaciones Sociales de Costa Rica: <http://www.foscr.org/new/>
- Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica. (s.f.). *Información general*. Obtenido de Siempre Listos: <http://www.siemprelistos.org/>
- Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica. (2015). *Política de Programa Educativo*. Obtenido de [http://siemprelistos.com/download/pol%C3%ADticas\\_institucionales/Políticas\\_Nacionales\\_Programa\\_Educativo.pdf](http://siemprelistos.com/download/pol%C3%ADticas_institucionales/Políticas_Nacionales_Programa_Educativo.pdf)
- Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica. (2015). *Política de Recurso Humano Adulto*. Obtenido de

[http://siemprelistos.com/download/pol%C3%ADticas\\_institucionales/Pol%C3%ADtica%20de%20Recurso%20Adulto%20Costa%20Rica.pdf](http://siemprelistos.com/download/pol%C3%ADticas_institucionales/Pol%C3%ADtica%20de%20Recurso%20Adulto%20Costa%20Rica.pdf)

- Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica. (2015). *Principios, Obligaciones y Reglamento (P.O.R)*. Recuperado el 12 de Enero de 2017, de [http://siemprelistos.com/download/pol%C3%ADticas\\_institucionales/POR\\_2015.pdf](http://siemprelistos.com/download/pol%C3%ADticas_institucionales/POR_2015.pdf)
- Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica. (2015). *Reglamento de Políticas Internacionales 2016*. Obtenido de [http://siemprelistos.com/download/pol%C3%ADticas\\_institucionales/reglamento-de-politicas-internacionales2016.pdf](http://siemprelistos.com/download/pol%C3%ADticas_institucionales/reglamento-de-politicas-internacionales2016.pdf)
- *Asociación Mundial de las Guías Scouts*. (s.f.). Recuperado el 4 de Noviembre de 2016, de Girl Scouts: [https://www.girlscouts.org/espanol/quienes\\_somos/un\\_hermanamiento/amgs.asp](https://www.girlscouts.org/espanol/quienes_somos/un_hermanamiento/amgs.asp)
- Corella, R. (15 de Noviembre de 2009). *¡Listos!, ¡siempre...listos!* Recuperado el 5 de Noviembre de 2016, de Nación.com: <http://www.nacion.com/proa/2009/noviembre/15/proa2146060.html>
- *Costa Rica participará en jornada centroamericana contra el Aedes Aegypti*. (29 de Octubre de 2016). Recuperado el 5 de Noviembre de 2016, de La República: <https://www.larepublica.net/noticia/costa-rica-participara-en-jornada-centroamericana-contra-el-aedes-aegypti>
- *El Movimiento Scout es una educación no formal*. (1 de Abril de 2016). Recuperado el 4 de Noviembre de 2016, de Milenio: [http://www.milenio.com/region/Boy\\_Scouts\\_Laguna-Graciela\\_Leon-Asociacion\\_Scout\\_de\\_Mexico-Bullyng\\_Scout\\_0\\_711528970.html](http://www.milenio.com/region/Boy_Scouts_Laguna-Graciela_Leon-Asociacion_Scout_de_Mexico-Bullyng_Scout_0_711528970.html)
- Fernández, A. (5 de January de 2017). *¿Sabe cuántos carros hay en Costa Rica por cada 1.000 habitantes?* Recuperado el 20 de January de 2017, de El Financiero Costa Rica: [http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Costa-Rica-carros-vehiculos-habitantes\\_0\\_525547450.html](http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Costa-Rica-carros-vehiculos-habitantes_0_525547450.html)
- *Grupo Guías y Scouts de la UCR*. (20 de Septiembre de 2013). Recuperado el 5 de Noviembre de 2016, de Universidad de Costa Rica: <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2013/09/20/grupo-guias-y-scouts-de-la-ucr-inicia-una-nueva-etapa.html>
- *Guías y Scouts de CR*. (s.f.). Recuperado el 10 de January de 2017, de Twitter: <https://twitter.com/guiasyscoutscr>

- *Guías y Scouts trabajan por víctimas del terremoto.* (12 de Enero de 2009). Recuperado el 5 de Noviembre de 2016, de La Roca del Consejo: <http://blog.larocadelconsejo.net/2009/01/guias-y-scouts-de-costa-rica-trabajan-arduamente-por-victimas-del-terremoto/>
- *Guías y Scouts CR.* (s.f.). Recuperado el 10 de January de 2017, de Instagram: <https://www.instagram.com/guiasy scouts cr/>
- *La Manada.* (s.f.). Recuperado el 3 de Noviembre de 2016, de Scouts para todos: <https://scoutsparatodos.wordpress.com/2009/05/07/la-manada/>
- *NGO Strategy and Management.* (s.f.). Recuperado el 1 de Noviembre de 2016, de Sustentia: <http://www.sustentia.com/en/estrategia-y-gestion-de-ong/>
- *Organización Sin Animos de Lucro.* (s.f.). Recuperado el 1 de November de 2016, de Wikipedia: [https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n\\_sin\\_%C3%A1nimo\\_de\\_lucro](https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_sin_%C3%A1nimo_de_lucro)
- *Organizaciones sin fines de lucro.* (s.f.). Recuperado el 1 de November de 2016, de Hola! República Checa: <http://www.czech.cz/es/Comercio/Datos-economicos/Organizaciones-sin-fines-de-lucro>
- *Página Oficial de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica.* (s.f.). Recuperado el 10 de January de 2017, de Facebook: <https://www.facebook.com/GuiasyScoutsCR>
- *Principios de Transparencia.* (s.f.). Recuperado el 1 de Noviembre de 2016, de Fundación Lealtad: <http://www.fundacionlealtad.org>
- *Programa Scout.* (s.f.). Recuperado el 4 de Noviembre de 2016, de Wikipedia: [https://es.wikipedia.org/wiki/Programa\\_scout](https://es.wikipedia.org/wiki/Programa_scout)
- *Quiénes somos.* (s.f.). Recuperado el 4 de Noviembre de 2016, de Scouts: <https://www.scout.org/>
- *Rica, G. d.* (s.f.). *Sinalevi.* Recuperado el 01 de 01 de 2017, de Sistema de Información Jurídica: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_articulo.aspx?param\\_1=NRA&nValor1=1&nValor2=73504&nValor3=104107&nValor5=251&nValor6=04/10/2012%2012:00:00%20a.m.&strTipM=FA](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_articulo.aspx?param_1=NRA&nValor1=1&nValor2=73504&nValor3=104107&nValor5=251&nValor6=04/10/2012%2012:00:00%20a.m.&strTipM=FA)
- *Romero Gallardo, A.* (s.f.). *Organizaciones no gubernamentales, medios de comunicación y nuevas tecnologías. La visión de un jurista.* Recuperado el 1 de November de 2016, de Revista Aposta Digital: <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/gallardo1.pdf>

- *Roverismo*. (s.f.). Recuperado el 4 de Noviembre de 2016, de Wikipedia: <https://es.wikipedia.org/wiki/Roverismo>
- Sanchez, C. (s.f.). *Las pequeñas ONG aguantan más*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2016, de Economía País: [http://economia.elpais.com/economia/2013/11/08/actualidad/1383925430\\_339638.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/11/08/actualidad/1383925430_339638.html)
- Sauma Mekbel, K. (2011). *La posibilidad de las organizaciones costarricenses sin fines de lucro de acceder a los mecanismos de resolución de controversias del Derecho internacional de inversión*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2016, de Universidad de Costa Rica: [http://ijj.ucr.ac.cr/sites/default/files/documentos/t11-la\\_posibilidad\\_de\\_las\\_organizaciones\\_sin\\_fines\\_de\\_lucro\\_de\\_acceder\\_a\\_los\\_mecanismos\\_de\\_resolucion.pdf](http://ijj.ucr.ac.cr/sites/default/files/documentos/t11-la_posibilidad_de_las_organizaciones_sin_fines_de_lucro_de_acceder_a_los_mecanismos_de_resolucion.pdf)
- UCR. (2010). *Plan Estratégico 2010-2015*. Recuperado el 11 de January de 2017, de Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica: [http://siemprelistos.com/download/plan\\_estrategico\\_2010-2015/plan\\_Estrategico2010\\_2015.pdf](http://siemprelistos.com/download/plan_estrategico_2010-2015/plan_Estrategico2010_2015.pdf)
- *Wak Tsurí*. (s.f.). Recuperado el 4 de Noviembre de 2016, de Guías y Scouts Grupo 6: <http://www.guiasyscouts6.com/wak-tsurí/>
- *Who we are*. (s.f.). Recuperado el 4 de Noviembre de 2016, de World Association of Girl Guides and Girl Scouts: <https://www.wagggg.org/es/about-us/who-we-are/>

#### **Otros documentos**

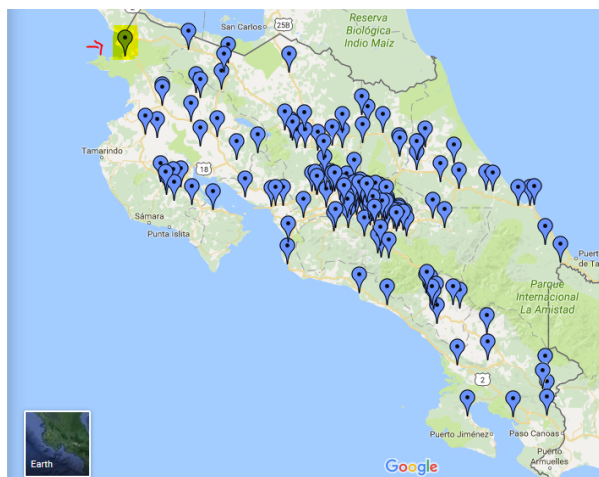
- Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica. (2015). *CUADRO CUOTAS DE AFILIACION A OFICINAS MUNDIALES*. San José.
- Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica. (2016). *CUADRO PROYECCIÓN DE FLOTILLA PARA 2017*. San José.
- Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica. (2016). *Estados Financieros 2011-2015*.
- Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica. (2015). *Organigrama General*. San José.
- Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica. (2017). *Plan Anual Operativo*. San José: Dirección General.

- Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica. (2016). *Presupuesto ordinario 2017*. San José.
- Castillo-Dávila, C. P. (2012). *Estados Financieros Auditados de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica 2011-2012*.
- DCC, C. A. (2014). *Estados Financieros Auditados de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica 2013-2014*.
- Gobierno de Costa Rica. (2013). Reforma del inciso n del artículo 9 de la Ley 7088. *Diario Oficial La Gaceta* .
- JC&A, C. P. (2015). *Estados Financieros Auditados de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica 2014-2015*.

## Anexos

### Anexo 1: Ubicación de grupos Guía y Scout a nivel nacional

GRUPO GUÍA Y SCOUT # 202, CUAJINIQUIL,  
LA CRUZ, GUANACASTE. GESTORA: ANAIS  
ZAMBRANA RODRÍGUEZ, TELÉFONO  
8414-0634



Fuente: Ubicación de Grupos, página oficial de la AGYSCR.

### Anexo 2: Estados Financieros 2011-2015

ASOCIACIÓN DE GUÍAS Y SCOUTS DE COSTA RICA  
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO  
Por los períodos terminados el 31 de Diciembre del 2011 al 2015  
(En colones costarricenses sin céntimos)

	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Ingresos de Operación</b>					
Ingresos de Fondos Públicos Ley 7088	1,362,578,805	1,768,366,745	1,239,861,328	875,223,325	962,336,558
Ingresos asignación superávit	609,610,392	308,597,460	250,022,994	586,860,588	513,565,747
Ingresos Financieros	47,391,089	34,981,380	28,794,041	48,605,878	25,345,787
Venta de Tienda	98,604,697	65,528,273	58,729,868	51,843,670	64,599,966
Ingresos Eventos, regiones y cursos	6,019,014	15,254,273	68,017,815	41,567,224	8,045,500
Ingresos Campo Escuela Iztarú	29,160,517	54,869,696	53,434,547	43,639,770	69,246,646
Ingresos Campo Escuela Yóri	-	-	-	-	109,555
<b>Total de Ingresos</b>	<b>2,153,364,514</b>	<b>2,247,597,827</b>	<b>1,698,860,593</b>	<b>1,647,740,455</b>	<b>1,643,249,759</b>
<b>Egresos de operación</b>					
Gastos de Personal	391,765,644	312,507,494	266,527,536	395,307,349	346,598,337
Servicios no Personales	398,195,804	355,914,752	290,766,397	253,390,550	255,644,174
Materiales y Suministros Consumidos	187,151,580	154,449,673	110,034,878	183,402,857	249,906,146
Costo de Ventas	131,837,508	89,252,487	78,991,756	66,254,877	92,944,530
Transferencias	14,774,040	18,200,407	56,552,580	54,828,040	35,348,027
Bienes Duraderos	143,323,439	130,154,395	47,531,115	79,165,838	57,187,103
Pérdidas en Activos Fijos	-	-	-	156,576	140,511
<b>Total Gastos Operativos antes Depreciaciones</b>	<b>1,267,048,015</b>	<b>1,060,479,208</b>	<b>850,404,262</b>	<b>1,032,506,087</b>	<b>1,037,768,828</b>
Más Depreciaciones	43,247,865	39,135,671	38,222,680	39,656,433	39,767,345
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>1,310,295,880</b>	<b>1,099,614,879</b>	<b>888,626,942</b>	<b>1,072,162,520</b>	<b>1,077,536,173</b>
<b>Utilidad Bruta de Operación</b>	<b>843,068,634</b>	<b>1,147,982,948</b>	<b>810,233,651</b>	<b>575,577,935</b>	<b>565,713,586</b>
<b>Otros Gastos e Ingresos</b>					
Otros Ingresos	12,298,922	25,055,514	8,375,662	5,530,124	7,281,404
Menos Otros Gastos	9,193,838	11,636,751	6,812,030	6,797,206	2,174,234
<b>Total Otros Ingresos y Gastos Netos</b>	<b>3,105,084</b>	<b>13,418,763</b>	<b>1,563,632</b>	<b>(1,267,082)</b>	<b>5,107,170</b>
<b>Resultado Acumulados del Período</b>	<b>846,173,718</b>	<b>1,161,401,711</b>	<b>811,797,283</b>	<b>574,310,853</b>	<b>570,820,756</b>

Fuente: Dirección Administrativa-Financiera de la AGYSCR. Estados Financieros Auditados 2011-2015.

**ASOCIACION DE GUIAS Y SCOUTS DE COSTA RICA**  
**BALANCE GENERAL CONSOLIDADO**  
**Por los períodos terminados el 31 de Diciembre del 2011 al 2015**  
**(En colones costarricenses sin céntimos)**

	2015	2014	2013	2012	2011
<b>ACTIVOS</b>					
<b>Activo Corriente</b>					
Efectivo y bancos	773,796,901	534,667,502	545,256,567	279,649,393	422,318,562
Inversiones transitorias	1,057,388,858	833,274,215	460,018,493	522,320,095	410,469,619
Cuentas por cobrar	43,507,346	39,695,802	72,697,915	71,677,661	29,315,086
Inventarios	120,886,399	104,510,985	77,573,598	90,935,409	79,220,455
Cuentas transitorias				1,291,749	
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>1,995,579,504</b>	<b>1,512,148,504</b>	<b>1,155,546,573</b>	<b>965,874,307</b>	<b>941,323,722</b>
<b>Activo No Corriente</b>					
Materiales y Suministros de Oficina	-	-	25,890,456	8,879,641	-
Terreno	212,121,968	212,262,648	212,262,648	212,262,648	212,262,648
Revaluación de terrenos	7,874,191,076	2,118,786,433	2,141,058,938	2,141,058,938	2,118,786,434
Edificios	379,127,286	382,591,352	379,617,187	340,555,412	340,555,412
Revaluación de edificios	1,342,164,313	705,456,746	705,456,746	705,456,746	705,456,746
Mobiliario y equipo de oficina	56,780,509	51,769,716	50,403,433	48,879,261	48,694,251
Equipo de cómputo	96,567,572	90,788,016	83,323,863	83,421,846	91,729,716
Equipo de campismo	1,942,035	1,942,035	1,942,035	1,942,035	1,929,535
Vehículos	111,327,987	89,216,817	63,145,765	63,145,765	63,145,765
Equipo menor o herramientas	4,626,794	-	-	-	-
Equipo electrónico	6,082,103	-	-	-	-
Menos Depreciación Acumulada	(351,340,577)	(308,092,742)	(269,988,294)	(231,883,242)	(184,284,793)
Activo duradero neto	9,733,591,066	3,344,721,021	3,393,112,777	3,373,719,050	3,398,275,714
Rubros Varios	24,429,577	24,254,345	85,704,195	57,672,831	12,365,849
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>9,758,020,643</b>	<b>3,368,975,366</b>	<b>3,478,816,972</b>	<b>3,431,391,881</b>	<b>3,410,641,563</b>
<b>Total Activos</b>	<b>11,753,600,147</b>	<b>4,881,123,870</b>	<b>4,634,363,545</b>	<b>4,397,266,188</b>	<b>4,351,965,285</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>					
<b>PASIVOS</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					
Cuentas por pagar	57,077,806	20,009,678	120,637,325	94,821,378	75,005,058
Ingresos Diferidos (INS)	720,354,796	-	-	-	-
Provisiones por pagar	10,807,399	2,028,140	1,188,228	2,335,279	2,186,527
Retenciones por pagar	11,553,353	13,438,964	6,950,708	9,520,132	-
Documentos por pagar C.P. (Eventos especiales)	4,810,530	3,888,576	3,578,868	(158,120)	-
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>804,603,884</b>	<b>39,365,358</b>	<b>132,355,129</b>	<b>106,518,669</b>	<b>77,191,585</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>					
Cuentas por pagar a Grupo, largo plazo	26,795,075	25,767,342	1,418,796	1,418,796	-
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>26,795,075</b>	<b>25,767,342</b>	<b>1,418,796</b>	<b>1,418,796</b>	<b>-</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>831,398,959</b>	<b>65,132,700</b>	<b>133,773,925</b>	<b>107,937,465</b>	<b>77,191,585</b>
<b>Patrimonio</b>					
Superávit por Donación	7,008,399,752	584,519,131	542,108,352	542,108,352	539,841,216
Superávit por ajuste en el valor razonable de las inversiones disponibles para la venta	-	-	645,134	595,011	1,191,242
Superávit por revaluación de activos duraderos	2,824,243,180	2,824,243,180	2,846,515,685	2,848,540,098	2,824,243,180
Reserva para contingencias	116,908,101	116,908,100	116,908,100	116,908,101	116,908,101
Excedente acumulado	972,650,155	1,290,320,759	994,412,349	781,177,161	792,589,961
<b>Total Patrimonio</b>	<b>10,922,201,188</b>	<b>4,815,991,170</b>	<b>4,500,589,620</b>	<b>4,289,328,723</b>	<b>4,274,773,700</b>
<b>Total del Pasivo y Patrimonio</b>	<b>11,753,600,147</b>	<b>4,881,123,870</b>	<b>4,634,363,545</b>	<b>4,397,266,188</b>	<b>4,351,965,285</b>

Fuente: Dirección Administrativa-Financiera de la AGYSCR. Estados Financieros Auditados 2011-2015.



ASOCIACIÓN DE GUÍAS Y SCOUTS DE COSTA RICA  
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO CONSOLIDADO  
Por los períodos terminados el 31 de Diciembre del 2011 al 2015  
(En colones costarricenses sin céntimos)

	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Operación</b>					
Excedente del período	846,173,718	1,161,401,711	811,797,283	574,310,853	570,820,756
Partidas aplicadas a resultados que requieren uso de efectivo					
Asignación del superávit	-	(811,797,283)	(578,150,858)	(586,860,588)	(511,959,690)
Ajuste a períodos anteriores	-	(53,696,018)	(20,411,237)	-	-
Ajuste superávit activos duraderos	-	-	(22,272,505)	-	-
Ajuste superávit donado	-	42,410,779	-	-	-
Depreciaciones y amortizaciones	43,247,935	39,135,671	38,222,680	39,656,433	39,767,345
Provisiones Legales	-	-	-	(1,517,413)	(3,825,885)
Pérdida (Ganancia) neta en venta de activos	-	-	-	156,576	-
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>889,421,653</b>	<b>377,454,860</b>	<b>229,185,363</b>	<b>25,745,861</b>	<b>94,802,526</b>
<b>Variación neta Activos y Pasivos de Operación:</b>					
(Aumento) disminución en inventarios	(16,375,414)	(26,937,387)	16,920,588	(15,273,731)	(13,499,159)
(Aumento) disminución en provisiones	8,779,260	2,028,140	(669,114)	-	-
(Aumento) disminución en inversiones	(224,114,642)	(373,255,722)	60,145,996	(110,298,951)	(62,249,469)
(Aumento) disminución en compromisos de fondos de ayuda	-	(144,553,172)	(15,942,326)	-	-
(Aumento) disminución en cuentas por cobrar	(3,811,542)	33,002,113	2,196,977	(45,579,806)	(6,517,276)
(Aumento) disminución en cuentas por pagar	37,068,127	137,981,791	25,203,766	32,869,708	12,383,443
(Aumento) disminución en terrenos	(5,755,263,963)	-	-	-	-
(Aumento) disminución en Edificios e instalaciones	(633,243,501)	-	-	-	-
(Aumento) disminución en vehículos	(22,111,170)	-	-	-	-
(Aumento) disminución en mobiliario y equipo de oficina	(10,790,349)	-	-	-	-
(Aumento) disminución en equipo menor	(10,708,898)	-	-	-	-
(Aumento) disminución en ingresos diferidos	720,354,796	-	-	-	-
(Aumento) disminución en documentos por pagar CP	921,954	-	-	-	-
(Aumento) disminución en retenciones por pagar	(1,885,611)	-	-	-	-
(Aumento) disminución en otros activos	(175,232)	-	-	-	-
(Aumento) disminución en documentos por pagar LP	1,027,733	-	-	-	-
(Aumento) disminución en cuentas por pagar a grupos a largo plazo	-	-	-	1,418,796	-
<b>Efectivo neto usado por actividades de operación</b>	<b>(5,910,328,452)</b>	<b>(371,734,237)</b>	<b>87,855,887</b>	<b>(136,863,984)</b>	<b>(69,882,461)</b>
<b>Efectivo generado (usado) en actividades de inversión</b>					
Adquisición de propiedad, planta y equipo	-	(37,875,653)	(2,363,266)	-	(91,634,772)
Producto en venta de activos	-	-	-	427,740	-
Otros activos e intangibles	-	21,565,965	(45,061,824)	(36,037,896)	1,583,179
<b>Neto actividades de Inversión</b>	<b>-</b>	<b>(16,309,688)</b>	<b>(47,425,090)</b>	<b>(35,610,156)</b>	<b>(90,051,593)</b>
<b>Efectivo generado en actividades de financiamiento</b>					
Incremento en el superávit por donación	6,423,880,521	-	-	-	91,890,237
Incremento por ajuste del valor razonable de las inversiones	-	-	50,124	-	(172,589)
Disminución por excedentes acumulados	(1,163,844,322)	-	-	-	-
<b>Total efectivo generado en actividades de financiamiento</b>	<b>5,260,036,199</b>	<b>-</b>	<b>50,124</b>	<b>-</b>	<b>91,717,648</b>
<b>Variación neta del efectivo durante el período</b>	<b>239,129,400</b>	<b>(10,589,065)</b>	<b>269,666,284</b>	<b>(146,728,279)</b>	<b>26,586,120</b>
<b>Efectivo al inicio del período</b>	<b>534,667,502</b>	<b>545,256,567</b>	<b>275,590,283</b>	<b>422,318,562</b>	<b>395,732,442</b>
<b>Efectivo al final del período</b>	<b>773,796,902</b>	<b>534,667,502</b>	<b>545,256,567</b>	<b>275,590,283</b>	<b>422,318,562</b>

Fuente: Dirección Administrativa-Financiera de la AGYSCR. Estados Financieros Auditados 2011-2015.

## Anexo 3: Análisis vertical y horizontal del Estado de Situación 2011-2015

ASOCIACIÓN DE GUÍAS Y SCOUTS DE COSTA RICA  
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO  
Por los períodos terminados el 31 de Diciembre  
(En colones costarricenses sin céntimos)

	ANALISIS VERTICAL					ANALISIS HORIZONTAL (DE TENDENCIA)							
	2015	2014	2013	2012	2011	2015-2014		2014-2013		2013-2012		2012-2011	
						Var. Absoluta	%	Var. Absoluta	%	Var. Absoluta	%	Var. Absoluta	%
<b>ACTIVOS</b>													
<b>Activo Corriente</b>													
Efectivo y bancos	6.58%	10.95%	11.77%	6.36%	9.70%	239,129,399	44.72%	(10,589,065)	-1.94%	265,607,174	94.98%	(142,669,169)	-33.78%
Inversiones transitorias	9.00%	17.07%	9.93%	11.88%	9.43%	224,114,643	26.90%	373,255,722	81.14%	(62,301,602)	-11.93%	111,850,476	27.25%
Cuentas por cobrar	0.37%	0.81%	1.57%	1.63%	0.67%	3,811,544	9.60%	(33,002,113)	-45.40%	1,020,254	1.42%	42,362,575	144.51%
Inventarios	1.03%	2.14%	1.67%	2.07%	1.82%	16,375,414	15.67%	26,937,387	34.72%	(13,361,811)	-14.69%	11,714,954	14.79%
Cuentas transitorias	0.00%	0.00%	0.00%	0.03%	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	(1,291,749)	-100.00%	1,291,749	0.00%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>16.98%</b>	<b>30.98%</b>	<b>24.93%</b>	<b>21.97%</b>	<b>21.63%</b>	<b>483,431,000</b>	<b>31.97%</b>	<b>356,601,931</b>	<b>30.86%</b>	<b>189,672,266</b>	<b>19.64%</b>	<b>24,550,585</b>	<b>2.61%</b>
<b>Activo No Corriente</b>													
Materiales y Suministros de Oficina	0.00%	0.00%	0.56%	0.20%	0.00%	-	0.00%	(25,890,456)	-100.00%	17,010,815	191.57%	8,879,641	0.00%
Terreno	1.80%	4.35%	4.58%	4.83%	4.88%	(140,680)	-0.07%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Revaluación de terrenos	66.99%	43.41%	46.20%	48.69%	48.69%	5,755,404,643	271.64%	(22,272,505)	-1.04%	-	0.00%	22,272,504	1.05%
Edificios	3.23%	7.84%	8.19%	7.74%	7.83%	(3,464,066)	-0.91%	2,974,165	0.78%	39,061,775	11.47%	-	0.00%
Revaluación de edificios	11.42%	14.45%	15.22%	16.04%	16.21%	636,707,567	90.25%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Mobiliario y equipo de oficina	0.48%	1.06%	1.09%	1.11%	1.12%	5,010,793	9.68%	1,366,283	2.71%	1,524,172	3.12%	185,010	0.38%
Equipo de cómputo	0.82%	1.86%	1.80%	1.90%	2.11%	5,779,556	6.37%	7,464,153	8.96%	(97,983)	-0.12%	(8,307,870)	-9.06%
Equipo de campismo	0.02%	0.04%	0.04%	0.04%	0.04%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	12,500	0.65%
Vehículos	0.95%	1.83%	1.36%	1.44%	1.45%	22,111,170	24.78%	26,071,052	41.29%	-	0.00%	-	0.00%
Equipo menor o herramientas	0.04%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	4,626,794	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Equipo electrónico	0.05%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	6,082,103	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Menos Depreciación Acumulada	-2.99%	-6.31%	-5.83%	-5.27%	-4.23%	(43,247,835)	14.04%	(38,104,448)	14.11%	(38,105,052)	16.43%	(47,598,449)	25.83%
Activo duradero neto	82.81%	68.52%	73.22%	76.72%	78.09%	6,388,870,045	191.01%	(48,391,756)	-1.43%	19,393,727	0.57%	(24,556,664)	-0.72%
Rubros Varios	0.21%	0.50%	1.85%	1.31%	0.28%	175,232	0.72%	(61,449,850)	-71.70%	28,031,364	48.60%	45,306,982	366.39%
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>83.02%</b>	<b>69.02%</b>	<b>75.07%</b>	<b>78.03%</b>	<b>78.37%</b>	<b>6,389,045,277</b>	<b>189.64%</b>	<b>(109,841,606)</b>	<b>-3.16%</b>	<b>47,425,091</b>	<b>1.38%</b>	<b>20,750,318</b>	<b>0.61%</b>
<b>Total Activos</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>6,872,476,277</b>	<b>140.80%</b>	<b>246,760,325</b>	<b>5.32%</b>	<b>237,097,357</b>	<b>5.39%</b>	<b>45,300,903</b>	<b>1.04%</b>

Por los períodos terminados el 31 de Diciembre (En colones costarricenses sin céntimos)	ANÁLISIS VERTICAL					ANÁLISIS HORIZONTAL (DE TENDENCIA)							
						2015-2014		2014-2013		2013-2012		2012-2011	
	2015	2014	2013	2012	2011	Var. Absoluta	%	Var. Absoluta	%	Var. Absoluta	%	Var. Absoluta	%
<b>PASIVOS</b>													
<b>Pasivo Corriente</b>													
Cuentas por pagar	0.49%	0.41%	2.60%	2.16%	1.72%	37,068,128	185.25%	(100,627,647)	-83.41%	25,815,947	27.23%	19,816,320	26.42%
Ingresos Diferidos (INS)	6.13%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	720,354,796	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Provisiones por pagar	0.09%	0.04%	0.03%	0.05%	0.05%	8,779,259	432.87%	839,912	70.69%	(1,147,051)	-49.12%	148,752	6.80%
Retenciones por pagar	0.10%	0.28%	0.15%	0.22%	0.00%	(1,885,611)	-14.03%	6,488,256	93.35%	(2,569,424)	-26.99%	9,520,132	0.00%
Documentos por pagar C.P. (Eventos especiales)	0.04%	0.08%	0.08%	0.00%	0.00%	921,954	23.71%	309,708	8.65%	3,736,988	-2363.39%	(158,120)	0.00%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>6.85%</b>	<b>0.81%</b>	<b>2.86%</b>	<b>2.42%</b>	<b>1.77%</b>	<b>765,238,526</b>	<b>1943.94%</b>	<b>(92,989,771)</b>	<b>-70.26%</b>	<b>25,836,460</b>	<b>24.26%</b>	<b>29,327,084</b>	<b>37.99%</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>													
Cuentas por pagar a Grupo, largo plazo	0.23%	0.53%	0.03%	0.03%	0.00%	1,027,733	3.99%	24,348,546	1716.14%	-	0.00%	1,418,796	0.00%
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>0.23%</b>	<b>0.53%</b>	<b>0.03%</b>	<b>0.03%</b>	<b>0.00%</b>	<b>1,027,733</b>	<b>3.99%</b>	<b>24,348,546</b>	<b>1716.14%</b>	<b>-</b>	<b>0.00%</b>	<b>1,418,796</b>	<b>0.00%</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>7.07%</b>	<b>1.33%</b>	<b>2.89%</b>	<b>2.45%</b>	<b>1.77%</b>	<b>766,266,259</b>	<b>1176.47%</b>	<b>(68,641,225)</b>	<b>-51.31%</b>	<b>25,836,460</b>	<b>23.94%</b>	<b>30,745,880</b>	<b>39.83%</b>
<b>PATRIMONIO</b>													
Superávit por Donación	59.63%	11.98%	11.70%	12.33%	12.40%	6,423,880,621	1099.00%	42,410,779	7.82%	-	0.00%	2,267,136	0.42%
Superávit por ajuste en el valor razonable de las inversiones disponibles para la venta	0.00%	0.00%	0.01%	0.01%	0.03%	-	0.00%	(645,134)	-100.00%	50,123	8.42%	(596,231)	-50.05%
Superávit por revaluación de activos duraderos	24.03%	57.86%	61.42%	64.78%	64.90%	-	0.00%	(22,272,505)	-0.78%	(2,024,413)	-0.07%	24,296,918	0.86%
Reserva para contingencias	0.99%	2.40%	2.52%	2.66%	2.69%	1	0.00%	-	0.00%	(1)	0.00%	-	0.00%
Excedente acumulado	8.28%	26.43%	21.46%	17.77%	18.21%	(317,670,604)	-24.62%	295,908,410	29.76%	213,235,188	27.30%	(11,412,800)	-1.44%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>92.93%</b>	<b>98.67%</b>	<b>97.11%</b>	<b>97.55%</b>	<b>98.23%</b>	<b>6,106,210,018</b>	<b>126.79%</b>	<b>315,401,550</b>	<b>7.01%</b>	<b>211,260,897</b>	<b>4.93%</b>	<b>14,555,023</b>	<b>0.34%</b>
<b>Total del Pasivo y Patrimonio</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>6,872,476,277</b>	<b>140.80%</b>	<b>246,760,325</b>	<b>5.32%</b>	<b>237,097,357</b>	<b>5.39%</b>	<b>45,300,903</b>	<b>1.04%</b>

Fuente: elaboración propia con datos de Estados Financieros auditados 2011-2015

## Anexo 4: Análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados 2011-2015

ASOCIACIÓN DE GUÍAS Y SCOUTS DE COSTA RICA  
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO

Por los periodos terminados el 31 de Diciembre del 2011 al 2015

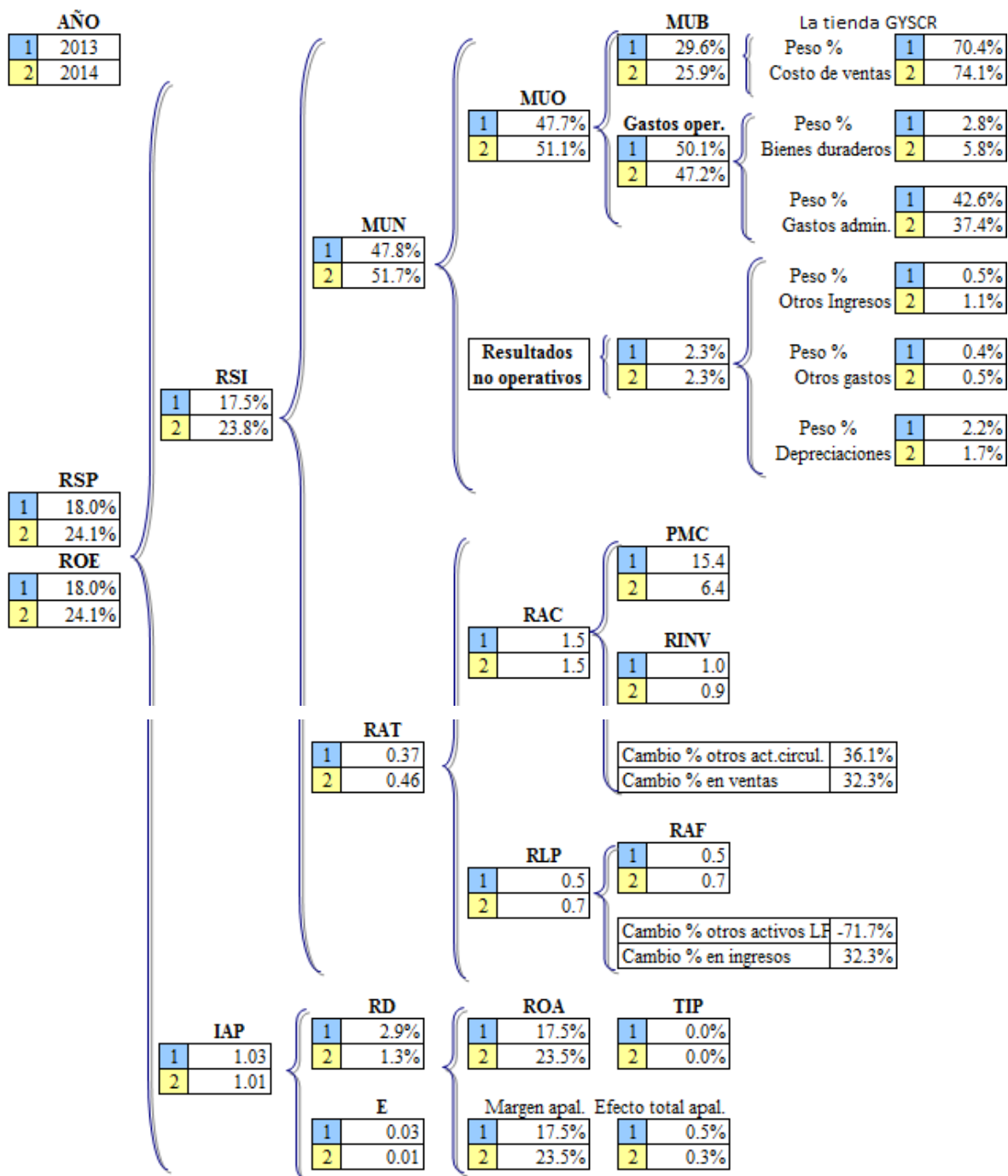
(En colones costarricenses sin céntimos)

	ANÁLISIS VERTICAL (DE COMPOSICIÓN)					ANÁLISIS HORIZONTAL (DE TENDENCIA)							
	2015	2014	2013	2012	2011	2015-2014		2014-2013		2013-2012		2012-2011	
						Var. Absoluta	%	Var. Absoluta	%	Var. Absoluta	%	Var. Absoluta	%
<b>Ingresos de Operación</b>													
Ingresos de Fondos Públicos Ley 7088						(405,787,940)	-22.95%	528,505,417	42.63%	364,638,003	41.66%	(87,113,233)	-9.05%
Ingresos asignación superávit						301,012,932	97.54%	58,574,466	23.43%	(336,837,594)	-57.40%	73,294,841	14.27%
Ingresos Financieros						12,409,709	35.48%	6,187,339	21.49%	(19,811,837)	-40.76%	23,260,091	91.77%
Venta de Tienda						33,076,424	50.48%	6,798,405	11.58%	6,886,198	13.28%	(12,756,296)	-19.75%
Ingresos Eventos, regiones y cursos						(9,235,259)	-60.54%	(52,763,542)	-77.57%	26,450,591	63.63%	33,521,724	416.65%
Ingresos Campo Escuela Iztarú						(25,709,179)	-46.85%	1,435,149	2.69%	9,794,777	22.44%	(25,606,876)	-36.98%
Ingresos Campo Escuela Yöri						-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	(109,555)	-100.00%
<b>Total de Ingresos</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>(94,233,313)</b>	<b>-4.19%</b>	<b>548,737,234</b>	<b>32.30%</b>	<b>51,120,138</b>	<b>3.10%</b>	<b>4,490,696</b>	<b>0.27%</b>
<b>Egresos de operación</b>													
Gastos de Personal	18.19%	13.90%	15.69%	23.99%	21.09%	79,258,150	25.36%	45,979,958	17.25%	(128,779,813)	-32.58%	48,709,012	14.05%
Servicios no Personales	18.49%	15.84%	17.12%	15.38%	15.56%	42,281,052	11.88%	65,148,355	22.41%	37,375,847	14.75%	(2,253,624)	-0.88%
Materiales y Suministros Consumidos	8.69%	6.87%	6.48%	11.13%	15.21%	32,701,907	21.17%	44,414,795	40.36%	(73,367,979)	-40.00%	(66,503,289)	-26.61%
Costo de Ventas	6.12%	3.97%	4.65%	4.02%	5.66%	42,585,021	47.71%	10,260,731	12.99%	12,736,879	19.22%	(26,689,653)	-28.72%
Transferencias	0.69%	0.81%	3.33%	3.33%	2.15%	(3,426,367)	-18.83%	(38,352,173)	-67.82%	1,724,540	3.15%	19,480,013	55.11%
Bienes Duraderos	6.66%	5.79%	2.80%	4.80%	3.48%	13,169,044	10.12%	82,623,280	173.83%	(31,634,723)	-39.96%	21,978,735	38.43%
Pérdidas en Activos Fijos	0.00%	0.00%	0.00%	0.01%	0.01%	-	0.00%	-	0.00%	(156,576)	-100.00%	16,065	11.43%
<b>Total Gastos Operativos antes Depreciaciones</b>	<b>58.84%</b>	<b>47.18%</b>	<b>50.06%</b>	<b>62.66%</b>	<b>63.15%</b>	<b>206,568,807</b>	<b>19.48%</b>	<b>210,074,946</b>	<b>24.70%</b>	<b>(182,101,825)</b>	<b>-17.64%</b>	<b>(5,262,741)</b>	<b>-0.51%</b>
Más Depreciaciones	2.01%	1.74%	2.25%	2.41%	2.42%	4,112,194	10.51%	912,991	2.39%	(1,433,753)	-3.62%	(110,912)	-0.28%
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>60.85%</b>	<b>48.92%</b>	<b>52.31%</b>	<b>65.07%</b>	<b>65.57%</b>	<b>210,681,001</b>	<b>19.16%</b>	<b>210,987,937</b>	<b>23.74%</b>	<b>(183,535,578)</b>	<b>-17.12%</b>	<b>(5,373,653)</b>	<b>-0.50%</b>
<b>Utilidad Bruta de Operación</b>	<b>39.15%</b>	<b>51.08%</b>	<b>47.69%</b>	<b>34.93%</b>	<b>34.43%</b>	<b>(304,914,314)</b>	<b>-26.56%</b>	<b>337,749,297</b>	<b>41.69%</b>	<b>234,655,716</b>	<b>40.77%</b>	<b>9,864,349</b>	<b>1.74%</b>
<b>Otros Gastos e Ingresos</b>													
Otros Ingresos	0.57%	1.11%	0.49%	0.34%	0.44%	(12,756,592)	-50.91%	16,679,852	199.15%	2,845,538	51.46%	(1,751,280)	-24.05%
Menos Otros Gastos	0.43%	0.52%	0.40%	0.41%	0.13%	(2,442,913)	-20.99%	4,824,721	70.83%	14,824	0.22%	4,622,972	212.63%
<b>Total Otros Ingresos y Gastos Netos</b>	<b>0.14%</b>	<b>0.60%</b>	<b>0.09%</b>	<b>-0.08%</b>	<b>0.31%</b>	<b>(10,313,679)</b>	<b>-76.86%</b>	<b>11,855,131</b>	<b>758.18%</b>	<b>2,830,714</b>	<b>-223.40%</b>	<b>(6,374,252)</b>	<b>-124.81%</b>
<b>Resultado Acumulados del Periodo</b>	<b>39.30%</b>	<b>51.67%</b>	<b>47.78%</b>	<b>34.85%</b>	<b>34.74%</b>	<b>(315,227,993)</b>	<b>-27.14%</b>	<b>349,604,428</b>	<b>43.07%</b>	<b>237,486,430</b>	<b>41.35%</b>	<b>3,490,097</b>	<b>0.61%</b>

Fuente: elaboración propia con datos de Estados Financieros auditados 2011-2015.

## Anexo 5: Esquema Integral de Rentabilidad 2013-2014

**ASOCIACIÓN DE GUÍAS Y SCOUTS DE COSTA RICA**  
**ESQUEMA INTEGRAL DE RENTABILIDAD**

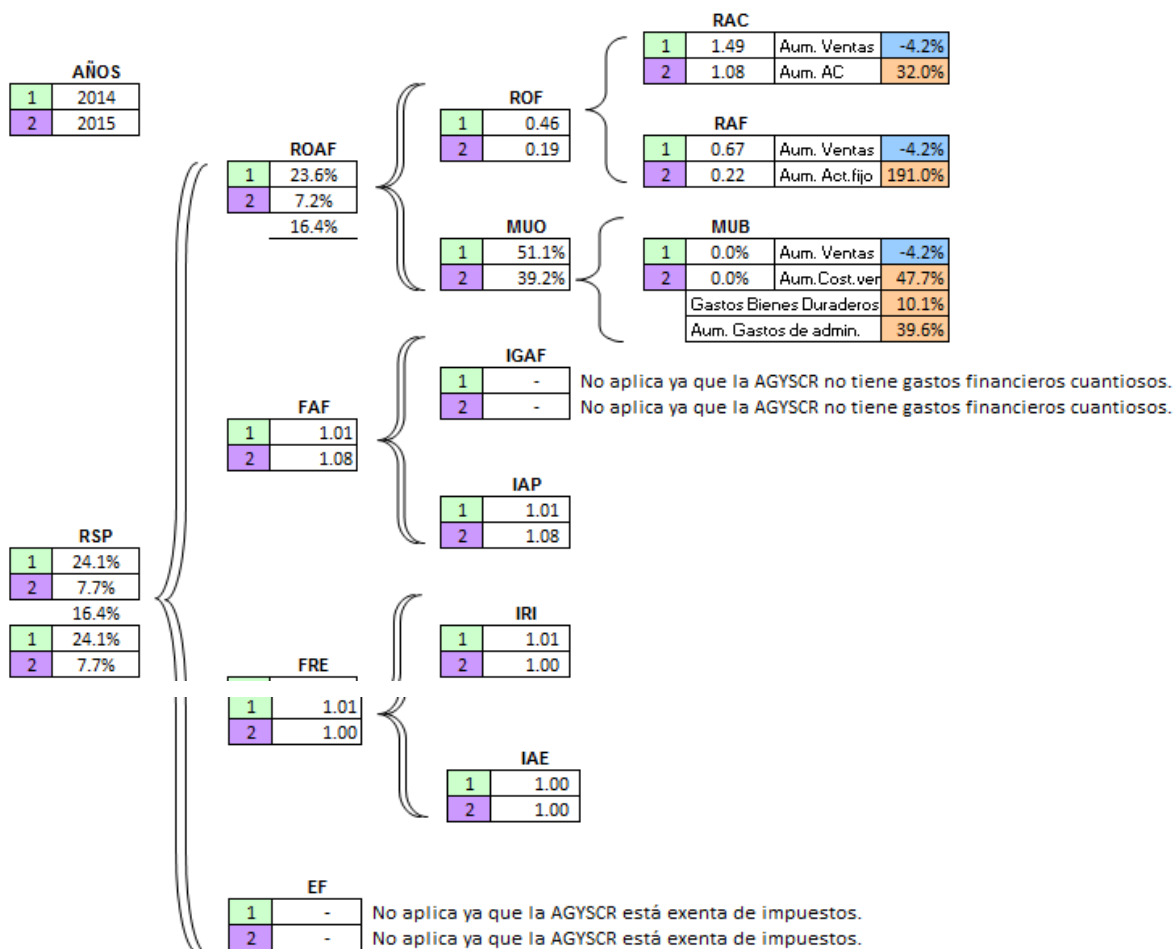


Fuente: elaboración propia con datos de Estados Financieros auditados 2011-2015



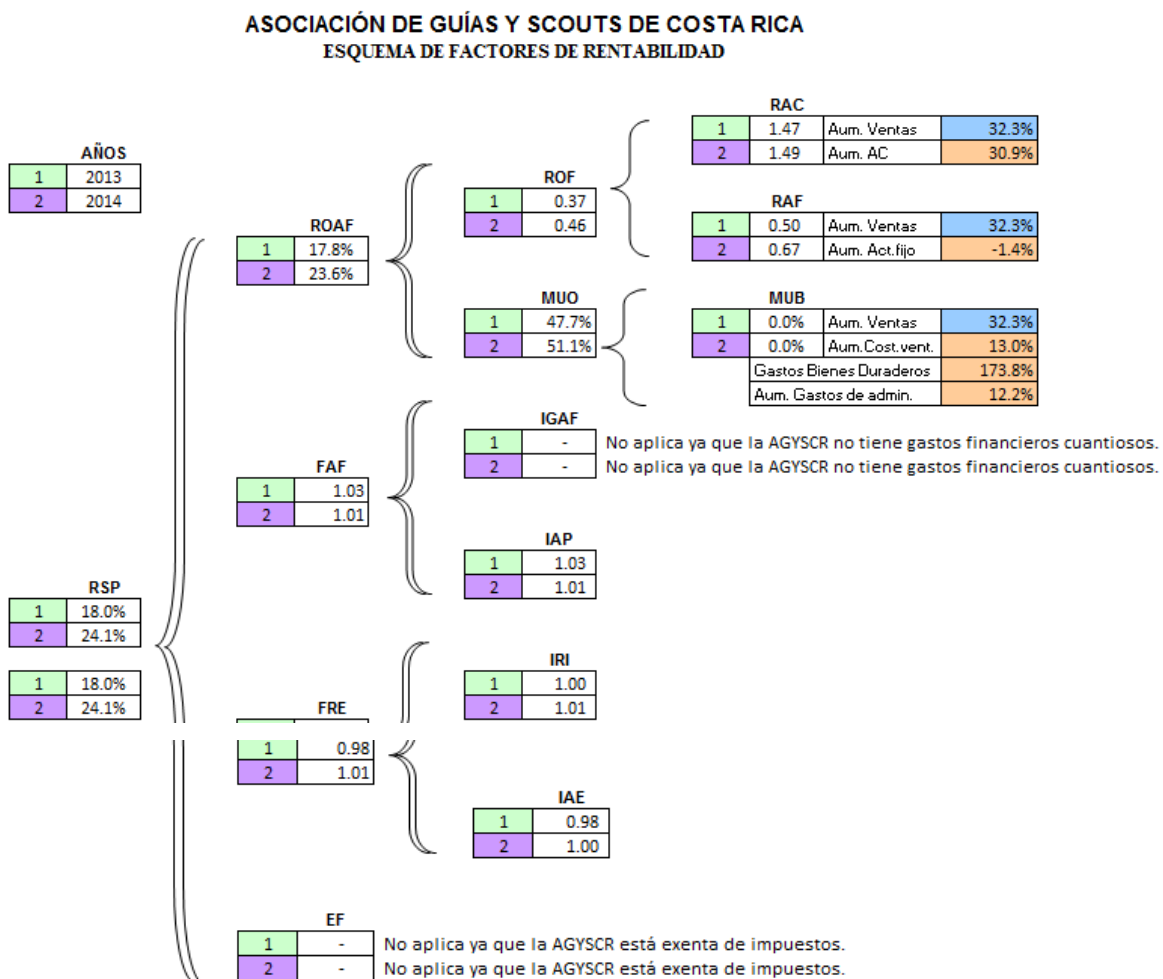
Anexo 7: Esquema de análisis estructural de la rentabilidad 2014-2015

**ASOCIACIÓN DE GUÍAS Y SCOUTS DE COSTA RICA**  
**ESQUEMA DE FACTORES DE RENTABILIDAD**



Fuente: elaboración propia con datos de Estados Financieros auditados 2011 -2015

Anexo 8: Esquema de análisis estructural de la rentabilidad 2013-2014

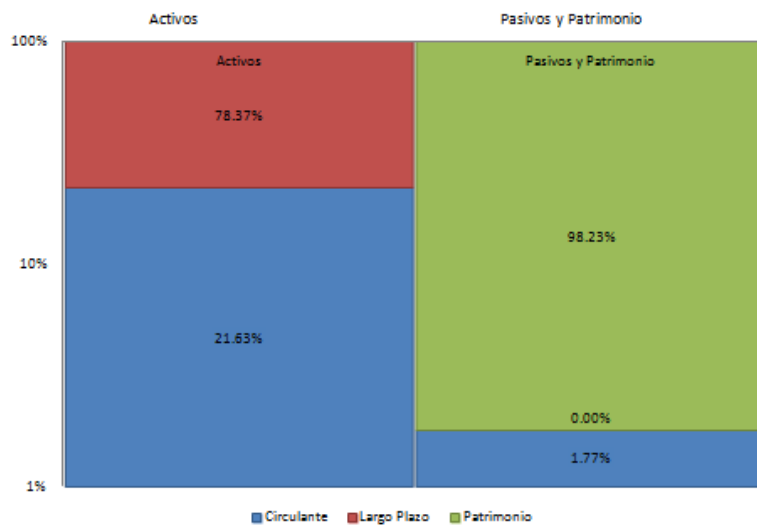


Fuente: elaboración propia con datos de Estados Financieros auditados 2011 -2015

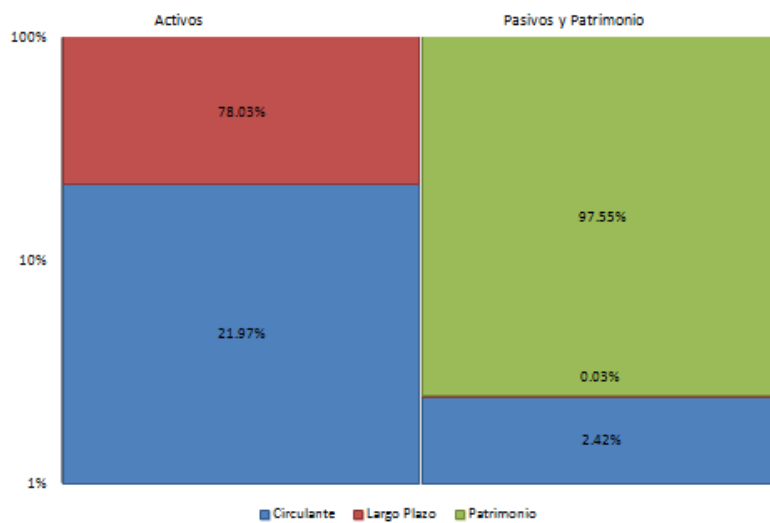


Anexo 9: Diagramas de solidez para los años 2011 y 2012

**Diagrama de Estructura Financiera de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica del año 2011**



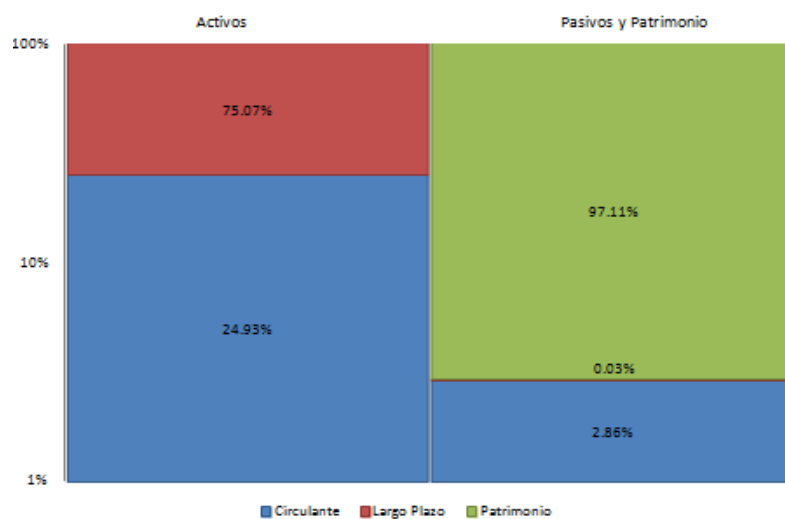
**Diagrama de Estructura Financiera de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica del año 2012**



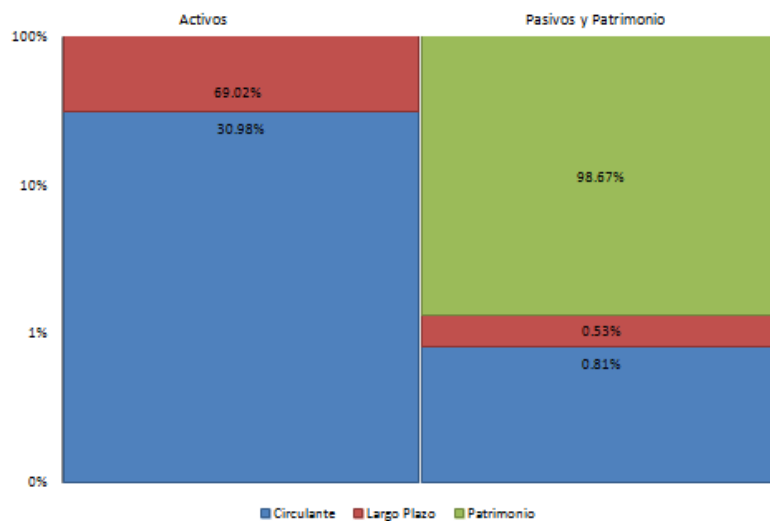
Fuente: elaboración propia con datos de Estados Financieros auditados 2011 -2015

## Anexo 10: Diagramas de solidez para los años 2013 y 2014

**Diagrama de Estructura Financiera de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica del año 2013**



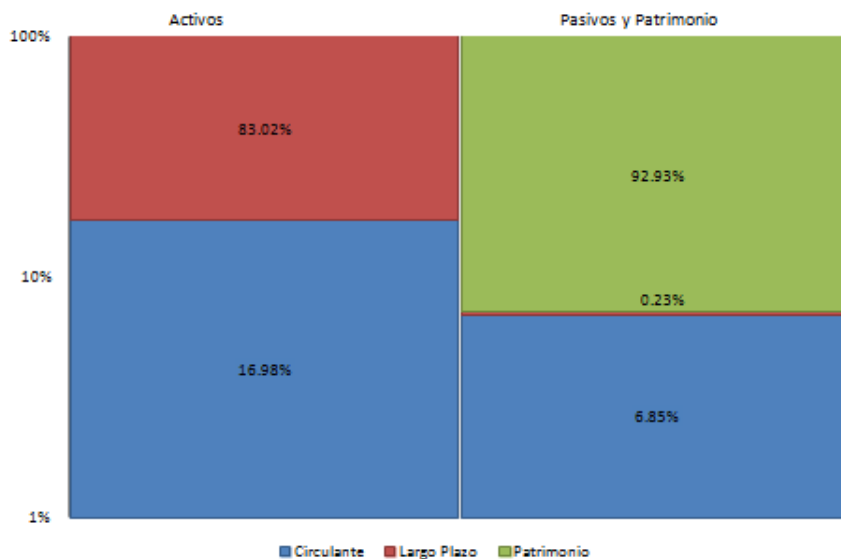
**Diagrama de Estructura Financiera de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica del año 2014**



Fuente: elaboración propia con datos de Estados Financieros auditados 2011 -2015

## Anexo 11: Diagrama de solidez 2015

### Diagrama de Estructura Financiera de la Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica del año 2015



Fuente: elaboración propia con datos de Estados Financieros auditados 2011 -2015

## Anexo 12: Cálculo de Razones Financieras 2011-2015

		2015	2014	2013	2012	2011	Promedio
<b>Indices de Estabilidad</b>							
<b>Razon Circulante</b>	Act Circulante/Pasivo Circulante	2.48	38.41	8.73	9.07	12.19	14.18
<b>Prueba del Acido</b>	(Act Circulante- Inventarios)/Pasivo Circulante	2.33	35.76	8.14	8.21	11.17	13.12
<b>Razón de deuda</b>	Pasivo Total / Act Total	7.07%	1.33%	2.89%	2.45%	1.77%	3.10%
<b>Razón deuda Corto Plazo</b>	Pasivo Circulante/Pasivo Total	97%	60%	99%	99%	100%	90.97%
<b>Indice de Endeudamiento</b>	Pasivo Total/Patrimonio	0.08	0.01	0.03	0.03	0.02	0.03
<b>Indices de Gestión</b>							
<b>Rotación de Inventario</b>	Costo de ventas/Inventario	1.09	0.85	1.02	0.73	1.17	0.97
<b>Periodo medio de Inventario</b>	Inventario * 360 / Costo de Ventas	330.10	421.55	353.54	494.10	306.84	381.22
<b>Período medio de cobro</b>	Cuentas por cobrar x 360 / Ventas a credito	7.27	6.36	15.41	15.66	6.42	10.22
<b>Rotación cuentas por cobrar</b>	Ingresos/Cuentas por cobrar	49.49	56.62	23.37	22.99	56.05	41.71
<b>Rotación de activo circulante</b>	Ingresos/Act Circulante	1.08	1.49	1.47	1.71	1.75	1.50
<b>Rotación Activo Fijo</b>	Ingresos/Act Fijo	0.22	0.67	0.50	0.49	0.48	0.47
<b>Rotación de Activo a Largo Plazo</b>	Ingresos/Act Fijo y de Largo Plazo	0.22	0.67	0.49	0.48	0.48	0.47
<b>Rotación de Activo Total</b>	Ingresos/Act Total	0.18	0.46	0.37	0.37	0.38	0.35
<b>Indices de Rentabilidad</b>							
<b>Margen de Utilidad Operativa</b>	Utilidad operativa/Ventas Netas	39%	51%	48%	35%	34%	41%
<b>Margen de Utilidad Neta</b>	Utilidad neta/Ventas netas	39%	52%	48%	35%	35%	42%
<b>Rendimiento sobre la Inversion</b>	Utilidad neta/Act Total	7%	24%	18%	13%	13%	15%
<b>Rentabilidad sobre el patrimonio</b>	Utilidad neta/Patrimonio	8%	24%	18%	13%	13%	15%

Fuente: elaboración propia con datos de Estados Financieros auditados 2011 -2015

## Anexo 13: Cuadro comparativo de fuentes y empleos 2014-2015

**ASOCIACIÓN DE GUÍAS Y SCOUTS DE COSTA RICA**  
**ESTADO ESTRUCTURADO DE FUENTES Y EMPLEOS DE FONDOS**  
**PERIODO 2014 A 2015**

Menor a Mayor Exigibilidad Fuentes					Menor a Mayor Liquidez Empleos			
Monto	Concepto	% Indiv.	% Acumulad	% Acumulad	% Indiv.	Concepto	Monto	
1	140,680	0.00%	0.00%	4.33%	4.39%	Excedente acumulado	317,670,604	
2	3,464,066	0.05%	0.05%	4.41%	0.03%	Retenciones por pagar	1,885,611	
3	6,423,880,621	88.74%	88.79%	83.92%	79.51%	Revaluación de terrenos	5,755,404,643	
4	43,247,835	0.60%	89.39%	92.72%	8.80%	Revaluación de edificios	636,707,567	
5	1,027,733	0.01%	89.40%	92.79%	0.07%	Mobiliario y equipo de oficina	5,010,793	
6	37,068,128	0.51%	89.91%	93.09%	0.31%	Vehículos	22,111,170	
7	720,354,796	9.95%	99.87%	93.16%	0.06%	Equipo menor o herramientas	4,626,794	
8	8,779,259	0.12%	99.99%	93.16%	0.00%	Rubros Varios	175,232	
9	921,954	0.01%	100.00%	93.24%	0.08%	Equipo de cómputo	5,779,556	
10				93.32%	0.08%	Equipo electrónico	6,082,103	
11				93.55%	0.23%	Inventarios	16,375,414	
12				93.60%	0.05%	Cuentas por cobrar	3,811,544	
13				96.70%	3.10%	Inversiones transitorias	224,114,643	
14				100.00%	3.30%	Efectivo y bancos	239,129,399	
	<b>7,238,885,072.00</b>	<b>100.0%</b>			<b>100.0%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>7,238,885,073.00</b>	

Fuentes	89.4%	92.8%	Empleos LP
Fuentes	10.6%	7.2%	Empleos LP

No existe equilibrio ya que no existe Fuentes a largo plazo suficientes para cubrir todos los empleos de largo plazo. Ya que cubre parte de los empleos de Largo plazo con fuentes de corto plazo, lo que reduce la solidez y aumenta el riesgo.

Fuente: elaboración propia con datos de Estados Financieros auditados 2011-2015

## Anexo 14: Cuadro comparativo de fuentes y empleos 2013-2014

**ASOCIACIÓN DE GUÍAS Y SCOUTS DE COSTA RICA**  
**ESTADO ESTRUCTURADO DE FUENTES Y EMPLEOS DE FONDOS**  
**PERIODO 2013 A 2014**

Menor a Mayor Exigibilidad				Menor a Mayor Liquidez				
Fuentes				Empleos				
Monto	Concepto	% Indiv.	% Acumulad	% Acumulad	% Indiv.	Concepto	Monto	
1	22,272,505	Revaluación de terrenos	3.97%	3.97%	3.97%	3.97%	Superávit por revaluación de activos duraderos	22,272,505
2	61,449,850	Rubros Varios	10.94%	14.91%	4.08%	0.11%	Superávit por ajuste en el valor razonable de las inversiones disponibles para la venta	645,134
3	25,890,456	Materiales y Suministros de Oficina	4.61%	19.52%	22.00%	17.92%	Cuentas por pagar	100,627,647
4	33,002,113	Cuentas por cobrar	5.88%	25.39%	26.64%	4.64%	Vehículos	26,071,052
5	10,589,065	Efectivo y bancos	1.89%	27.28%	27.97%	1.33%	Equipo de cómputo	7,464,153
6	295,908,410	Excedente acumulado	52.69%	79.97%	28.21%	0.24%	Mobiliario y equipo de oficina	1,366,283
7	42,410,779	Superávit por Donación	7.55%	87.52%	28.74%	0.53%	Edificios	2,974,165
8	38,104,448	Menos Depreciación Acumulada	6.78%	94.30%	33.54%	4.80%	Inventarios	26,937,387
9	24,348,546	Cuentas por pagar a Grupo, largo plazo	4.34%	98.64%	100.00%	66.46%	Inversiones transitorias	373,255,722
10	839,912	Provisiones por pagar	0.15%	98.79%				
11	6,488,256	Retenciones por pagar	1.16%	99.94%				
12	309,708	Documentos por pagar C.P. (Eventos especiales)	0.06%	100.00%				
13								
14								
	<b>561,614,048</b>	<b>TOTAL</b>	<b>98.6%</b>			<b>100.0%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>561,614,048</b>

Fuentes LP	98.6%	28.7%	Empleos LP	Si existe equilibrio ya que si existe Fuentes a largo plazo suficientes para cubrir todos los empleos de largo plazo. Incluso cubre los empleos de LP con fuentes de LP.
Fuentes CP	1.4%	71.3%	Empleos LP	

Fuente: elaboración propia con datos de Estados Financieros auditados 2011-2015

## Anexo 15: Análisis de flujo de caja y EBITDA 2014-2015

<b>Flujo de las utilidades</b>	<b>2015</b>
Utilidad neta	846,173,718
Más depreciación y amortización	43,247,865
Más gastos financieros	-
<b>Flujo de las operaciones</b>	<b>889,421,583</b>
<b>Inversiones netas de corto plazo</b>	
Aumento en Circulante neto operativo	(520,014,971)
<b>Flujo de caja de corto plazo</b>	<b>1,409,436,554</b>

<b>Atención a fuentes de financiamiento</b>	
Gastos financieros	-
Pago de dividendos	-
<b>Flujo después de pago a fuentes</b>	<b>1,409,436,554</b>

<b>Inversiones en activos de largo plazo</b>	<b>3508%</b>	<b>Financiamiento</b>	<b>FLUJO</b>
Aum. activo LP (activo fijo bruto y LP sin revaluación)	40,180,932	del déficit	<b>CATEGORIA 1</b>
<b>Flujo después de inversiones LP (superávit o déficit)</b>	<b>1,369,255,622</b>	-100%	<b>Caja autosuficiente</b>

<b>Financiamiento del déficit o aplicación de superávit</b>			
Cambio en pasivo financiero CP	921,954	-0.1%	
Cambio en deuda LP	1,027,733	-0.1%	
Cambio en patrimonio sin utilidades ni revaluación	(1,132,075,911)	82.7%	
<b>Flujo neto de caja del periodo (aumento o disminución)</b>	<b>239,129,398</b>	<b>17.5%</b>	<b>0.0%</b>

<b>INDICES DE ESTABILIDAD (RIESGO)</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	
Razón circulante	2.48	38.41	Dism., cerca de 1: riesgo sensible
Razón de deuda	7%	1%	Aum., cerca de 70%: riesgo sensible
Razón deuda CP	97%	60%	Aum., > 50%: alto riesgo
Razón pasivo financiero CP	1%	10%	Aum., > 50%: alto riesgo

<b>EBITDA</b>	<b>1,194,409,211</b>	<b>1,456,075,690</b>	<b>-18%</b>
Cobertura a carga financiera	0.0	0.0	Dism., aún alta: riesgo bajo
Cobertura a servicio de deuda	248.3	374.4	Dism. < 1: alto riesgo
Cobertura a obligaciones CP	1.5	37.0	Dism. < 1: alto riesgo
Deuda financiera a EBITDA	3%	2%	Aum., < 4: riesgo moderado

<b>Cambios en Circulante operativo</b>			
Cambio en Cuentas por cobrar	3,811,544		
Cambio en Inversiones transitorias	224,114,643		
Cambio en Inventario	16,375,414		
Cambio en Cuentas por pagar	37,068,128		
Cambio en Ingresos Diferidos (INDS)	720,354,796		
Cambio en Provisiones por pagar	8,779,259		
Cambio en Retenciones por pagar	(1,885,611)		
<b>Variación en Circulante operativo</b>	<b>(520,014,971)</b>		
		<b>Pago de dividendos en efectivo</b>	
		-	
		<b>Variación en Excedente acumulado</b>	
		<b>(317,670,604)</b>	
		<b>Traspaso de utilidad a Reservas y otras cuentas pat</b>	
		<b>1,163,844,322</b>	
		<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Depreciación y amortización</b>		<b>39,135,671</b>	<b>43,247,865</b>
<b>Revaluación de activos</b>		<b>(22,272,505)</b>	<b>6,392,112,210</b>

Fuente: elaboración propia con datos de Estados Financieros auditados 2011-2015

## Anexo 16: Análisis de flujo de caja y EBITDA 2013-2014

Flujo de las utilidades	2014
Utilidad neta	1,161,401,711
Más depreciación y amortización	39,135,671
Más gastos financieros	-
<b>Flujo de las operaciones</b>	<b>1,200,537,382</b>

Inversiones netas de corto plazo	
Aumento en Circulante neto operativo	460,490,475
<b>Flujo de caja de corto plazo</b>	<b>740,046,907</b>

Atención a fuentes de financiamiento	
Gastos financieros	-
Pago de dividendos	-
<b>Flujo después de pago a fuentes</b>	<b>740,046,907</b>

Inversiones en activos de largo plazo	-1528%	Financiamiento	FLUJO
Aum. activo LP (activo fijo bruto y LP sin revaluación)	(48,433,430)	del déficit	CATEGORIA 1
<b>Flujo después de inversiones LP (superávit o déficit)</b>	<b>788,480,337</b>	-100%	Caja autosuficiente

Financiamiento del déficit o aplicación de superávit		
Cambio en pasivo financiero CP	309,708	0.0%
Cambio en deuda LP	24,348,546	-3.1%
Cambio en patrimonio sin utilidades ni revaluación	(823,727,656)	104.5%
<b>Flujo neto de caja del periodo (aumento o disminución)</b>	<b>(10,589,065)</b>	<b>-1.3%</b>
		<b>0.0%</b>

Cambios en Circulante operativo	
Cambio en Cuentas por cobrar	(33,002,113)
Cambio en Inversiones transitorias	373,255,722
Cambio en Inventario	26,937,387
Cambio en Cuentas por pagar	(100,627,647)
Cambio en Ingresos Diferidos (INS)	-
Cambio en Provisiones por pagar	839,912
Cambio en Retenciones por pagar	6,488,256
<b>Variación en Circulante operativo</b>	<b>460,490,475</b>
<b>Pago de dividendos en efectivo</b>	<b>-</b>
<b>Variación en Excedente acumulado</b>	<b>272,990,771</b>
<b>Traspaso de utilidad a Reservas y otras cuentas pat</b>	<b>888,410,940</b>

	2013	2014
<b>Depreciación y amortización</b>	<b>38,222,680</b>	<b>39,135,671</b>
<b>Revaluación de activos</b>	<b>-</b>	<b>(22,272,505)</b>

INDICES DE ESTABILIDAD (RIESGO)	2014	2013	
Razón circulante	38.41	8.73	Dism., cerca de 1: riesgo sensible
Razón de deuda	1%	3%	Aum., cerca de 70%: riesgo sensible
Razón deuda CP	60%	93%	Aum., > 50%: alto riesgo
Razón pasivo financiero CP	10%	3%	Aum., > 50%: alto riesgo

	2014	2013	
<b>EBITDA</b>	<b>1,456,075,690</b>	<b>1,080,221,945</b>	<b>35%</b>
Cobertura a carga financiera	0.0	0.0	Dism., aún alta: riesgo bajo
Cobertura a servicio de deuda	374.4	301.8	Dism. < 1: alto riesgo
Cobertura a obligaciones CP	37.0	8.2	Dism. < 1: alto riesgo
Deuda financiera a EBITDA	0.02	0.00	Aum., < 4: riesgo moderado

Fuente: elaboración propia con datos de Estados Financieros auditados 2011 -2015

## Anexo 17: Ordenamiento de fuentes de fondos de menor a mayor exigibilidad

**ORDENAMIENTO DE LAS FUENTES DE FONDOS  
DE MENOR A MAYOR EXIGIBILIDAD**

1. DISMINUCION DE ACTIVOS FIJOS Y LP
2. DISMINUCION DE ACTIVOS CIRCULANTES
3. AUMENTO DE CAPITAL ACCIONARIO
4. AUM. RESERVAS Y SUPERAVITS PATRIMONIALES
5. UTILIDAD DEL PERIODO
6. DEPRECIACION DEL PERIODO
7. AUMENTO PASIVO A LARGO PLAZO (DE MAYOR A MENOR PLAZO)
8. AUMENTO DE PASIVO CIRCULANTE ESPONTANEO
9. AUMENTO DE PASIVO CIRCULANTE EXPRESO

Fuente: Solidez y evolución financiera por MBA. Tarcisio Salas.

## Anexo 18: Ordenamiento de fuentes de fondos de menor a mayor exigibilidad

**ORDENAMIENTO DE LOS EMPLEOS DE FONDOS  
DE MENOR A MAYOR LIQUIDEZ**

1. PERDIDAS NETAS DEL PERIODO
2. PAGO DE DIVIDENDOS
3. DISMINUCION DE OTRAS CUENTAS PATRIMONIALES
4. DISMINUCION DE PASIVOS A LARGO PLAZO
5. DISMINUCION DE PASIVOS A CORTO PLAZO
6. AUMENTO DE ACTIVOS FIJOS Y DE LARGO PLAZO (DE MAYOR A MENOR VIDA UTIL)
7. AUMENTO DE ACTIVOS CIRCULANTES (DE MENOR A MAYOR LIQUIDEZ)

Fuente: Solidez y evolución financiera por MBA. Tarcisio Salas.

Anexo 19: Detalle de datos pronosticados de ingreso y costo para las cuatro inversiones de cuerdas altas

Campo de cuerdas	0	1	2	3	4	5
Q de grupos para 20 personas		5	10	11	11	15
Precio unitario de grupo 20 personas 25.000,00		500,000	515,000	530,450	546,364	562,754
Q Eventos de equipo para 150 personas		2	2	3	4	5
Precio unitario de evento 150 personas 20.000,00		3,000,000	3,090,000	3,182,700	3,278,181	3,376,526
Costo de operario por día		20,000	20,600	21,218	21,855	22,510
Costo de operarios total por día (10 operarios)		200,000	206,000	212,180	218,545	225,102
Necesidad capital trabajo	10%					
Costo mantenimiento	10%					
TC		564				



<b>Tripode</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Q de grupos para 20 personas			5	8	10	10
Precio unitario de grupo 20 personas 12.000,00			240,000	247,200	254,616	262,254
Q Eventos de equipo para 150 personas			1	1	2	3
Precio unitario de evento 150 personas 10.000,00			1,500,000	1,545,000	1,591,350	1,639,091
Costo de operario por día			20,000	20,600	21,218	21,855
Costo de operarios total por día (4 operarios)			100,000	103,000	106,090	109,273
Necesidad capital trabajo	10%					
Costo mantenimiento	10%					
TC	564					

<b>Campo de entrenamiento</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Q de grupos para 20 personas					3	5
Precio unitario de grupo 20 personas 25.000,00					500,000	515,000
Q Eventos de equipo para 150 personas					2	2
Precio unitario de evento 150 personas 20.000,00					3,000,000	3,090,000
Costo de operario por día					20,000	20,600
Costo de operarios total por día (10 operarios)					200,000	206,000
Necesidad capital trabajo	10%					
Costo mantenimiento	10%					
TC	564					

<b>Tour de Puentes</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Q de grupos para 30 personas		10	10	11	12	15
Precio unitario de grupo 30 personas 30.000,00		900,000	927,000	954,810	983,454	1,012,958
Q Eventos de equipo para 150 personas		3	3	3	4	5
Precio unitario de evento 150 personas 30.000,00		4,500,000	4,635,000	4,774,050	4,917,272	5,064,790
Costo de operario por día		20,000	20,600	21,218	21,855	22,510
Costo de operarios total por día (10 operarios)		200,000	206,000	212,180	218,545	225,102

Fuente: elaboración propia.

## Anexo 20: Flujo de caja del proyecto 1 sin apalancamiento

### Flujo de caja del proyecto sin apalancamiento

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingresos Campo de Cuerdas		8,500,000	11,330,000	15,383,050	19,122,723	25,323,948
Ingresos Trípode Invertido		-	2,700,000	3,522,600	5,728,860	7,539,816
Ingresos Campo de Entrenamiento		-	-	-	7,500,000	8,755,000
Total de Ingresos		8,500,000	14,030,000	18,905,650	32,351,583	41,618,765
- Costo variable Campo Cuerdas		(600,000)	(1,648,000)	(1,697,440)	(1,529,818)	(2,251,018)
- Costo variable Trípode			(400,000)	(618,000)	(636,540)	(437,091)
- Costo variable Campo de Entrenamiento					(175,640)	(592,909)
- Costo mantenimiento		(850,000)	(1,403,000)	(1,890,565)	(3,235,158)	(4,161,876)
- Depreciación Campo de Cuerdas		(2,199,600)	(2,199,600)	(2,199,600)	(2,199,600)	(2,199,600)
- Depreciación Trípode			(1,381,800)	(1,381,800)	(1,381,800)	(1,381,800)
- Depreciación Campo de Entrenamiento					(3,243,000)	(3,243,000)
<b>= Utilidad neta</b>		<b>13,350,400</b>	<b>21,027,600</b>	<b>30,023,895</b>	<b>52,301,609</b>	<b>68,970,235</b>
+ Depreciación		2,199,600	3,581,400	3,581,400	6,824,400	6,824,400
- Inversión en Campo Cuerdas	(43,992,000)					
- Inversión en Trípode Invertido		(27,636,000)				
- Inversión en Campo de Entrenamiento				(64,860,000)		
- Capital Trabajo	(850,000)	(1,403,000)	(1,890,565)	(3,235,158)	(4,161,876)	11,540,600
<b>= Flujo de Caja Neto</b>	<b>(44,842,000)</b>	<b>(13,489,000)</b>	<b>22,718,435</b>	<b>(34,489,863)</b>	<b>54,964,132</b>	<b>87,335,235</b>
TBP + 4.5%		9.00%				
Inflación promedio a 5 años		3.00%				
Van Nominal=	30,971,808					
TIR Nominal =	20.68%					
i% anual nominal=	12.27%					
VAN real=	20,353,903					
<b>TIR real=</b>	<b>17.16%</b>					

Fuente: elaboración propia.

Anexo 21: Tabla de amortización para préstamo inversión de campo de cuerdas del  
proyecto 1

<b>Monto Total Requerido</b>	43,992,000
<b>Préstamo 90%</b>	39,592,800
<b>Interés anual</b>	7%
<b>Años</b>	5

Período	Cuota	Intereses	Amortización	Saldo
0				39,592,800
1	10,690,056	2,771,496	7,918,560	31,674,240
2	10,135,757	2,217,197	7,918,560	23,755,680
3	9,581,458	1,662,898	7,918,560	15,837,120
4	9,027,158	1,108,598	7,918,560	7,918,560
5	8,472,859	554,299	7,918,560	-

Fuente: elaboración propia con datos de banco privado.

Anexo 22: Flujo de caja del proyecto 1 con apalancamiento

= Flujo de Caja del Proyecto sin Apalancar	(44,842,000)	(13,489,000)	22,718,435	(34,489,863)	54,964,132	87,335,235
+ Préstamo	39,592,800					
- Amortizaciones			(7,918,560)	(7,918,560)	(7,918,560)	(7,918,560)
= Flujo de Caja Neto	(5,249,200)	(21,407,560)	14,799,875	(42,408,423)	47,045,572	79,416,675

Análisis con Apalancamiento

TBP + 4.5%	9.00%
Inflación promedio a 5 años	3.00%
Van Nominal=	39,764,171
TIR Nominal =	37.53%
i% anual nominal=	12.27%
VAN real=	31,591,968
<b>TIR real=</b>	<b>33.52%</b>

Fuente: elaboración propia.

Anexo 23: Tabla de amortización para préstamo inversión de Tour de Puentes del  
proyecto 2

**Proyecto de tour de puentes**

<b>Monto Total Requerido</b>	90,240,000
<b>Préstamo 90%</b>	81,216,000
<b>Interés anual</b>	7%
<b>Años</b>	5

Período	Cuota	Intereses	Amortización	Saldo
0				81,216,000
1	21,928,320	5,685,120	16,243,200	64,972,800
2	20,791,296	4,548,096	16,243,200	48,729,600
3	19,654,272	3,411,072	16,243,200	32,486,400
4	18,517,248	2,274,048	16,243,200	16,243,200
5	17,380,224	1,137,024	16,243,200	-

Fuente: elaboración propia.

## Anexo 24: Flujo de caja del proyecto 2 de Tour de Puentes con apalancamiento

	0	1	2	3	4	5
Ingresos Campo de Cuerdas		22,500,000	23,175,000	24,825,060	31,470,538	40,518,317
- Costo variable operarios		(1,400,000)	(1,442,000)	(1,697,440)	(1,748,363)	(2,251,018)
- Costo mantenimiento		(2,250,000)	(2,317,500)	(2,482,506)	(3,147,054)	(4,051,832)
- Depreciación		(4,512,000)	(4,512,000)	(4,512,000)	(4,512,000)	(4,512,000)
<b>= Utilidad neta</b>		<b>14,338,000</b>	<b>14,903,500</b>	<b>16,133,114</b>	<b>22,063,121</b>	<b>29,703,468</b>
+ Depreciación		4,512,000	4,512,000	4,512,000	4,512,000	4,512,000
- Inversión en Campo Cuerdas	(90,240,000)					
- Capital Trabajo	(2,250,000)	(2,317,500)	(2,482,506)	(3,147,054)	(4,051,832)	14,248,891
<b>= Flujo de Caja del Proyecto</b>	<b>(92,490,000)</b>	<b>16,532,500</b>	<b>16,932,994</b>	<b>17,498,060</b>	<b>22,523,289</b>	<b>48,464,359</b>
+ Préstamo	81,216,000					
- Amortizaciones		(16,243,200)	(16,243,200)	(16,243,200)	(16,243,200)	(16,243,200)
<b>= Flujo de Caja Neto</b>	<b>(11,274,000)</b>	<b>289,300</b>	<b>689,794</b>	<b>1,254,860</b>	<b>6,280,089</b>	<b>32,221,159</b>

	Análisis Sin Apalancamiento		Análisis con Apalancamiento	
TBP + 4.5%	9.00%		TBP + 4.5%	9.00%
Inflación promedio a 5 años	3.00%		Inflación promedio a 5 años	3.00%
Van Nominal=	(2,104,120)		Van Nominal=	15,931,497
TIR Nominal =	8.26%		TIR Nominal =	31.99%
i% anual nominal=	12.27%		i% anual nominal=	12.27%
VAN real=	(10,617,530)		VAN real=	12,434,910
<b>TIR real=</b>	<b>5.11%</b>		<b>TIR real=</b>	<b>28.14%</b>

Fuente: elaboración propia.

## Anexo 25: Porcentajes de aporte patronal y del trabajador

Caja Costarricense de Seguro Social		
Concepto	Patrono	Trabajador
SEM	9,25%	5,50%
IVM	5,08%	2,84%
<b>TOTAL CCSS</b>	<b>14,33%</b>	<b>8,34%</b>
Recaudación Otras Instituciones		
Institución	Patrono	Trabajador
Cuota Patronal Banco Popular	0,25%	-
Asignaciones Familiares	5,00%	-
IMAS	0,50%	-
INA	1,50%	-
<b>TOTAL OTRAS INSTITUCIONES</b>	<b>7,25%</b>	<b>-</b>
Ley de Protección al Trabajador (LPT)		
Concepto	Patrono	Trabajador
Aporte Patrono Banco Popular	0,25%	-
Fondo de Capitalización Laboral	3,00%	-
Fondo de Pensiones Complementarias	0,50%	-
Aporte Trabajador Banco Popular	-	1,00%
INS	1,00%	-
<b>TOTAL LPT</b>	<b>4,75%</b>	<b>1,00%</b>
<b>Total</b>		
	<b>Patrono</b>	<b>Trabajador</b>
<b>PORCENTAJES TOTALES</b>	<b>26,33%</b>	<b>9,34%</b>

Fuente: Calculadora Financiera de la Caja Costarricense de Seguro Social.