

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL E INDICADORES DE GESTIÓN  
PARA LA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DE EMPLEADOS DE PEAT MARWICK Y  
AFINES

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

JOSÉ DAVID SEGURA GARCÍA  
JUAN PABLO GONZÁLEZ BARRIENTOS

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2021

## **Dedicatoria**

José

A mi esposa y a mi familia.

Juan Pablo

Este trabajo primeramente se lo dedico a Dios por darme salud, guía y sabiduría para alcanzar las metas que me he propuesto en la vida.

A mi madre, que ha sido un ejemplo para seguir, quien sentó en mí las bases de la responsabilidad y deseos de superación, así como el ser siempre una persona de bien.

A mi más que amigo José David, por la ayuda desinteresada que me ha brindado durante toda la amistad y apoyarme en esta meta que juntos estamos alcanzando.

A mi familia y novia, por todo el apoyo, comprensión y ánimo que siempre me han brindado.

## **Agradecimientos**

José

A Dios.

A mi esposa y a mi familia, por apoyarme y ser mi motivación.

A Juan Pablo por toda su ayuda durante el programa, pero también durante todos estos años de amistad sincera.

A los profesores del PADE, en especial a José Rodríguez por todo el aprendizaje.

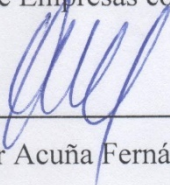
A Manuel por su dedicación desinteresada para ayudarnos en este proyecto.

Juan Pablo

Agradezco al señor Manuel Morales, por brindarnos la confianza, conocimiento y ayuda para elaborar este trabajo en ASOPEAT, al profesor José Rodríguez, por brindarnos su conocimiento y guía permitiéndonos ver el trabajo desde una perspectiva más social y de mayor valor para la asociación y al profesor Oscar Aguilar, por guiarnos y corregirnos en la elaboración de este trabajo.

Agradezco también a todas aquellas personas que siempre estuvieron a mi lado apoyándome y motivándome a cumplir mis metas.

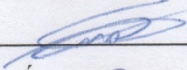
“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas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



---

MBA Óscar Acuña Fernández

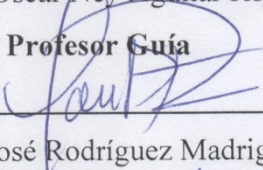
**Decano o Representante del Decano  
Sistema de Estudios de Posgrado**



---

Doctor Óscar Ney Aguilar Rojas

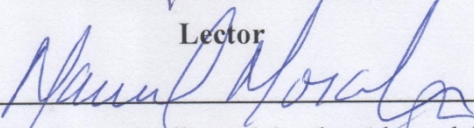
**Profesor Guía**



---

MBA José Rodríguez Madrigal

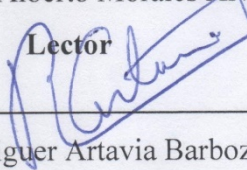
**Lector**



---

MBA Manuel Alberto Morales Alvarado

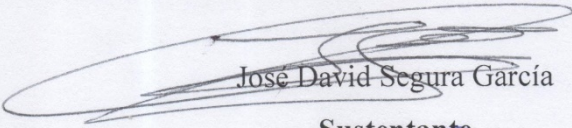
**Lector**



---

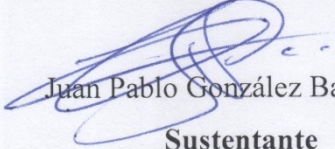
MBA Ridiguer Artavia Barboza

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



José David Segura García

**Sustentante**



Juan Pablo González Barrientos

**Sustentante**

## Tabla de contenidos

Portada.....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimientos.....	iii
Hoja de aprobación.....	iv
Tabla de contenidos.....	v
Resumen .....	x
Summary .....	xi
Lista de cuadros.....	xiii
Introducción .....	1
Capítulo I: Contextualización de las Asociaciones Solidaristas y generalidades de la metodología del cuadro de mando integral. ....	3
1.1. Las Asociaciones Solidaristas .....	3
1.1.1. Naturaleza de las asociaciones solidaristas .....	4
1.1.2. Reseña histórica.....	7
1.1.3. Beneficios de la actividad de las asociaciones solidaristas .....	9
1.2. Cuadro de mando integral.....	9
1.2.1. Conceptos fundamentales.....	10
1.2.1.1. Misión .....	10
1.2.1.2. Visión.....	11
1.2.1.3. Valores .....	11
1.2.1.4. Propósito .....	12
1.2.1.5. Objetivos estratégicos .....	12
1.2.1.6. Planeación estratégica .....	12

1.2.2.	Reseña Histórica.....	13
1.2.3.	Definición del Cuadro de Mando Integral.....	14
1.2.4.	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) .....	16
1.2.4.1.	Perspectiva de Clientes .....	16
1.2.4.2.	Perspectiva de Procesos Internos .....	17
1.2.4.3.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	17
1.2.4.4.	Perspectiva financiera .....	18
1.2.5.	Indicadores de Gestión .....	19
1.2.6.	Creación del CMI .....	20
1.2.7.	CMI en Asociaciones Solidaristas.....	21
Capítulo II: Descripción de la situación actual de la Asociación Solidarista de Empleados de PeatMarwick y afines. ....		23
2.1.	Aspectos generales .....	23
2.1.1.	Reseña histórica.....	23
2.1.2.	Aspectos Estratégicos.....	24
2.1.2.1.	Misión .....	25
2.1.2.2.	Visión.....	27
2.1.2.3.	Valores .....	30
2.1.2.4.	Propósito .....	32
2.1.3.	Estructura organizacional .....	33
2.1.3.1.	Organigrama .....	33
2.1.3.2.	Funciones departamentales .....	33
2.2.	Descripción de servicios .....	36
2.2.1.	Procesos y su gestión.....	44
2.2.1.1.	Gestión comercial .....	44
2.2.1.2.	Gestión de recursos .....	46
2.2.1.3.	Gestión de calidad.....	46

2.2.1.4.	Gestión gerencial .....	47
2.2.2.	Mapa estratégico actual .....	47
2.2.2.1.	Financieros .....	48
2.2.2.2.	Clientes .....	48
2.2.2.3.	Procesos internos .....	48
2.2.2.4.	Aprendizaje y crecimiento .....	49
Capítulo III: Análisis de la situación actual de la Asociación Solidarista de Empleados de Peat Marwick y afines. ....		51
3.1.	Análisis PESTEL .....	51
3.1.1.	Factores políticos.....	51
3.1.2.	Factores económicos .....	54
3.1.3.	Factores sociales.....	55
3.1.4.	Factores tecnológicos .....	57
3.1.5.	Factores ecológicos .....	62
3.1.6.	Factores legales .....	63
3.2.	Análisis de aspectos generales.....	64
3.2.1.	Análisis del sistema gerencial y ejecutivo.....	64
3.2.2.	Análisis del sistema financiero.....	65
3.2.3.	Análisis de la estructura de negocio.....	66
3.2.4.	Análisis del porcentaje de colaboradores asociados .....	67
3.2.5.	Análisis de los productos ofrecidos.....	70
3.3.	Análisis de gestión.....	73
3.3.1.	Análisis de gestión comercial.....	73
3.3.2.	Análisis de gestión de recursos .....	75
3.3.3.	Análisis de gestión de calidad .....	76
3.3.4.	Análisis de la gestión del riesgo .....	76
3.3.5.	Análisis de gestión gerencial.....	80

3.4.	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas .....	81
3.5.	Situación actual de Asopeat con los asociados.....	85
3.6.	Condición financiera de la Asociación.....	89
Capítulo IV: Propuesta de un cuadro de mando integral e indicadores de gestión para la Asociación Solidarista de Empleados de Peat Marwick y afines.....		93
4.1.	Justificación de la propuesta.....	93
4.2.	Objetivos de la propuesta .....	95
4.3.	Confirmación de la misión, la visión, los valores y el propósito.....	96
4.4.	Definición de las perspectivas del CMI.....	97
4.4.1.	Perspectiva de Clientes.....	98
4.4.2.	Perspectiva Financiera.....	104
4.4.3.	Perspectiva de procesos internos.....	111
4.4.4.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	113
4.5.	Propuesta de mapa estratégico.....	116
4.6.	Formulación de metas del cuadro de mando integral .....	117
4.7.	Formulación el plan de acción y medición.....	120
4.8.	Recomendaciones para la implementación del Cuadro de mando integral .....	123
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.....		129
5.1.	Conclusiones.....	129
5.2.	Recomendaciones .....	130
Apéndice.....		133
Anexos.....		165
Bibliografía.....		166
Artículos .....		166
Leyes y regulaciones .....		167
Libros.....		168

Noticias en Internet.....	168
Otros .....	169
Revistas.....	170
Sitios en Internet.....	170
Tesis.....	171
Trabajos .....	172

## **Resumen**

El presente trabajo de graduación consiste en la propuesta de un Cuadro de Mando Integral (CMI), para la Asociación Solidarista de Empleados de Peat Marwick y Afines (Asopeat).

Actualmente la Asociación no posee elementos estratégicos esenciales, ni un modelo para la toma de decisiones, sino que cada Junta Directiva establece su propio estilo y estrategia.

A partir de lo anterior, mediante la implementación de un CMI, Asopeat podrá contar con un mapa estratégico, el cual permita dar continuidad a los elementos estratégicos esenciales que se propongan, y sirva para que cada Junta Directiva pueda alcanzar el cumplimiento de los objetivos esenciales de la Asociación, teniendo como eje central la solidaridad.

Para tales efectos, se toman en cuenta parámetros importantes del mercado, como por ejemplo la información obtenida mediante un *benchmarking* de asociaciones solidaristas, el cual arroja resultados importantes con relación a las estrategias que siguen organizaciones de similar naturaleza para incrementar la participación de los asociados.

Igualmente, se valoran aspectos como las tasas de interés del sector solidarista y del sector financiero y bancario, para determinar indicadores financieros de referencia para la Junta Directiva.

Aunado a lo anterior, por medio de una encuesta realizada a los asociados y no asociados, se pueden realizar aportes a la Administración y la Junta Directiva, con relación a los intereses de los asociados y los rubros de la gestión que deben mejorarse para un mejor

posicionamiento de Asopeat con sus asociados y atraer a aquellos que no han podido incorporarse.

## **Summary**

The following work of graduation consists of the proposal of Balanced Scorecard (BS) for Asociación Solidarista de Empleados de Peat Marwick y Afines (Asopeat).

Currently, the Association does not count with essential strategic elements, nor a decision-making model, but each Board of Directors establishes its own style.

Based on the above, through the implementation of a BS, Asopeat may count with a strategic map that allows the continuity of the proposed essential strategic elements, as well as permitting the Board of Directors to achieve the accomplishment of the Association's essential objectives, considering its core, which is the solidarity.

For such purposes, important market parameters are taken into account, such as the information obtained through a *benchmark* of solidarity associations, which yields important results in relation to the strategies followed by organizations of a similar nature to increase associates' participation.

Likewise, aspects such as interest rates of the solidarity sector and financial and banking sector are valued to determine financial indicators for the Board of Directors.

In addition to the above, through a survey carried out to associates and non-associates, contributions can be made to the Administration and the Board of Directors, in relation to the interests of the associates and the management areas that must be improved for a better positioning of Asopeat with its associates and attracting those who have not been able to join.

## Lista de cuadros

<b>Cuadro 1.1</b> Cuadro de mando integral. ....	15
<b>Cuadro 2.1</b> Ejemplos de misiones de asociaciones solidaristas.....	26
<b>Cuadro 2.2</b> Ejemplos de visiones de asociaciones solidaristas.....	28
<b>Figura 2.1</b> Organigrama Asopeat .....	33
<b>Cuadro 2.3</b> Tasas de interés de las líneas de crédito de Asopeat. ....	40
<b>Cuadro 2.4</b> Tasas de interés de las líneas de crédito de Asopeat. ....	40
<b>Cuadro 2.5</b> Composición de la cartera de crédito de Asopeat. ....	41
<b>Gráfico 2.1</b> Composición de la cartera de crédito de Asopeat. ....	42
<b>Cuadro 2.6</b> Proporción de los activos totales.....	43
<b>Cuadro 2.7</b> Porcentaje de participación en asociaciones comparadas. ....	45
<b>Cuadro 2.8</b> Excedentes de Asopeat.....	48
<b>Cuadro 3.1</b> Plazos de los créditos de Asopeat. ....	69
<b>Cuadro 3.2</b> Rendimiento sobre el patrimonio de Asopeat. ....	75
<b>Cuadro 3.3</b> Evaluación del control interno. ....	78
<b>Cuadro 3.4</b> Evaluación del control interno. ....	78
<b>Cuadro 3.5</b> Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.....	81
<b>Gráfico 3.1</b> Tasas de interés del sector solidarista. ....	83
<b>Cuadro 3.6</b> Tasas de interés sector financiero para crédito personal.....	84
<b>Cuadro 3.7</b> ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la firma? .....	86
<b>Cuadro 3.8</b> ¿Qué lo motivo a unirse a la asociación? .....	86

<b>Cuadro 4.1</b> Propuesta de misión, visión, valores y propósito.....	97
<b>Figura 4.1</b> Propuesta de mapa estratégico.....	116
<b>Cuadro 4.2</b> Objetivos estratégicos e indicadores de medición .....	120
<b>Cuadro 4.3</b> Perspectiva de cliente, planteamiento de revisión para el primer año. ....	126
<b>Cuadro 4.4</b> Perspectiva Financiera, planteamiento de revisión para el primer año. ....	127
<b>Cuadro 4.5</b> Perspectiva de Procesos Internos, planteamiento de revisión para el primer año. .....	127



**Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.**

Yo, José David Segura García, con cédula de identidad 401990584, en mi condición de autor del TFG titulado PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL E INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DE EMPLEADOS DE PEAT MARWICK Y AFINES

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI  NO \*

\*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: \_\_\_\_\_ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

**INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:**

Nombre Completo: José David Segura García

Número de Carné: A65426 Número de cédula: 401990584

Correo Electrónico: jdsegurag@gmail.com

Fecha: 11 de mayo de 2021 . Número de teléfono: 88957844

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): Doctor Óscar Ney Aguilar Rojas

**FIRMA ESTUDIANTE**

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.



**Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.**

Yo, Juan Pablo González Barrientos, con cédula de identidad 401930509, en mi condición de autor del TFG titulado PROPUESTA DE CUANDO DE MANDO INTEGRAL E INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DE EMPLEADOS DE PEAT MARWICK Y AFINES

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. **SI**  **NO** \*

\*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: \_\_\_\_\_ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

**INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:**

Nombre Completo: Juan Pablo González Barrientos

Número de Carné: A62502 Número de cédula: 401930509

Correo Electrónico: pablex05@gmail.com

Fecha: 11 de mayo de 2021 . Número de teléfono: 89266973

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): Doctor Óscar Ney Aguilar Rojas

**FIRMA ESTUDIANTE**

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

## **Introducción**

Actualmente la Asociación Solidarista de Empleados de PeatMarwick y afines (en adelante “la Asociación” o “Asopeat”), opera de conformidad con la normativa que regula ese tipo de organizaciones y cumple con los fines que le atañen. Además, genera excedentes para sus asociados, quienes cada año se incrementan, por lo tanto, es una entidad que genera valor económico para sus miembros.

Ahora bien, para todas las organizaciones es de vital importancia modernizarse y, sobre todo, contar con una estrategia que permita no solamente crecer en relación con los rendimientos financieros, sino que se abarquen los demás aspectos que son relevantes. Lo anterior, para que los asociados vean cubiertos elementos que pueden brindarles una mejor integración con la Asociación.

Consecuentemente, mediante la elaboración de un Cuadro de Mando Integral, la Junta Directiva de la Asociación podrá tomar decisiones con más información, y contar con mecanismos para evaluar la adecuada ejecución de la estrategia que se define. Por lo tanto, mediante el presente trabajo de graduación, se propondrá a la Asociación un esquema que contemple aquellos rubros de relevancia, desde el enfoque que propone el Cuadro de Mando Integral.

Tomando en consideración que el Cuadro de Mando Integral ofrece cuatro perspectivas de clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento y financiera, este mecanismo es adecuado para una organización de esta naturaleza. Sin embargo, está mayormente enfocado a los clientes, quienes en este caso son los asociados, pues se trata de una organización no mercantil, sino que fue creada de conformidad con la Ley de Asociaciones Solidaristas, para generar un mejor entorno laboral y promover la inclusión social.

Lo expresado en el párrafo anterior, de forma que la gestión de la Asociación se puede abocar a cumplir con factores sociales, y, asimismo, mantener el crecimiento de los excedentes que se entregan a los asociados, siempre y cuando se encuentre una armonía entre ambos objetivos. Cabe recalcar que, mediante el presente trabajo de graduación, se presentan inicialmente elementos generales relativos a las asociaciones solidaristas y posteriormente se describe la Asociación con relación a sus operaciones actuales.

En síntesis, estos puntos ofrecen un marco general para identificar posteriormente, como se puede plantear un Cuadro de Mando Integral para el caso concreto, mediante la elaboración de propuestas de carácter general de estrategia, como lo son la misión, visión y valores, para finalmente desarrollar toda la estrategia para el crecimiento de Asopeat desde todas las perspectivas del Cuadro.

## **Capítulo I: Contextualización de las Asociaciones Solidaristas y generalidades de la metodología del cuadro de mando integral.**

### 1.1.Las Asociaciones Solidaristas

Las Asociaciones Solidaristas, son organizaciones sociales, que buscan mejorar la calidad de vida de sus asociados, por medio de mecanismos de crédito e inversión. (Gamboa, Y. et al 2019)

En relación con lo anterior, el artículo 1 de la *Ley de Asociaciones Solidaristas*, Ley número 6970 (en adelante “la Ley”), define lo siguiente:

Artículo 1. Las asociaciones solidaristas son organizaciones sociales que se inspiran en una actitud humana, por medio de la cual el hombre se identifica con las necesidades y aspiraciones de sus semejantes, comprometiendo el aporte de sus recursos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades y aspiraciones de manera justa y pacífica. Su gobierno y su administración competen exclusivamente a los trabajadores afiliados a ellas. (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1991).

De la cita anterior, se puede identificar que las asociaciones solidaristas, fueron creadas bajo una serie de ideales, que buscan incentivar valores y principios relativos a la solidaridad entre sus miembros.

Aunado a lo anterior, a pesar de que se trata de entidades independientes de las empresas para las cuales laboran sus asociados, no dejan de tener alguna incidencia en la relación entre los patronos y los trabajadores, ya que parte del patrimonio de las mismas, proviene de aportes que los empleadores hacen, y también son un adelanto del auxilio de cesantía.

En consecuencia, para los efectos del presente análisis, son de vital importancia los elementos que conforman la esencia de las asociaciones solidaristas, por cuanto la entidad analizada, no tiene una naturaleza meramente mercantil.

Al respecto, del artículo 2 de la Ley, se extrae que los fines primordiales de estas entidades son los siguientes:

- Procurar la justicia y la paz social
- La armonía obrero-patronal
- El desarrollo integral de sus asociados (MTSS, 1991).

#### 1.1.1. Naturaleza de las asociaciones solidaristas

Tal y como se indicó en el punto anterior, las asociaciones solidaristas no son organizaciones mercantiles, son de tipo social, asimismo, tienen fines muy diferentes a los que puede tener una sociedad comercial. En este sentido, es de vital importancia identificar si la organización que se está analizando es o no una entidad con fines de lucro.

Al respecto, el artículo 4 de la Ley, establece lo siguiente:

Artículo 4.-Las asociaciones solidaristas son entidades de duración indefinida, con personalidad jurídica propia, que, para lograr sus objetivos, podrán adquirir toda clase de bienes, celebrar contratos de toda índole y realizar toda especie de operaciones lícitas encaminadas al mejoramiento socioeconómico de sus afiliados, en procura de dignificar y elevar su nivel de vida. En tal sentido podrán efectuar operaciones de ahorro, de crédito y de inversión, así como cualesquiera otras que sean rentables. Asimismo,

podrán desarrollar programas de vivienda, científicos, deportivos, artísticos, educativos, y recreativos, culturales, espirituales, sociales, económicos, lo mismo que cualquier otro que lícitamente fomente los vínculos de unión y cooperación entre los trabajadores, y entre éstos y sus patronos.

Las asociaciones solidaristas podrán realizar las actividades señaladas en este artículo, siempre y cuando no comprometan los fondos necesarios para realizar las devoluciones y pagos de cesantía que establece esta ley. (El subrayado no es del original) (MTSS, 1991).

A la luz del artículo citado, se identifica en primera instancia, que las asociaciones están autorizadas por la Ley para realizar una gran variedad de actividades, pero esto con el fin principal de mejorar la calidad de vida de los asociados.

En segunda instancia, las asociaciones se constituyen en custodias de los fondos de los ahorros y adelantos de la cesantía de sus asociados, por lo que se deben evitar los riesgos que puedan implicar la pérdida de esos fondos. En concordancia con lo anterior, la Ley define en su artículo 9, lo siguiente:

Artículo 9.-Para todos los efectos legales, se presume que las asociaciones establecidas conforme a la presente ley no generan utilidades, salvo aquellos rendimientos provenientes de inversiones y operaciones puramente, mercantiles.

Los excedentes habidos en el ejercicio fiscal pertenecen a los asociados y el monto que corresponda a cada uno estará de acuerdo con el aporte patronal y con su propio ahorro. La participación de cada asociado en los excedentes se sumará a sus demás ingresos para determinar la base de la declaración de la renta del asociado.

(...) (El subrayado no es del original) (MTSS, 1991).

De la lectura de la normativa, se puede inferir que, si bien es cierto, las asociaciones solidaristas pueden generar excedentes para sus asociados. Lo anterior, porque ese no es su fin primordial, sino que es un resultado accesorio a la administración de los fondos que las mismas deben custodiar.

Considerando los elementos descritos previamente, las asociaciones solidaristas no son organizaciones con fines de lucro, sino que por el contrario y como su nombre lo define, tienen como fin primordial la solidaridad. En este sentido, mediante la sentencia número 00953-2006, la Sala Primera de la Corte Suprema de Justicia interpretó lo siguiente:

El objetivo de estas entidades no es, en sí mismo, el lucro para su propio beneficio, sino el mejoramiento socioeconómico de los afiliados, en procura de dignificar y elevar su nivel de vida (ordinal 4 ibídem). En efecto, el cardinal 9 de esa normativa señala una presunción según la cual no generan utilidades, sin embargo, a la vez indica que podrán gozar de los rendimientos que se obtengan de las inversiones y operaciones mercantiles que realicen. Esto, en el fondo, no encierra una contradicción, en el tanto los excedentes habidos en el ejercicio fiscal pertenecerán a los asociados, y se distribuirán de acuerdo con el aporte patronal y el ahorro de cada miembro, ergo, la actividad económica y sus réditos se realizan en procura de beneficiar económicamente a los trabajadores. Dado que el objetivo es cubrir el auxilio de cesantía una vez que finalice el contrato laboral, se prohíbe la distribución de las reservas legales que crea la ley entre los afiliados, las que, se reitera, corresponden al auxilio de cesantía y a los ahorros de los asociados. A tal fin, las asociaciones deben establecer un fondo que les permita satisfacerlos según corresponda (ordinal 19 ibídem).

El numeral 8 de esa ley, continúa regulando el margen de actividad económica de la entidad, pues indica que tienen prohibido hacer partícipe de los rendimientos, recursos y demás beneficios a terceras personas, bajo pena de disolverse o destituir al funcionario que incurriere en la conducta prohibida. Los miembros serán los asociados y tendrán tal carácter los que suscriban la escritura constitutiva, o bien, los que sean admitidos luego, de conformidad con las reglas establecidas en los estatutos (cardinal 15 del cuerpo normativo en análisis). Todos los demás, en consecuencia, serán terceros y no tendrán derecho a recibir dividendos. (Sala Constitucional, 2006).

Ahora bien, a pesar de que la Asociación no persigue el lucro como un fin en sí mismo, de forma indirecta, cuando se generan excedentes se ayuda a mejorar la posición socioeconómica de los asociados. Por lo tanto, sobre este punto se puede afirmar que la generación de excedentes es un resultado deseable, pero no es uno de los fines esenciales que debe seguir Asopeat.

#### 1.1.2. Reseña histórica

El solidarismo nació en Costa Rica, en respuesta a los cambios sociales y políticos que se suscitaron en la década de los años cuarenta que, con fundamento en las ideologías socialistas y la teología social de la Iglesia Católica, inspiraron una serie de reformas importantes en el país. El creador intelectual del solidarismo fue el abogado y economista Alberto Martén Chavarría, quien, con el fin de buscar una mayor paz social y que se desarrollara la economía nacional, propuso la creación del plan de ahorro y capitalización de empresarios y trabajadores.

El plan propuesto inicialmente consistía en una sesión voluntaria por parte de los patronos, del 5% de las planillas mensuales, para que se creara el mecanismo de ayuda solidaria. El

plan comenzó a funcionar y se extendió rápidamente, llegando a cubrir una cantidad importante de empresas, sin embargo, no fue sino hasta el año 1984, que se promulgó la Ley.

Actualmente existe una gran cantidad de asociaciones solidaristas, las cuales abarcan un número importante de los trabajadores del país. Asimismo, se han organizado mediante el Movimiento Solidarista, que es una entidad sin fines de lucro. La misma, agrupa a las diferentes asociaciones para promover sus intereses. Ahora bien, en los términos del propio Movimiento Solidarista, el siguiente extracto muestra lo que es la historia del solidarismo en el país:

*En Costa Rica, el solidarismo tuvo como contexto histórico las reformas sociales de 1940-1943. Su fundador y mentor fue el Lic. Alberto Martén Chavarría, Benemérito de la Patria y eminente intelectual. El 15 de setiembre de 1947, el señor Martén Chavarría inició las conversaciones para dar a conocer su Plan de Capitalización Universal, conocido como Plan Martén, que constituye el fundamento doctrinario del solidarismo. Hoy este Plan, concebido con imaginación y creatividad por ese eximio costarricense, es valioso producto de exportación costarricense a otras latitudes del hemisferio.*

*Don Alberto fue integrante destacado de la Junta Fundadora de la Segunda República. Fue el autor del impuesto extraordinario del 10% al gran capital y redactó el Decreto de Nacionalización Bancaria, una de las decisiones más trascendentales de la referida Junta. Fue uno de los precursores del dinero plástico.*

Consecuentemente, en definitiva, el solidarismo se ha convertido en lo que su fundador visualizó hace ya muchas décadas; un mecanismo de promoción de la inclusión social y de

la solidaridad, por medio de un mecanismo que promueve el ahorro y el crédito, para mejorar la calidad de vida de sus asociados.

### 1.1.3. Beneficios de la actividad de las asociaciones solidaristas

Las asociaciones solidaristas buscan mejorar la calidad de vida de sus asociados, por lo que, a lo largo de los años, las mismas han evolucionado para ofrecer más y mejores beneficios. Dentro de los beneficios que ofrecen las asociaciones solidaristas, se mencionan los siguientes:

- Diferentes mecanismos de ahorro.
- Líneas de crédito para satisfacer diferentes necesidades.
- Convenio para aplicar descuentos en compras de bienes y servicios.
- Asesoría financiera.
- Ferias de productos por temporadas.

Aunado a lo anterior, por medio de las asociaciones solidaristas, los patronos pueden realizar diferentes actividades, con el fin de incentivar las buenas relaciones obrero-patronales, como por ejemplo ferias temáticas por temporadas especiales, e inclusive, en algunas oportunidades las empresas subcontratan servicios o procesos a las asociaciones solidaristas, lo que permite aumentar los ingresos de los asociados al momento de percibir los excedentes.

## 1.2. Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral (en adelante “CMI”), es un instrumento utilizado para medir el desempeño corporativo, evaluando factores tanto financieros como no financieros. Este instrumento, desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en la Universidad de Harvard,

logra enlazar la visión, la misión y la estrategia, realizando un análisis desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la del proceso interno, la del cliente y la financiera (Kaplan R. & Norton D., 1993)

Para poder tener una mejor comprensión y aprovechar de una mejor manera los capítulos siguientes, reforzando los conocimientos esenciales que engloban un CMI, es necesario citar los conceptos que se presentan a continuación.

### 1.2.1. Conceptos fundamentales

Es indispensable tomar en cuenta los conceptos fundamentales de misión, visión, valores, formación de estrategia y objetivos, los cuales deben estar bien claros y definidos, pues son la base para la formulación de un CMI.

#### 1.2.1.1. Misión

La misión, es el objeto, propósito o razón de ser de la asociación, la cual indica la actividad que realiza y se plasma en una frase, la cual debe reflejar y ayudar a responder las preguntas de ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? Y ¿Cuál es nuestra razón de ser?

Como lo indica K, Arturo (2014), establecer la misión va a permitir que las decisiones se puedan tomar orientadas hacia una dirección, al igual que las acciones de sus miembros y las estrategias que se vayan a formular de la manera ordenada y coherente. Asimismo, entre las características que una misión debe tener es ser clara y comprensible para los miembros de la organización, así como no ser ni muy corta que limite el accionar, ni muy larga que confunda, esto para lograr transmitir la esencia y la distinción de sus similares.

Por último, un aspecto muy importante de la misión es que no debe ser solamente creada, sino que debe comunicarse constantemente y que los integrantes de la compañía se sientan identificados, teniendo una misión clara.

#### 1.2.1.2. Visión

A diferencia de la misión que ve la actualidad y la esencia de la empresa, la visión de una compañía indica hacia dónde se dirige la misma o a qué aspiramos a largo plazo, respondiendo la pregunta de ¿Qué queremos llegar a ser?

Como lo indica K, Arturo (2014), la definición de una visión nos va a permitir que los colaboradores de la empresa estén enfocados y puedan comprender mejor los objetivos, decisiones, estrategias y logren seguir y ejecutar las tareas con una dirección clara. Complementando lo anterior, como menciona Orbe, A. (2012), al igual que la misión, la visión es de suma importancia, pero se debe saber comunicar a los colaboradores de una manera clara. Además, para poder arraigar esta visión y poder realizar una comunicación efectiva, esta debe ser clara, entendible y fácil de transmitir, preferiblemente breve, con un enfoque positivo e inspirador para que le sea más fácil al colaborador sentirse identificado y comprometido.

#### 1.2.1.3. Valores

Los valores para una institución son primordiales, ya que vienen a brindar una identidad a la compañía, la cual se debe tomar en cuenta en el CMI, estos como los señala Thomson et al (2012) “(...) son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía, persigue su visión estratégica y su misión”, por lo que vienen a ser la base de la cultura, afectando todo lo referente a la toma de decisiones en la organización, siendo guía para la conducta de los colaboradores y respaldando la imagen de la compañía.

#### 1.2.1.4.Propósito

El propósito en una institución al igual que la misión, visión y valores, es de los primeros pasos a definir para encaminar la institución, este resume “el ¿por qué?”, la razón de la institución, como lo señala Evia, M (2016) es “la razón por la que la empresa importa, por la que existe” además cita de Rappaport que “una buena forma de encontrar el propósito es pensar en la forma en la que el mundo es mejor a través de la empresa”, por lo que este viene a impulsar la verdadera marca y reafirmar la cultura.

#### 1.2.1.5.Objetivos estratégicos

Como lo indican Abreu et al. (2010) estos objetivos

(...) son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar. Son los resultados deseados para individuos, grupos o hasta organizaciones enteras. Dan dirección a todas las decisiones gerenciales y forman el criterio contra el cual los logros pueden ser medidos.

Asimismo, estos pueden llegar a ser de corto o largo plazo, para poder cumplir con la misión y visión propuesta. Por su parte, David, F (2003) explica que estos objetivos deben ser alcanzables, lo cual implica que deben ser prácticos, realistas y que se puedan comunicar y ejecutar con claridad, por lo tanto, su comprensión es indispensable; pues les permitiría a los colaboradores entender y cumplir con el plan ejecutando tareas específicas.

#### 1.2.1.6.Planeación estratégica

Como lo comenta Diaz, Y. (2001) “El objetivo de la planeación estratégica no es solo planear, sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que, a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales” esto, tomando en consideración los objetivos estratégicos, para que se encuentre alineada a la misión y visión, y así alcanzar las metas organizacionales.

La planeación estratégica, es importante para el desarrollo y bienestar de la compañía, ya que permite una mejor forma de adaptarse a los cambios, teniendo objetivos claros. Lo anterior, siendo una guía para los colaboradores y tener claro todo lo referente a fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para poder tener parámetros medibles que nos vayan brindando la situación en que se encuentra la empresa actualmente.

### 1.2.2. Reseña Histórica

Como muy bien lo explica Badilla, M (2018), antes y durante los años setenta, lo común era que las empresas se centraran en aspectos contables y financieros para sus sistemas de control. Sin embargo, después de dicha época, por los cambios que se han venido presentando a nivel global, las empresas se han tenido que adaptar al constante cambio en ámbitos como el tecnológico, entrando en un dinamismo que ha obligado al cambio en aspectos de su administración y el control que se debe llevar.

Como lo indica Rodríguez, A (2016) entre los sistemas para la gestión y control administrativo en la actualidad existen varios, como los tradicionales que se basan en aspectos contables y financieros, también en costos, en indicadores y tableros de control entre otros. No obstante, destaca reafirmando lo dicho por Badilla, M (2018), que uno de los principales factores, el cual incide en el mundo globalizado en que vivimos, en su complejidad, competitividad e incertidumbre, es la tecnología, por lo que exige a los tradicionales sistemas de gestión a reinventarse y como varios autores entre ellos Kaplan y Norton plantean que dichos sistemas sufren de debilidades y deficiencias.

Por lo anterior, en los noventa, Kaplan y Norton (1992) emprenden una investigación retomando datos de varias empresas, al realizarla se dan cuenta que ningún aspecto tradicional, por sí solo puede brindar un control claro y de lo contrario pueden llegar a dar señales engañosas. Por lo tanto, que lo que necesitaban las gerencias era una forma equilibrada de las medidas financieras y operativas. Al ver que las medidas tradicionales estaban fuera de sintonía con las habilidades y competencias necesarias en la actualidad por una empresa, plantea el Cuadro de Mando Integral.

### 1.2.3. Definición del Cuadro de Mando Integral

Como lo explica Vargas, A. (2018) el CMI es una herramienta que incorpora tanto las métricas financieras como no financieras proporcionando la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, el cual permite integrar, relacionar y balancear de manera lógica los aspectos para una administración estratégica.

Entre los aspectos financieros y no financieros que contempla el CMI están las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. Por lo tanto, en los términos de Cárdenas, Tito (2007)

El CMI aporta una solución a esta problemática ya que ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto permite que se produzca una mejor adaptación dentro de la gestión de la empresa como herramienta de apoyo. Quizás, sea ésta la gran novedad que el CMI aporta en la gestión empresarial: su versatilidad y adecuación. En el proceso de diseño del CMI resulta tan importante conocer qué modelo de negocio reflejan los indicadores, como entender con precisión el significado de dichos indicadores.

Continuando con esta idea, se referencia a Chavan (2009), que de forma amplia menciona el valor del CMI para integrar diferentes variables que no necesariamente tienen un componente financiero:

Incluso dentro del sector de ganancias, los estados financieros no pueden capturar adecuadamente el tipo de mediciones que las empresas necesitan hoy. Los servicios de alta calidad, el capital intelectual, los empleados calificados, los servicios rápidos y confiables, la capacidad de respuesta eficiente y los procesos comerciales adaptables son activos intangibles que son importantes, pero su presencia o ausencia no aparece en el balance y no alerta a los empleados, clientes y accionistas y la comunidad al valor real de una empresa o empresa. El cuadro de mando integral enfatiza que las medidas financieras y no financieras son parte de un sistema que proporciona información a cada parte de la organización.

**Cuadro 1.1** Cuadro de mando integral.



**Fuente:** Elaboración propia tomando información de Kaplan, R (2010)

#### 1.2.4. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Como lo definen Kaplan & Norton (1992), creadores del CMI, El cuadro de mando integral vincula medidas de rendimiento:

¿Cómo nos ven los clientes? (perspectiva del cliente)

¿En qué debemos sobresalir? (perspectiva interna)

¿Podemos seguir mejorando y creando valor? (Perspectiva de innovación y aprendizaje)

¿Cómo vemos a los accionistas? (perspectiva financiera).

##### 1.2.4.1. Perspectiva de Clientes

Con respecto a la perspectiva de clientes, Kaplan & Norton (1992), explican que esta sirve para saber cómo los clientes nos ven y nos ayuda a darle valor a los entregables hacia ellos. Lo anterior, se ha convertido en una prioridad de las empresas, para lograr ser el número uno ante sus clientes reflejando los factores que realmente les importan a ellos. También nos guían en cuáles las perspectivas de los clientes se pueden categorizar en: tiempo, calidad, servicio y costo.

Sobre el tiempo, Kaplan y Norton (1992) mencionan que se puede medir en un producto existente, entre el tiempo que se recibe un pedido y en el que el cliente lo obtiene. Con respecto a la calidad, esta podría medirse con respecto a los defectos percibidos por el cliente. Con respecto al servicio, lo visualizan por ejemplo como los productos van a crear valor en el cliente. Por último, con relación al costo, indican que todo lo anterior debe ir acorde a este. Además, la compañía debe ver su desempeño a través de los ojos de los clientes, por ejemplo, mediante encuestas anónimas para conocer y saber en cuáles de las categorías anteriores debe mejorar de cara a este.

#### 1.2.4.2.Perspectiva de Procesos Internos

Con respecto a la perspectiva de procesos internos, Kaplan & Norton (1992), mencionan que analizando estas, ayudarán a definir lo que debemos sobresalir o mejorar. Por ello, es importante tomar en cuenta las perspectivas basadas en el cliente, para poder mejorar y tomar medidas para cumplir con las expectativas que ellos tengan de nosotros. Por lo tanto, las medidas por tomar para mejorar los procesos internos deben ser fundamentadas en los procesos que tienen el mayor impacto en la satisfacción del cliente.

Otra observación de Kaplan & Norton (1992) está relacionada con las medidas; estas deben llevarse a un menor nivel definitorio, como, por ejemplo, acciones que deben ejecutar los empleados. Lo anterior, porque gran parte de la acción se lleva a nivel de departamento, por lo tanto, se den llevar a niveles locales. Esto va a garantizar que los niveles más bajos tengan objetivos claros para realizar acciones, tomar decisiones y realizar actividades de mejora que nos van a permitir contribuir a la misión de la empresa. También, para poder tener la información oportuna para estas medidas, se deben gestionar sistemas de información eficientes y permitan poder valorar a tiempo cualquier falla que se esté presentando.

#### 1.2.4.3.Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Con respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, Kaplan & Norton (1992) explican que esta ayuda a definir si se puede continuar mejorando y creando valor. Para estas perspectivas es importante tener en cuenta las anteriores, tanto las basadas en el cliente como las de procesos internos; ya que con ellos se puede identificar y priorizar las medidas que la compañía considera más importantes para el éxito empresarial.

Continuando con lo anterior, como lo indican Kaplan & Norton (1992) van a estar en constante cambio, pues la intensa competencia global requiere que las compañías realicen mejoras continuas en todos los ámbitos, tanto con sus productos, como con sus procesos y

también tener la capacidad de introducir nuevos productos. También señalan la importancia de estas perspectivas, porque una empresa por medio del aprendizaje logra crear más valor y satisfacción para los clientes y mejorar la eficiencia operativa y procesos internos que van a lograr un mayor crecimiento.

#### 1.2.4.4.Perspectiva financiera

Con respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, Kaplan & Norton (1992) explican que esta indica cómo nos vemos ante los interesados de la compañía. Estas perspectivas, apoyarán en la revisión de las perspectivas anteriores, tanto las del cliente, como procesos internos y también las de aprendizaje y crecimiento; pues evidenciarán si la implementación y ejecución de las medidas están contribuyendo a la mejora de los resultados.

Asimismo, hacen la observación de si es bueno mirar el negocio desde una perspectiva meramente financiera, si se debe prestar atención a las medidas financieras a corto plazo. Lo anterior, ya que se conoce que estas tienen limitantes y podríamos caer en sesgos, por lo cual también se debería prestar valor a las actividades y proceso que han mejorado de las perspectivas anteriores que impulsan el flujo de efectivo a futuro.

Además, comentan que, a pesar de lo anterior, no se debe dejar de lado la perspectiva financiera, pues nos puede guiar en si los cambios y medidas que estamos ejecutando son correctas y van en una dirección adecuada. Lo anterior, porque si no se convierten en una mejora del rendimiento financiero es necesario retroceder para revisar la estrategia o el plan de implementación, o bien, si por el contrario se debe proseguir con nuevas medidas; por ejemplo, se puede estar teniendo un exceso de capacidad o podría darse el caso que, al tener mayor eficiencia, hay puestos innecesarios, los cuales están provocando un gasto, por lo tanto, los colaboradores deberían de ser reubicados.

### 1.2.5. Indicadores de Gestión

Con respecto a los indicadores de gestión, Pérez, C (2003) los considera como parámetros enfocados a la toma de decisiones, los mismos son señales para monitorear la gestión, esto para asegurar que las medidas tomadas estén cumpliendo los objetivos y de esta manera evaluar los resultados de la gestión frente a los objetivos planteados.

Dicho de otra manera, y citando a Perez, C. (2003):

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Por consiguiente, Perez, C (2003) menciona que, para trabajar con indicadores, y poder definirlos, se debe tener una correcta comprensión de la medida y el fin de esta, para de esta manera medir su desempeño en momentos determinados. Lo anterior, con el fin de tener un control adecuado y actuar oportunamente conforme a los resultados positivos o negativos arrojados por el desempeño.

También Perez, C. (2003) agrega que “los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos”, por lo cual es importante que estos se puedan medir de manera eficaz y eficiente, teniendo la información a la brevedad posible y de esta manera poder tener una

reacción oportuna. Por otra parte, Camejo, J (s.f) explica que estos deben tener ciertas características, como lo son:

- Medible: Debe ser cuantificable
- Entendible: Debe ser fácil de comunicar y entender por quién lo use.
- Controlable: Debe poderse controlar dentro de la organización

Además, Camejo, J (s,f) nos ayuda a reafirmar que los indicadores de gestión tienen como objetivo “aportar a la empresa un camino correcto para que esta logre cumplir con las metas establecidas”, y con esto, ayuda a “comunicar, entender, orientar y compensar la ejecución de las estratégicas, acciones y resultados de la empresa”.

#### 1.2.6. Creación del CMI

Con respecto a la elaboración de un CMI, Boris, P. (2003) comenta que se debe tener primeramente los objetivos de la empresa bien definidos y la estrategia a largo plazo, la cual va de la mano de la misión y visión de la compañía; todo esto por medio de una planificación estratégica. Además, explica que, si se cuenta con dicha información, el paso posterior es tomar la estrategia y segregarla en acciones, las cuales deben organizarse según la perspectiva a la que correspondan, pero manteniéndose vinculadas bajo una secuencia de tipo causa y efecto como se explicó en los apartados de las perspectivas.

Luego, un paso importante es la creación de los indicadores, los cuales son clave para monitorear correctamente el proceso e ir evaluando los resultados que se van presentando. Seguidamente, se debe comunicar los detalles del plan estratégico y las acciones a tomar por toda la organización para estar alineados y tener un mismo propósito. Por último, en lo correspondiente a la ejecución, van a tener un peso importante los valores de la compañía,

en este punto se verá el compromiso, la transparencia y apoyo de los colaboradores para poder cumplir los objetivos.

#### 1.2.7. CMI en Asociaciones Solidaristas

Muñoz Dueñas citado Páez, F (2017), define las organizaciones sin fines de lucro como: “Aquellas organizaciones en las que se agrupan personas con la motivación de actuar voluntariamente y sin ánimo de lucro y con la finalidad de trabajar para la consecución de objetivos de interés colectivo”.

Por lo anterior, Páez, F (2017) comenta, que para este tipo de organizaciones la perspectiva financiera no es el fin primordial, sino que estas organizaciones se centran mucho en la relación con los asociados. Por lo tanto, la perspectiva del cliente es de suma importancia, sin embargo, tampoco se puede restar importancia a la perspectiva financiera; ya que debemos garantizar el aprovechamiento de los recursos disponibles, así como su sostenibilidad. En síntesis, toda esta gestión se debe dar de forma transparente para los accionistas, esto para que sigan aportando a la causa y vean el valor que está generando la organización.

Ahora bien, como se visualiza en el reporte de Hernández, G. (2018), realizar un plan estratégico para una asociación solidaria es de suma importancia para definir la ruta a seguir, fortalecer la razón de ser y proyectar a un futuro el rumbo para llegar a la visión propuesta por la asociación. Todo esto, debe ser pensado en el asociado y brindarle una mejor calidad de servicio.

Como también se ejemplifica en el reporte de Hernández, G. (2018), la asociación solidaria ASOREY logró enrumbar sus esfuerzos con la misión y visión, proponiendo acciones orientadas a ellas. También comenta, que para la asociación ASOFLORIDA, le ayudó a

formar un plan estratégico; pues comenzaron con una encuesta a sus asociados, quienes pudieron identificar muchas áreas de mejora que fortalecerían la asociación como, por ejemplo, se identificó que sus asociados deseaban productos solidarios en lo correspondiente al ámbito académico y al emprendedurismo. Por lo tanto, implementaron productos que fortalecían estas áreas y así lograron mejorar el servicio hacia sus asociados y ayudarlos en dichas áreas, además que a su vez mejoró la perspectiva de estos hacia la asociación.

Como cierre de esta sección, gracias al conocimiento adquirido en este apartado, se continuará en el siguiente capítulo. Lo anterior, con el fin de adentrarnos más en lo que corresponde a la descripción de la situación administrativa, financiera y evaluativa actual de la Asociación Solidarista de Empleados de PeatMarwick y afines.

## **Capítulo II: Descripción de la situación actual de la Asociación Solidarista de Empleados de PeatMarwick y afines.**

En materia de gestión, la Asociación actualmente no ha incursionado de forma amplia, por lo tanto, el manejo de esta se realiza de forma empírica. Es decir, no se ha realizado un estudio detallado de la estrategia a seguir, y tampoco se han tomado medidas para que se pueda medir el impacto de las acciones por implementar. Por este motivo, la propuesta de elaboración de un CMI se adapta a la actualidad de la Asociación; pues es una herramienta que permite identificar una estrategia, pero con mecanismos para medir los avances y los resultados de las medidas que se implementen.

### 2.1. Aspectos generales

#### 2.1.1. Reseña histórica

La Asociación fue creada el día 15 de julio de 1985, bajo la *Ley de Asociaciones Solidaristas*, y actualmente abarca a los colaboradores de las siguientes empresas:

- KPMG, S.A.
- KPMG Abogados, S.A.
- KPMG Asesoría Fiscal, S.A.
- KPMG Accounting Advisory Services, S.A.
- ABSTAND, S.A.

El financiamiento de la Asociación proviene del aporte que realizan los asociados, de un 5% del salario bruto mensual, y el aporte patronal, que es de un 3%, igualmente sobre los salarios brutos de aquellos colaboradores que están asociados.

Es importante mencionar que la Asociación al cierre del último periodo fiscal, el 30 de setiembre de 2019, contaba con 245 asociados. Sin embargo, con motivo de la pandemia por el COVID19, dicha cantidad se ha reducido a 217 asociados al mes de noviembre 2020. Asimismo, en la actualidad está domiciliada en San José, Escazú, San Rafael, Costa Rica, Boulevard Multiplaza, edificio KPMG, específicamente, el quinto piso.

### 2.1.2. Aspectos Estratégicos

La Asociación por el momento no ha desarrollado sus conceptos estratégicos, ya que no ha sido considerado por la Junta Directiva como un aspecto esencial para la operación y continuidad de esta. A partir de lo anterior, solamente se puede tomar como base los Estatutos para conocer información referente a los elementos que informa la Administración de la Asociación.

En este sentido, el artículo 4 de los Estatutos indica lo siguiente:

#### Artículo 4. Objetivos y fines:

La Asociación tiene como fines primordiales el procurar la justicia y paz social, la armonía obrero patronal y el desarrollo integral de sus asociados, y en general tiene por objetivos:

- Fomentar la armonía y la cooperación solidaria entre los patronos y personal de la empresa.
- Planear, realizar y difundir programas educativos y culturales de interés para sus afiliados.

- Intervenir en los problemas que afecten a la comunidad, de acuerdo con los fines de la organización.
- Establecer cajas de ahorro y préstamo, actividades deportivas, sociales y todas las que siendo lícitas contribuyan a acentuar la solidaridad entre patrono, sus asociados y sus familiares.

Lo anterior presenta elementos que fueron considerados de importancia al momento de emitir los estatutos de la Asociación, de manera que, para efectos de identificar los aspectos estratégicos, los mismos se deben fundamentar en los objetivos dados por los de la Asociación.

#### 2.1.2.1.Misión

En primera instancia, la Asociación actualmente no cuenta con una declaración de misión, por lo que no se ha definido una forma en que la organización se perciba a sí misma. En este sentido, es importante tomar en cuenta lo expresado por Graham (2014), quien la define de la siguiente forma: “También está la misión, que describe lo que la organización es (y lo que no es) tanto ahora como proyectado en el futuro. Su objetivo es proporcionar enfoque a la administración y al equipo.”

Por lo tanto, es de vital importancia que la Asociación cuente con una misión, la cual permita que se dé continuidad a sus operaciones y proyectos, pues como se describirá más adelante, la Junta Directiva cambia periódicamente.

A modo de referencia, en el cuadro siguiente, se mencionan algunas misiones de algunas asociaciones solidaristas del país:

**Cuadro 2.1** Ejemplos de misiones de asociaciones solidaristas.

Nombre	Misión
Asoflorida	Contribuir de forma integral con el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, brindando servicios económicos, sociales y educativos.
Aseboston	Contribuir con el bienestar integral de los asociados y sus familias.
Asouna	Contribuimos con el bienestar de nuestros asociados y sus familias, desde los principios solidaristas.
Asemac	Somos una organización social, cuya estructura fundamental está centrada en el bienestar socioeconómico y cultural, con compromiso, integridad y transparencia, para todos los asociados y su familia, mejorando su calidad de vida.
Asobancosta	Mejorar la calidad de vida de los asociados a través de nuestros productos y servicios.
Asintel	Proteger el capital de nuestros asociados y contribuir con su desarrollo integral y el de sus familias a través de productos y servicios en un ambiente que promueva la armonía con la empresa, la innovación y la responsabilidad social.

**Fuente:** Revisión de los sitios en Internet de cada Asociación (2020).

En vista de lo anterior, en términos generales se puede mencionar que las asociaciones solidaristas citadas, se perciben como organizaciones que buscan mejorar la calidad de vida de sus asociados de forma integral. Lo anterior está en consonancia con la propia naturaleza de las asociaciones solidaristas, siendo que la Ley las define como organizaciones sociales, las cuales deben velar porque se incentive la solidaridad entre sus miembros.

Ahora bien, como para la Asociación no existe una misión predefinida, se puede acudir a sus objetivos, para establecer una misión que pueda ser valorada por la administración de esta. Aunado a lo anterior, se tiene que el nombre de la Asociación no se encuentra actualizado con el de la firma para la que trabajan sus asociados. Esto debido a que según el sitio en Internet de KPMG Internacional, hasta antes del año 1987, la firma se denominaba PeatMarwick; sin embargo, al darse una fusión entre esta y KlynveldMainGoerdeler, pasó a llevar el nombre que actualmente mantiene.

Consecuentemente, existe una disociación entre el nombre de la firma y la Asociación, por lo que, con una misión definida estratégicamente se podría crear una mayor integración entre la firma y la Asociación. A partir de lo anterior, la misión que se propone es la siguiente:

- Impulsar la colaboración en la empresa mediante la promoción de programas sociales y mejorar la calidad de vida de los asociados.

#### 2.1.2.2. Visión

Al igual que en el punto anterior, la Asociación tampoco cuenta con una visión definida por su administración. Esto conlleva a la inexistencia de un horizonte claro para las Juntas Directivas que pasan por la Asociación; es decir, cada una imprime su estilo y la gestión se desarrolla según el parecer y la concurrencia de los miembros que se eligen para cada periodo.

Ahora bien, al analizar las diferentes declaraciones de visión de las mismas asociaciones citadas previamente, encontramos las siguientes definiciones:

**Cuadro 2.2** Ejemplos de visiones de asociaciones solidaristas.

Nombre	Visión
Asoflorida	Líderes del sector Solidarista fomentando el desarrollo a través del ahorro y la inversión social creciente, con responsabilidad ambiental.
Aseboston	Ser la opción más solidaria y humana para nuestros asociados, brindando excelentes beneficios y opciones financieras.
Asouna	Ser la organización social líder en la Universidad Nacional, que apoye y facilite el crecimiento socioeconómico y desarrollo integral de sus afiliados.
Asemac	ASEMAC garantiza la transparencia y el eficiente manejo de la administración de los recursos, solventando las necesidades integrales de los asociados, buscando equilibrio entre el rendimiento económico, y el interés social, promoviendo los valores solidaristas.
Asobancosta	Ser la opción socioeconómica preferida por los colaboradores del Conglomerado BCR a través de la Solidaridad, Equidad y Servicio.
Asintel	Ser reconocida como la asociación solidarista modelo y líder en el país, por sus valores organizacionales, visión empresarial, desarrollo de sus asociados, responsabilidad social, innovación y excelencia operacional.

**Fuente:** Revisión de los sitios en Internet de cada Asociación (2020).

En el caso de la visión de una organización, Graham (2014) la define de la siguiente forma: “dice cómo quiere ser la organización en algunos años. Por lo general, es elaborado por la alta gerencia, en un esfuerzo por llevar el pensamiento más allá de la actividad cotidiana de una manera clara y memorable.”

En consecuencia, una organización debe contar con norte que prevalezca a pesar de los cambios administrativos que puedan darse. Para el caso de una asociación solidarista, la visión debe poner en palabras lo que los asociados esperan de la misma, así como la visualizan en el mediano y largo plazo. Por lo tanto, la determinación de un concepto de visión es de mucha relevancia.

Asimismo, en virtud de que la Ley define las condiciones para las actividades de este tipo de organizaciones sociales, la visión también debe poner en práctica el espíritu propio que inspiró a la creación y puesta en funcionamiento de Asopeat, y que aún la mantiene en funcionamiento, después de 35 años de su fundación. En el caso de Asopeat, se puede mencionar que de lo analizado en los estados financieros auditados al cierre del ejercicio 2019, la Asociación, para esa fecha, contaba con un monto de ¢818 681 240 en activos, de los cuales, solamente ¢198 430 047 estaban en operaciones de crédito de los asociados, de manera que el saldo restante está colocado en instrumentos de inversión con diferentes entidades financieras.

Ahora bien, según el informe contable no auditado al cierre del 30 de noviembre de 2020, los activos son de ¢ 837 369 732 y las operaciones de crédito son por un monto de ¢188 334 465. Esto implica una reducción en el monto de créditos colocados en relación con los activos, que obedece a la situación económica actual generada por la pandemia por el COVID19. Lo cual indica que algunas personas decidieron cancelar sus créditos ante la incertidumbre enfrentada durante algunos meses, y adicionalmente, las diversas salidas de personal de la Firma, con motivo de la enfermedad, que generaron una reducción importante en el número de asociados, e igualmente, en las operaciones de crédito.

Lo anterior evidencia que la Asociación no está posicionada de la mejor manera, como una alternativa para obtener financiamiento por parte de los asociados, por tal motivo, un primer punto de la visión debe considerar la búsqueda de un mejor posicionamiento entre sus miembros Adicionalmente, debe buscar mecanismos para ofrecer más y mejores servicios a sus asociados; ya que, debido a la reforma fiscal introducida por medio de la *Ley para el Fortalecimiento de las Finanzas Públicas*, Ley número 9635, se estableció que las operaciones que las Asociaciones Solidaristas realizan con terceros están gravadas con el Impuesto sobre las Utilidades, pero aquellas transacciones con los asociados están exentas del mismo.

Por lo tanto, entre más actividades con los asociados que generen ingresos se realicen, menor será la carga tributaria que se deberá asumir, lo que a su vez generará mayores excedentes. Asimismo, este es un elemento estratégico a considerar para tener un menor impacto fiscal es buscar que se tenga un mayor posicionamiento con los miembros, por medio de una cobertura cada vez más comprensiva, de las necesidades que la Asociación pueda satisfacer para los asociados.

Considerando lo anterior, una propuesta de visión para la Asociación sería la siguiente:

- Ser la principal opción de beneficios sociales y económicos, brindando a los asociados soluciones a sus necesidades, mediante el desarrollo de programas y servicios destinados al mejoramiento de la calidad de vida de ellos, de sus familias y la sociedad.

En este punto, es de vital importancia que la mejora en la calidad de vida debe ser un pilar de las operaciones de la asociación. Por lo tanto, las actividades de crédito y ahorro deben buscar que los asociados tengan acceso a facilidades asociadas con su salud, educación, vivienda, atención de necesidades básicas y elementales; pero igualmente, en la búsqueda de la solidaridad, la Asociación puede evaluar la forma en la que pueda abarcar aquellas metas aspiracionales que los asociados puedan visualizar dentro de sus objetivos personales, y que no se enmarquen dentro de la generalidad de las intenciones y deseos habituales del resto de los asociados.

### 2.1.2.3. Valores

Los valores, según Graham (2014) “describen la cultura deseada”. Por lo tanto, al tomar en cuenta que Asopeat es una entidad que está regulada por una ley especial, y por los estatutos, se puede concluir que los valores ya están intrínsecamente dados por la normativa. No obstante, no existe como tal una afirmación de valores que la Asociación publicite e informe

a sus asociados y directivos, por lo que a pesar de que están definidos de forma implícita, es recomendable que exista una delimitación de los valores, para que la cultura de la organización se vea plasmada junto con la misión y la visión, de forma expresa y que prevalezca a pesar de los cambios organizativos.

En consecuencia, los valores de la Asociación podrían ser los siguientes:

- ✓ Solidaridad
- ✓ Colaboración
- ✓ Respeto a los individuos
- ✓ Transparencia e integridad

Los valores descritos se refieren, en primera instancia, a la solidaridad como eje central del solidarismo, ya que los asociados aportan porcentualmente según el salario que perciben, y esto permite que cada uno tenga acceso a opciones de crédito con condiciones más favorables en comparación con el mercado financiero. En el caso del respeto, igualmente la Asociación debe promover que tanto las interacciones entre los asociados, como en relación con la empresa, se lleven de la mejor manera, para promover la paz social, por esto es un pilar que debe tomarse en cuenta para Asopeat, es el respeto a cada individuo en todas sus actividades.

El valor restante se refiere principalmente a la Junta Directiva y a la Administración, como encargados de llevar a cabo la gestión de la Asociación y la toma de decisiones, por cuanto se administran fondos que pertenecen a los asociados. Por lo tanto, debe existir total transparencia, de manera que no existan cuestionamientos que puedan dar al traste con los esfuerzos que se realicen por tener un mejor posicionamiento de la Asopeat frente a sus asociados.

Asimismo, si la Asociación tiene fines predefinidos por la propia Ley, sus valores deben ser un fiel reflejo de la meta que se busca, que es tener un impacto positivo en los individuos, mediante los diferentes mecanismos de promoción de la integración social que pueda implementar la Asociación.

#### 2.1.2.4. Propósito

En primera instancia, la Asociación actualmente no cuenta con una declaración de propósito, por lo que no se ha definido la razón de ser de esta y, por lo tanto, no se les ha transmitido a los asociados, para que se sientan vinculados a esta. En este sentido, es importante tomar en cuenta como menciona Bastian, C (2017), socio principal de KPMG, sobre el propósito:

Las organizaciones que cuentan con un propósito firme y que trabajan para hacer mejor la sociedad, logran que sus trabajadores se sientan identificados y, con ello, orgullosos. Si una empresa es sostenible, sus trabajadores que sí tienen un propósito, aumentarán progresivamente y tendrán claro por qué trabajan en una empresa y qué hacen.

Por lo tanto, es de vital importancia que la Asociación cuente con un propósito, el cual le permita que sus trabajadores sentirse identificados y orgullosos de pertenecer a Asopeat. Además, al adecuar lo dicho anteriormente por Bastian a una asociación, va a ayudar a que los asociados participen mayormente y tengan claro por qué colaborar, por qué pertenecer a la Asociación y por qué se hacen las diferentes actividades.

A modo de referencia, se investigó a las asociaciones solidaristas que se mencionan en la misión y visión, pero ninguna contaba con un propósito definido. Ahora bien, como para la Asociación no existe uno, se puede acudir a la misión y visión, para establecer un propósito que pueda ser valorado por la administración de esta. A partir de lo anterior, el propósito que se propone es el siguiente:

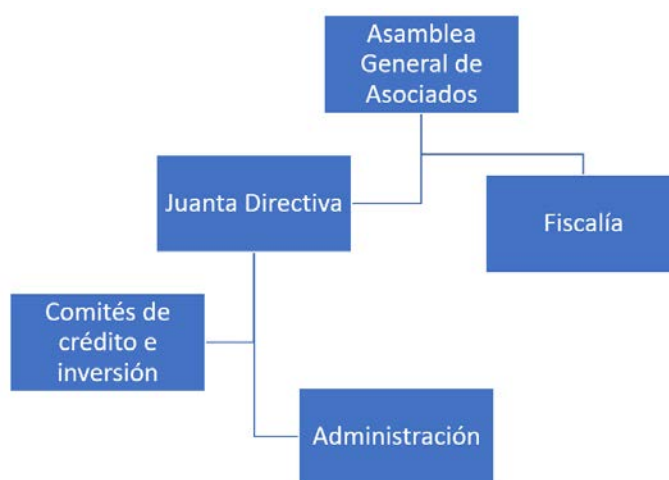
- Unir los vínculos solidaristas en la empresa.

### 2.1.3. Estructura organizacional

#### 2.1.3.1. Organigrama

Para el caso de Asopeat, debido a que es una organización pequeña, la estructura corporativa es muy sencilla. De conformidad con los Estatutos y a la luz de la *Ley de Asociaciones Solidaristas*, la Asociación está conformada de la siguiente manera:

**Figura 2.1** Organigrama Asopeat



**Fuente:** Elaboración propia (2020).

#### 2.1.3.2. Funciones departamentales

En relación con las funciones que deben desempeñar cada una de las partes de la organización, se tiene que las mismas son las siguientes:

Asamblea General de Asociados: de conformidad con los Estatutos, la Asamblea es la máxima autoridad de la asociación, y está conformada por todos los asociados que estén activos en la Asociación.

De conformidad con el artículo 22 de los Estatutos, la Asamblea

(...) Es el único organismo facultado para aprobar su propio reglamento, elegir los miembros de la Junta Directiva y el Fiscal, reformar los estatutos y conocer de otros asuntos que la ley o los Estatutos no atribuyan a otro órgano.

Junta Directiva: este órgano funciona como depositario de la autoridad de la Asamblea General de Asociados, y como tal, debe encargarse de la administración de Asopeat, y de implementar los reglamentos necesarios para su adecuado funcionamiento.

La Junta Directiva está conformada de la siguiente manera:

- Presidente
- Vicepresidente
- Secretario
- Tesorero
- Vocal I
- Vocal II
- Vocal III

La Junta Directiva debe sesionar al menos una vez por mes, y habrá quorum cuando se presenten al menos la mitad más uno de sus miembros. Asimismo, las decisiones deben ser tomadas por mayoría simple, y en caso de empate, el presidente tendrá doble voto.

Para la representación judicial y extrajudicial, el presidente es el apoderado generalísimo sin límite de suma, y los demás miembros de la Junta deben ejercer las funciones auxiliares que establecen los Estatutos, con el fin de velar porque Asopeat funcione adecuadamente, y dentro del marco de la legalidad.

Fiscalía: este órgano está compuesto por un fiscal titular y uno suplente, que son independientes de la Junta Directiva, pero deben participar en sus sesiones, ya que están a cargo de la vigilancia de la Asociación, por cuanto los Estatutos definen que deben “(...) vigilar ilimitadamente y en cualquier tiempo, las operaciones de la Asociación. Para lo cual tendrán libre acceso a libros y papeles de la Asociación, así como a las existencias en caja.”

Comité de crédito: este órgano es auxiliar de la Junta Directiva, y es electo en la Asamblea General de Asociados, con el fin de asistir con la toma de decisiones en materia de otorgamiento de créditos bajo las diferentes líneas que ofrece la Asociación. De conformidad con el Reglamento de Crédito, los préstamos que se otorgan son solamente aquellos que reciben el aval del Comité, y excepcionalmente, si son rechazados, los asociados podrán interponer un recurso de revocatoria ante la Junta Directiva.

Comité de inversión: al igual que el anterior, este comité es electo por la Asamblea, y debe velar porque las inversiones se realicen tomando riesgos moderados, para proteger los intereses de los asociados.

Administración: actualmente Asopeat solamente cuenta con un colaborador, que es el encargado de todos los procesos administrativos de la Asociación, incluyendo la contabilidad, atención de solicitudes de crédito, ingreso y salida de asociados, facturación

de las ventas, tareas de mercadeo y ventas, y cualquier otra tarea adicional que sea asignada por la Junta Directiva.

## 2.2.Descripción de servicios

Actualmente la Asociación cuenta con tres servicios, que son los siguientes:

Líneas de crédito: las líneas de crédito de Asopeat (sf), están definidas en el *Reglamento Interno de Crédito*, que en su artículo 11 señala lo siguiente:

### Artículo 11. Definición de las líneas de crédito

(...)

#### Gastos Médicos

Serán aquellos destinados a:

Tratamientos de salud de los Asociados y sus familias, hasta el primer grado de consanguinidad y el primer grado de afinidad; consultas médicas, medicamentos, hospitalización y cirugías; y cirugías o tratamientos estéticos, preventivos o reconstructivos.

#### Estudios

Serán aquellos destinados a:

Compra de libros de texto; pago de matrícula en escuela, colegio o universidad; y otros pagos relacionados con el estudio para los Asociados y sus familiares hasta el primer grado de consanguinidad y el primer grado de afinidad.

#### Vivienda

Serán préstamos para vivienda, los destinados a:

Ampliación, remodelación o reparación de casa, opción de compra o prima de vivienda y cancelación de deudas de vivienda con otras entidades, siempre y cuando se ajusten a los montos máximos Indicados en el Artículo 17 del presente Reglamento.

#### Electrodomésticos y mobiliario

Serán préstamos para electrodomésticos y mobiliario, los destinados a la compra de artículos para el hogar, tales como:

Cocina;

Refrigeradora;

Lavadora;

Horno de microondas;

Televisor;

Juego de dormitorio;

Juego de comedor;

Juego de sala; y

Otros.

#### Préstamos Inmediatos

Serán préstamos inmediatos los destinados a solventar necesidades inmediatas y de bajo monto, por parte de los asociados.

Todo asociado tendrá derecho a solicitar por mes un monto máximo de ¢300.000 (trescientos mil colones exactos), sujeto a aprobación de conformidad con la capacidad de pago del Asociado según lo definido en el Artículo 9 de este Reglamento.

(...)

#### Préstamos Personales

Serán préstamos personales aquellos que no se enmarquen dentro de las categorías anteriormente indicadas. Por este tipo de crédito el Asociado no deberá presentar comprobantes que soporten el plan de inversión.

#### Préstamos para ferias de la salud y compras a proveedores de ASOPEAT

Esta línea de crédito servirá como incentivo a todos aquellos asociados que hagan uso de los convenios de la Asociación con los diferentes proveedores. Este crédito será cancelado en 4 meses y no se cobrarán intereses durante ese período de tiempo. En caso de que el asociado esté interesado en tramitar un plazo distinto al establecido, podrá hacer uso de cualquier otra línea de crédito y según los requisitos y lineamientos de cada línea

específica y que se encuentran detallados en este reglamento. Para los préstamos bajo esta línea se tomará como garantía SOLAMENTE el disponible de su Aporte Personal (siempre y cuando no esté garantizando otro préstamo) para lo que se requerirá un visto bueno del Administrador y el Tesorero o algún otro miembro de la Junta Directiva antes de tramitar el servicio con el proveedor.

#### Compra de vehículo

La Asociación financiará la compra de vehículos y motocicletas nuevas y usadas, de conformidad con las siguientes disposiciones:

Se financiará la compra de vehículos y motocicletas que estén destinados para el uso personal de los Asociados o sus familiares. Por lo tanto, se excluye el financiamiento de vehículos para uso comercial o transporte remunerado de personas bajo cualquier modalidad.

El valor máximo a financiar, no excederá el equivalente a US \$40,000.00 (cuarenta mil dólares) y el valor máximo a financiar no excederá 3 veces el monto del ahorro total, sin exclusión de lo definido en el artículo 6 del presente Reglamento. (...)

En relación con las tasas de interés, las que se encontraban vigentes con anterioridad a la pandemia del COVID19, eran las siguientes:

**Cuadro 2.3** Tasas de interés de las líneas de crédito de Asopeat.

Línea de crédito	Tasa de interés Vigente
Gastos Médicos – Generales	8.65%
Gastos Médicos - Cirugía plástica	10.65%
Estudios	9.65%
Vivienda	11.65%
Electrodomésticos y mobiliario	11.65%
Personal - con fiador	14.65%
Crédito Personal sobre ahorros o sobre Ahorro Total	12.65%
Inmediatos	2.20% mensual
Feria de la salud y compras a proveedores (no más de 4 meses de plazo)	0.00%
Compra de vehículo nuevo	8.5%
Compra de vehículo usado	10%

**Fuente:** Extraído del *Reglamento de Crédito Interno*, Asopeat (sf).

Sin embargo, con motivo de la situación económica que enfrenta el país, la Asociación actualizó las tasas, según se muestra de seguido:

**Cuadro 2.4** Tasas de interés de las líneas de crédito de Asopeat.

Línea de crédito	Tasa de interés Vigente
Gastos Médicos – Generales	7.35%
Gastos Médicos - Cirugía plástica	9.35%
Estudios	8.35%
Vivienda	10.35%
Electrodomésticos y mobiliario	10.35%
Personal - con fiador	13.35%
Crédito Personal sobre ahorros o sobre Ahorro Total	9.35%
Inmediatos	2.20% mensual
Feria de la salud y compras a proveedores (no más de 4 meses de plazo)	0.00%
Compra de vehículo nuevo	8.5%
Compra de vehículo usado	10%

**Fuente:** Extraído del *Reglamento de Crédito Interno*, Asopeat (sf).

Ahora bien, al realizar un análisis comparativo del comportamiento de la cartera de crédito de la Asociación para los últimos 4 años, se identifica que el crecimiento de esta no es significativo; asimismo, los créditos se concentran principalmente en la línea de crédito sobre ahorros:

**Cuadro 2.5** Composición de la cartera de crédito de Asopeat.

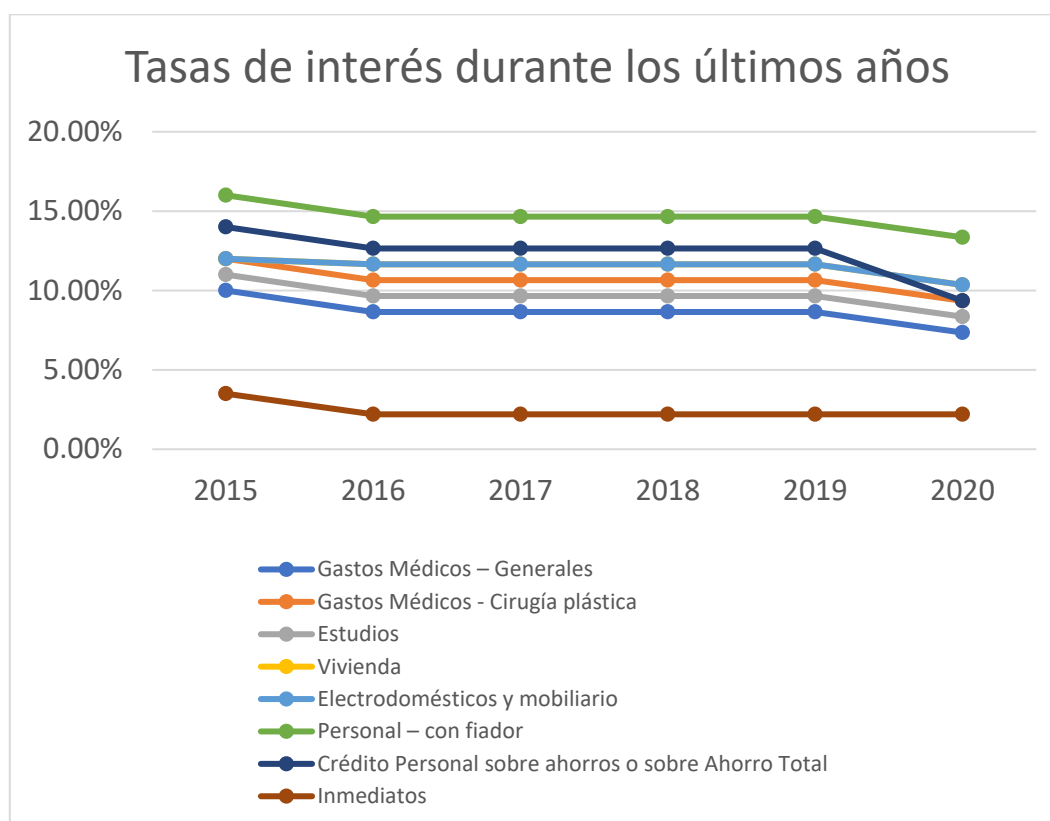
	Diciembre 2016		Diciembre 2017		Diciembre 2018		Diciembre 2019	
	Cartera de crédito	Porcentaje	Cartera de crédito	Porcentaje	Cartera de crédito	Porcentaje	Cartera de crédito	Porcentaje
<b>Total créditos</b>	€168,306,540.30	100%	€171,326,470.35	100%	€169,417,331.17	100%	€187,002,217.08	100%
<b>Créditos personales sobre ahorros</b>	€159,257,714.62	95%	€161,712,178.55	94%	€162,391,623.17	96%	€170,216,166.84	91%
<b>Otras líneas de crédito</b>	€9,048,825.68	5%	€9,614,291.80	6%	€7,025,708.00	4%	€16,786,050.24	9%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos proporcionados con la Asociación (2020).

En relación con lo anterior, al mes de setiembre de 2019, la Asociación contaba con un monto total de activos de €737,975,266.77, de manera que la cartera de crédito representa solamente un 25% de los activos que se reflejan en el balance.

Con base en lo descrito previamente, para el mes de noviembre de 2020, la distribución de créditos por líneas no varió de forma significativa, siendo que del total de créditos el 93.8% se encuentra en los créditos personales, y el 6.2% en las demás líneas. No obstante, del total de activos actuales, solamente un 22.5% está colocado en créditos, por lo tanto, debido a la pandemia sí se ha visto reducida la colocación de créditos en relación con los activos totales.

Lo anterior es una preocupación para la Junta Directiva de Asopeat, pues a pesar de que se han incorporado nuevas líneas de crédito, los asociados no adquieren la cantidad de créditos que se esperaría con la Asociación. Asimismo, Asopeat ha reducido las tasas de interés durante los últimos años, según fue indicado previamente, y tal y como se evidencia en el siguiente gráfico:

**Gráfico 2.1** Composición de la cartera de crédito de Asopeat.

**Fuente:** Elaboración propia con información brindada por Asopeat (2020).

Lo anterior ha sido realizado por la Junta Directiva con el fin de incrementar el uso de las líneas de crédito por parte de los asociados, así como el ajuste realizado más recientemente, el cual responde a la situación económica actual. Sin embargo, el crecimiento de la colocación de créditos no ha incrementado según lo esperado. En este sentido, si bien es cierto, los créditos han aumentado nominalmente, desde el año 2015 al mes de noviembre de 2020 se han reducido en más del 10% como proporción de los activos totales:

**Cuadro 2.6** Proporción de los activos totales.

	2015	2016	2017	2018	2019	Noviembre 2020
Total active	¢443,760,804.00	¢534,463,674.00	¢593,247,897.00	¢737,254,568.00	¢818,681,240.00	¢837,369,732.00
Total créditos	¢154,384,601.00	¢163,443,573.00	¢173,283,521.00	¢188,569,603.00	¢198,430,047.00	¢188,334,646.00
Créditos como porcentaje de los activos	34.79%	30.58%	29.21%	25.58%	24.24%	22.49%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos proporcionados con la Asociación (2020).

En consecuencia, a pesar de las reducciones en las tasas de interés, el aumento en el uso de las líneas de crédito no ha sido la esperada, por lo que se ha reducido la generación de excedentes, sin alcanzar el objetivo deseado. Aunado a lo anterior, a partir del periodo fiscal 2020, las Asociaciones Solidaristas deberán pagar Impuesto sobre las Utilidades por las operaciones que realicen con terceros que no sean sus asociados, por lo tanto, habrá aproximadamente un 75% de los activos de la Asociación, que estarán siendo utilizados en operaciones que estarán gravadas con impuestos.

Líneas de ahorro: en relación con las líneas de ahorro, las que están vigentes son las siguientes:

- Ahorro Navideño: de diciembre a noviembre de cada año.
- Ahorro Voluntario: de octubre a setiembre de cada año.
- Ahorro Escolar: de enero a diciembre de cada año.

Para el caso de las líneas de ahorro, la Asociación no obtiene ningún beneficio de estos, sino que solamente actúa como facilitadora del ahorro, mediante la posibilidad de gestionar mediante la planilla la aplicación de los ahorros, para posteriormente invertirlos en diferentes instrumentos financieros, y al finalizar cada periodo, se trasladan el principal y los rendimientos de forma íntegra a los ahorrantes.

Convenios: los convenios son contratos con diferentes proveedores, que venden sus productos y servicios a los asociados, y la Asociación facilita el pago ya sea en una o hasta cuatro cuotas sin intereses, o en más cuotas bajo la línea de crédito sobre ahorros. Además, tienen la particularidad de que cada proveedor paga a la Asociación una comisión por cada venta, por lo que en este caso Asopeat si recibe un beneficio económico.

### 2.2.1. Procesos y su gestión

En materia de procesos, actualmente la Asociación no cuenta con políticas o un esquema que permita identificar la estrategia que se sigue, sino que la gestión se realiza de forma empírica, y se toman decisiones para afrontar las situaciones que se presentan en las operaciones diarias, de manera que no existe un mecanismo que permita identificar los procesos que se deben seguir para cada ámbito de la administración de Asopeat. En relación con lo anterior, de la información obtenida de la Administración de la Asociación, se tiene que la gestión se puede describir de la siguiente manera:

#### 2.2.1.1. Gestión comercial

Actualmente no hay una estrategia de crecimiento clara; pues se abarca la mayoría de los colaboradores de la firma, siendo que, al tener 217 asociados, esto representa el 82% del total de empleados de la empresa. Ahora bien, de un *benchmarking* realizado en 11 asociaciones solidaristas, desarrollado para el presente trabajo de graduación, se identifica que las organizaciones consultadas, tienen los siguientes porcentajes de participación en las empresas que forman parte:

**Cuadro 2.7** Porcentaje de participación en asociaciones comparadas.

Asociación	Porcentaje de participación
AseFEMSA	98%
ASOINTEL	96%
ASETACA (AVIANCA)	90%
ASOPRISMAR	90%
ASEPG	88%
ASEDP	83%
ASECA	80%
ASOFLORIDA	80%
ASERRA	70%
ASETR	69%
ASORESERVA	63%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por el *Benchmarking* (ver Apéndice I) (2020).

Como se puede identificar, Asopeat se encuentra en el promedio de las asociaciones analizadas, que es de un 82%. Sin embargo, mediante el plan estratégico se pueden establecer mecanismos para incrementar el número de asociados, con el objetivo de superar el 90% de asociaciones mejor posicionadas en las empresas, como por ejemplo ASEFEMSA, ASOPRISMAR, ASOINTEL y ASOTACA que tienen un nivel superior al 90% de asociados con respecto a la cantidad total de colaboradores de las empresas.

No obstante, no se ha definido un plan para lograr atraer al restante 18% de posibles asociados que no forman parte de Asopeat. Adicionalmente, no se ha implementado una estrategia que permita ofrecer mayores servicios de valor agregado para los asociados, que permitan aprovechar la ventaja fiscal, y tener mayores utilidades. Asimismo, la comunicación se realiza solamente por medio del correo electrónico oficial de la empresa, lo cual implica la inexistencia de una página en Internet, un mecanismo de mensajes de texto, redes sociales, etc.; los cuales puedan servir para posicionar a la Asociación de una mejor manera.

Afortunadamente, actualmente se está implementando un nuevo sistema informático, que incluirá una aplicación móvil (APP), para que los asociados puedan tener en sus dispositivos

personales acceso a información de la Asociación, incluyendo estados de cuenta, convenios, saldos disponibles para créditos, entre otros. Esto aún se encuentra en desarrollo, y será puesto en funcionamiento en los próximos meses.

#### 2.2.1.2.Gestión de recursos

A nivel de gestión de recursos, el enfoque principal se da en relación con los recursos financieros. Actualmente existe un reglamento de inversión, que solamente permite realizar inversiones en colones y en instrumentos de alta calificación de riesgo. Lo anterior se ajusta a la naturaleza de la Asociación, ya que debe velar por la protección de los fondos de los asociados, y de los aportes patronales, que son un adelanto del auxilio de cesantía.

No obstante, existen algunas oportunidades para realizar otro tipo de inversiones, pero se encuentran limitadas por el reglamento mencionado, así como la posibilidad de realizar actividades comerciales diferentes, por ejemplo, hasta hace algunos meses la Asociación contaba con una pulpería, pero la misma fue cerrada por un acuerdo de la Junta Directiva, ante las implicaciones tributarias que esto representaba. Ante este panorama, Asopeat puede retomar la implementación de una soda o pulpería, sin embargo, bajo un esquema tributario el cual se ajuste a la nueva legislación, y sea una facilidad para los asociados, al tiempo que genere réditos económicos importantes.

#### 2.2.1.3.Gestión de calidad

En materia de calidad, no existe ninguna política o iniciativa que permita valorar la gestión realizada. Sin embargo, debido a algunos acontecimientos previos desafortunados de mala administración, la Asociación se ha concentrado en establecer mecanismos de control y supervisión de los recursos financieros, por lo tanto, se han dejado de lado otros aspectos de calidad.

Actualmente la Asociación tiene auditoría de los estados financieros, pero no se realizan sondeos o encuestas a los asociados. Es importante mencionar que a inicios del año 2019 se realizó una encuesta de satisfacción y fueron recibidas 127 respuestas, sin embargo, esa información no fue aprovechada en ese momento para tomar decisiones.

#### 2.2.1.4. Gestión gerencial

Por un lado, en materia gerencial tampoco existe una forma de evaluar el desempeño de la Junta Directiva. Los miembros de la Junta se eligen cada dos años, y en muchos casos los mismos repiten en varios periodos consecutivos. Esto se debe igualmente, a que, según la misma Junta actual, existe poca participación de los Asociados en la Junta Directiva.

Por otro lado, como el esquema de la Asociación es muy sencillo, en términos de financiamiento, ya que tiene asegurado el 8% mensual de los salarios de los asociados, que a su vez son invertidos y en menor medida prestados bajo condiciones de muy bajo riesgo, no se ha identificado una verdadera necesidad de crecimiento y de mejora en la gestión.

#### 2.2.2. Mapa estratégico actual

En concordancia con lo descrito previamente, en materia de estrategia la Asociación no ha desarrollado ningún tipo de iniciativa. En este sentido, el funcionamiento de Asopeat es similar al de la mayoría de las asociaciones solidaristas, pues la posición que normalmente se adopta para la toma de decisiones es conservadora.

Para efectos de abordar preliminarmente los aspectos del Cuadro de Mando Integral según el modelo de operación actual de Asopeat, se puede mencionar lo siguiente sobre cada una de las perspectivas del Cuadro:

### 2.2.2.1.Financieros

En relación con la perspectiva financiera, la Asociación no ha desarrollado un mecanismo para incrementar los rendimientos en sus actividades. En tal caso, se cuenta con estados financieros auditados de forma anual, y los excedentes que se distribuyen anualmente aumentan de forma constante, como se muestra de seguido:

**Cuadro 2.8** Excedentes de Asopeat.

	Setiembre 2016	Setiembre 2017	Setiembre 2018	Setiembre 2019
Excedentes	€28,728,747.00	€34,300,745.00	€46,103,573.00	€53,258,467.00

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos proporcionados con la Asociación (2020).

Ahora bien, no se ha realizado una evaluación de indicadores financieros que permitan verificar el crecimiento real de los excedentes, tomando en cuenta el aumento de los asociados o el volumen de los activos, de manera que existen muchas oportunidades en materia financiera, para mejorar la evaluación y el rendimiento de Asopeat.

### 2.2.2.2.Clientes

Para el caso de los clientes, se tiene que en la actualidad la Asociación solamente tiene actividades con los asociados. Con terceros realiza inversiones en instrumentos financieros y los proveedores de los convenios suscritos hasta el momento. A partir de lo anterior, la Asociación no realiza operaciones con el patrono o con terceros, que podrían generar ingresos adicionales.

### 2.2.2.3.Procesos internos

En relación con los procesos, como el esquema de funcionamiento es sencillo, son expeditos y según lo indicado por la Administración, la satisfacción de los asociados con respecto a la atención de sus gestiones es favorable. No obstante, se han identificado oportunidades de mejora con respecto a los de innovación, ya que Asopeat no cuenta con una amplia gama de productos y servicios, por el contrario, se han reducido como el ejemplo mencionado de la pulpería.

Asimismo, han existido algunas iniciativas con respecto a la comunidad; pues, los asociados han identificado la necesidad de que por medio de la Asociación se realicen actividades sociales. Actualmente se trabaja un banco de alimentos, el cual realiza donaciones periódicas, pero existe la intención de tomar medidas adicionales en temas sociales, en coordinación con el patrono.

#### 2.2.2.4. Aprendizaje y crecimiento

Finalmente, para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la misma no ha sido analizada formalmente. El Administrador de la Asociación tiene acceso esporádicamente a programas de capacitación en temas específicos que afectan a Asopeat, pero no se cuenta con un programa formal con metas y objetivos específicos que se pretenda lograr.

En materia de liderazgo, en virtud de que la Junta Directiva se renueva cada cierto tiempo, Asopeat no invierte. No obstante, esto representa una oportunidad de mejora, ya que es previsible que el patrono pueda estar interesado en que sus colaboradores desarrollen competencias de esta índole, de esta manera se podrían explorar alternativas en este sentido.

Tomando la información de este capítulo como base para el análisis y el entendimiento de la asociación, se continuará en el siguiente con el análisis de la situación actual de la Asociación Solidarista de Empleados de PeatMarwick y afines, para generar una propuesta robusta del Cuadro de Mando Integral.



### **Capítulo III: Análisis de la situación actual de la Asociación Solidarista de Empleados de Peat Marwick y afines.**

A partir de la descripción de cómo se encuentra la Asociación realizada en el capítulo precedente, por ese motivo a lo largo de este apartado se realizará un análisis. Más específicamente, basado en determinar los elementos externos que afectan a Asopeat y permitan formular una propuesta de CMI, la cual conforme una herramienta para la toma de decisiones, establecida en la globalidad de los aspectos que afectan las operaciones de la Asociación.

#### **3.1. Análisis PESTEL**

En primer lugar, al igual que cualquier organización, Asopeat tiene diversos factores externos que pueden afectar sus actividades, de manera que el análisis PESTEL, servirá para obtener información clave de frente a la elaboración del CMI.

Las consideraciones que se identifican en este apartado son las siguientes:

##### **3.1.1. Factores políticos**

Actualmente las asociaciones solidaristas enfrentan una serie de retos importantes en materia política, ya que desafortunadamente, una asociación se vio envuelta en un caso de corrupción muy importante, la cual ha tenido como consecuencia la afectación de la imagen de todo el movimiento. En este sentido, refiriéndose al caso concreto de Asebanacio, que prestó una cantidad considerable de dinero bajo condiciones que no se apegaron a la Ley, por cuanto dichas operaciones se dieron con una persona quien no es un asociado, y no tiene relación alguna con la organización.

Ramírez, A. (2020) menciona que “Asebanacio prestó ¢22 mil millones a Juan Carlos Bolaños, importador de cemento chino, de los cuales ¢3 mil millones son incobrables.” Esto conllevó a una serie de allanamientos, e inclusive, la Comisión de Ingreso y Gasto Público de la Asamblea Legislativa citó a los actuales directivos de Asebanacio, con el fin de realizarles una serie de consultas, acerca de los créditos mencionados.

Lo anterior, es una consideración importante para todas las asociaciones solidaristas, pues en virtud de que los diputados están realizando esta investigación, esto podría derivar en la emisión de políticas de control más duras para las asociaciones solidaristas. De manera que están en la posibilidad de evidenciar que cuentan con todos los mecanismos de control interno y auditoría necesarios para contrarrestar la afectación en su imagen debido a este caso de corrupción.

En el caso de Asopeat, destaca que la misma no realiza operaciones de crédito con terceros ajenos a la misma, lo cual implica que solamente sus asociados pueden solicitar créditos ante esta. Asimismo, las líneas de crédito no permiten un endeudamiento mayor al del monto de los ahorros totales de los asociados, salvo en la línea de crédito con fiador o en la línea de crédito prendario en la cual el vehículo adquirido responderá por la deuda. Esto evidencia que para Asopeat existen políticas establecidas mediante el *Reglamento de Crédito*, para proteger el patrimonio de los asociados y evitar justamente que el tipo de situaciones como la descrita ocurran.

De forma que la situación descrita representa una oportunidad, para que el Movimiento Solidarista se organice y pueda demostrar la importancia de este tipo de organizaciones, y el impacto positivo en los asociados, a pesar de que puedan existir algunas que hayan realizado operaciones ilegítimas. En la misma línea, actualmente las asociaciones solidaristas que cuenten con un monto de al menos ¢35, 000,000, 000 en activos, pasarán a ser supervisadas

por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF). Las asociaciones que ya están en esa situación son las siguientes:

1. Asociación Solidarista de los Empleados de la Caja Costarricense de Seguro Social (ASECCSS).
2. Asociación Solidarista de Empleados del Banco Nacional de Costa Rica y Afines (ASEBANACIO).
3. Asociación Solidarista de Empleados del Banco de Costa Rica y Afines (ASOBANCOSTA).
4. Asociación Solidarista de Servidores Judiciales (ASOSEJUD).
5. Asociación Solidarista de Empleados de Corporación de Supermercados Unidos SRL y Afines (ASADEM).

Adicionalmente, las asociaciones citadas previamente, deberán cumplir con la recientemente aprobada *Ley de Creación del Fondo de Garantía de Depósitos y de Mecanismos de Resolución de los Intermediarios Financieros*.

Si bien es cierto Asopeat no se encuentra dentro de las organizaciones mencionadas, existe el riesgo de que, debido a los acontecimientos recientes, los políticos tomen la decisión de crear mayores requerimientos, o aumentar el alcance de la legislación actual, para incorporar a una mayor cantidad de asociaciones solidaristas. Por lo tanto, es importante mencionar que según el MTSS (1991), en el artículo 19 de la Ley, las asociaciones solidaristas deben crear un fondo de reserva, que para Asopeat es de 15% del saldo de los aportes patronales, que se tengan al cierre de cada ejercicio financiero. Sin embargo, por medio de acuerdo de la Junta

Directiva del Banco Central de Costa Rica del día 13 de mayo de 2019, se acordó reducir dicha reserva a un 12%.

De manera que, en la próxima Asamblea de Asociados, se planteará la posibilidad de reducir el monto de la reserva de liquidez, reformando los estatutos en ese alcance, para que se defina según el porcentaje definido por el Banco Central. Por lo tanto, cuando los fondos se deben destinar a un fondo de garantía o de reserva, esto limita la capacidad de la Asociación, para disponer de los recursos para utilizarlos según sus fines; es decir, en actividades de solidaridad.

### 3.1.2. Factores económicos

Con relación a los aspectos económicos, la Asociación se puede ver afectada por diversos factores importantes, que se describen a continuación:

- Desempleo: este indicador ha aumentado de forma constante durante la última década, posicionándose en 12.4% para el año 2019. Si bien es cierto la firma no había enfrentado una reducción considerable en su planilla antes de la pandemia, si las condiciones macroeconómicas del país no mejoran, la misma podría enfrentar una reducción en el nivel de empleo que requiere para sus operaciones, lo que podría reflejarse en una menor cantidad de asociados para Asopeat.
- Tasas de interés de inversión: actualmente el Gobierno enfrenta un déficit fiscal importante, por lo que requiere de financiamiento tanto nacional como internacional para sus operaciones. Esto se ve reflejado en un incremento en las tasas de interés. Ahora bien, desde la perspectiva de la Asociación, implica que se puedan obtener buenas tasas por las inversiones, con esto se obtienen mayores rendimientos; sin embargo, también es una desventaja, ya que se hace difícil poder justificar la preferencia de prestar el dinero a una tasa menor, en lugar de colocarlo en el mercado financiero.

- Tasas de interés de préstamos: actualmente el Gobierno, para enfrentar el déficit fiscal y la crisis económica que se ha venido presentando en los últimos años, ha realizado ajustes en las tasas de préstamos para colocar más dinero en el mercado, con el fin de incentivar la activación de este. Desde la perspectiva de los asociados, implica que pueden obtener buenas tasas por préstamos en otros entes, por lo que la Asociación podría enfrentar una pérdida en la colocación de créditos, los cuales son la fuente que le genera un mayor rendimiento sobre el capital.
- Inflación: actualmente todas las operaciones de Asopeat son en colones. Esto implica que el ahorro principal y el aporte patronal, se vean afectados por la pérdida del valor de la moneda nacional. Esto es un riesgo para los asociados, pues cada día el dinero que tienen en Asopeat les permitirá una menor capacidad adquisitiva al momento de su salida de la firma.
- Tipo de cambio: en relación con el tipo de cambio, si bien la Asociación no tiene operaciones en moneda extranjera, la devaluación del colón es un índice que afecta la capacidad de compra de los asociados, por lo tanto se puede valorar el uso de otras monedas para mitigar el efecto de la inflación sobre el valor de los ahorros y aportes patronales.

### 3.1.3. Factores sociales

En materia de factores sociales, el principal aspecto a tomar en cuenta es que los asociados son personas con una variedad de condiciones socioeconómicas. En este sentido, la Asociación incorpora desde los misceláneos, quienes tienen sueldos apenas llegando al salario mínimo, hasta los directores, los cuales son colaboradores que están a un paso de llegar al máximo escalafón de la jerarquía de la organización.

Lo anterior, igualmente se verá reflejado en la preparación académica de las personas participantes. Por lo tanto, las iniciativas que se desarrollen deben tomar en cuenta la conformación variopinta de personas, las cuales provienen de todas las clases sociales. Adicionalmente, la comunicación debe ser sencilla, de forma que las ideas por comunicar puedan ser comprendidas por todos los asociados; es decir, con un lenguaje claro.

Por lo tanto, esta variedad de factores sociales en la asociación puede ser beneficiosa, ya que se podría segmentar el público meta para cada producto con que cuenta la Asociación y realizar campañas más personalizadas y directas, según un análisis del segmento, logrando el incremento de la colocación de créditos entre los asociados. También destaca que debido a la coyuntura actual enfrentada por la sociedad costarricense, un alto porcentaje de la población tiene un endeudamiento considerable.

Sobre este particular, se refiere a que recientemente el Gobierno ha intentado promover medidas para ofrecer alternativas de crédito a las personas con un alto grado de endeudamiento, mediante diferentes planes de salvamento. Lo anterior, por medio de los bancos públicos para que, mediante líneas de crédito accesibles, los costarricenses puedan tener una mejoría en sus condiciones financieras.

Al respecto, según Sequeira, R. (2019)

La falta de educación financiera le ha pasado la factura a los costarricenses, y es que para un 58% de las personas encuestadas sus ingresos no son suficientes, por lo que tienen dificultades para hacerle frente a los gastos, según la más reciente publicación del Centro de Investigación y Estudios Políticos de la Universidad de Costa Rica.

Lo anterior ha motivado que los bancos estatales están ofreciendo condiciones de financiamiento con tasas que van desde un 10.25%, hasta un 22% y con plazos de entre 15

y 30 años. Sin embargo, dependiendo del nivel de endeudamiento de la persona y el monto solicitado es previsible que requiera de una garantía hipotecaria.

A partir de lo anterior, Asopeat puede tomar en cuenta esta situación presente del país, y preparar un plan de mejora financiera, para aquellos asociados que tengan un nivel de endeudamiento considerable. Para esto, se podría determinar que un porcentaje de los fondos disponibles se destinen a brindar créditos con condiciones favorables a este grupo de personas, siempre siguiendo el criterio de que se deben proteger los fondos en custodia de la Asociación, pero en concordancia con el principio de solidaridad, la cual inspira las operaciones de Asopeat.

#### 3.1.4. Factores tecnológicos

En materia tecnológica, la Asociación actualmente está en una transición importante, ya que el ERP utilizado no recibe mantenimiento, por lo cual se encuentra desactualizado. Afortunadamente, en la actualidad se está realizando la sustitución del software de administración, lo cual representa un hito para la actual Junta Directiva, ya que es una inversión pospuesta por varios años y recientemente retomaron la decisión de modernizarlo.

Ahora bien, a pesar de que Asopeat no es un banco, sí compite con estos en la colocación de crédito, de manera que un reto importante es la digitalización de trámites bancarios, pues muchas de las gestiones de la Asociación se continúan presentando en físico, como las solicitudes de créditos e inclusive la solicitud de incorporación a esta es en papel. Ante este panorama, se plantea la posibilidad de que la Asociación pase a digitalizar por completo sus operaciones. Sin embargo, a pesar de contar con muchos medios para lograr esta alternativa, lo que ha impedido, en mayor medida la digitalización, se presume es la resistencia al cambio.

Por ejemplo, no solamente las gestiones de crédito se continúan realizando en físico, sino también la totalidad de la documentación relacionada con transacciones bancarias, a pesar de que las transferencias son electrónicas. Inclusive, los comprobantes de las transferencias, en muchos casos son impresos para ser guardados en expedientes físicos.

Dentro de los cambios que la Asociación podría impulsar, se encuentra la implementación de la firma digital, esta misma según Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2008) se define, en el artículo 3 de la *Ley de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos*, Ley número 8454, como “Cualquier manifestación con carácter representativo o declarativo, expresada o transmitida por un medio electrónico o informático, se tendrá por jurídicamente equivalente a los documentos que se otorguen, residan o transmitan por medios físicos.”

Esto podría permitir que las solicitudes sean firmadas en digital, con lo cual de manera simultánea tendrían plena validez legal. Por tal motivo, una iniciativa para Asopeat podría ser la de impulsar una campaña de firma digital para los Asociados. Asimismo, destaca que, para el patrono, sería de mucha utilidad que sus colaboradores cuenten con firma digital, pues podrían completar documentos como contratos de trabajo, boletas de vacaciones, cartas de renuncia, y cualquier otro documento, con firma digital. Entonces tendría, igualmente, un ahorro importante en papel y tinta.

Con relación a la realización de actividades de la Asociación por medios electrónicos, igualmente la tecnología es un elemento importante para considerar, ya que, en primera instancia, se podría valorar la posibilidad de que, ante casos excepcionales, las Asambleas Generales puedan ser realizadas por medios electrónicos. Sobre este particular, debido al cambio de periodo fiscal que se estableció por medio de la *Ley para el Fortalecimiento de las Finanzas Públicas*, Ley número 9635, la Asociación deberá cambiar la fecha de la realización de sus Asambleas, para que pase de ser en el mes de noviembre de cada año, al mes de marzo de cada año.

Debido a este cambio, la distribución de excedentes tendrá lugar en una fecha posterior al mes de marzo, previsiblemente en el mes de abril de cada año, pero en lo que está relacionado con la realización de la Asamblea, la participación se podría ver disminuida, toda vez que esos meses son de temporada alta en materia de volumen de trabajo para los asociados. Ante este panorama, la Junta Directiva podría valorar la posibilidad de realizar la Asamblea en el mes de marzo de forma virtual, y posteriormente en noviembre o diciembre, tener una actividad de recreación con los asociados.

Con relación a las asambleas en modalidad virtual, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que es el ente rector de las asociaciones solidaristas, no se ha pronunciado de manera formal. Empero, el Registro Nacional en relación con las personas jurídicas de forma genérica, emitió el pronunciamiento D.P.J.-010-2018, mediante el cual realizó una amplia interpretación acerca de la procedencia de la realización de asambleas por medio de mecanismos no presenciales. Al respecto, destaca lo siguiente:

La presencia virtual es más común hoy en día, como consecuencia de la falta de presencia física, la cual se suple con la utilización de la tecnología a fin de intercambiar mensajes e ideas, e inclusive de alcanzar una comunicación en tiempo real entre personas distanciadas físicamente. La tecnología empleada para lograr la presencia virtual es la Videoconferencia, que se define como una conexión multimedial entre dos o más personas que pueden verse, oírse, e intercambiar recursos (información gráfica, imágenes, transferencia de archivos, video y voz) aunque ellos estén separados físicamente. Las asambleas no presenciales son viables, en el tanto se garantice que el medio de comunicación empleado permita a todos los accionistas participantes intervenir, deliberar y decidir, de lo cual debe quedar constancia probatoria. El medio tecnológico utilizado para llevar a cabo la comunicación a distancia debe permitir probar las deliberaciones

realizadas y las decisiones adoptadas, mediante mecanismos tales como: grabaciones y filmaciones.

Además, deben considerarse otros aspectos: **Simultaneidad:** Las personas físicas que integran el órgano colegiado deben concurrir en forma simultánea a la formación de la voluntad imputable al órgano. La simultaneidad es inherente a las deliberaciones y al procedimiento de formación de la voluntad colegiada. Toda la regulación que se hace del procedimiento de formación de la voluntad parte de esa simultaneidad que es la que permite la deliberación permitiendo incluso “estar juntos”, a través de mecanismos de telepresencia. **Interactividad:** Estos mecanismos son interactivos, permitiendo una comunicación bidireccional y sincrónica, sea en tiempo real, es decir se transmite en vivo y en directo, desde un punto a otro o entre varios puntos a la vez. **Integralidad:** La comunicación debe ser integral, porque permite el envío de imagen (personas, video, multimedia, etc.), sonido (voz de alta calidad, música, etc.) y datos (ficheros automáticos, bases de datos; etc.)

(...)

Con la finalidad de unificar criterios en la comparecencia virtual en adelante aquellos documentos que se presenten y contengan dentro del pacto constitutivo, reformas al pacto o mediante protocolizaciones de Asambleas Ordinarias y Extraordinarias de Accionistas y Sesiones de Junta Directiva bajo esa modalidad, podrán celebrarse, aun cuando algún accionista o consejero no esté presente físicamente, siempre y cuando sea acorde a los principios de integralidad, interactividad y simultaneidad, con garantía de la conservación y autenticidad de lo deliberado y acordado, a través de la utilización de un sistema tecnológico o medio de comunicación apto que

permita la plena identificación de todos los socios en las reuniones virtuales o no presenciales, mediante la videoconferencia, manteniendo la bidireccionalidad y empleando audios, videos y datos para celebrar asambleas generales entre socios presentes y ausentes en tiempo real y no diferido de tal manera que permita a todas las personas que participan en la asamblea o sesión escuchar y comunicarse entre sí al mismo tiempo simultáneamente y de forma permanente, siendo que solo así se considerará como si hubiesen asistido en persona, al accionista o representante que participe en la asamblea por tales medios ajustándose de este modo al pronunciamiento de la Procuraduría General de la Republica a través del Dictamen C-298-2007 del veintiocho de agosto del 2007. Deberán indicarse además y de modo expreso los medios y formas mediante los cuales todo lo expresado garantiza LA BIDIRECCIONALIDAD EN TIEMPO REAL, es ambos sentidos del envío y recepción de datos, que permitirá de modo simultaneo la deliberación justo como si se estuviera en presencia física entre personas en una discusión plena e inmediata. (Registro Nacional, 2008).

Considerando lo anterior, el uso de la tecnología para la realización de las Asambleas es un aspecto fundamental para Asopeat, ya que se podría incrementar la participación de los asociados en las Asambleas. Asimismo, se tendría un ahorro en la realización de la Asamblea, de forma tal que la provisión para este evento se utilice en una actividad en una época del año, en la cual los asociados cuenten con un mayor espacio para participar de forma activa.

En concordancia con lo anterior, según lo señalado por la Asociación, algunos miembros de la Junta Directiva también tienen algún grado de imposibilidad para participar en las sesiones de la Junta, ya que al ser estas presenciales, cuando se encuentran laborando en ubicaciones que no son cercanas a la firma, no pueden desplazarse con tanta facilidad. Ante este panorama, el uso de la tecnología igualmente podría ser un aporte para mejorar el nivel de

involucramiento, además, se cuente con más y mejores aportes de los miembros que en ocasiones no pueden participar por el elemento geográfico.

Por esto, el factor tecnológico puede ser un punto indispensable, pues se puede ver que cuenta con muchas áreas a mejorar y podría ser un factor esencial para el perfeccionamiento en la calidad de servicio a brindar, Lo anterior, optimizaría la perspectiva de los asociados hacia la Asociación y también puede ser clave en la atracción de los colaboradores de la empresa, quienes actualmente no forman parte de la organización.

### 3.1.5. Factores ecológicos

En este punto la Asociación no tiene muchos aspectos que tengan incidencia en sus actividades, ya que tiene solamente un colaborador, y el espacio que utiliza es mínimo, de forma que no genera mucha contaminación. Asimismo, no se paga energía o agua, por cuanto se utilizan los servicios de KPMG. De forma que la posible afectación es indirecta.

Por lo tanto, como este factor no tiene una afectación directa en el funcionamiento de la asociación, pero la sociedad se ha ido transformando en una más consciente de cara al medio ambiente, se pueden implementar prácticas de reciclaje entre los asociados y de esta manera tener un impacto positivo con respecto a factores ecológicos, y darse a conocer entre los colaboradores de la empresa asociados y en especial los no asociados, como una organización que tiene interés por preservar el medio ambiente. Esto puede representar una ventaja principalmente entre las generaciones más recientes, quienes se enfocan principalmente en el impacto positivo de las organizaciones en el mundo presente.

Aunado a lo anterior, con la implementación de sistemas informáticos que permitan la digitalización de procesos, e inclusive la promoción del uso de firma digital para la presentación de documentos relativos a solicitudes de crédito y otros servicios, se tendría un impacto positivo en materia ambiental, al reducir el consumo de papel.

### 3.1.6. Factores legales

A nivel legal, los principales asuntos se refieren a las regulaciones a las que se pueda someter la organización. Un impacto legal que aún se está enfrentando y evaluando, es la entrada en vigor de la *Ley para el Fortalecimiento de las Finanzas Públicas*, Ley número 9635 ya que, con las modificaciones a la legislación tributaria, la Asociación tiene incidencia en relación con lo siguiente:

- Impuesto sobre las Utilidades: a partir del 1 de octubre de 2019, la Asociación pasó a estar gravada, lo cual implica que deberá pagar el Impuesto por las transacciones con terceros; es decir, con aquellas personas físicas o jurídicas con las cuales tengan operaciones de cualquier naturaleza, y que no sean con los asociados.
- Impuesto sobre el Valor Agregado: a pesar de que las operaciones de crédito y ahorro no están gravadas, la Asociación ahora debe cobrar el Impuestos sobre aquellas comisiones cobradas a los comercios con los que tiene convenios. Igualmente, Asopeat debe cobrar el Impuesto cuando venga bienes y servicios a los asociados. Esto derivó en el cierre de la pulpería, como fue descrito previamente.
- Impuesto sobre las Rentas de Capital: a partir del 1 de julio de 2019, los ahorros en la Asociación están gravados con este impuesto, lo que desincentiva el ahorro, y en relación con los dividendos, se incrementó la tarifa aplicable.
- Facturación electrónica: otro impacto de los cambios en la normativa tributaria es que la Asociación debe contar con un sistema de facturación electrónica, para sus operaciones diarias.

Todo lo anterior se ve reflejado en una disminución de la rentabilidad, y, en segundo lugar, en un mayor cumplimiento de obligaciones frente al Gobierno, lo que tiene riesgos asociados, ante la posibilidad de recibir multas y sanciones por cualquier incumplimiento.

También, es importante mencionar que las asociaciones tienen el reto de atraer a los colaboradores de la empresa a ser partícipes de la asociación de forma voluntaria, ya que, como menciona el MTSS (1991) en el artículo 25 de la *Ley de Asociaciones Solidaristas*, “Nadie podrá ser obligado a formar parte de asociación alguna”, por lo que, para nuevas contrataciones en la empresa, este artículo desafortunadamente estaría impidiendo la asociación directa y obligatoria de los colaboradores.

### 3.2. Análisis de aspectos generales

Entrando en el análisis de la situación encontrada en la Asociación, de cara a la elaboración del CMI, de seguido se mencionan los principales hallazgos en materia de los aspectos generales propios de esta, en su condición presente.

#### 3.2.1. Análisis del sistema gerencial y ejecutivo

En este caso, la Asociación no cuenta con un sistema, el cual permita que las diferentes Juntas Directivas conformadas con el transcurso del tiempo puedan tener una dirección previamente definida. En esta misma línea Asopeat no tiene una declaración de misión, visión y valores, que reflejen un camino predefinido, porque cada año entran miembros nuevos a la Junta y cada uno imprime su estilo en la gestión, dependiendo del puesto y las funciones para las cuales ha sido elegido.

Esto presenta una desventaja para la organización, pues no se cuenta con los elementos clave desde la perspectiva gerencial. Otro punto para destacar es que, si bien es cierto, la

Asociación no es una organización lucrativa, la generación de excedentes se ha convertido en el centro de la gestión. Por lo tanto, se ha desvirtuado la naturaleza propia de Asopeat.

Lo anterior es un riesgo considerable, ya que el centro de la Asociación debe ser la solidaridad, y los excedentes un resultado accesorio a la gestión de esta. Por lo tanto, para la planeación del mapa estratégico, el primer punto es la emisión de los aspectos básicos de la organización, con el fin de que la toma de decisiones se base en el fin último de la Asociación, que es la solidaridad.

Sobre este particular, se puede afirmar que la Asociación no cuenta con ninguna política o sistema, para que se pueda tomar decisiones en la Asamblea, de forma que una parte de los excedentes pueda tener un fin distinto al de su consignación a cada asociado. En síntesis, la Junta Directiva propondría que un porcentaje de los excedentes de cada periodo, se utilicen para cumplir con los fines solidarios de la Asociación.

### 3.2.2. Análisis del sistema financiero

La Asociación ha tenido un incremento sostenido en la rentabilidad, ya que cada año genera más excedentes para sus asociados. Ahora bien, como se dijo en páginas previas, Asopeat tiene cerca del 75% de su patrimonio en inversiones, que si bien es cierto ofrecen tasas de interés atractivas, no es una entidad financiera, sino que es una organización social, la cual debe promover la integración social y la mejora en la calidad de vida de sus asociados.

Por lo tanto, a pesar de que la Asociación debe generar los rendimientos necesarios para sus operaciones, y también mantener los fondos que le son encargados, la estrategia que se establezca no debe estar enfocada en la perspectiva financiera, sino debe ser un medio para lograr incrementar los beneficios de solidaridad para los asociados.

### 3.2.3. Análisis de la estructura de negocio

En relación con la estructura de la Asociación, esta cuenta con los órganos necesarios para cumplir con sus actividades de forma correcta; esto en cumplimiento con la normativa reguladora. No obstante, se pone en evidencia nuevamente que el rendimiento financiero ha sido el centro de las actividades de Asopeat, por cuanto solamente cuenta con un comité de crédito y otro de inversión. Por lo tanto, para cumplir de una mejor manera sus fines, la Asociación podría implementar comités adicionales, cuya incidencia en materia financiera no influya, como podrían ser los siguientes:

#### **Comité de responsabilidad social**

Asopeat cuenta con un banco de alimentos, el cual ayuda a personas de escasos recursos, pero no existe un órgano responsable de su funcionamiento, sino que los asociados plantean los casos, y la Junta Directiva los aprueba, entonces se realizan solamente cerca de 4 ayudas por año. Entonces, si se crea un ente encargado de coordinar este tipo de actividades, se podrán tener mayor impacto por medio del banco de alimentos, pero también contar con nuevas iniciativas.

#### **Comité de actividades y eventos**

Como parte del alcance de la Asociación, se puede destinar una parte de los recursos para incentivar a los asociados, por medio de celebraciones de días especiales, en los que se les entregue un presente o reconocimiento, para incentivar su participación en la Asociación. También se podría coordinar con el patrono, para llevar a cabo actividades en conjunto, estimulando así un aporte mutuo, lo cual estaría en consonancia con la misma Ley, que indica que la Asociación debe incentivar la armonía obrero-patronal.

#### **Comité de relación con el patrono**

En concordancia con lo anterior, la Asociación puede coordinar de una mejor manera con la empresa, para que se generen espacios de esparcimiento e integración para los asociados. Ahora bien, como esta opera en las instalaciones de la firma, y sus clientes son los asociados, quienes a su vez son colaboradores de la empresa, por medio de este comité se puede velar por que la firma tenga un mayor interés porque sus empleados tengan un buen clima organizacional.

En consecuencia, a manera de ejemplo, la Asociación podría administrar un comedor, para que los asociados no tengan que salir a buscar sus alimentos. Asimismo, la empresa podría dar un subsidio para este fin. De manera que exista una gran cantidad de oportunidades para mejorar la calidad de vida de los miembros, las cuales no están necesariamente ligadas a la generación de mayor rentabilidad, pero sí pueden tener incidencia positiva para estos.

Estas nuevas iniciativas, como lo son los nuevos comités, ayudarían a que los empleados se integren más con la asociación, tengan un mayor sentido de pertenencia, los no asociados sientan un mayor deseo de formar parte de esta y se genere un valor agregado para los miembros que no es de índole financiero como se ha venido haciendo.

#### 3.2.4. Análisis del porcentaje de colaboradores asociados

La Asociación actualmente tiene una cobertura importante de los colaboradores de la empresa, y adicionalmente, el crecimiento tiene un límite que se reduce al total de empleados de la firma, pues personas ajenas al patrono, no pueden formar parte de ella. Otro elemento para considerar es que es la única asociación solidarista de la empresa, por lo tanto, los miembros solamente pueden participar en Asopeat bajo esta figura. Sin embargo, existe una competencia importante con otro tipo de organizaciones, las cuales ofrecen los mismos servicios financieros de esta, y con condiciones similares, como se describe más adelante.

Ahora bien, la Asociación no cuenta con una iniciativa para poder posicionarse con el restante 18% de posibles asociados, quienes no forman parte de la organización. Adicionalmente, se tiene que en muchos casos los miembros dejan de pertenecer para mejorar su liquidez, por cuanto al renunciar a la misma reciben el reintegro del ahorro obligatorio. Sin embargo, el monto del aporte patronal se mantiene en custodia de la organización.

Lo anterior, implica que existe una cantidad considerable de exasociados quienes siguen formando parte de la firma, pero no están en la asociación. Ahora bien, cuando una persona decide renunciar, pero sigue trabajando para la firma, el administrador le remite un correo mediante el cual le indica las condiciones aplicables para dicha renuncia.

Con base en lo dicho previamente, esto representa una oportunidad, ya que la Asociación podría analizar algunas alternativas, para que los créditos otorgados tengan condiciones más favorables, como podría ser una reducción de las tasas de interés. Otra posibilidad sería que, en condiciones especiales, la Junta Directiva pueda aprobar créditos para personas quienes deban hacer frente a situaciones particulares, las cuales de otra forma no tenga más remedio que desafiliarse.

Retomando un hilo dejado en párrafos más atrás, la Asociación actualmente cuenta con diversas líneas de crédito, que ofrecen tasas de interés entre un 8.5% y un 12.65%. Ahora bien, en relación con las tasas de interés que se obtienen por las inversiones, las mismas pueden ser de hasta un 11.20% en una cooperativa, pero a ese monto se le debe aplicar una tarifa del Impuesto sobre las Rentas de Capital del 8%, por lo que la tasa efectiva de interés es de 10.30%.

Consecuentemente, el costo de prestar el dinero, en lugar de invertirlo, se puede determinar con base en la tasa de interés que se puede dejar de percibir en el mercado financiero, en comparación con la tasa que se ofrezca en los créditos. No obstante, los ingresos por los

créditos a los Asociados están libres de cargas tributarias, por ese motivo, existe un incentivo fiscal para prestar el dinero, en lugar de tenerlo en instrumentos financieros con bancos o cooperativas.

Por lo tanto, una primera alternativa sería ofrecer mecanismos de financiamiento para los asociados, que les permitan tener una mayor holgura financiera, y de esta manera poder continuar como parte de Asopeat.

- Ampliación de los plazos de los créditos

Otra opción para que las cuotas de los créditos se reduzcan, es mediante un mayor plazo para pagar. De conformidad con el *Reglamento de Crédito*, actualmente los plazos que se manejan son los siguientes:

**Cuadro 3.1** Plazos de los créditos de Asopeat.

Tipo de crédito	Antigüedad del Asociado	Plazo Máximo
Gastos Médicos – Generales	De 3 meses hasta 36 meses	48 meses
Gastos Médicos - Cirugía plástica		
Estudios		
Vivienda		
Electrodomésticos y mobiliario		
Personal - con fiador	De 36 meses hasta 120 meses	72 meses
Crédito Personal sobre ahorros o sobre Ahorro Total	Más de 120 meses	120 meses
Compra de vehículo usado	N/A	72 meses
Compra de vehículo nuevo	N/A	84 meses

**Fuente:** Elaboración propia con base en el *Reglamento Interno de Crédito* (2020).

Considerando lo anterior, se establece una especie de filtro para ofrecer mejores condiciones a los asociados con mayor antigüedad, sin embargo, es importante señalar que los créditos se otorgan solamente por el monto de los ahorros totales, que suman el aporte patronal y

ahorro obligatorio, salvo en el caso de los créditos con fiador. Es decir, los plazos uniformes, los cuales permitan a los asociados obtener créditos por plazos mayores, no afectarán su liquidez y continuarán participando activamente en la Asociación, específicamente cuando se enfrenten a situaciones económicas limitadoras en su capacidad de pago con las condiciones actuales.

### 3.2.5. Análisis de los productos ofrecidos

De conformidad con lo descrito antes, la Asociación actualmente ofrece los siguientes servicios:

- Líneas de crédito
- Líneas de ahorro
- Convenios

En adición, hasta hace algunos meses la Asociación contaba con una pulpería, en la que se vendían productos de higiene, y alimentos. Pero la Junta Directiva decidió cerrarla para reducir el riesgo fiscal, por cuanto no se contaba con la capacidad de emitir facturación electrónica en ese momento.

En relación con lo anterior, según la información aportada, el sistema informático que está en implementación cuenta con un módulo de facturación electrónica, por lo tanto, una iniciativa que se puede explorar es la de reabrir la pulpería, o bien, una tienda que ofrezca productos de utilidad para los asociados. Aunado a esto, otras asociaciones tienen actividades comerciales con los patronos, como pueden ser los servicios de factoreo, y la subcontratación de personal para labores específicas.

Lo descrito, además de ofrecer una alternativa para incrementar la rentabilidad, permitiría una mayor integración con el patrono, además, mejoraría la relación entre los colaboradores y la empresa.

En materia de convenios, Asopeat actualmente tiene vigentes los siguientes:

- Deporte
  - ✓ Arena Trek
  - ✓ MultiSpa (en negociaciones)
  
- Hoteles
  - ✓ Best Western Jaco Beach
  - ✓ Croc's Resort & Casino
  - ✓ Punta Leona
  
- Idiomas
  - ✓ Centro Cultural Británico
  - ✓ Centro Cultural Costarricense Norteamericano
  - ✓ Centro Internacional de Idiomas
  
- Ópticas
  - ✓ Jiménez
  - ✓ Visión
  - ✓ Munkel
  - ✓ Optilent Corporativo
  
- Salud

- ✓ Dental Pluss
- ✓ Laboratorios San José
- ✓ MediClínica
- ✓ Ultrasonidos Sancancio
  
- Servicios
  - ✓ Funerales Vida
  - ✓ INS (Póliza Vehículos)
  
- Tiendas
  - ✓ Marilyn Fernández (Perfumería)
  - ✓ Adriana López (Joyería)
  - ✓ PriceSmart (Membrecías y Renovaciones)
  - ✓ Tec – Cell, S.A (Celulares y Accesorios)
  
- Universidades
  - ✓ Ciencias y El Arte
  - ✓ Latina
  - ✓ UIA
  - ✓ Ulacit
  - ✓ UMCA

Del listado previo, se puede evidenciar que existe una cantidad importante de convenios, que representan una serie de ventajas para los asociados, ya sea en descuentos, o en facilidades de pago por medio de la Asociación, con plazos para pagar de entre uno y cuatro meses sin intereses, o a plazos mayores, mediante las líneas de crédito que fueron descritas previamente. Ahora bien, destaca que, por ser pequeña, algunos convenios no son

aprovechados a cabalidad, como por ejemplo el Mall Virtual que se implementó hace algunos años, pero el proveedor canceló el mismo por falta de movimiento.

Lo anterior es una desventaja, ya que la capacidad de negociación se encuentra limitada, por cuanto el número de transacciones que se puedan realizar por cada convenio dependerá de diversos factores que no puede controlar la Administración. Por lo tanto, la estrategia para negociar convenios nuevos se debe valorar, tomando en cuenta el tipo de bien o servicio a incorporar en la oferta para los asociados, de forma que se trate de aquellos que tengan una oferta importante. Una manera en la cual se puede valorar para tener bases y estimaciones de transacciones posibles con los convenios es la realización de encuestas que permitan identificar los sectores de mayor interés para los asociados y sus tendencias.

En el mismo sentido, la Asociación tiene convenios diferentes de los que ofrece la empresa a sus empleados. Entonces, sería una ventaja si Asopeat pudiera combinar esfuerzos con la firma, de forma que, al negociar en conjunto, se tenga una mayor fuerza para obtener mayores beneficios en favor de los asociados.

### 3.3. Análisis de gestión

Con respecto a la gestión de la Asociación, consiste en un modelo muy sencillo, el cual no ha sido desarrollado estratégicamente, de manera que es totalmente empírico, y cambia con cada Junta Directiva, por lo ese motivo no hay continuidad. De seguido se analizan los principales factores que tienen incidencia en la gestión actual de Asopeat.

#### 3.3.1. Análisis de gestión comercial

Asopeat no cuenta con un modelo de gestión comercial, por lo tanto, no hay datos que permitan verificar el nivel de penetración de sus servicios en los asociados. De lo descrito hasta el momento, se identifica en primer lugar, que solamente el 25% de los fondos

disponibles están colocados en créditos, y el saldo está en inversiones, que si bien es cierto son permitidas, no es el fin de la Asociación.

En segundo lugar, más del 90% del monto prestado está concentrado en créditos personales sobre ahorros, lo cual implica que el resto de las líneas de crédito no han sido comercializadas de manera satisfactoria. Lo anterior, de conformidad con la información suministrada, en febrero de 2019, por medio de una encuesta respondida por 127 asociados.

Sobre los resultados, del total de respuestas recibidas, 10 personas indicaron que les interesaría solicitar un crédito prendario. Sin embargo, esta línea ya existe, por lo que esto hace manifiesto que la comunicación de las diferentes líneas de crédito no ha sido la más efectiva. Ocasionalmente el administrador envía correos a los asociados, informándoles del disponible con el que cuentan, pero se evidencia la necesidad de mejorar la efectividad de interacción entre los servicios que Asopeat ofrece.

Aunado a lo anterior, Asopeat no ofrece créditos hipotecarios, ya que el monto recibido mensualmente de los aportes no es suficiente como para cubrir un crédito para una vivienda con las condiciones actuales del mercado, por lo cual se ha optado por no implementar este tipo de operaciones, para no afectar el flujo de efectivo de la Asociación. Pero, al ser un producto de interés de los asociados, se podrían realizar convenios con entes financieros para ofertar una mejor tasa a los miembros con respecto a los manejados por el ente financiero y negociar los gastos administrativos.

Asimismo, a pesar de que otras asociaciones solidaristas ofrecen múltiples productos y servicios a sus asociados, Asopeat se ha limitado a las actividades descritas anteriormente, por lo tanto, una alternativa sería realizar un *benchmarking*, para encontrar opciones exitosas para otras organizaciones similares e implementarlas en la Asociación.

### 3.3.2. Análisis de gestión de recursos

A nivel de la gestión de los recursos, como fue descrito, Asopeat se centra en la gestión de los recursos financieros. En este sentido, los excedentes han aumentado de forma constante en relación con el patrimonio, como se evidencia a continuación:

**Cuadro 3.2** Rendimiento sobre el patrimonio de Asopeat.

	Setiembre 2016	Setiembre 2017	Setiembre 2018	Setiembre 2019
<b>Patrimonio</b>	€534,577,006.00	€495,301,763.00	€627,419,542.00	€681,711,362.00
<b>Excedentes</b>	€28,728,747.00	€34,300,745.00	€46,103,573.00	€53,258,467.00
<b>Rendimiento del patrimonio</b>	5.37%	6.93%	7.35%	7.81%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los estados financieros auditados de la Asociación (2020).

Como se evidencia en el cuadro anterior, Asopeat ha tenido éxito en crear valor para sus asociados, por cuanto anualmente es una organización más lucrativa. No obstante, no es el fin de una asociación solidarista, sino que es un resultado accesorio. Por lo tanto, la Asociación puede realizar una identificación de los recursos y capacidades con las que cuenta, para determinar aquellas otras funciones que pueda realizar para cumplir con sus fines.

A pesar de que la Asociación debe cumplir con las obligaciones que le define la normativa, la Asamblea de Asociados podría autorizar que una parte de los rendimientos generados, se destinen a diferentes fines. Por lo tanto, la Junta Directiva podría proponer a la Asamblea, que un porcentaje de los excedentes generados, sin afectar los ahorros y aportes patronales, se destinen a iniciativas solidarias, dentro de las cuales se considerarían las siguientes:

- Creación de un fondo para ayuda y capacitación a personas de escasos recursos.
- Financiamiento de iniciativas sociales.

- Otorgamiento de becas de estudio para asociados.
- Realización de actividades de integración.

Lo anterior se podría realizar en coordinación con la empresa, de forma que una parte de los recursos provengan de la Asociación y otra de la firma. Esto sería un aporte importante desde la perspectiva de la responsabilidad social empresarial.

### 3.3.3. Análisis de gestión de calidad

En materia de calidad, la Asociación está actualmente revisando los resultados de una encuesta, que fue planteada por algunos miembros de la Junta Directiva. No obstante, esto no es una práctica común en Asopeat. Ahora bien, es recomendable emitir una política que establezca los lineamientos para la gestión de calidad, la cual incluya la periodicidad de las evaluaciones, así como entrevistas con los asociados que renuncian a la organización, para contar con insumos para identificar las oportunidades de mejora que se presenten.

Asimismo, en la Asamblea anual se podría nombrar un comité de calidad, que vele por la mejora constante en los servicios de la Asociación, al mismo tiempo proponga metodologías y mecanismos para evaluar la gestión de Asopeat.

### 3.3.4. Análisis de la gestión del riesgo

En materia de riesgo, al igual que lo señalado en los puntos precedentes, hasta el momento ha sido financiero, de manera que el análisis de los impactos que puedan darse con relación a las operaciones de la Asociación, se ha centrado, según el reporte de auditoría interna del 28 de mayo de 2015, en







[...] evaluar y probar la efectividad de los controles internos establecidos por la Junta Directiva y la Administración para reducir los riesgos de la posible ocurrencia de errores e irregularidades significativas que atenten contra los objetivos de la asociación. Asimismo, llevar a cabo una evaluación de riesgo con la ejecución del Plan de Auditoría Interna aplicado a la entidad, asociados con los siguientes procesos:

1. Cierres contables.
2. Manejo del Efectivo y Bancos.
3. Cuentas por cobrar.
4. Inversiones.
5. Ingresos.
6. Estructura Administrativa.

A partir de lo anterior, desde la emisión de dicho reporte, la Asociación ha realizado esfuerzos importantes por evitar eventos que impliquen pérdidas de dinero para los asociados. Esto responde a que desafortunadamente, en algún momento se dieron acontecimientos, los cuales llevaron a la pérdida de sumas importantes, los mismos afectaron el patrimonio de los asociados.

Con respecto a los riesgos identificados en esa oportunidad, se determinaron estos por categorías, siendo de riesgo bajo los señalados en verde, de riesgo medio los indicados en amarillo, y los rojos de alto riesgo, como se evidencia de seguido:

**Cuadro 3.3** Evaluación del control interno.

Evaluación del control interno	
Proceso	Evaluación
Cierres contables.	
Manejo del Efectivo y Bancos.	
Cuentas por cobrar.	
Inversiones.	
Ingresos.	
Estructura Administrativa	

**Fuente:** Informe de auditoría interna Asopeat (2020).

De forma más concreta, con respecto a los riesgos identificados como amarillos o rojos, el auditor señaló lo siguiente:

**Cuadro 3.4** Evaluación del control interno.

Hallazgo / Área	Descripción	Impacto	Recomendación
<b>2.1. Bancos y Manejo del Efectivo</b>			
Nivel de Riesgo : Medio	2.1.1. Conciliaciones con saldos pendientes de ajustar en los registros contables con más de 90 días de identificados.	Registros desactualizados.	Correr los ajustes en el mes que se detectan las inconsistencias contables.
<b>2.2. Cuentas por Cobrar Prestamos Asociados</b>			
Nivel de Riesgo : Alto	2.2.1 Créditos con incumplimiento en los requisitos de conformidad con el reglamento de Crédito Vigente a la fecha de revisión.	Inconsistencias en los procedimientos, reglamentos y directrices provocan inestabilidad en los procesos y deficiencias en el control interno que impactan negativamente a la Asociación.	Refiérase a la sección de Recomendación de la situación planteada.
<b>2.3. Cuentas por Cobrar- Ex - asociados y Cuentas por Cobrar Litigios</b>			
Nivel de Riesgo : Alto	2.3.1 Prestamos aprobados por el Comité de Crédito, otorgados a XXXXX y registrados como "Prestamos Ex-Asociados" cuya garantía fiduciaria no se ejecutó.	Las garantías fiduciarias que respaldan los préstamos otorgados por la asociación, se hacen con el fin de cubrir aspectos de incobrabilidad y proteger el retorno del patrimonio de la Asociación. Los registros contables incorrectos, inducen a error y a una inadecuada valoración de las partidas en los estados financieros	Refiérase a la sección de Recomendación de la situación planteada.
Nivel de Riesgo : Alto	2.3.2 .Errores contables en el registro de la cuentas por cobrar litigios "XXXXX".	Los errores contables y de gestión, provocan pérdidas cuantiosas en la Asociación.	Refiérase a la sección de Recomendación de la situación planteada.

**Fuente:** Informe de auditoría interna Asopeat (2020).

De conformidad con lo conversado con la Administración, los procesos identificados previamente, ya han sido ajustados y corregidos, por lo que, en materia de riesgo financiero, los existentes se pueden traducir en materia macroeconómica, como los aspectos relativos al tipo de cambio y las tasas de interés. Ahora bien, la Asociación no tiene mecanismos de evaluación del riesgo de otro tipo de aspectos, que igualmente pueden afectarle.

Un ejemplo claro y actual de esto, es que la Asociación no cuenta con un plan de contingencia, ante casos de salida de una cantidad importante de los asociados, o ante situaciones de emergencia, que permitan disponer de fondos para ayudar a los asociados. Por lo cual, ante la emergencia nacional del COVID-19, la Junta Directiva ha tenido que tomar medidas excepcionales y dentro de un plazo muy corto para reaccionar, pues, por un lado se busca en primera instancia ayudar a los asociados, mientras, por el otro, mantener la cantidad de asociados, o se reduzca en la menor cantidad posible.

Respecto a lo anterior, las medidas que la Junta Directiva ha propuesto implementar, son las siguientes:

- Reducción de las tasas de interés de los créditos actuales.
- Suspensión de las cuotas de créditos, por los meses de abril, mayo y junio de 2020.
- Creación de una línea de crédito de emergencia.

Si bien es cierto esta situación es excepcional, puede servir para que la Asociación pueda tomar medidas a futuro, para tener opciones y alternativas, para hacerle frente a riesgos que puedan presentarse. Otro elemento para considerar es que la mayor parte de los fondos de la Asociación están invertidos en cooperativas, por lo tanto, se identifica un riesgo por falta de diversificación. De forma es recomendable analizar algunas opciones, como por ejemplo las siguientes:

- Modernizar el *Reglamento de Inversión*, para que permita una mayor diversificación.
- Utilizar mecanismos de inversión modernos, bajo categorías de riesgo aceptables.
- Analizar la posibilidad de invertir en moneda extranjera.
- Promover el crédito entre los asociados, para aprovechar el beneficio fiscal que esto representa.

Igualmente, la Asociación no tiene un plan de contingencia, que permita valorar la liquidez ante posibles salidas importantes de asociados, por lo que ante el abandono de personas que tienen muchos años, o cuando varias personas en dicha condición dejan de pertenecer a Asopeat, por pasar a ser socios de la firma, la Asociación debe realizar ajustes importantes para contar con la liquidez suficiente, para cancelar los ahorros a dichas personas. Esto implica que la gestión del riesgo de liquidez, si bien es cierto es baja, por cuanto la mayoría de las inversiones se realizan a plazos de uno o dos años, es un elemento que se debe valorar, sobre una base mensual.

### 3.3.5. Análisis de gestión gerencial

En virtud de que actualmente no se cuenta con una misión, visión y valores preestablecidos, es fundamental que se definan tales conceptos, y que sean aprobados por la Asamblea de Asociados, de forma que tanto la Junta Directiva, como los diferentes órganos que componen a la Asociación, tengan objetivos claros.

Ahora bien, el artículo 34 de los Estatutos, incluyen dentro de las tareas de la Junta Directiva, el de “Cumplir y cuidar que se realicen los objetivos de la Asociación.” (Asopeat, sf). Sin embargo, para este caso es de mucha importancia que las decisiones que puedan afectar la generación de excedentes sean aprobadas por la Asamblea, pues existe un alto grado de responsabilidad en los miembros de la Junta Directiva, al estar administrando fondos de terceros.

### 3.4. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Partiendo de lo descrito en los puntos anteriores, se puede utilizar la herramienta del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), para sintetizar los principales hallazgos realizados hasta el momento.

**Cuadro 3.5** Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Capacidad de generar rendimientos financieros.</li> <li>» Recursos económicos fijos definidos por los estatutos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Generar mayor oferta de servicios para cubrir necesidades que actualmente ofrecen otros proveedores.</li> <li>» Soluciones tecnológicas.</li> <li>» Diversidad socioeconómica de asociados.</li> <li>Impacto ecológico.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>» No posee plan estratégico</li> <li>» Concentración del 90% de los créditos colocados en los asociados en un solo producto.</li> <li>» Falta de mecanismos de evaluación.</li> <li>» Poca coordinación con la empresa.</li> <li>» Insuficiencia de una comunicación asertiva.</li> <li>» Carencia de una misión y visión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Productos sustitutos ofrecidos por el mercado.</li> <li>» Riesgos económicos de aumento del desempleo, tasa de inflación y de tipo de cambio.</li> <li>» Riesgo de regulaciones a causa de la situación política actual.</li> <li>» Menores rendimientos a partir de los tributos que afectan las actividades de Asopeat.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia (2020).

En primera instancia, a pesar de que la Asociación ha tenido una capacidad importante para generar ingresos crecientes de forma constante, esto no se ve reflejado en una elaboración de una estrategia clara para cumplir con sus fines, que no son financieros, sino sociales. De forma que se consideraría la posibilidad de mantener sus ingresos crecientes, pero no centralizar sus esfuerzos en este factor, sino por el contrario, abocarse a implementar una estrategia que centralice la solidaridad como elemento fundamental.

Como se verá más adelante, la cartera de inversiones genera por sí misma ingresos suficientes para cubrir los gastos de la Asociación, y ofrecer rendimientos a los asociados. Por lo tanto, la Asociación puede valorar dentro de las oportunidades, ofrecer servicios y bienes al costo, y financiarlos bajo la modalidad de cuatro meses sin intereses. Esto permitiría a los asociados, la posibilidad de tener acceso a una serie de bienes y servicios, mediante un sistema solidario, el cual, utilizando los ahorros de todos los miembros, se financien estas adquisiciones. Al respecto, según la información aportada, en algunos casos, está teniendo márgenes de ganancia de hasta 40% por la venta de algunos bienes, pero el volumen total de estas actividades no representa un monto significativo del total de ingresos, como se evidenciará en próximos capítulos.

En relación con los productos sustitutos, estos están afectados principalmente por los créditos bancarios, ora bien, los asociados pueden en algunas oportunidades, obtener condiciones más favorables por medio de convenios que la firma tiene con algunas instituciones bancarias. Por este motivo, es previsible que las tasas de interés no sean el principal elemento para la toma de este tipo de decisiones, pero sí otros, como los plazos para cancelar que, al ser más extensos, permiten obtener una cuota menor en comparación con las que ofrece la Asociación, a pesar de tener un mayor costo financiero.

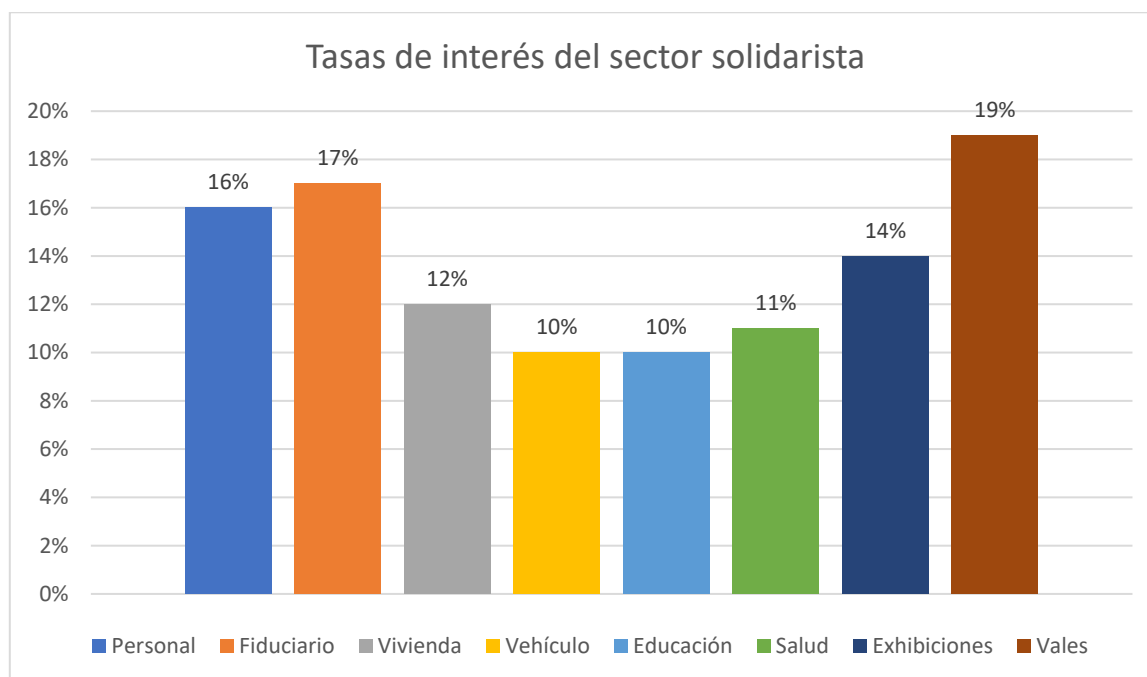
En este sentido, la Asociación no ha realizado un análisis de mercado para identificar de forma clara a sus competidores, con el fin de conocer las opciones por las cuales los asociados se están inclinando en mayor medida. Por lo tanto, de seguido se realiza una descripción de las condiciones actuales del mercado, con el fin de revisar algunos aspectos que la Asociación puede revisar con el objetivo de mejorar su posicionamiento.

De la revisión con el departamento de Recursos Humanos de la firma, el convenio que se ofrece a los colaboradores es con el Banco Davivienda, que brinda los siguientes beneficios:

- i. Retiros gratis en la Red de Cajeros ATH.
- ii. Transferencias SINPE mejoradas: sin costo cuando son para el día siguiente hábil.
- iii. Convenio Libranza: es el descuento de cuotas de crédito directamente del pago por medio de la planilla de la empresa. Esto otorga mejores condiciones en plazos y tasas de interés, y una rebaja o eliminación de la comisión de otorgamiento.

Consecuentemente, de forma preliminar se puede afirmar que Davivienda es el principal oferente de productos sustitutos a los asociados, por la cercanía de este con la firma, a raíz del pago de planilla por medio de ese banco. Ahora bien, de la revisión de las condiciones del mercado, de conformidad con el estudio realizado por la empresa Outsourcing Solutions, S.A., las tasas de intereses de las asociaciones solidaristas según el promedio de estas son las siguientes:

**Gráfico 3.1** Tasas de interés del sector solidarista.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Estudio de Tasas de Interés del Sector Solidarista elaborado por Outsourcing Solutions, S.A (2020).

Ahora bien, si se comparan las tasas de interés indicadas, con las existentes en Asopeat, se evidencia que en la Asociación las tasas de interés sobre créditos son más competitivas que en el resto del sector solidarista en promedio, siendo las que más destacan las líneas de gastos médicos. En esta última la organización ofrece una tasa de 3.12% menos en relación con el promedio y en la línea de crédito personal que la diferencia es de 6.65%.

Por lo tanto, las tasas de interés de Asopeat son sumamente ventajosas, siendo que, en todas las líneas de crédito comparables con el sector solidarista, ofrece mejores condiciones en lo relativo a las tasas de interés. En relación con el sector financiero nacional, igualmente se identifica que las tasas de interés de Asopeat son más competitivas, en lo relacionado con la principal línea de crédito, que es la de crédito personal; en este sentido, las revisadas son las siguientes:

**Cuadro 3.6** Tasas de interés sector financiero para crédito personal

<b>Tasas de interés sector financiero para crédito personal</b>	
Banco Nacional de Costa Rica	33.85%
Banco de Costa Rica	17.70%
Banco Popular y de Desarrollo Comunal	16.95%
BAC San José	30.83%
Banco Davivienda	29.86%
Coopeande	12%
Coopenae	24.49%
Coopeservidores	20.11%
Intacredit	53%
Beto le Presta	54%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información pública (2020).

A partir de lo anterior, Asopeat tiene tasas de interés que son más favorables en comparación con organizaciones similares, e inclusive con respecto a otro tipo de organizaciones bancarias y financieras. De forma que, en esta misma línea, los ajustes de estas a la baja no han representado un incremento sustancial en la colocación de los créditos, lo cual pone en evidencia que los asociados posiblemente recurren a otro tipo de financiamientos, pero no por causa de las tasas de interés de Asopeat, sino por factores diferentes, más adelante analizados.

### 3.5.Situación actual de Asopeat con los asociados

Con el fin de conocer la situación de Asopeat tanto con los asociados como con aquellos colaboradores de la firma quienes no se encuentran asociados, se realizó como parte del presente trabajo de graduación el día 15 de octubre de 2020, una encuesta como instrumento de evaluación, cuyos resultados se muestran íntegramente en el apéndice II. La pesquisa fue remitida a la totalidad de colaboradores de la firma, la cual incorpora a 273 personas, de estas 217 están asociadas y 45 son no asociados.

Dicha encuesta arrojó resultados de suma relevancia y que se toman como base para las propuestas por realizar en el siguiente capítulo. Tomando en cuenta que las perspectivas del CMI deben tomar en cuenta aspectos relativos a los asociados y no asociados, los resultados se analizan desde ambas perspectivas, para llegar a conclusiones que permitan implementar medidas integrales en el CMI para mejorar su alcance para ambos supuestos.

En relación con los asociados, la encuesta fue atendida por un total de 163; es decir, un 75% de los asociados proporcionó sus repuestas. Un primer elemento para tomar en cuenta es la antigüedad de los colaboradores en la firma, por cuanto dependiendo de la cantidad de tiempo que tengan de pertenecer a la empresa, así será su capacidad para adquirir créditos con Asopeat, por cuanto mayores serán sus ahorros en la Asociación. En este sentido, al consultar el tiempo de laborar para la firma, las respuestas fueron las siguientes:

**Cuadro 3.7** ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la firma?

¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la firma?	
Menos de 1 año	12%
1-3 años	41%
3-5 años	20%
Más de 5 años	27%

Fuente: Elaboración propia (2020).

Como se puede observar, el personal de la firma tiene poco tiempo de pertenecer a la misma; es decir, 50% tiene menos de 3 años de relación laboral con la empresa. Considerando lo anterior, un primer elemento a tomar en cuenta es que la estrategia no podrá centrarse en líneas de crédito de largo plazo, sino en fortalecer aquellas que ya están activas y valorar los plazos de estas. Por ejemplo, estas se ofrecen por plazos de hasta 120 meses, cuando el asociado tenga más de 120 meses de estar asociado. Sin embargo, dicho término tiene poca posibilidad de ser utilizado, ya que solamente un 27% de los colaboradores de la firma tiene un plazo mayor a 5 años de pertenecer a la misma.

En lo pertinente a los motivos para incorporarse a Asopeat, la mayoría de los asociados manifiesta que su decisión se concentró en ahorrar:

**Cuadro 3.8** ¿Qué lo motivó a unirse a la asociación?

¿Qué lo motivó a unirse a la Asociación?		
Para poder ahorrar	107	65.64%
Para recibir excedentes	12	7.36%
Para poder utilizar las líneas de crédito	5	3.07%
Por la visión solidaria de la Asociación	19	11.66%
Otras	20	12.27%

Fuente: Elaboración propia (2020).

Como motivos adicionales, las personas se incorporaron a la Asociación debido a la visión solidarista de esta y para poder recibir excedentes al finalizar el periodo fiscal. A partir de lo anterior, los esfuerzos de Asopeat deben buscar que los miembros perciban que sus objetivos al momento de incorporarse se realizan, mediante mecanismos de ahorro, la promoción de la solidaridad y la generación de excedentes.

En lo relativo a la forma en la que se enteraron de la existencia de Asopeat, el 91% de los asociados señala que al momento de ingresar a la firma conoció acerca de la Asociación, por lo que la coordinación con el área de Recursos Humanos ha permitido que gran parte de los asociados se incorporen en el mismo momento de su ingreso a la firma. Lo anterior se encuentra en consonancia con que el 81% se asoció cuando ingresó a laborar para la firma, y el 14% en un plazo de entre uno y seis meses posteriores a su afiliación.

Con respecto a los productos de Asopeat, destaca que, si bien los asociados conocen en términos generales la mayoría los servicios que ofrece la Asociación, aquellos que están más presentes entre los asociados son: el ahorro voluntario (98%), ahorro navideño (95%), los créditos personales (95%) y los convenios con proveedores (80%). Esto quiere decir que del total de miembros quienes contestaron la encuesta (ver apéndice II) afirman estar enterados de los productos que ofrece Asopeat.

Asimismo, los productos que los asociados más estarían dispuestos a utilizar son: el ahorro voluntario (85%), convenios (78%), ahorro navideño (74%) y los créditos personales (67%). Por lo tanto, existe una consonancia entre los productos mejor posicionados y los que pueden tener mayor demanda por parte de los miembros de Asopeat. En lo relativo a los productos que desearían, el 89% indicó convenios con hoteles y agencias de viajes, 67% afirman que con restaurantes y con hospitales privados y centros médicos y el 44% desearía créditos para viajes.

A partir de lo anterior, destaca en primera instancia, que las preferencias por los actuales productos de la Asociación, a pesar de ser más de 14, están concentradas en 4 productos principales. Igualmente, existen cuatro diferentes tipos de productos que podrían tener mayor demanda si la Asociación los llega a implementar. En consecuencia, la estrategia para la implementación del CMI debe tomar en cuenta estos factores, con el fin de que la perspectiva de clientes esté abocada a ofrecer los diferentes productos y servicios que los asociados desean encontrar en Asopeat.

En relación con los no asociados, la encuesta solamente fue atendida por 21 personas (ver apéndice II); es decir, un 46% del total de posibles participantes. Del total de no asociados, el 62% afirmó que Recursos Humanos le ofreció asociarse al momento de ingresar a la firma; sin embargo, dicha propuesta no fue aceptada. Adicionalmente, el restante 38% ha sido abordado con el fin de que pueda valorar asociarse, ya sea por los propios compañeros de trabajo (24%) o por el administrador de Asopeat (14%).

Otro elemento importante es que, de los no asociados, el 81% ha estado asociado anteriormente y el 19% nunca ha pertenecido a Asopeat. Esto implica que la estrategia seguida ha sido eficiente al momento de incorporar a los colaboradores de la firma cuando ingresan. No obstante, se deben valorar los motivos que llevaron a los actuales no asociados a retirarse de Asopeat, pues, según la encuesta (ver apéndice II), un 43% se retiró para mejorar su liquidez y un 33% para retirar los ahorros. En la misma línea, dentro de los motivos que los actuales no asociados indican tener para no incorporarse es para no comprometer la liquidez personal (76%).

A partir de lo anterior, para incrementar la cantidad de asociados se deben tomar en cuenta los elementos descritos previamente, por cuanto los no asociados requieren mejorar su liquidez y esto los motivó a dejar de estarlo. Finalmente, destaca que los no asociados en su mayoría desearían que Asopeat mejore en los convenios y beneficios a los asociados (62%);

asimismo, se establezcan canales de comunicación más modernos (14%), y el 76% estaría dispuesto a asociarse si mejora en estos aspectos en un plazo de 6 meses.

Los anteriores resultados representan un insumo primordial para establecer el CMI, por cuanto ofrece elementos para mejorar que podrían aumentar el nivel de participación de los colaboradores de la firma, adicionalmente mejoraría las condiciones de los actuales asociados para que utilicen los productos de Asopeat en mayor medida.

### 3.6. Condición financiera de la Asociación

Finalmente, es importante conocer la situación financiera de la Asociación, por lo tanto, a continuación se analizan los principales indicadores de estabilidad, gestión y rentabilidad.

#### **Índices de estabilidad**

En relación con la estabilidad, destaca que Asopeat no tiene cuentas por pagar comerciales por montos significativos; sino que los saldos registrados por pagar son las provisiones derivadas de gastos devengados, pero no pagados durante el mes. De esta forma, los rubros registrados son en todos los casos cancelados en el mes siguiente, con los ingresos recibidos de la firma, debido a los aportes de los asociados y del patrono.

Aunado a lo anterior, la Asociación no cuenta con montos importantes de activos circulantes, sino solamente el efectivo en la cuenta bancaria. Al revisar el balance de situación financiera para el cierre del periodo 2019, se tiene que el efectivo en ese momento era de ¢9, 151, 399, y las cuentas y gastos acumulados por pagar de ¢22, 202, 377, dando como resultado una razón circulante de 0,41.

Ahora bien, a pesar de que lo recomendable es que la razón circulante sea de al menos un valor igual o superior a 1, en este caso no existe un problema de estabilidad, ya que la Asociación tiene un monto de ingresos asegurado, el cual incluye los aportes mencionados y también los pagos de amortización e intereses de los créditos, estos igualmente se retienen por medio del pago de planilla.

Aunado a lo anterior, en los instrumentos financieros, Asopeat cuenta con inversiones con vencimientos a corto, mediano y largo plazo, por lo que, ante un requerimiento de efectivo, se puede disponer de alguna inversión, para suplir tal necesidad. Por su parte, en materia de endeudamiento, destaca que tiene un esquema financiero particular, pues no registra en su balance un monto de patrimonio, por cuanto la totalidad de sus fondos pertenecen a los asociados.

Ante este panorama, el balance presenta activos, pasivos y activos netos atribuibles a los asociados. Consecuentemente, en relación con el índice de deuda, siendo que los activos totales son por ¢818, 681, 240, y los pasivos por ¢136, 969, 878, el resultado es de 16,73%. Al considerar que un índice de deuda debe ser menor al 70%, en este caso Asopeat cuenta con un monto bajo de endeudamiento.

Adicionalmente, los pasivos están compuestos por los ahorros por pagar a los asociados, que son exigibles en fechas determinadas, por cuanto son ahorros de temporada, por lo cual cuenta con los activos específicos para cubrir esos pasivos, en las fechas que se deberán cancelar. A partir de lo anterior, la Asociación cuenta con una estabilidad robusta, para cubrir sus obligaciones adecuadamente, ya que no se registran montos importantes en cuentas por pagar comerciales, sino que el monto más relevante está asociado con erogaciones por realizar de forma planificada.

### **Índices de gestión**

En relación con la gestión, destaca que Asopeat recibe todos los pagos de forma programada, ya sea de forma mensual, o en un máximo de cuatro meses, cuando se realizan ventas a pagos a los asociados. Sobre estas, la Asociación no registra un monto de inventario, pues los proveedores son quienes realizan las ventas, y la organización recibe un monto de comisión que retiene al momento de pagar la factura del proveedor.

Los demás rubros que la Asociación recibe son los intereses por las inversiones, y los intereses por los préstamos, igualmente de forma programada. Por lo tanto, para Asopeat no se puede calcular una rotación de inventario, y en materia de rotación de las cuentas por cobrar, las mismas no tienen una duración de más de un mes, y de cuatro meses predefinidos, cuando se ofrece una facilidad de pago a los asociados.

### **Índices de rentabilidad**

En relación con la rentabilidad, destaca que los ingresos de Asopeat son fundamentalmente intereses, de ahí que no se tenga un rubro de ventas netas en el estado integral de excedentes. A partir de lo anterior, se puede verificar el rendimiento de operación sobre activos, siendo para el periodo 2019 de 9,34%, y el rendimiento sobre la inversión de 6,50%.

Lo anterior presenta una rentabilidad importante para la Asociación, ya que los asociados reciben un rendimiento considerable sobre los fondos que tanto los trabajadores como el patrono aportan a Asopeat. Ahora bien, valga mencionar que los activos tienen una variación de forma mensual, siendo que los aportes se trasladan de forma mensual, por lo cual una forma para determinar los índices de rentabilidad de una forma más acertada sería la de realizar su estimación de forma mensual, considerando los activos de cada mes.

Asimismo, al no existir una meta de rentabilidad predefinida por la Asamblea o por la Junta Directiva, como parte del CMI se definirá un indicador para tales efectos, bajo la

consideración de que el factor de generación de excedentes es un resultado deseable pero accesorio, toda vez que la solidaridad debe ser el eje central de las actividades de Asopeat. Considerando todo lo descrito en los párrafos precedentes, en el siguiente capítulo se desarrollará el CMI, con el fin de que la propuesta estratégica esté acorde con las necesidades de la Asociación, y las oportunidades de mejora identificadas hasta el momento.

## **Capítulo IV: Propuesta de un cuadro de mando integral e indicadores de gestión para la Asociación Solidarista de Empleados de Peat Marwick y afines.**

En el presente capítulo, se analiza de forma concreta, la propuesta de CMI para Asopeat y también, se ofrece un panorama de las medidas que la Asociación podrá tomar en cuenta, para implementar el mapa estratégico de forma eficiente. Ahora bien, en virtud de que la organización no cuenta con ningún elemento de la delimitación de su estrategia, la totalidad de la propuesta se basa en el conocimiento adquirido durante la elaboración de la presente investigación.

No obstante, la adopción de la propuesta dependerá no solamente de la Junta Directiva actual, sino también de que las medidas ofrecidas sean aceptadas por la Asamblea General de Asociados. Lo anterior, a pesar de que legalmente existen una serie de parámetros claros acerca de cómo deben funcionar las asociaciones solidaristas, en la práctica, como fue descrito en páginas previas, hay una clara preponderancia por generar excedentes en la gestión de las asociaciones por encima de los objetivos predefinidos legalmente.

### **4.1. Justificación de la propuesta**

En primera instancia, como fue descrito en el capítulo I, el CMI es una herramienta que permite no solamente establecer objetivos financieros, sino también elementos estratégicos los cuales toman en cuenta todos los aspectos clave de la organización. En este caso, Asopeat es una asociación solidarista, y como tal, se debe centrar en ser una alternativa para mejorar la calidad de vida de sus asociados.

A partir de lo anterior, se puede hacer referencia a que todas las organizaciones requieren de recursos económicos para lograr sus fines, aún aquellas que son entidades sin fines de lucro. Ahora bien, en relación con los fondos entregados mensualmente por el patrono y los asociados a Asopeat, estos no son recursos con los cuales la Asociación pueda disponer

libremente, sino que se deben gestionar con cautela, pues el aporte patronal es parte de un adelanto del auxilio de cesantía, y el monto adicional, comprende ahorros de los asociados, quienes esperan en algún momento recibir esos montos, para disponer de los mismos ante una finalización de la relación laboral con la firma.

Por lo tanto, en realidad la Asociación genera excedentes de sus operaciones, y al finalizar cada periodo, debe entregarlos a sus asociados. Ahora bien, debido a que Asopeat se ha centrado casi exclusivamente en la generación de excedentes, ha dejado de lado el cumplimiento de los fines que debería cumplir según la Ley. En tal caso, se rescata que Asopeat ha realizado un excelente trabajo generando excedentes, pero su operatividad se ha centrado más en este punto, dejando de lado otros temas importantes relacionados a la solidaridad, la cual debería de ser un factor importante a tomar en cuenta pues se indica por ley la naturaleza de un ente solidarista.

Con base en lo anterior, el CMI pretende ser una herramienta de utilidad, para que la Junta Directiva de turno pueda tomar decisiones dentro de un mayor espectro de acción, generando así un mayor impacto en la calidad de vida de los asociados. Ahora bien, al revisar el análisis FODA desarrollado en el capítulo III, se encuentra que Asopeat no cuenta con una estrategia clara, además, no se tienen mecanismos de evaluación adecuados. Este último aspecto, se puede referir tanto en relación con los resultados financieros, como en materia de aquellos rubros de la vida socioeconómica de las personas, sobre los cuales la Asociación podría incidir positivamente.

Por este motivo se puede hacer referencia a lo definido por Hartnett & Matan (2011), al señalar los beneficios que una entidad sin fines de lucro puede obtener, al implementar el CMI:

El Cuadro de Mando Integral, puede ayudar a una entidad no lucrativa a determinar cómo está agregando valor a la comunidad, porque mide el

impacto entre los objetivos de la organización, actividades ofrecidas y resultados. Cuando hay alineamiento entre todos esos componentes, se agrega valor. Aunque muy frecuentemente, las actividades ofrecidas no alcanzan los objetivos de la organización, o puede no tener el impacto deseado en la comunidad que sirve. En estas instancias, el Cuadro de Mando Integral apuntará hacia las discrepancias y ayudará a los líderes a reajustar sus planes para atender nuevos objetivos.

Como fue indicado, hay muchas buenas razones para implementar el Cuadro de Mando Integral, pero en el caso de una entidad no lucrativa, para usarlo exitosamente, debe haber apoyo y compromiso del Director Ejecutivo y el personal administrativo clave, así como el soporte del Presidente y todos los miembros de la Junta Directiva. Todo el equipo de liderazgo debe aceptar que implementar el Cuadro de Mando Integral es un viaje, no un destino, y que esto quiere disciplina y continua adherencia de todos. También se necesita un acuerdo del uso de software para reunir y monitorear datos, y los procesos deben ser establecidos para utilizar los datos de una forma significativa.

Lo anterior arroja una guía importante acerca de cómo puede funcionar la implementación del CMI para Asopeat, ya que, al ser una herramienta, la cual permitirá evaluar constantemente el cumplimiento de los objetivos de la Asociación, mediante el monitoreo de los indicadores, se podrán tomar medidas para incentivar aquellos resultados que tengan un impacto positivo en los asociados, pero también ajustar las actividades no provechosas para estos.

#### 4.2. Objetivos de la propuesta

Al valorar los resultados obtenidos hasta el momento, los objetivos de la implementación del CMI en Asopeat, son los siguientes:

- i. Definir los aspectos estratégicos esenciales de Asopeat enfocados en la solidaridad.
- ii. Establecer un mapa estratégico, que sea de utilidad para alcanzar los objetivos de la Asociación.
- iii. Identificar indicadores de gestión, que permitan a la Junta Directiva de Asopeat, evaluar la realización de los objetivos de la Asociación.
- iv. Proponer un plan de acción para la puesta en marcha del CMI.
- v. Ser una herramienta para la continuidad de la estrategia cuando se dan los cambios en la directiva.

Tomando en cuenta estos objetivos, en los siguientes puntos se plantea la propuesta para consideración de Asopeat, con el fin de que se valore la implementación de un CMI, para obtener una mejora en la gestión de la Asociación.

#### 4.3. Confirmación de la misión, la visión, los valores y el propósito

Según fue descrito en el capítulo II, Asopeat no cuenta con una declaración de sus aspectos estratégicos esenciales. Esto representa una debilidad, pues al no contar con estos elementos clave, la gestión de la organización no tiene parámetros que mantengan informados a sus administradores, en relación con la forma de actuar para tener resultados según lo que esperan los asociados; entonces, a partir de lo anterior, la propuesta de misión, visión, valores y propósito se retoma tal y como se ilustra en el cuadro 10:

**Cuadro 4.1** Propuesta de misión, visión, valores y propósito.

<b>Propuesta de elementos estratégicos</b>			
<b>Misión</b>	<b>Visión</b>	<b>Valores</b>	<b>Propósito</b>
Impulsar la colaboración en la empresa mediante la promoción de programas sociales y mejorar la calidad de vida de los asociados.	Ser la principal opción de beneficios sociales y económicos, brindando a los asociados soluciones a sus necesidades, mediante el desarrollo de programas y servicios destinados al mejoramiento de la calidad de vida de ellos, sus familias y la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solidaridad</li> <li>✓ Colaboración</li> <li>✓ Respeto a los individuos</li> <li>✓ Transparencia e integridad</li> </ul>	Unir los vínculos solidaristas en la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia (2020).

Al respecto, al tratarse de elementos básicos de la organización, la misión, visión y valores que se adopten, deben ser aprobados por la Asamblea General de Asociados, e idealmente, señalados expresamente en los Estatutos de la organización. Lo anterior permitirá en primer lugar, formalizar los aspectos estratégicos que la mayoría de los asociados, quienes pertenecen a Asopeat visualizan e interiorizan, y, en segundo lugar, ofrecer a la Junta Directiva de turno, información veraz sobre cómo deben dirigir sus actuaciones, en cumplimiento tanto de los objetivos de la Asociación según la Ley, como para el caso particular de Asopeat, la voluntad de sus asociados.

#### 4.4. Definición de las perspectivas del CMI

Tomando en cuenta lo desarrollado hasta el momento, se definen las perspectivas del CMI propuestas por Norton y Kaplan, en su teoría, para lograr los objetivos planteados por la asociación, principalmente al estar alineados a la misión y visión. Lo anterior, debido a que el propósito de la asociación debe enfocarse con la solidaridad y su fin último no es la generación de excedentes, aunque sin restarle importancia; pues es el motor para lograr impulsar las mejoras en la solidaridad y la calidad de vida de los asociados, el orden de las perspectivas estratégicas que se plantea son: 1) Perspectiva financiera, 2) Perspectiva de Clientes, 3) Perspectiva de procesos internos y 4) Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento;

basando como perspectiva primordial del CMI la de clientes, a la cual se le debe que dar el mayor enfoque y seguimiento.

Esta lógica se propone, ya que la base es el conocimiento y aprendizaje llevado para contar con personal capacitado, el cual ayude en el desarrollo de la mejora en los procesos internos por aplicar, los cuales permitirían mejorar el bienestar, satisfacción y solidaridad de los asociados para impulsar la visión de la asociación y por consiguiente. Asimismo, se verán afectadas positivamente las finanzas de la asociación con las que por medio de la rentabilidad obtenida, van a ser el medio para seguir apoyando la perspectiva de clientes.

#### 4.4.1. Perspectiva de Clientes

La perspectiva de clientes, como se ha mencionado en el presente trabajo, es la finalidad de la asociación; dicho aspecto tiene como objetivo mejorar el bienestar de los asociados e incrementar el solidarismo en la compañía. Lo anterior, manteniendo relaciones duraderas con los asociados y que estos se sientan identificados con la misión y visión, mejorando además el servicio actual brindado, con el fin de incrementar la participación de estos con la asociación y la sociedad.

Por lo tanto, se da la necesidad de innovar y estratégicamente mejorar en todos los aspectos de cara a los asociados, sus familias y la sociedad, incursionando en las debilidades y oportunidades que se tienen en la asociación, para lo cual se propone:

- **Aumentar los asociados:** Se propone incrementar de un 82% de asociados que actualmente abarcados a un 90% mediante:
  1. Una mejor comunicación hacia los colaboradores de la compañía y los asociados, brindándoles información oportuna mediante emails, volantes y

otros medios que permitan fortalecer el conocimiento por parte de los colaboradores, sobre los diferentes aspectos de la asociación como la misión, visión, valores y propósito, además de los servicios y actividades promovidos por la asociación en mejora de la calidad de vida de los miembros, sus familiares y la sociedad.

Esto es de suma importancia, ya que, en la encuesta realizada a los colaboradores (ver apéndice II), una de las personas no asociada que posee menos de un año de laborar en la empresa, indicó que la comunicación no es clara ni asertiva. Por lo tanto, es un punto importante a tomar en cuenta, así como la calidad de la información; lo indicado por esta persona tan explícitamente, se comprueba; ya que el 28,5% de los no asociados indica desconocer los beneficios ofrecidos.

2. También se pretende coordinar con el departamento de Recursos Humanos una manera más clara y con mayor información al momento de ofrecer al nuevo colaborador el incorporarse a la asociación desde el primer día que firma su contrato. Lo anterior, porque, según los datos obtenidos de la encuesta a los colaboradores (ver apéndice II), el 10% de los asociados no se inscribió en dicho momento y casi un 40% de los encuestados, quienes actualmente no forman parte de la asociación indicaron que no fue el departamento, sino otros medios, como compañeros de trabajo, quienes les han ofrecido afiliarse.

Por lo anterior y tomando en cuenta los datos que se recabaron en el *benchmarking* realizado a otras asociaciones, se pretende hacer el ofrecimiento de incorporarse a esta de una forma más clara, promoviendo los beneficios que le traería. Lo anterior, por medio de la participación activa de la asociación en la inducción de los nuevos colaboradores a la compañía,

esto en conjunto con Recursos Humanos explicando de forma amplia acerca de la organización, al mismo tiempo mostrando videos que expliquen la misión, visión, propósito y las actividades ofrecidas dando a conocer el impacto en los miembros, sus familias y la sociedad.

Dicho ofrecimiento se debe realiza como opcional, debido a que la *Constitución Política* en su artículo el derecho fundamental a la libre asociación indica que: “Nadie podrá ser obligado a formar parte de asociación alguna” (Asamblea Legislativa, 2020), por lo tanto, esto bajo cualquier circunstancia será una alternativa no obligatoria para los nuevos colaboradores de la firma.

3. Además, se debe reforzar los convenios y productos, ya que la encuesta (ver apéndice II) arrojó que al 89% de los asociados encuestados les gustaría tener más convenios con hoteles y agencias de viajes, a un 67% le gustaría con hospitales y centros médicos, el 66% con restaurantes y un 44% un crédito para viajes. Entre las propuestas dadas por los asociados, gran parte mostró interés por la ampliación de los acuerdos enfocados al deporte como gimnasios e implementos deportivos, también que se pusiera nuevamente la pulpería, así como los enfocados a productos de hogar, oficina y línea blanca entre otras, las cuales se tienen que valorar para brindarle valor a los miembros e incentivar a los que no lo son asociados a unirse.

Tomando en cuenta los 3 puntos anteriores, estos ayudarían a mantener a los asociados actuales y además a atraer a los que no son asociados, ya que el 47.5% de los no asociados encuestados comunicó que si se llegan a mejorar los convenios volverían a incorporarse. Ahora bien, al tomar los datos actuales de la asociación, es necesario atraer al 42% de los colaboradores no asociados que significaría 19 empleados de los 45 no asociados. Asimismo, es necesario considerar los datos anteriores y la realidad de las once

asociaciones consultadas en el *benchmarking*, de las cuales cuatro poseen 90% o más de asociados, como por ejemplo Asefemsa que posee un 98% de participación de asociados y Asointel que posee un 96% de participación, se puede ver que un 90% de participación es una meta factible para Asopeat.

- **Mantener una percepción positiva de la asociación en 90%:** La propuesta pretende medir la percepción de los asociados cada seis meses con respecto a la asociación, en las áreas de: Gestión de la asociación, satisfacción que sienten con la asociación y qué tan representados se sienten por parte de la asociación. Estos tres rubros se pretenden obtener por medio de una encuesta (ver apéndice III), además, el resultado se pretende mantener superior al 90%, cualquier desviación negativa, será analizada para mejorar.

Actualmente la percepción de gestión en las últimas encuestas ha arrojado un porcentaje del 90% de aceptación, mientras que la satisfacción y representación se han mantenido alrededor del 80%. Entre los cambios planteados a corto plazo para reforzar estos rubros, están:

1. Mejorar la comunicación hacia los asociados, reafirmando la misión, visión, valores y perspectiva.
2. Lo anterior también deberá tener asociada una campaña de comunicación eficaz, la cual tome en cuenta los medios de interacción preferidos por los asociados. Esto incluye no solamente el correo electrónico como tradicionalmente se ha manejado, sino también otras plataformas como Facebook, WhatsApp, e inclusive el envío de mensajes por medio del APP que se pondrá en funcionamiento próximamente.

3. Brindar nuevos productos que ayuden a mejorar la calidad de vida de los asociados, sus familias y la sociedad, por medio de actividades solidarias, nuevos productos financieros, los cuales apoyen a los asociados en momentos difíciles económicamente, facilidades en la empresa como la reactivación de la pulpería y convenios propuestos a la asociación recabados en las encuestas como los indicados por los asociados en la encuesta del 15 de octubre del 2020 (ver apéndice II); estos se mencionan en su mayoría en el punto anterior; pues igualmente apoyarían en el propósito de incrementar la cantidad de asociados.
- **Aumentar preferencia de los productos financieros respecto al capital:** El objetivo es que la asociación facilite a los miembros productos que les ayuden a mejorar su calidad de vida y la de sus familias, aumentando la preferencia de estos. En la actualidad solamente un 22.5% del capital se tiene colocado en productos que los benefician. A pesar de que en los últimos años, como se evidenció en el capítulo 2, los activos han crecido desde el 2015 en un 88%, por su parte los créditos solamente han incrementado en un 22%, cayendo la colocación de estos con respecto a los activos de un 34.8% en el 2015 a un 22.5% a noviembre del 2020.

Por lo tanto, valorando que en la encuesta a los colaboradores (ver apéndice II) el 67% de los asociados entrevistados confirmó que les interesa llegar a tomar un préstamo personal, y aproximadamente de un 30% a un 35% mostró su interés por un préstamo para vehículo, educación, vivienda y gastos médicos. Así pues, se propone incentivar el consumo de estos tipos de préstamo y llegar a tener un incremento en la colocación de los créditos de un 10% anual, pasando de un 22.5% a un 29.95% en un lapso de 3 años. Además, aprovechando el crecimiento en la colocación de créditos internos, y que esto conlleva a un aumento en los excedentes, se propone para beneficio de los asociados y de sus familiares:

1. Ofrecer a corto plazo una línea de créditos solidarios para situaciones financieras difíciles comprobadas por los colaboradores con tasas del 0% a 6 meses las cuales cubren:
    - Gastos fúnebres de familiares de primer grado sanguíneo.
    - Pérdida del empleo de una persona del núcleo familiar.
    - Costos de cirugía o medicamentos.
- **Aumentar la participación social:** La meta es ejecutar una mayor cantidad de actividades sociales, haciendo que los asociados se sientan identificados con la misión, visión, objetivos y propósito de la asociación, alcanzando una participación creciente anualmente por parte de estos, medible mediante las horas invertidas por los asociados entre la cantidad de asociados promedio que hubo durante el año.
    1. Se pretende realizar más actividades con el Banco de Alimentos, comunidades necesitadas, escuelas, hogares de ancianos e impacto al medio ambiente, como reciclaje y limpieza de zonas que lo requieran (parques, playas, ríos, etc.).

Con lo anterior, se pretende que los asociados el primer año inviertan por lo menos 8 horas anuales en actividades sociales organizadas, incrementando esta participación anualmente; es decir, esta propuesta va a ayudar a generar un impacto social y los colaboradores se sientan identificados. Asimismo, busca alcanzar una gran participación en dichas actividades, pues en la encuesta a los trabajadores (ver apéndice II) el 31% dijeron que participarían en las actividades solamente 1 vez al

año, pero el 55% expresaron que participarían de 2 a 5 veces en dichas actividades y el 5% participaría hasta más de 8 veces; mientras que solamente el 18% de los encuestados mencionaron no les gustaría participar de las actividades sociales.

Como fue descrito previamente, la firma solamente realiza una actividad de responsabilidad al año para un promedio de 30 personas, lo que excluye la participación de la mayoría de los colaboradores, asociados y no asociados. De esta forma, Asopeat puede ser un complemento para la firma en este particular.

- **Mejorar la identificación de tendencias:** Mediante esta propuesta, la meta es tener un mayor conocimiento de los asociados, de sus intereses y necesidades. Para tales efectos, la Asociación puede considerar dentro de sus encuestas, preguntas que tiendan a identificar las opciones para ofrecer servicios adicionales a los asociados. Igualmente, la Junta Directiva puede valorar la opción de crear un comité de innovación para que, en primer lugar, se identifiquen asociados que puedan colaborar con la identificación de nuevas oportunidades de negocio e ideas a implementar.

Además, en coordinación con la Junta Directiva, se realizarían esfuerzos para implementar aquellas ideas, las cuales puedan ser de interés para los asociados, con el fin mejorar su calidad de vida, y para tener acceso a bienes y servicios que sean de su interés. Otro elemento para considerar es realizar *benchmarking*, ya que es de mucha ayuda el conocer las iniciativas de otras asociaciones solidaristas tanto en materia de líneas de crédito, como lo que corresponde a convenios y demás servicios, los cuales pueden ser de beneficio para los asociados de ASOPEAT.

#### 4.4.2. Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera como se ha venido comentando en este trabajo, ha sido la finalidad de la asociación en los últimos años, pero ahora, se desea alinear la estrategia con una misión

y una visión más solidaria, como se puede ver en la perspectiva anterior la cual se enfoca en el cliente. Igualmente, no se puede llegar a descuidar ni dejar de lado, pues pretende de una manera íntegra, por medio de la asociación, se apoye a los miembros, a sus familias y a la sociedad, por lo que los dividendos son también un instrumento de apoyo para ellos, al igual que a sus familias.

Por lo tanto, esta perspectiva no se plantea como una finalidad, sino, como un medio de control para no descuidar el apoyo que reciben los asociados cada año mediante los excedentes y para las cuales se plantean metas razonables que permitan validar que el manejo de los recursos aportados por los asociados se continúa manejando de buena manera. Además, brindando otro enfoque solidario y para poder impulsar de la mejor manera las iniciativas propuestas en la figura de cliente, se plantea la opción de que los miembros apoyen económicamente, estimulando la colaboración solidaria y a su vez se sientan identificados con la misión, la visión y los objetivos propuestos.

Lo anterior se pretende llevar a cabo mediante los siguientes objetivos estratégicos:

- **Crecimiento de los excedentes:** Se pretende incrementar los excedentes que se obtienen del capital aportado por los asociados y el empleador en un 4% anual, mediante:
  1. La colocación de créditos en los asociados, ya que actualmente a noviembre de 2020 un 22.5% del capital se encuentra posicionado en créditos para los asociados y estos tienen tasas mayores a las que se podrían obtener en entes externos como bancos o cooperativas, además, como se explicó en el segundo capítulo del presente trabajo, es necesario pagar un impuesto sobre las ganancias obtenidas en entidades externas. Por lo tanto, la tasa efectiva sería aún menor, por lo cual conviene incrementar la colocación de créditos a nivel interno entre los asociados; pues los dividendos estarían exentos de dicho impuesto.

Para poder obtener un incremento en este rubro, en la encuesta a los colaboradores (ver apéndice II), se obtuvo que el 67% de los asociados encuestados les gustaría utilizar un crédito personal, el cual por lo general tiene una tasa de un 12.65%, siendo esta mayor a la que se obtiene en los entes externos. Sin embargo, por motivos de la situación actual del país, se hizo un ajuste temporal a esta tasa, quedando en un 9.35%, lo cual se debe revisar para no afectar los excedentes, aunque no sea el fin primordial de la asociación, es uno de los incentivos de los asociados.

También, en dicha encuesta se mostró un interés del 54% de los asociados a realizar compras en las ferias de temporada, en las cuales se le da la opción de pagarlas a un plazo de hasta 3 meses con una tasa de 0% de intereses. Sin embargo, según el convenio con el proveedor, la asociación recibe de dicha compra entre un 3% a un 5%, por lo que suponiendo que todos los socios tomen la opción de pagar en tres meses, la cual es el mayor tiempo ofrecido.

En este caso, la asociación estaría obteniendo el equivalente a colocar prestamos en los asociados con tasas aproximadas de un 12.55% a un 21.55% efectiva anual, por supuesto, si el asociado paga de contado o en un tiempo menor, se podría contar antes con este dinero y colocarlo en inversiones con terceros para incrementar las ganancias; por lo que esto es una excelente opción para la asociación, ya que la segunda inversión a pesar de ser con terceros, estaríamos invirtiendo el dinero que ya fue invertido en un instrumento que produce mayores rendimientos y también las utilidades que este ya había generado .

Por lo tanto, el crecimiento esperado de un 4% anual representaría que, por medio de las propuestas anteriores, se colocará aproximadamente 20 millones en instrumentos de entes externos como cooperativas que pagan aproximadamente un 9,5% a groso modo, en productos entre los asociados que generen

aproximadamente ganancias por un 12,65% anual como préstamos personales. Asimismo, estos 20 millones, que en promedio significarían una colocación aproximada de 95 mil colones por asociado.

Ahora bien, si se toma el dinero de instrumentos externos utilizados actualmente, que se tenga un rendimiento menor al 9,5% que dan algunas cooperativas, podríamos hablar de que la colocación sería menor a 95 mil colones por asociado para alcanzar la meta; ya que se tendría rendimientos mayores por los activos colocados en productos con los asociados, como en compras hechas por los asociados en ferias de empleos, las cuales podrían significar en comparación a una tasa anual efectiva un 21.55% de utilidad. Lo anterior, se puede lograr, presentando más opciones en las ferias de empleo en productos que los asociados muestren interés, como por ejemplo los de salud y deportes, los cuales fueron datos brindados por los mismos asociados en la encuesta realizada (ver apéndice II).

2. Otra medida es la revisión de las tasas, ya que la asociación ha venido reduciéndolas desde hace varios años con el objetivo de aumentar la colocación de sus productos financieros. Sin embargo, se ha mantenido indiferente a esta medida, más bien dicha reducción ha incidido negativamente en los excedentes, ya que por ejemplo, en el año 2020 el rubro en que se tenía colocado la mayor parte de los créditos entre los asociados, pasó de un 12.65% a un 9.35%, siendo esta tasa menor a la que se obtendría en inversiones externas, castigando de esta forma los excedentes.

Para dichas revisiones, se recomienda realizar un *benchmarking* de entes sustitutos que le puedan brindar productos financieros a los asociados, como bancos, cooperativas, así como también del sector solidaria. Lo anterior, para poder brindar tasas beneficiosas para los asociados, pero, además no castiguen

los excedentes con condiciones muy por debajo de los rangos, siendo de mayor beneficio el tener este capital invertido en entes externos.

Actualmente Asopeat tiene tasas de interés que no son revisadas periódicamente, y han sido ajustadas a la baja, con el objetivo de mejorar la colocación, pero esta meta no ha sido alcanzada, como se describe previamente. Por lo tanto, la baja colocación no responde a tasas de interés excesivas, por cuanto como fue descrito en el Cuadro 8, la organización ofrece una tasa de 3.12% menos en relación con el promedio del mercado solidarista, y en la línea de crédito personal la diferencia es de 6.65%. En síntesis, con la rebaja en las tasas de interés, se han afectado los excedentes sin lograr el objetivo propuesto.

En todo caso, las tasas de interés de Asopeat son significativamente menores a las que son ofrecidas por las entidades bancarias, como se expone en el Cuadro 9. Por lo tanto, para mejorar la colocación se deben tomar en cuenta los comentarios realizados por los asociados en las encuestas, pero también se deben realizar revisiones con los asociados mediante este tipo de instrumentos al menos dos veces al año, para que el *Reglamento de Crédito* pueda estar ajustado a las necesidades de financiamiento que tengan los asociados.

En una primera instancia, es recomendable que la revisión de las tasas de interés se realice cada tres meses, valorando la situación de las asociaciones solidaristas y el mercado financiero. Igualmente, como una primera etapa, pueden ser ajustadas en las líneas de crédito de Asopeat de conformidad con las vigentes en el año 2015; específicamente en lo relativo a la línea de crédito personal. Esto implicaría que dicha línea esté en un 14% que es un 2% menos que el promedio del sector solidarista, según lo descrito en el cuadro 8.

Con el capital colocado al mes de noviembre de 2020, un incremento del 4.65% en la tasa de interés en los créditos personales, incrementaría los excedentes en

CRC 8 211 672, lo que representa un 15.75% de los excedentes acumulados durante el año fiscal 2020 a noviembre de ese año, y un 15.42% del total de excedentes del año 2019. Este incremento se puede realizar con un 2% inicialmente, y el restante porcentaje en una segunda revisión seis meses después, con el fin de no realizar un incremento abrupto, sino que el aumento en las cuotas sea poco perceptible. En todo caso, el incremento en una cuota sería de aproximadamente dos mil colones por millón, de forma que, al realizar dos incrementos parciales de las tasas, los asociados no sentirían un incremento considerable.

En el caso de las demás líneas de crédito, las tasas de interés no merecen un ajuste relevante, ya que un cambio en estas representaría un incremento poco significativo en los excedentes. Asimismo, las líneas de gastos médicos, estudios, vivienda y demás, tienen poco movimiento y buscan una finalidad meramente solidaria; igualmente, la aprobación de nuevas líneas de crédito debe tomar en cuenta una adecuada tasa de interés, con el fin de no afectar los excedentes, sino que sean tasas que valoren el costo financiero de prestar el dinero en vez de tenerlo invertido y que incrementen la colocación por medio de líneas que se ajusten a las necesidades de los asociados.

En todo caso, las tasas de interés se deben ajustar anualmente, tomando como referencia igualmente el promedio del sector solidarista. Vale destacar que esto se sustenta en la inexistencia de una relación de elasticidad entre la colocación de créditos y la reducción de tasas de interés, como fue demostrado previamente, por lo cual la mejora en la colocación se debe enfocar en otros elementos de los créditos, como la implementación de otras líneas de crédito, la eliminación de aquellas que no tienen movimiento, y otros factores por describir.

- **Aumentar la inversión social:** Se propone aumentar la inversión en actividades sociales que apoyen la solidaridad, el medio ambiente, la ayuda a personas

necesitadas, logrando ejecutar actividades que impacten cada vez a más personas. Para cumplir esta meta, es necesario implementar medidas concretas, como una colecta cada 3 meses, proponiendo los meses de marzo, junio, setiembre, diciembre, pues son los meses de mayor participación de los asociados obteniéndose un promedio que ronda los 470.000 colones; a diferencia de un mes como enero que ha sido cuando se ha recolectado menos dinero, rondando los 240.000 colones. Esto se respalda además con la encuesta del 15 de octubre de 2020 a los colaboradores (ver apéndice II), en la cual 135 de los 164 asociados encuestados, expresó que ayudaría financiando las actividades con montos desde los 1.000 colones hasta más de 10.000 colones, para un promedio de 4.348 colones de aporte por asociado y un total de aporte posible entre los encuestados 587.000 colones por colecta.

Con este aporte y para realizar un mejor uso del dinero, se propone además la creación de un comité de actividades y eventos sociales, que apoyen a la Junta Directiva en la identificación, planeación y desarrollo de actividades sociales que beneficien al asociado, sus familias y la sociedad. Por ejemplo, no solo limitarse a actividades propuestas por los miembros o realizadas en el pasado, sino realizar *benchmarking*, como el elaborado para este trabajo, del cual tomando como ejemplo a Asointel, la cual es muy activa en realizar actividades para integrar a los asociados, comentó realizar 3 actividades anuales para ayudar a las comunidades, también involucran a los asociados en la ayuda a la teletón, además realizan patrocinios para el comité de deporte de la empresa y entregan paquetes escolares a todos los hijos de los afiliados.

Esta información recabada puede ayudar a proponer nuevas actividades como la entrega de paquetes escolares no solo a los hijos de los asociados, sino también a niños de bajos recursos. Además, se propondría como ayuda en comunidades el embellecer los parques, las zonas deportivas, por medio de pintura, plantas y demás, para que sea un lugar de esparcimiento para las familias y los niños.

La transparencia del uso y cumplimiento de esta propuesta deberá ser analizada y revisada anualmente en cada Asamblea General, de forma que los asociados puedan conocer el uso y destino de sus fondos. Adicionalmente, tomando en cuenta que la Asociación debe ser un punto de encuentro entre el patrono y sus colaboradores, la Junta Directiva podría negociar con la firma, para que la inversión social pueda ser realizada en conjunto, esto incrementaría el capital a disponer en dichas actividades.

Además, lo anterior, incentivaría la motivación de los asociados y se desarrollaría más el modelo colaborativo que trata de desarrollar KPMG en su programa de responsabilidad social empresarial, el cual en su estrategia trata de promover las líneas de acción de medio ambiente, educación y desarrollo. Sin embargo, están realizando solamente una actividad anual, la cual tiene una capacidad de participación de colaboradores muy limitada, por lo tanto esa integración y modelo colaborativo no se está incentivando en los empleados por parte de este programa, por lo cual, proponer la integración de la asociación y la empresa para apoyar estas actividades, le ayudaría a ambas partes a generar un mayor impacto.

En este punto, es importante señalar que el programa de responsabilidad social de KPMG está compuesto por algunas donaciones esporádicas de equipo de cómputo usado, recolección de reciclaje, y otras medidas desarrolladas por la firma global, es decir, no tienen un impacto directo en los colaboradores en el país. Adicionalmente, una vez al año se realiza un *Community Service Day*, en el cual participan un promedio de 30 colaboradores, y consiste en realizar limpieza en algún parque nacional. De manera que esta carencia puede ser complementada por Asopeat, para generar un mejor clima con sus asociados y promover la integración con la firma.

#### 4.4.3. Perspectiva de procesos internos

La perspectiva de procesos internos tiene inconvenientes como lo son los trámites no automatizados y los canales de comunicación, lo que afecta la productividad de la asociación en su servicio a los asociados evitando que los procesos sean expeditos. Como se comentó en capítulos anteriores y también mediante encuestas a los asociados, se han podido identificar áreas de mejora, así como las debilidades y las oportunidades que se tienen para brindar un mejor servicio, optimizar los recursos y agilizar los procesos.

Por lo tanto, se da la necesidad de plantear estratégicamente metas alineadas con la misión y visión que se tiene, con la finalidad de mejorar no solo los procesos actuales, sino también promover la innovación buscando el beneficio de los asociados, para lo cual se plantea:

- **Implementar procesos de innovación:** Se pretende que la asociación mantenga una mejora continua en relación con la innovación para beneficio de los asociados, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos y tome en cuenta las necesidades de los mismos, como las descritas por ellos en la encuesta de los colaboradores (ver apéndice II). Entre las implementaciones se propone:
  - Poner en funcionamiento nuevos canales de comunicación.
  - Llevar a cabo mecanismos de inversión y prestamos modernos.
  - Utilizar mecanismos de análisis para innovar como lluvia de ideas.
  - Analizar las experiencias de otras asociaciones.
  - Utilizar encuestas a los asociados para conocer sus necesidades y perspectiva de los servicios brindados. Como por ejemplo la encuesta propuesta (ver apéndice III).
  
- **Controlar y dar seguimiento a la calidad del servicio:** Se pretende que la asociación mantenga una gestión/control de la calidad sobre todos sus servicios

brindados con revisiones semestrales, para que la calidad de los servicios brindados sea la que espera el asociado. Por lo tanto, se plantea:

- Realizar encuestas a los asociados como la propuesta (ver apéndice III) y poder medir la perspectiva de los asociados, sobre la calidad brindada, las necesidades que estos tienen y los puntos de mejora por tener para brindarles un mejor servicio.
- Además, se pretende revisar los flujos de efectivo constantemente para analizar si se pueden tomar decisiones como, por ejemplo:
  - Incrementar la cartera de soluciones con nuevos productos que cubran las necesidades de los asociados.
  - Incrementar de manera solidaria el rango de los préstamos para asociados con necesidades; ya que en la actualidad solamente se puede prestar hasta un monto igual al ahorrado por el asociado.

#### 4.4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la base del CMI, pues motiva el impulso y da el conocimiento para realizar de la mejor forma las metas de cada perspectiva, así como y alcanzar las estrategias planteadas. Lo anterior con el fin de cumplir la visión de la asociación; por lo tanto, es importante invertir en esta perspectiva, para lograr los objetivos y que los colaboradores de la asociación estén capacitados, al mismo tiempo tengan un plan de sucesión para aquellos quienes integren posteriormente la junta directiva.

Anteriormente se comentó de las oportunidades de capacitación que tienen los miembros de la asociación, las cuales son limitadas y mayormente giran en las funciones por cumplir, por

este motivo, es esencial diversificar el conocimiento y enfocarlo más hacia la estrategia deseada, para lo cual se propone:

- **Desarrollo del personal:** Se pretende que los colaboradores de la asociación lleven capacitaciones que les ayude a mejorar la gestión, calidad de sus funciones y apoyar con un mejor conocimiento las nuevas soluciones, las cuales se desean implementar en beneficio a los asociados, sus familias y la sociedad. Entre estas se propone lo siguiente:
  - **Basadas en la innovación:**
    - Herramientas tecnológicas para asociaciones.
    - Canales de comunicación.
    - Segmentación del público meta.
    - Comunicación asertiva.
  - **Basadas en la mejora en los servicios, se proponen capacitaciones** en áreas de la calidad y mejoramiento, que muy bien delimita Cordero, M et al (s.f) como lo son:
    - Calidad de servicio
      - Elementos tangibles: Elementos que el cliente puede sentir.
      - Fiabilidad: Servicio sin errores.
      - Empatía: Ver a través de los ojos del cliente.
      - Seguridad: Confianza que se brinda.
      - Capacidad de respuesta: Servicio eficaz y eficiente.
    - Gestión de la calidad

- Calidad requerida: Lo mínimo que demanda el cliente.
- Calidad esperada: Complementos a la demanda del cliente.
- Calidad potencial: Lo que el cliente no ve de la calidad.
- Diagnóstico de la calidad
  - Objetivos de evaluación.
  - Tipos de dictamen.
- El proceso de mejoramiento
  - Beneficios.
  - Etapas.
  - Métodos.

Las capacitaciones no se limitan a solo las anteriores; pues se pretende que conforme se avance en mejoras dentro de la asociación, y se propongan nuevas ideas y proyectos en favor de los asociados, sus familias o la sociedad, se vayan incorporando y adaptando otras capacitaciones que ayude en la implementación y mejora de los objetivos.

- **Actualizar a los colaboradores en la estrategia de la asociación:** Generar mecanismos para la sucesión de los nuevos colaboradores; con esto se pretende actualizar a los colaboradores nuevos y actuales en la estrategia que se está llevando con la asociación. Lo anterior, es de suma importancia, porque es necesario que estén alineados, para cumplir con la visión de la asociación y evitar errores o un desvío con respecto a al propósito de la organización y de esta manera no afectar el trabajo en proceso.

Es decir, aprovechando al máximo el trabajo y aporte de los colaboradores y motivándolos a seguir creciendo y beneficiando a la asociación. Para este punto, se

propone inducciones para los colaboradores con material que esté en constante actualización como:

- La estrategia de la asociación
  - Misión, visión, valores, propósito.
  - Estado de la estrategia y objetivos.
  - Logros alcanzados.
  - Siguiendo pasos.
  - Áreas de mejora.

Las capacitaciones no se limitan a solo los temas anteriores y se pretende que conforme se vaya teniendo más experiencia en la ejecución y cumplimiento de objetivos, estas se puedan enriquecer y sean de apoyo para mejorar la gestión.

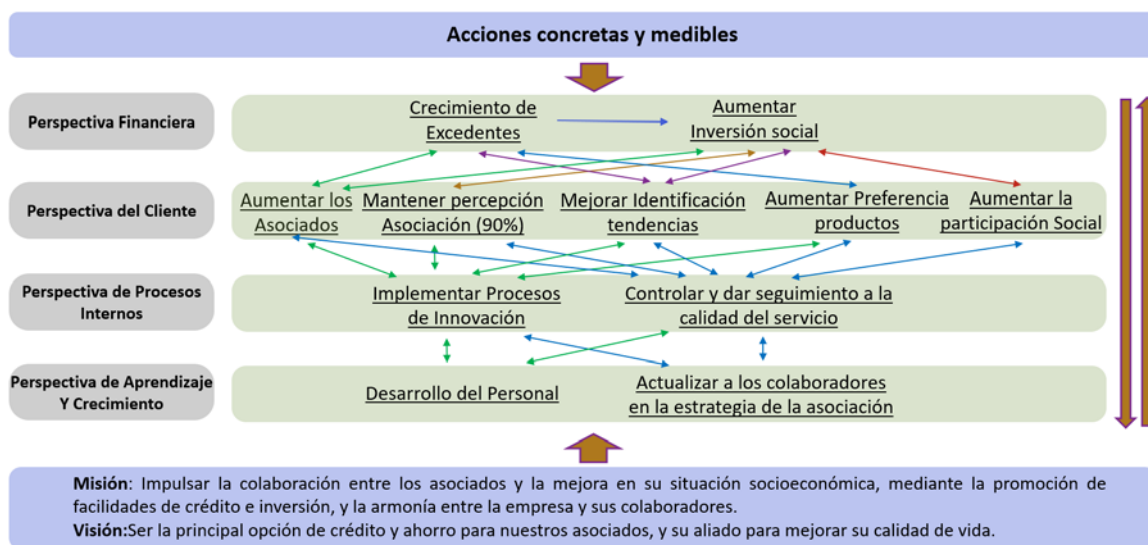
#### 4.5.Propuesta de mapa estratégico

La propuesta estratégica con las perspectivas, la misión, la visión y las acciones a seguir, se pueden resumir en un mapa estratégico, mostrando de manera gráfica la interrelación que tienen los objetivos estratégicos entre cada perspectiva del CMI. A continuación, se muestra el mapa estratégico:

**Figura 4.1** Propuesta de mapa estratégico.

## Propuesta de Mapa Estratégico

Herramienta para la Gestión de Asopeat



**Fuente:** Elaboración propia (2020).

### 4.6. Formulación de metas del cuadro de mando integral

En esta sección se formulan metas que se deben cumplir para cada acción establecida para las perspectivas del CMI

Metas de la Perspectiva de Clientes:

- Con respecto a la acción de **Aumentar los asociados**, se proyecta llegar el primer año a un 85% de afiliados, el segundo año a un 87,5% y el tercer año a un 90% respecto a la cantidad de colaboradores en la empresa.
- Con respecto a la acción de **Mantener una percepción positiva de la asociación en 90%**, se plantea obtener como mínimo un 90% de satisfacción en revisiones semestrales durante los siguientes 3 años, en las áreas de Gestión de la asociación,

satisfacción que sienten los miembros y qué tan representados se sienten por parte de la asociación. Para ello se realizaría una encuesta que cubra dichos rubros (ver apéndice III).

- Con respecto a la acción de **Aumentar Preferencia de los productos financieros respecto al capital**, se proyecta crecer un 10% por año en los siguientes tres años y al tercer año replantear las metas para los próximos.
- Con respecto a la acción de **Aumentar la participación social**, se proyecta tener una participación de 8 horas por asociado en actividades sociales organizadas por la asociación, incrementando la participación en un 20% anual en los siguientes 2 años y al tercer año replantear las metas para los próximos.
- Con respecto a la acción de **Mejorar la Identificación de tendencias**, se proyecta tener en los primeros 6 meses de puesta en marcha el CMI, un comité para analizar las encuestas realizadas a los asociados, conocerlos de mejor manera y analizar mediante *benchmarking* lo ofrecido el mercado y otras asociaciones, para apoyar e implementar mínimo una idea por año que mejoren la calidad de vida de los asociados, sus familiares y la sociedad.

#### Metas de la Perspectiva Financiera:

- Con respecto a la acción de **Crecimiento de los excedentes**, se proyecta crecer un 4% por año, durante los siguientes 3 años y al tercer año replantear las metas para los siguientes.
- Con respecto a la acción de **Aumentar la inversión social**, se propone realizar tres actividades sociales por semestre.

### Meta de la Perspectiva de procesos internos

- Con respecto a la acción de **Implementar procesos de Innovación**, se proyecta una innovación por año como mínimo, esto enfocado en materia tecnológica fundamentalmente, por medio de la digitalización de procesos, así como la promoción del uso de tecnologías de la información por parte de los asociados.
- Con respecto a la acción de **Controlar y dar seguimiento a la calidad del servicio**, se proyecta tener una calificación mayor a un 90% por parte de los asociados, lo anterior, por medio de una encuesta de satisfacción semestral que se preparará, enviará y posteriormente se evaluarán las respuestas. Para ello se propone realizar un formulario que cubra dichos rubros (ver apéndice III).

### Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Con respecto a la acción de **Desarrollo del personal**, se procura que los colaboradores lleven mínimo un curso propuesto por la directiva en beneficio de los objetivos deseados, de parte de la asociación para el beneficio de los asociados, sus familias y la sociedad.
- Con respecto a la acción de **Actualizar a los colaboradores en la estrategia de la asociación**, se procura que el 100% del personal debe cumplir con el curso de actualización en la estrategia de la asociación. Esto enfocado a posibles nuevos colaboradores, pero también con respecto a los nuevos miembros de la Junta

Directiva, para no perder el trabajo que se viene realizando, ni desviarse de la estrategia y poder seguir con el personal alineado en la dirección correcta.

#### 4.7. Formulación el plan de acción y medición

Al tomar las perspectivas propuestas para el CMI, el mapa estratégico y el análisis de las metas y acciones planteadas para cada una de las perspectivas se formula una oferta de plan de acción e indicadores que medirán el cumplimiento de cada tarea. Esto con la finalidad de que la asociación tenga una manera más sencilla para comenzar a implementar lo planteado y de manera que pueda calcular cada una de ellas, llevando un control de los avances. Por lo tanto, a continuación se desarrolla un cuadro con los objetivos estratégicos, los indicadores para cada objetivo, la frecuencia con que estos se deben medir y la meta propuesta para analizar si se está cumpliendo:

**Cuadro 4.2** Objetivos estratégicos e indicadores de medición

<b>Perspectiva de clientes</b>			
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Meta</b>
<b>Aumentar los asociados</b>	Cantidad de asociados / Cantidad de empleados	Anual	Año #1: 85% Año #2: 87,5% Año #3: 90%
<b>Mantener una percepción de la asociación en 90%</b>	Evaluación de percepción de los asociados	Semestral	$\geq 90\%$
<b>Aumentar Preferencia de los</b>	$((A/B)*1,1) \leq (C/D)$	Anual	10% de crecimiento

<p><b>productos financieros respecto al capital</b></p>	<p>Donde:  A= Créditos colocados en asociados en el Periodo Anterior  B= Capital del periodo Anterior  C= Créditos colocados en asociados en el Periodo Actual  D= Capital del periodo Actual</p>		
<p><b>Aumentar la participación social</b></p>	<p>Horas Asociado en actividades sociales / cantidad de asociados</p>	<p>Anual</p>	<p>Año #1: 8 horas  Año #2: 9.6 horas  Año #3: 11.5 horas</p>
<p><b>Mejorar la identificación de tendencias</b></p>	<p>Cantidad de ideas analizadas   Cantidad de ideas implementadas</p>	<p>Anual</p>	<p>Ideas Analizadas:  Mínimo 4  Ideas Implementadas:  Mínimo 1</p>
<b>Perspectiva financiera</b>			
<p><b>Objetivos estratégicos</b></p>	<p><b>Indicador</b></p>	<p><b>Frecuencia de medición</b></p>	<p><b>Meta</b></p>
<p><b>Crecimiento de los excedentes</b></p>	<p><math>((A/B)*1,04) \leq C/D</math></p>	<p>Anual</p>	<p>4% de crecimiento</p>

	<p>Donde:</p> <p>A= Excedentes Periodo Anterior</p> <p>B=Activos Periodo Anterior</p> <p>C=Excedentes periodo Actual</p> <p>D=Activos Periodo Actual</p>		
<b>Aumentar la inversión social</b>	Cantidad de actividades ejecutadas en el semestre	Semestral	3 actividad
<b>Perspectiva de procesos internos</b>			
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Meta</b>
<b>Implementar procesos de innovación</b>	Cantidad de innovaciones implementadas	Anual	1
<b>Controlar y dar seguimiento a la calidad del servicio</b>	Evaluación de los asociados	Semestral	$\geq 90\%$
<b>Perspectiva aprendizaje y crecimiento</b>			
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Meta</b>
<b>Desarrollo del personal</b>	Cantidad de colaboradores activos que llevaron un curso en el trimestre /	Trimestral	100%

	Cantidad de colaboradores activos		
<b>Actualizar a los colaboradores en la estrategia de la asociación</b>	Cantidad de colaboradores activos que llevaron la capacitación / Cantidad de colaboradores activos	Anual	100%

**Fuente:** Elaboración propia (2020).

#### 4.8.Recomendaciones para la implementación del Cuadro de mando integral

Considerando lo descrito previamente, si Asopeat decide implementar el CMI propuesto, esto será un cambio de paradigma por completo, ya que actualmente no se cuenta con una propuesta estratégica y, en segundo lugar, el enfoque hacia la generación de excedentes ha sido sostenido desde su fundación.

De forma que para una implementación exitosa del CMI, se requiere seguir los siguientes pasos:

**Primer paso:** Se debe consensar la propuesta con la Junta Directiva, para validar si los miembros estarían anuentes en el cambio de paradigma, cambiando la perspectiva principal que ha sido la generación de excedentes y cambiar en busca de la solidaridad, lo fundamental en una asociación.

**Segundo paso:** Se debe evaluar la propuesta presentándola ante la Asamblea de Asociados, para validar igualmente si estarían de acuerdo con la misión, visión,

valores, propósito y estrategia esperada. Lo anterior, se espera cambiando su enfoque de simplemente buscar la generación de excedentes y darle un peso mayor a la solidaridad y la búsqueda de mejorar el bienestar de los asociados, sus familias y la sociedad.

De esta manera, el cambio para la puesta en marcha del CMI será emitido por el máximo ente de la Asociación y no por la Junta Directiva. Esto sería de vital importancia para evitar problemas y malentendidos con el resto de los asociados, por cuanto existiría total transparencia acerca del cambio estratégico que se estaría desarrollando.

**Tercer paso:** Con el consentimiento en la Asamblea de Asociados en el paso anterior, se debe tomar la propuesta de elementos fundamentales; es decir, la misión, visión, valores y propósito, y plasmarlos en los Estatutos de Asopeat. Esto permitiría a las diferentes Juntas Directivas que se formen, contar con lineamientos de acatamiento por parte de estos, lo cual se vería en una continuidad de la estrategia.

Lo anterior, ya que, al no existir una línea predefinida para la estrategia de la Asociación, cada Junta Directiva imprime su propio estilo y la toma de decisiones se basan principalmente en las tendencias de los miembros de turno. Por lo tanto, mediante una estrategia clara, se daría impulso a una parte importante de las medidas que se proponen, como por ejemplo la identificación por parte de los asociados con las actividades de Asopeat.

**Cuarto paso:** Se debe traducir la estrategia a términos operativos, para poder vincular las unidades organizativas con el CMI y de esta manera todos los asociados se sientan alineados. Lo anterior, con el fin de crear una sinergia para trabajar todos juntos en lograr los objetivos propuestos. Esta descripción debe ser sencilla para realizar una comunicación asertiva y entendible, la cual no llegara a tener un efecto

contrario, confundiendo a los asociados; sino que se sientan identificados y motivados y de esta forma sean propulsores para alcanzar las metas.

**Quinto paso:** Se deben identificar agentes para el cambio, colaboradores quienes ayuden a motivar y sean líderes, sean seguidos por otros. En síntesis, estos individuos son clave para mantener una buena sinergia entre los colaboradores y ayudar a alcanzar los objetivos propuestos.

**Sexto paso:** Se debe plantear la operatividad a seguir con respecto al CMI, mecanismos de control y seguimiento. No únicamente revisar el cumplimiento al final del periodo propuesto, sino que previo a la observación final del cumplimiento se debe llevar un constante monitoreo para identificar riesgos y tomar decisiones hacia un posible incumplimiento y poder analizar las posibles causas y responsables, así como tomar acciones proactivas que nos puedan ayudar a cumplir con las metas propuestas. Para ello se propone el siguiente Planteamiento Operativo para el primer año; para el segundo y el tercero se debe evaluar al finalizar el primer año, para valorar si se continúa con el mismo planteamiento del primer año o se realizar algún ajuste:

**Perspectiva de cliente:**

**Cuadro 4.3** Perspectiva de cliente, planteamiento de revisión para el primer año.

		Primer Año											
		Meses											
Perspectiva	Objetivo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Cliente</b>	<b>Aumentar los asociados</b>												
	Seguimiento (trimestre)												
	Revisión de cumplimiento del objetivo (Anual)												
<b>Cliente</b>	<b>Mantener una percepción de la asociación en 90%</b>												
	Seguimiento (trimestre)												
	Revisión de cumplimiento del objetivo (Semestral)												
<b>Cliente</b>	<b>Aumentar posicionamiento de los productos financieros respecto al capital</b>												
	Seguimiento (trimestre)												
	Revisión de cumplimiento del objetivo (Anual)												
<b>Cliente</b>	<b>Aumentar la participación social</b>												
	Seguimiento (trimestre)												
	Revisión de cumplimiento del objetivo (Anual)												
<b>Cliente</b>	<b>Mejorar la identificación de tendencias</b>												
	Seguimiento (trimestre)												
	Revisión de cumplimiento del objetivo (Anual)												

**Fuente:** Elaboración propia (2020).

**Perspectiva financiera:**

**Cuadro 4.4** Perspectiva Financiera, planteamiento de revisión para el primer año.

		Primer Año											
		Meses											
Perspectiva	Objetivo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Financiera</b>	<b>Crecimiento de los Excedentes</b>												
	Seguimiento (Semestre)												
	Revisión de cumplimiento del objetivo (Anual)												
<b>Financiera</b>	<b>Aumentar la inversión Social</b>												
	Seguimiento (trimestre)												
	Revisión de cumplimiento del objetivo (Semestral)												

**Fuente:** Elaboración propia (2020).

**Perspectiva de procesos internos:**

**Cuadro 4.5** Perspectiva de Procesos Internos, planteamiento de revisión para el primer año.

		Primer Año											
		Meses											
Perspectiva	Objetivo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Procesos Internos</b>	<b>Implementar procesos de Innovación</b>												
	Seguimiento (trimestre)												
	Revisión de cumplimiento del objetivo (Anual)												
<b>Procesos Internos</b>	<b>Controlar y dar seguimiento a la calidad del servicio</b>												
	Seguimiento (trimestre)												
	Revisión de cumplimiento del objetivo (Semestral)												

**Fuente:** Elaboración propia (2020).

**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:**

**Cuadro 4.6** Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, planteamiento de revisión para el primer

		Primer Año											
		Meses											
Perspectiva	Objetivo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollo del personal												
	Seguimiento (Un mes previo)												
	Revisión de cumplimiento del objetivo (trimestre)												
Aprendizaje y crecimiento	Actualizar a los colaboradores en la estrategia de la asociación												
	Seguimiento (trimestre)												
	Revisión de cumplimiento del objetivo (Anual)												

**Fuente:** Elaboración propia (2020).

**Séptimo paso:** Se debe adaptar lo aprendido de los procesos de análisis y monitoreo que se ejecutaron en el sexto paso, para mejorar los procesos y que la ejecución de la estrategia se vaya perfeccionando con el paso del tiempo y poder lograr los objetivos de forma más expedita.

Estos pasos son una guía recomendada para la implementación del CMI, con el fin de contribuir con el éxito de la ejecución de la estrategia y que se lleve a cabo de una manera efectiva y eficiente.

## Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

Este apartado corresponde a las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron de la elaboración del presente trabajo, sobre las propuestas para mejorar la gestión de Asopeat. Las primeras permitirán resumir lo demostrado en capítulos anteriores y las segundas ayudarán a implementar y cumplir el plan de trabajo.

### 5.1. Conclusiones

- Asopeat se ha dedicado a enfocar sus esfuerzos en temas del crecimiento del rendimiento financiero, descuidando el fin de la solidaridad, por falta de una estrategia, una misión, una visión y un propósito que les ayude a direccionar sus recursos como asociación.
- La Asociación es una entidad sin fines de lucro, ya que la obtención de excedentes no es su actividad primordial, es decir, Asopeat debe buscar una incidencia positiva en la calidad de vida de los asociados, por medio de iniciativas y actividades enfocadas en aspectos sociales y económicos de sus miembros.
- Asopeat tiene una cantidad limitada posible de asociados, por lo tanto, para mantener la rentabilidad de cara a los asociados y poder invertir en nuevas actividades y nuevos productos, debe proponer estrategias para incrementar los rendimientos sin basarse en el incremento de asociados.
- Asopeat tiene una amplia gama de productos, los cuales en ocasiones no los conocen los asociados, siendo esto derivado de la falta de medios de comunicación con el miembro. Asimismo, la comunicación debe ser asertiva, pues a pesar de que se envían correos electrónicos de forma constante, se ha identificado la ineffectividad de

este mecanismo: ya que, en las encuestas, algunos asociados solicitan la implementación de líneas de crédito que ya están.

- Adicionalmente, los productos que se introduzcan deben tener un enfoque de incidencia positiva en los asociados, más allá de generar comisiones para la Asociación.
- Asopeat tiene una fortaleza financiera robusta, la cual se puede utilizar para apoyar las oportunidades y debilidades, además, enfocar esfuerzos en mejorar el bienestar de los asociados.
- La propuesta para Asopeat, va de la mano con lo que busca la nueva administración, la integración de los asociados, apoyar el solidarismo y mejorar la calidad de vida de los asociados.
- Con respecto a la relación e integración con la empresa, Asopeat puede tomar medidas adicionales, en coordinación con el área de Recursos Humanos, para que por medio de la organización, la empresa pueda coordinar esfuerzos, para que los asociados y todos los colaboradores, pueden contar con alternativas adicionales, para sentirse identificados con la organización, y de esta forma mantener la estabilidad y continuidad.

## 5.2. Recomendaciones

- Como se comentó, Asopeat posee una amplia gama de productos, los cuales se deben complementar con nuevos intereses de los asociados, pero para esto deben comunicarse con los asociados de una mejor manera, más clara y concisa, por lo tanto, se recomienda empezar a mejorar la comunicación entre ambos.

- Al ser Asopeat una asociación solidarista, es recomendable que la nueva misión, visión, propósito y estrategia, sea tratada con todos los asociados, para que se sientan integrados en el nuevo enfoque y estén alineados con la propuesta.
- Igualmente, es recomendable que la nueva misión, visión, valores y propósito, sean plasmados en los *Estatutos*, o aprobados en la Asamblea de Asociados, para que, de esta forma, la Junta Directiva se vea en la obligación de implementarla y cumplir con los objetivos estratégicos.
- Igualmente, de la información proporcionada por la Asociación, se identifica que los miembros de la Junta Directiva según los *Estatutos* y la Ley deben durar en sus puestos dos años. No obstante, debido a la poca participación de los asociados, en muchos casos dichos puestos son reelectos por dos o tres periodos. Esto reduce la posibilidad de contar con nuevas ideas; asimismo, al incentivar la participación, se mejoraría la identificación de los afiliados con Asopeat.
- Tal y como fue señalado previamente, el nombre de Asopeat obedece a una organización que no está vigente; es decir, este es un cambio, igualmente, es recomendable de realizar en los *Estatutos*. En consecuencia, durante la Asamblea General realizada a finales del año 2020, el nombre de la Asociación fue actualizado, de forma que, una vez inscrito el cambio en el Ministerio de Trabajo, pasará a llamarse Asociación Solidarista de Empleados de KPMG y afines.
- Se recomienda que la Asociación implemente una mejora tecnológica, para contar con mayores mecanismos de comunicación con los asociados. Esto incluye además de la plataforma actual, el uso de redes sociales, entre otros.

- En materia de estrategia, se recomienda que la Asociación implemente el CMI como fue propuesto previamente. Esto ayudará a la Junta Directiva a tomar decisiones basadas no solamente en elementos financieros, sino también considerando otros fines y objetivos que son los principales para Asopeat, es decir, la solidaridad.

## Apéndice

### Apéndice I. *Benchmarking* de Asociaciones Solidaristas

Esta encuesta se llevó a cabo a diferentes asociaciones en su mayoría del Valle Central, por estar situadas en una zona demográfica similar a Asopeat, por lo que su conocimiento, funcionamiento y experiencia le pueden ayudar a la organización en su estrategia. Además, se entrevistaron asociaciones de compañías de diferente índole, como del área de venta minorista, de tecnología y financiera, para tener variedad de experiencia con perfiles de trabajadores y poder tomar ideas para conformar una mejor estrategia en este trabajo.

La información recabada en la encuesta fue aprobada para ser proporcionada por las siguientes personas de cada una de las asociaciones:

**Cuadro Apéndice 1: Encuestados**

Asociación	Nombre	Puesto	Departamento
AseFEMSA	Sofía Chinchilla	Coordinadora Administrativa	Administración
ASOINTEL	Fressia Arce	Ejecutiva	Servicio al asociado
ASETACA (AVIANCA)	Francisco Cordero	Administrador	Administración
ASOPRISMAR	Rolvin Chaves	Administrador	Administración
ASEPG	Ingrid Guzmán	Gerente General	Administración
ASEDP	Jorge Picado	Jefe financiero	Finanzas
ASECA	Óscar Ugarte	Administrador	Administración
ASOFLORIDA	Sandra Dormond	Gerente financiera	Finanzas
ASERRA	Roger Castro	Administrador	Administración
ASETR	Roger Flores Cruz	Administrador	Administración
ASORESERVA	Jefrey Hidalgo	Administrador	Administración

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

#### **Pregunta #1:** ¿En qué año se fundó la Asociación?

Esta pregunta se formuló, para conocer sobre la antigüedad que tienen las diferentes asociaciones encuestadas, pues las opiniones con respecto a su experiencia pueden ser muy enriquecedoras.

**Cuadro Apéndice 1.1:** Pregunta #1

Nombre de la Asociación	¿En qué año se fundó la Asociación?
Asociación Solidarista de Empleados de TACA (AVIANCA) (ASETACA)	1954
Asociación Solidarista de Empleados de Florida Ice & Farm Co., S.A. y Afines (ASOFLORIDA)	1956
Asociación Solidarista de Empleados de Coca-Cola FEMSA (ASEFEMSA)	1976
Asociación Solidarista Empleados Dos Pinos (ASEDP)	1985
Asociación Solidarista de Empleados de Repuestos Retana y Afines (ASERRA)	1985
Asociación Solidarista de Empleados de Intel (ASOINTEL)	1999
Asociación Solidarista de Procter & Gamble (ASOPG)	2000
Asociación Solidarista de Empleados de Prismar CR, S.A. (ASOPRISMAR)	2002
Asociación Solidarista de Empleados de Caja de Ande (ASECA)	2005
Asociación Solidarista de Empleados de Reserva Conchal y Afines (ASORESERVA)	2006
Asociación Solidarista de Empleados de Thomson Reuters (ASETR)	2014

**Fuente:** *Benchmarking*, elaboración propia (2020).

**Pregunta #2 y 3:** ¿Cuántos colaboradores tiene la Empresa en Costa Rica? ¿Cuántos asociados tiene la Asociación?

Estas preguntas se formularon, para conocer el tamaño de la asociación y tener un parámetro del porcentaje de asociados quienes tienen, para así poder analizar cuáles vienen teniendo un mejor apoyo por parte de los colaboradores de cada empresa y según las acciones comentadas en las siguientes preguntas, determinar las de mejor aceptación.

**Cuadro Apéndice 1.2:** Pregunta #2 y #3

Asociación	¿Cuántos colaboradores tiene la Empresa en Costa Rica?	¿Cuántos asociados tiene la Asociación?	Porcentaje de Asociados
ASEFEMSA	1230	1200	98%
ASOINTEL	2000	1920	96%
ASOPRISMAR	1400	1260	90%
ASETACA (AVIANCA)	750	672	90%
ASEPG	1600	1400	88%
ASEDP	4000	3300	83%
ASOFLORIDA	3000	2400	80%
ASECA	40	32	80%
ASERRA	100	70	70%
ASETR	315	216	69%
ASORESERVA	300	190	63%

**Fuente:** Elaboración propia (2020).

**Pregunta #4:** ¿Cuáles son las 3 principales acciones que les han ayudado a atraer a los asociados?

Esta pregunta se formuló, para tener ideas frescas y diferentes a las que en la actualidad se tienen, además, puedan ayudar a brindar un mejor servicio y beneficio para con los asociados.

**Cuadro Apéndice 1.3:** Pregunta #4

Asociación	¿Cuáles son las 3 principales acciones que les han ayudado a atraer a los asociados?
ASEDP	Es importante entender que los asociados son un público cautivo y que por los beneficios que la asociación traslada a los asociados casi siempre existe un interés por pertenecer a la asociación. Las 3 acciones serían, una participación activa en los procesos de inducción de la empresa, un vínculo fuerte entre Patrón y asociación solidaria, trámites ágiles y expeditos para la afiliación
ASEFEMSA	Ahorros-Créditos
ASOFLORIDA	Comunicación Continua Avances Tecnológicos Procesos de Inducción nuevos colaboradores
ASOPRISMAR	Solidez, confianza, solidaridad
ASORESERVA	Brindando la inducción, explicando en que consiste y como trabaja la asociación
ASERRA	La canasta que se entrega en diciembre. Bajas tasas de interés. Cero comisión en préstamos
ASEPG	Líneas de crédito, beneficios, convenios
ASOINTEL	Se hace una charla para explicarles los beneficios cuando entran a Intel.
ASETACA (AVIANCA)	Inducción en conjunto con RH, Seguimiento en Departamentos, comunicados
ASETR	Ahorros, prestamos, convenios
ASECA	Los convenios con casas comerciales, las tasas de intereses en los préstamos otorgados y la generación de los dividendos al finalizar el periodo

**Fuente:** Elaboración propia (2020).

**Pregunta #5:** ¿Cuáles son los medios de comunicación que más utilizan con los Asociados? ¿Y cuál(es) son los más eficientes? (Ej.: Facebook, WhatsApp, App, Correo Electrónico)

Esta pregunta se formuló, pues se visualiza un área de mejora en Asopeat con respecto a la comunicación hacia los asociados, por lo que los métodos utilizados por las otras asociaciones pueden ser factibles e innovadoras para proponer en Asopeat.

**Cuadro Apéndice 1.4: Pregunta #5**

Asociación	¿Cuáles son los medios de comunicación que más utilizan con los Asociados? ¿Y cuál(es) son los más eficientes? (Ej: Facebook, WhatsApp, App, Correo Electrónico)
AseDP	Cartelera Digital a través de Pantallas electrónicas ubicadas en las diferentes plantas y sucursales de la empresa. Correos Electrónicos Redes Sociales
AseFEMSA	Correo Electrónico, SMS, WhatsApp
ASOFLORID	Grupo Cerrado Facebook WhatsApp Correo Electrónico
ASOPRISMA	APP, WHATSAPP, FACEBOOK, YOUTUBE, Y CORREOS
ASORESER	WhatsApp
ASERRA	CORREO ELECTRONICO
ASEPG	Correo interno, Facebook, IG
ASOINTEL	Correos masivos, Facebook, Instagram y página web con clave y usuario de cada uno.
ASETACA (A	Pag Web, Whatsapp, correo interno cia,
ASETR	Correo Interno, Whatsapp y Facebook
ASECA	Whatsapp y correo electrónico todos son efectivos

**Fuente:** Elaboración propia (2020).

**Pregunta #6:** ¿Cuáles son las líneas de crédito que más se colocan entre los Asociados?

Esta pregunta se formuló para conocer en las diferentes asociaciones cuáles son los créditos que se colocan más en los asociados y revisar con respecto a los productos ofrecidos con Asopeat, cómo se pueden incorporar y de los ya se ofrecidos se pueden promocionar de mejor manera.

**Cuadro Apéndice 1.5: Pregunta #6**

Asociación	¿Cuáles son las líneas de crédito que más se colocan entre los Asociados?
AseDP	Los créditos revolutivos o también llamados personales.
AseFEMSA	Multiusos-Rapidito
ASOFLORIDA	Sobre Ahorros, Vales
ASOPRISMAR	Personal respaldo ahorro, hipotecarios y prendarios
ASORESERVA	Crédito personal, consumo y fiduciario
ASERRA	Préstamos personales
ASEPG	Préstamos sobre sobre ahorros, préstamos para educación y salud, compra de saldos de tarjetas
ASOINTEL	Personal, de educación y vivienda. Todo con base al ahorro. Tienen más de 30 líneas de crédito. Ahorro a la vista. navideño, escolar, infantil.
ASETACA (AVIANCA)	Sobre sus ahorros, comerciales y médicos (actualmente)
ASETR	Crédito personal, crédito para pago de marchamos
ASECA	Préstamos personales

**Fuente:** Elaboración propia (2020).

**Pregunta #7:** ¿Realizan inversiones en moneda extranjera?

Esta pregunta se formuló para conocer si es un instrumento utilizado por otras asociaciones y r valorar su uso en Asopeat.

**Cuadro Apéndice 1.6: Pregunta #7**

Asociación	¿Realizan inversiones en moneda extranjera?
AseDP	No responde.
AseFEMSA	Aún no. El reglamento de inversiones lo permite
ASOFLORIDA	No
ASOPRISMAR	No
ASORESERVA	No
ASERRA	No
ASEPG	No
ASOINTEL	No
ASETACA (AVIANCA)	Muy poco en dólares.
ASETR	Si
ASECA	Sólo en colones

**Fuente:** Elaboración propia (2020).

**Pregunta #8:** ¿Cuáles son los instrumentos de inversión que utilizan?

Esta pregunta se formuló para conocer si hay algún instrumento utilizado por alguna asociación que no esté aprovechando Asopeat y pueda ser de su beneficio.

**Cuadro Apéndice 1.7:** Pregunta #8

Asociación	¿Cuáles son los instrumentos de inversión que utilizan?
AseDP	No responde
AseFEMSA	Bonos gubernamentales, acciones,
ASOFLORIDA	Portafolios de inversión (bonos gobierno y empresas nacionales AAA dólares y colones), CDPS, acciones, sin embargo, el fuerte son los créditos a asociados.
ASOPRISMAR	Certificados a plazo
ASORESERVA	CDP
ASERRA	Inversiones a plazo BCCR
ASEPG	No responde
ASOINTEL	No. Si tienen créditos de vivienda hipotecaria y de vehículo en dólares.
ASETACA (AVIANCA)	Títulos de gobierno, CDP, Cooperativas,
ASETR	Fuente externa, corredores de bolsa
ASECA	Inversiones a 6 meses desmaterializados

**Fuente:** Elaboración propia (2020).

**Pregunta #9:** ¿Cuál ha sido aproximadamente el crecimiento porcentual de los excedentes durante los últimos 5 años?

Esta pregunta se formuló para tener un parámetro del trabajo que realizan las asociaciones con respecto a los dividendos y de esta manera tener metas realistas para Asopeat.

**Cuadro Apéndice 1.8: Pregunta #9**

Asociación	¿Cuál ha sido aproximadamente el crecimiento porcentual de los excedentes durante los últimos 5 años?
ASEDP	Prefiere reservarse los comentarios
ASEFEMSA	Nos hemos mantenido. Prefiere no decir el porcentaje
ASOFLORIDA	Cerca del 35% en este quinquenio.
ASOPRISMAR	Aproximadamente un 8%
ASORESERVA	Entre un 10% a un 15%
ASERRA	Prefiere reservarse los comentarios
ASEPG	Prefiere reservarse los comentarios
ASOINTEL	Los excedentes bajaron porque se fue la parte de manufactura. Están en un 8%, pero han llegado a 11% y 12%.
ASETACA (AVIANCA)	un 10 % aproximadamente
ASETR	un 300% aproximadamente
ASECA	un 5% aproximadamente

**Fuente:** Elaboración propia (2020).

**Pregunta #10:** ¿Qué les ha ayudado a incrementar los excedentes?

Esta pregunta se formuló para tener ideas frescas que puedan ayudar con respecto a los excedentes de los asociados. Lo anterior, con el fin de incorporar nuevas acciones y mantener o hasta hacer crecer este beneficio que los asociados tienen y les ayuda tanto a ellos como a sus familias una vez al año.

**Cuadro Apéndice 1.9: Pregunta #10**

Asociación	¿Qué les ha ayudado a incrementar los excedentes?
AseDP	El tema de aumento de excedentes se atribuye a muchas variables por lo que para cada asociación es diferente, en el caso nuestro debe ser combinaciones de colocación, inversiones, cobro y cantidad de asociados
AseFEMSA	Créditos, inversiones
ASOFLORIDA	Cantidad de asociados muy estable, rendimientos estables en las inversiones, cartera de crédito igualmente estable y gastos estables
ASOPRISMAR	Servicio de transporte de mercaderías
ASORESERVA	Inversiones
ASERRA	No responde
ASEPG	Fondos de inversión a la vista, fondos inmobiliarios, Certificados de depósito a plazo
ASOINTEL	Colocación de crédito.
ASETACA (AVIANCA)	Transportes, limpieza de oficinas, tienda electrodomésticos, Clínica médica (actualmente No de brindan, solo para sus efectos )
ASETR	Ferías, convenios, inversiones, prestamos
ASECA	Rifas e intereses sobre prestamos

**Fuente:** Elaboración propia (2020).

**Pregunta #11:** ¿Cuáles convenios son los que más utilizan los Asociados?

Esta pregunta se formuló para tener una lista de convenios y comparar con los ofrecidos por Asopeat, esto con el fin de complementar y beneficiar a los asociados y sus familias.

**Cuadro Apéndice 1.10:** Pregunta #11

Asociación	¿Cuáles convenios son los que más utilizan los Asociados?
ASEDP	Turismo
ASEFEMSA	Vacacionales, médicos
ASOFLORIDA	Educación, Salud, Recreación y diversión
ASOPRISMAR	Salud, estudios, y diversión
ASORESERVA	Convenio de Salud y con proveedores de tiendas de ropa
ASERRA	No responde
ASEPG	Salud, recreación, alimentación
ASOINTEL	Universidades les hacen un descuento, pero Asointel no se gana nada. Agencia de turismo, pero se usa poco, les dan tarifa corporativa. Funeraria, rent-a-car, casillero electrónico.
ASETACA (AVIANCA)	Comerciales y médicos
ASETR	Pricemart, convenios con funerarias, universidades, hoteles
ASECA	Casas de electrodomésticos

**Fuente:** Elaboración propia (2020).

**Pregunta #12:** ¿Tienen una estrategia claramente definida? (Misión, visión, valores y propósito)

Esta pregunta se formuló para tener como referencia si las actividades y acciones, que se han venido comentando en las anteriores preguntas, se han realizado de una manera empírica o de lo contrario si estas van siguiendo una estrategia clara.

**Cuadro Apéndice 1.11:** Pregunta #12

Asociación	¿Tienen una estrategia claramente definida? (Misión, visión, valores y propósito)
AseDP	Así es, hay un plan estratégico de 3 años que la empresa da seguimiento.
AseFEMSA	Si
ASOFLORIDA	Si
ASOPRISMAR	SI
ASORESERVA	Si
ASERRA	No responde
ASEPG	Si
ASOINTEL	Si
ASETACA (AVIANCA)	Si tenemos lo indicado.
ASETR	Si
ASECA	Estamos en un proceso de cambio

**Fuente:** Elaboración propia (2020).

**Pregunta #13:** ¿Tienen un mapa estratégico definido?

Esta pregunta se formuló, igualmente para conocer si la estrategia está plasmada en acciones siguiendo un mapa estratégico o se ha venido implementando de una manera empírica.

**Cuadro Apéndice 1.12:** Pregunta #13, elaboración propia

Asociación	¿Tienen un mapa estratégico definido?
ASEDP	Si
ASEFEMSA	Si
ASOFLORIDA	Si
ASOPRISMAR	No
ASORESERVA	No
ASERRA	Prefiere no responder
ASEPG	Si
ASOINTEL	Si
ASETACA (AVIANCA)	Plan estratégico anual.
ASETR	Si
ASECA	No

**Fuente:** Elaboración propia (2020).

**Pregunta #14:** ¿Cuántos empleados tiene la Asociación?

Esta pregunta se formuló para conocer el tamaño de la asociación y poder compararla proporcionalmente con el tamaño de la empresa, para de esta manera tener como referencia si Asopeat debería de tener un crecimiento o un mayor apoyo para poder brindar un mejor trabajo.

**Cuadro Apéndice 1.13:** Pregunta #14

Asociación	¿Cuántos empleados tiene la Asociación?
AseDP	25
AseFEMSA	19
ASOFLORIDA	14
ASOPRISMAR	16
ASORESERVA	1
ASERRA	0
ASEPG	18
ASOINTEL	11
ASETACA (AVIANCA)	7
ASETR	1
ASECA	32

**Fuente:** Elaboración propia (2020).

**Pregunta #15:** ¿Cuáles comités tiene actualmente la asociación?

Esta pregunta se formuló, para conocer los diferentes comités que poseen las asociaciones entrevistadas, y de esta manera analizarlos y proponer alguno que venga a mejorar su servicio hacia los asociados y la asociación pueda seguir valorando otros para su implementación a futuro.

**Cuadro Apéndice 1.14:** Pregunta #15

<b>Asociación</b>	<b>¿Cuáles comités tiene actualmente la asociación?</b>
AseDP	Comisión Financiera, Comisión Tecnológica, Comisión Social y Comisión Estratégica
AseFEMSA	4
ASOFLORIDA	Crédito, Inversiones, Comunicación
ASOPRISMAR	Crédito, becas
ASORESERVA	Comité de Crédito e Inversión
ASERRA	No responde
ASEPG	Responsabilidad social, Finanzas, Operativo
ASOINTEL	Crédito, de talento humano y de riesgo.
ASETACA (AVIANCA)	Comité de inversiones.
ASETR	Inversiones, Convenios, Actividades Sociales
ASECA	Comité de crédito

**Fuente:** Elaboración propia (2020).

**Pregunta #16:** ¿Realizan actividades de integración entre los Asociados además de la Asamblea Anual?

Esta pregunta se formuló para tener en cuenta tipos de actividades que realizan las diferentes asociaciones se puedan ir incorporando en la estrategia de Asopeat.

**Cuadro Apéndice 1.15:** Pregunta #16

<b>Asociación</b>	<b>¿Realizan actividades de integración entre los Asociados además de la Asamblea Anual?</b>
ASEDP	Este año por el tema del COVID no
ASEFEMSA	No
ASOFLORIDA	Si. Talleres virtuales
ASOPRISMAR	Día del asociado
ASORESERVA	Si claro, realizamos taller de finanzas
ASERRA	No
ASEPG	Si, sin embargo, se han suspendido por la pandemia.
ASOINTEL	2 asambleas al año: una formal para fin de año y otra a medio año en donde se informan los primeros 6 meses, actividades en la cafetería para comunicar convenios, líneas de crédito, Asointel en su comunidad: se presenta un proyecto para ayudar a la comunidad 3 al año, se ayuda al teletón, se patrocina al comité de deportes de la empresa en algunas actividades. Auxilio solidario que se otorga por fallecimiento de familiar. Se entregan paquetes escolares a todos los hijos de los asociados. Todo se complete en línea en la página de internet.
ASETACA (AVIANCA)	Si se han realizado actividades, por la pandemia actualmente no
ASETR	Si
ASECA	No

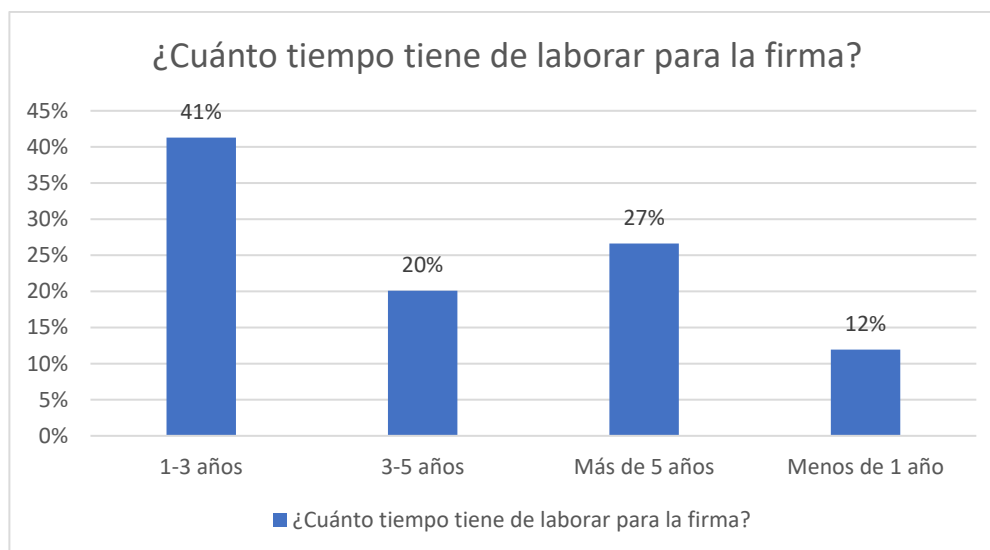
**Fuente:** Elaboración propia (2020).

## Apéndice II. Encuesta a los colaboradores de KPMG (asociados y no asociados a Asopeat)

### Preguntas Generales

#### **Pregunta #1:** ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la firma?

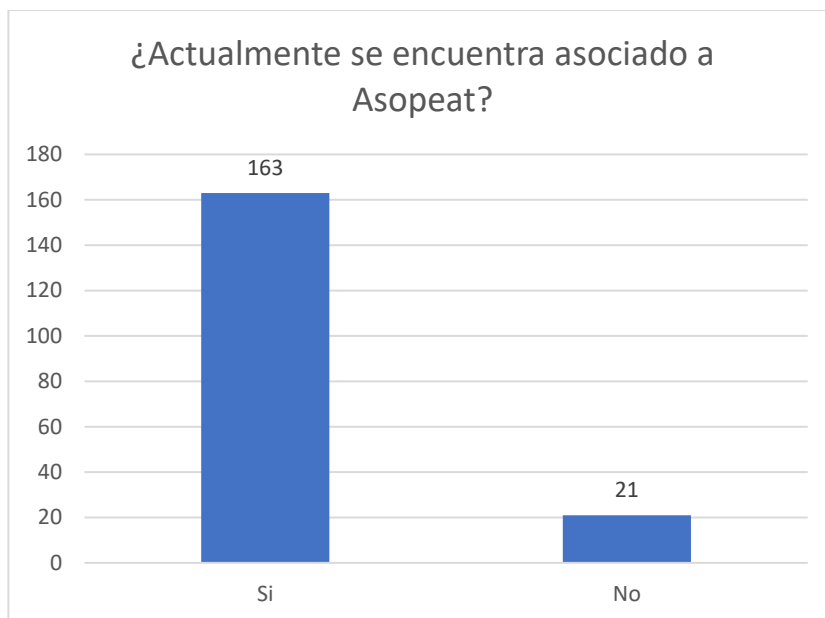
Esta pregunta se formuló para conocer la antigüedad de los encuestados y poder tener una referencia sobre las preguntas que se les van a ir formulando.



**Gráfico Apéndice 2.1:** Pregunta #1, elaboración propia (2020).

#### **Pregunta #2:** ¿Actualmente se encuentra asociado a Asopeat?

Esta pregunta se formuló para poder saber quiénes están asociados de los encuestados y de esta manera poder realizarles las preguntas que le correspondían.

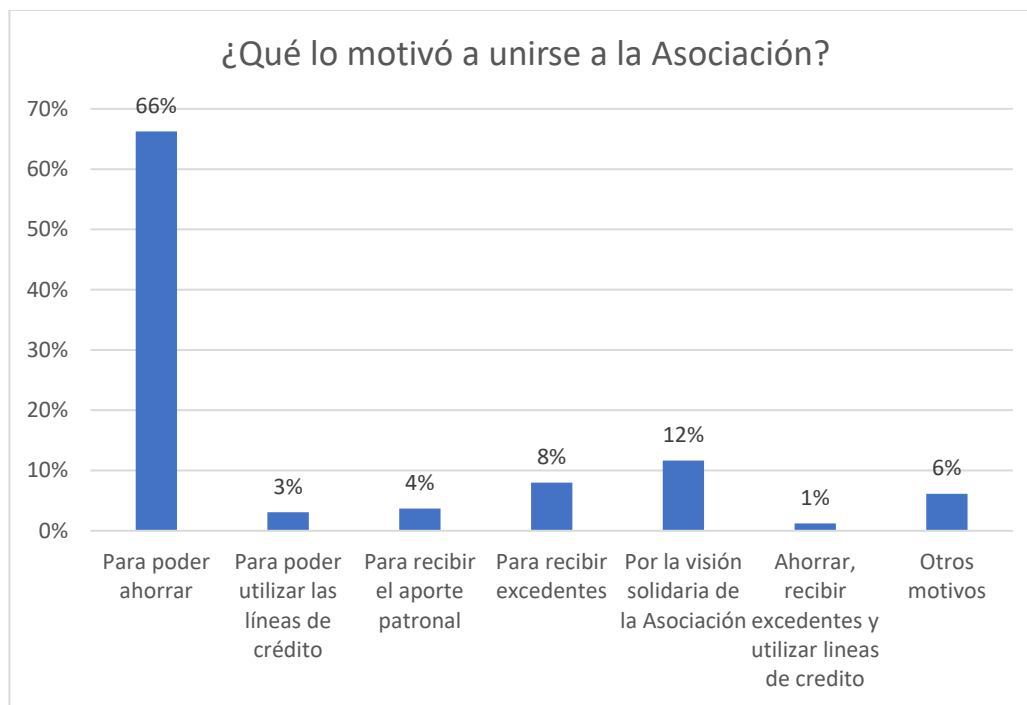


**Gráfico Apéndice 2.2:** Pregunta #2, elaboración propia (2020).

### **Preguntas a los asociados**

**Pregunta #3:** ¿Qué lo motivó a unirse a la Asociación?

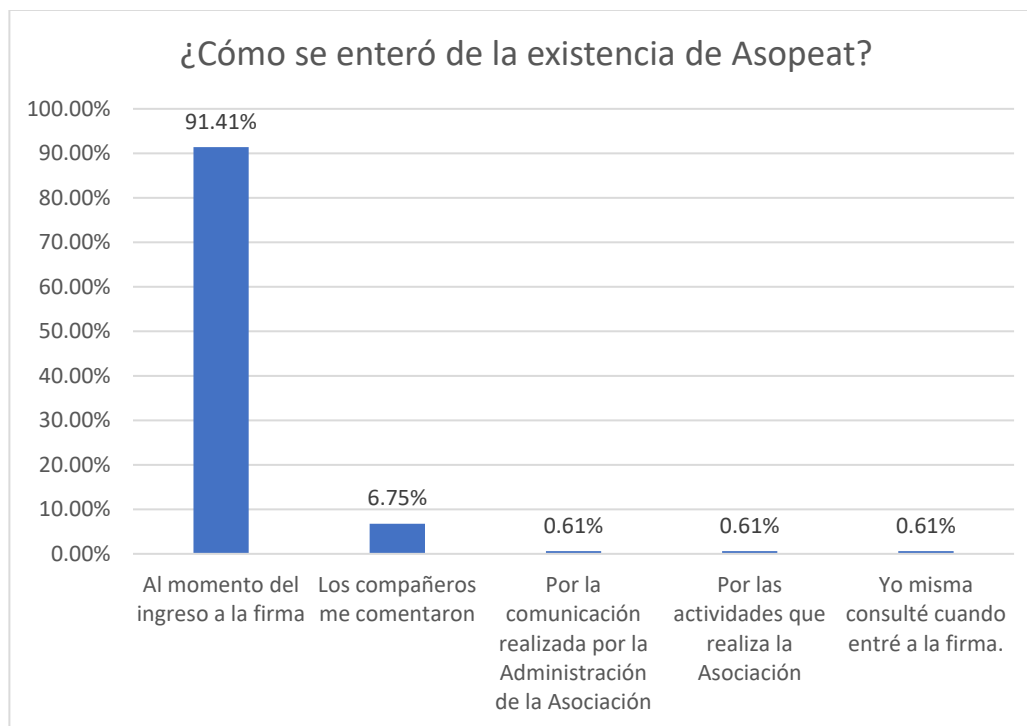
Esta pregunta se formuló para conocer qué motivó al asociado a formar parte y de esta manera aprovechar para explotar las que sean de mayor beneficio.



**Gráfico Apéndice 2.3:** Pregunta #3, elaboración propia (2020).

**Pregunta #4:** ¿Cómo se enteró de la existencia de Asopeat?

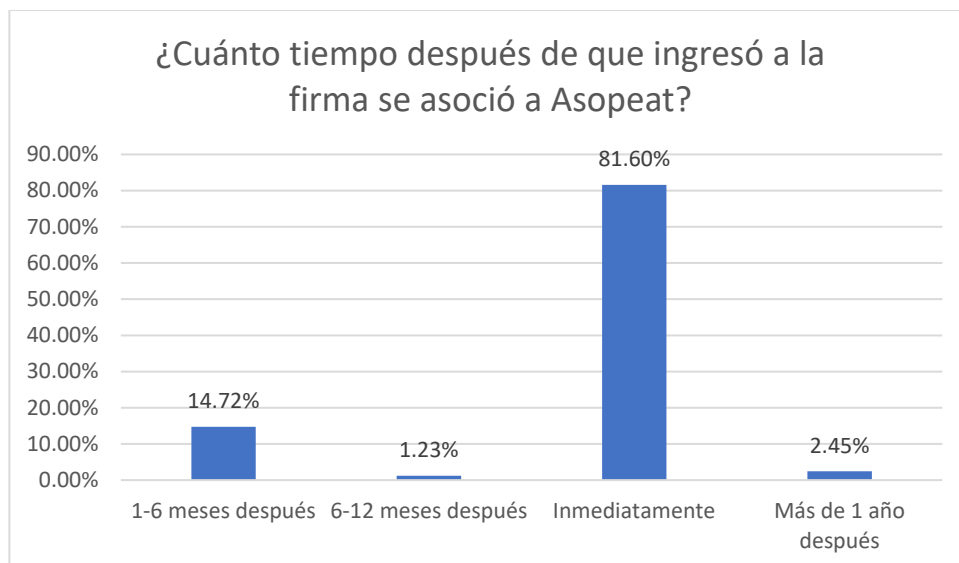
Esta pregunta se formuló para conocer los medios en que los colaboradores llegaron a conocer Asopeat y saber si se debe reforzar algunos medios o maximizar alguno que cause mayor impacto.



**Gráfico Apéndice 2.4:** Pregunta #4, elaboración propia (2020).

**Pregunta #5:** ¿Cuánto tiempo después de que ingresó a la firma se asoció a Asopeat?

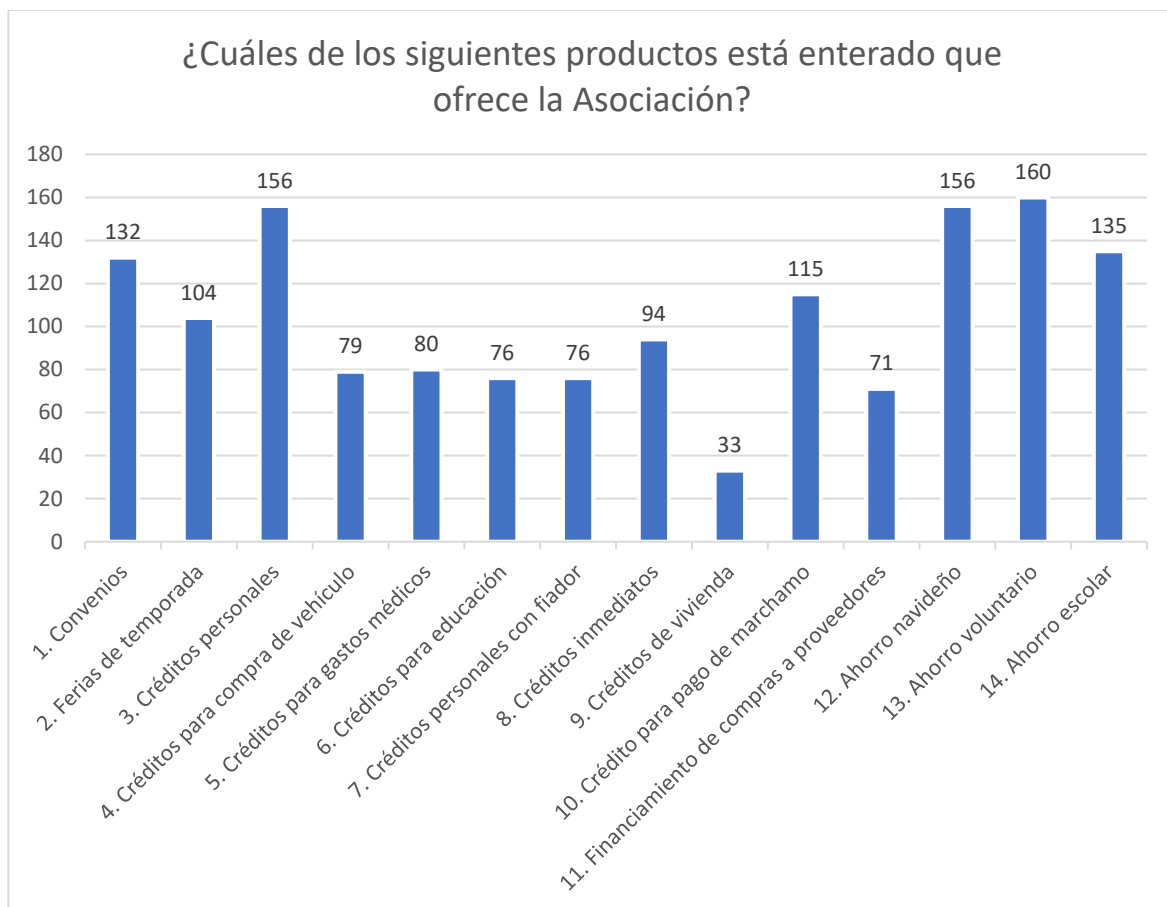
Esta pregunta se formuló para conocer si el ofrecimiento e información que se brinda desde el principio al asociado ha sido beneficioso o si se debe mejorar para llamar más la atención y brindar de mejor manera la información.



**Gráfico Apéndice 2.5:** Pregunta #5, elaboración propia (2020).

**Pregunta #6:** ¿Cuáles de los siguientes productos está enterado que ofrece la Asociación?

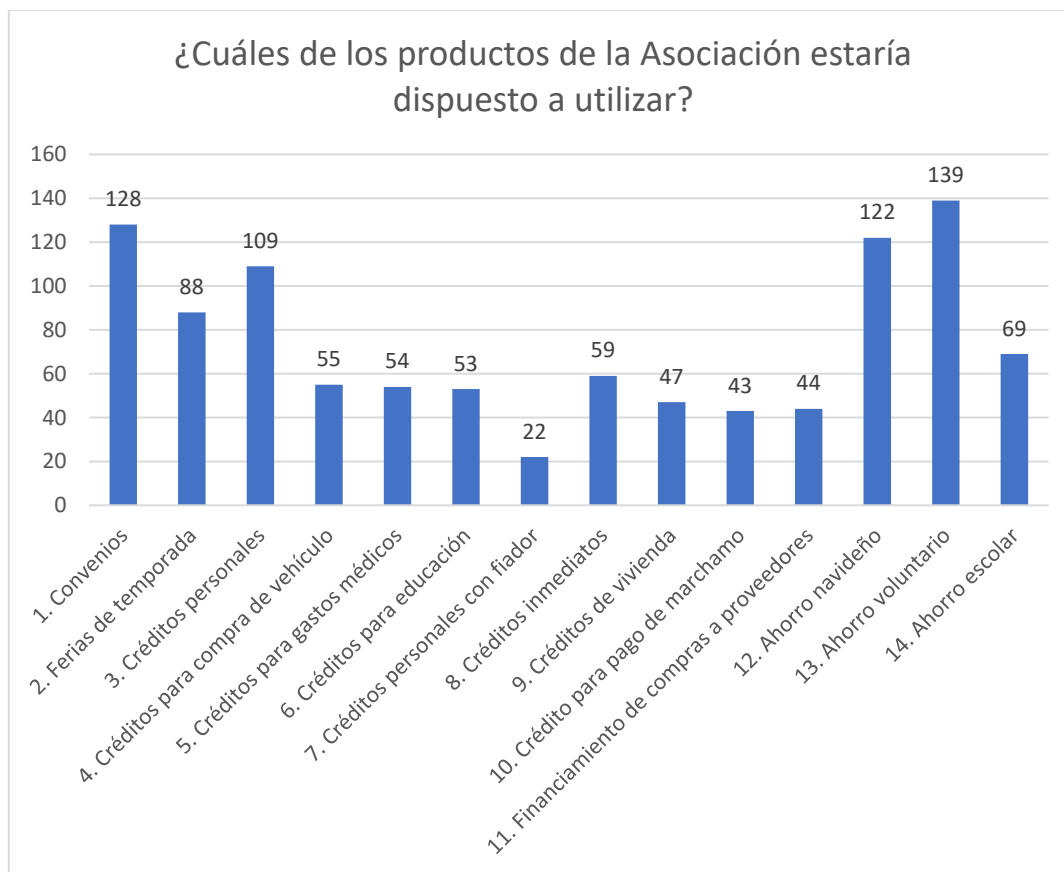
Esta pregunta se formuló para saber que tanto conocen los asociados de los productos que se ofrecen, si la comunicación ha sido efectiva y si hay que reforzar algunos productos.



**Gráfico Apéndice 2.6:** Pregunta #6, elaboración propia (2020).

**Pregunta #7:** ¿Cuáles de los productos de la Asociación estaría dispuesto a utilizar?

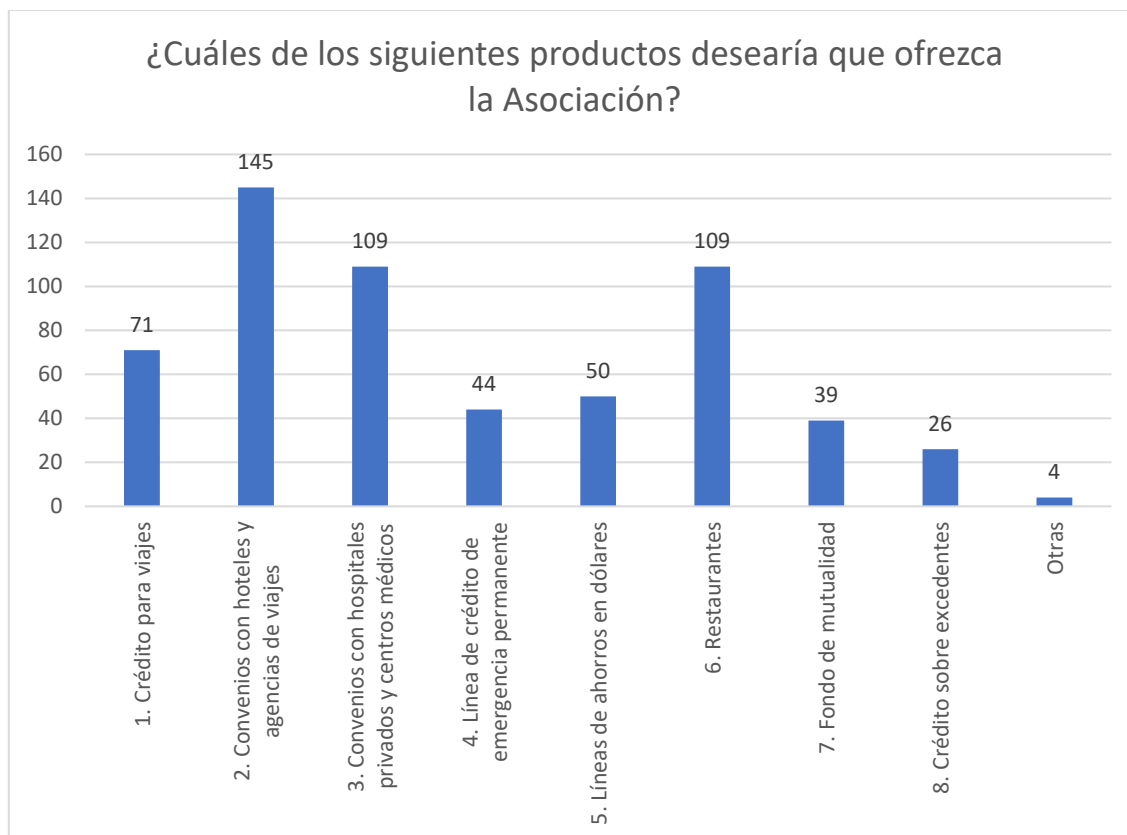
Esta pregunta se formuló para que, en combinación a la anterior, determinar si hay que promover mejor algún beneficio y realizar un mejor ofrecimiento a los asociados.



**Gráfico Apéndice 2.7:** Pregunta #7, elaboración propia (2020).

**Pregunta #8:** ¿Cuáles de los siguientes productos desearía que ofrezca la Asociación?

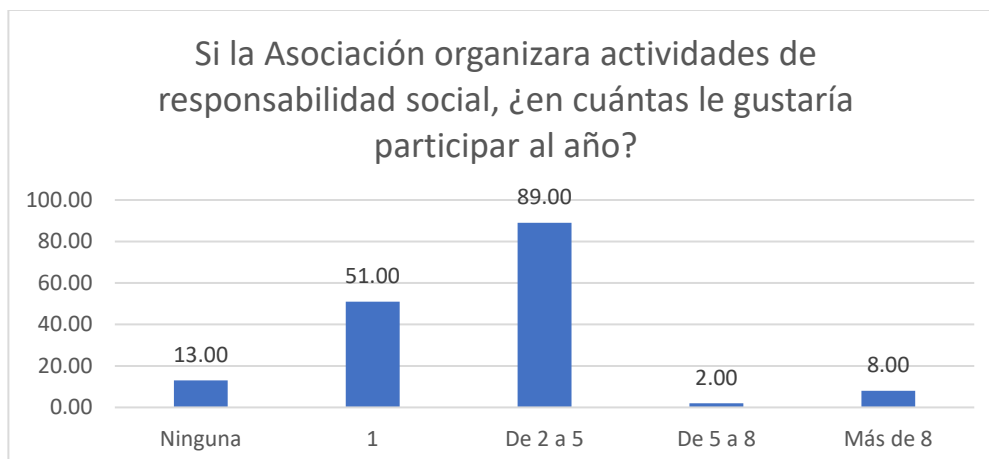
Esta pregunta se formuló para conocer si los beneficios a proponer para Asopeat van a ser bien recibidos por los asociados y van a ser de aprovechados por los mismos.



**Gráfico Apéndice 2.8:** Pregunta #8, elaboración propia (2020).

**Pregunta #9:** Si la Asociación organizara actividades de responsabilidad social, ¿en cuántas le gustaría participar al año?

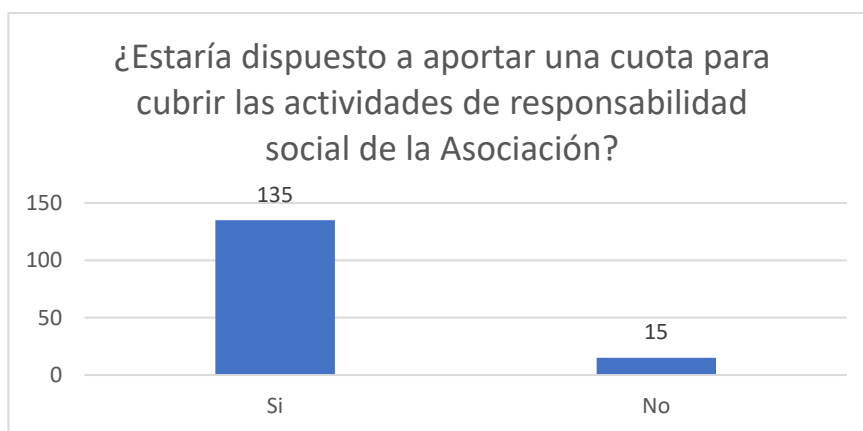
Esta pregunta se formuló para ver la aceptación por parte de los asociados en participar en actividades de responsabilidad social.



**Gráfico Apéndice 2.9:** Pregunta #9, elaboración propia (2020).

**Pregunta #10:** ¿Estaría dispuesto a aportar una cuota para cubrir las actividades de responsabilidad social de la Asociación?

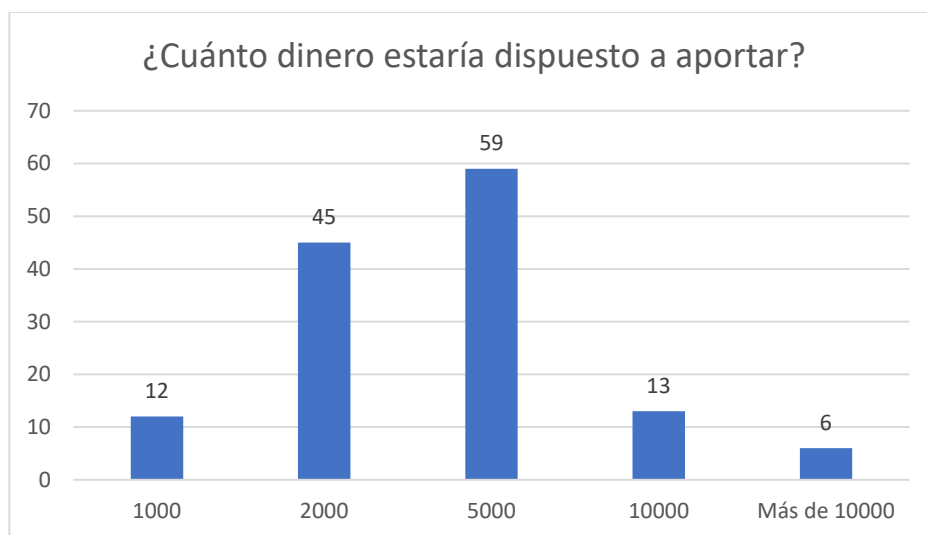
Esta pregunta se formuló para conocer la disposición de los asociados a colaborar económicamente para apoyar las actividades de responsabilidad social.



**Gráfico Apéndice 2.10:** Pregunta #10, elaboración propia

**Pregunta #11:** ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a aportar?

Esta pregunta se formuló para tener un estimado de cuanto se podría obtener en las recaudaciones que se van a realizar.

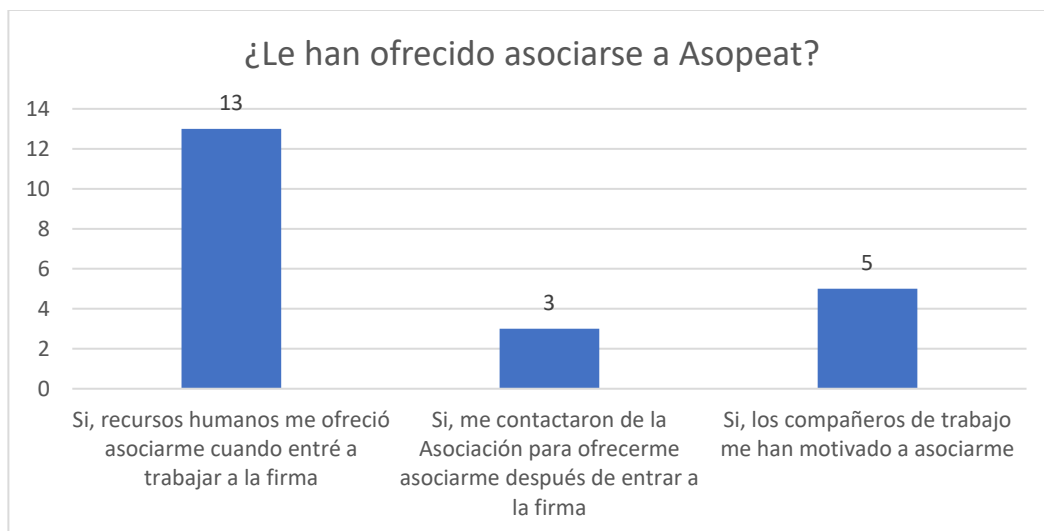


**Gráfico Apéndice 2.11:** Pregunta #11, elaboración propia (2020).

**Preguntas a los no asociados.**

**Pregunta #12:** ¿Le han ofrecido asociarse a Asopeat?

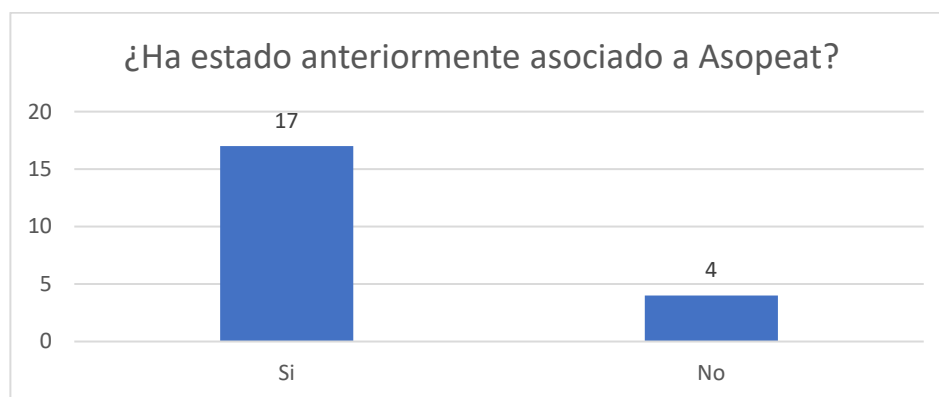
Esta pregunta se formuló para conocer si el no asociado ha tenido la oportunidad de saber de la asociación y por cuál medio recibió la información para que formara parte y poder ver cuáles canales se deben de reforzar.



**Gráfico Apéndice 2.12:** Pregunta #12, elaboración propia (2020).

**Pregunta #13:** ¿Ha estado anteriormente asociado a Asopeat?

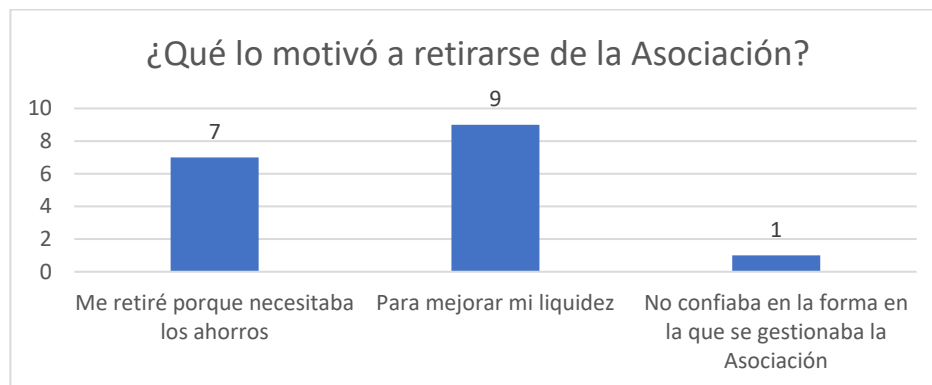
Esta pregunta se formuló para conocer si el no asociado anteriormente formó parte de la asociación y posteriormente conocer la razón de no ser parte en la actualidad.



**Gráfico Apéndice 2.13:** Pregunta #13, elaboración propia (2020).

**Pregunta #14:** ¿Qué lo motivó a retirarse de la Asociación?

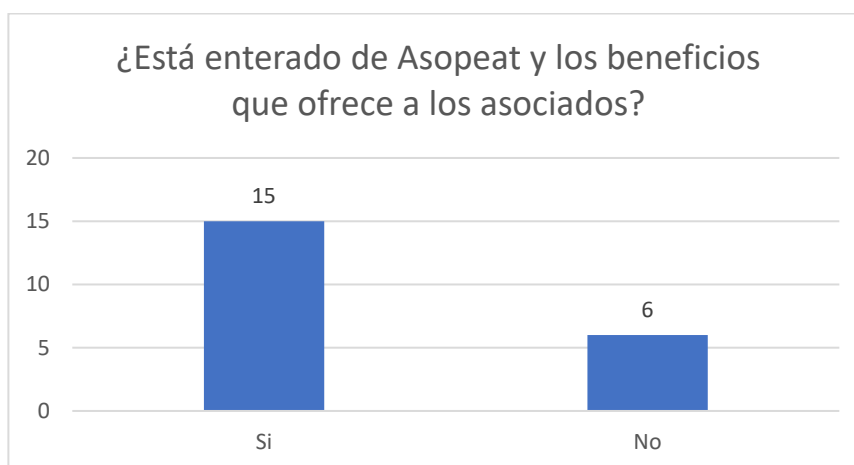
Esta pregunta se formuló para ver en qué puntos debe mejorar la asociación o qué puede brindarles a los asociados para dejar de ser parte.



**Gráfico Apéndice 2.14:** Pregunta #14, elaboración propia (2020).

**Pregunta #15:** ¿Está enterado de Asopeat y los beneficios que ofrece a los asociados?

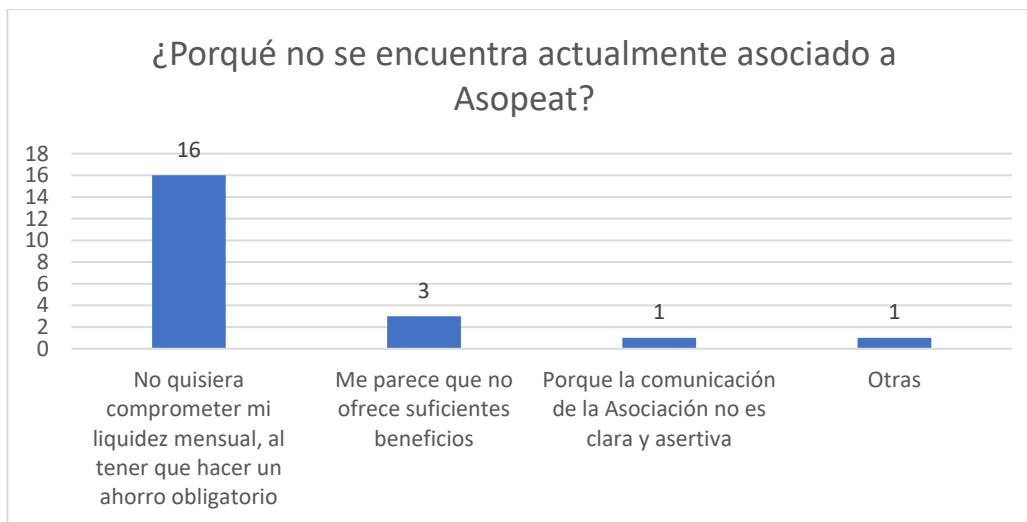
Esta pregunta se formuló para conocer si esos no asociados conocen los beneficios que brinda Asopeat y saber si se debe reforzar la comunicación para tener un mayor impacto y atraer a aquellos no son asociados.



**Gráfico Apéndice 2.15:** Pregunta #15, elaboración propia (2020).

**Pregunta #16:** ¿Por qué no se encuentra actualmente asociado a Asopeat?

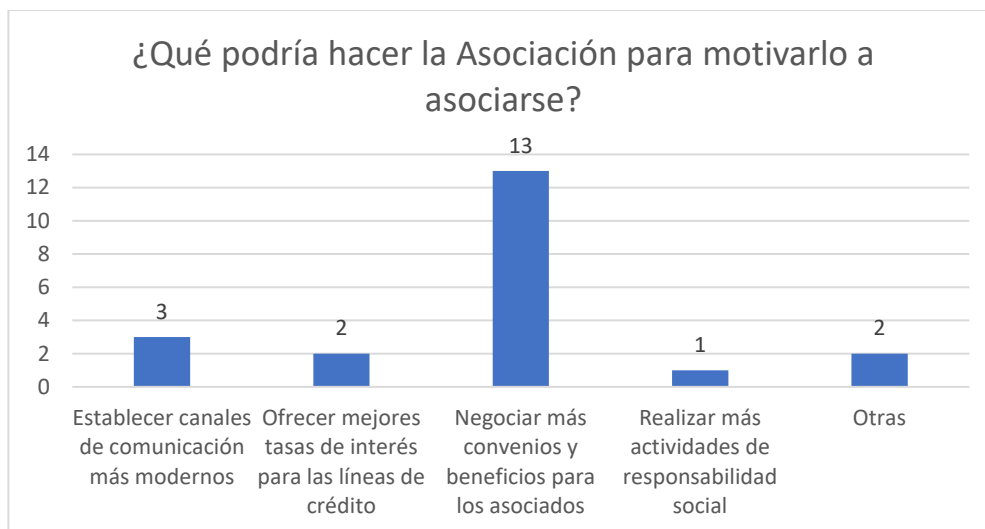
Esta pregunta se formuló para conocer las razones por las cuales no se encuentra asociados en la actualidad, para poder identificar áreas de mejora que ayuden a retener a los asociados y atraer a los no asociados.



**Gráfico Apéndice 2.16:** Pregunta #16, elaboración propia (2020).

**Pregunta #17:** ¿Qué podría hacer la Asociación para motivarlo a asociarse?

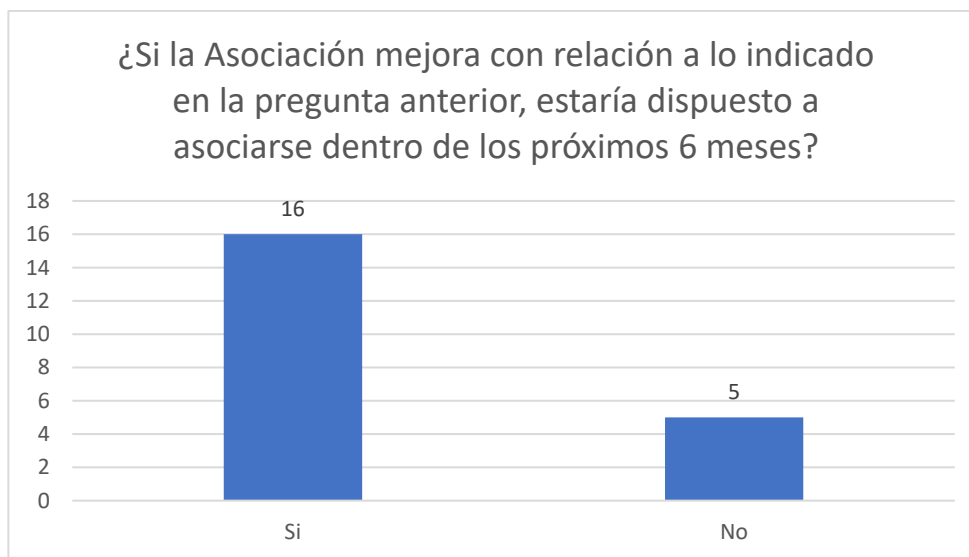
Esta pregunta se formuló para conocer la opinión de los no asociados y saber qué les gustaría de la asociación para atraerlos y brindarles los beneficios que les ayudaría a mejorar su calidad de vida y la de sus familias.



**Gráfico Apéndice 2.17:** Pregunta #17, elaboración propia (2020).

**Pregunta #18:** ¿Si la Asociación mejora con relación a lo indicado en la pregunta anterior, estaría dispuesto a asociarse dentro de los próximos 6 meses?

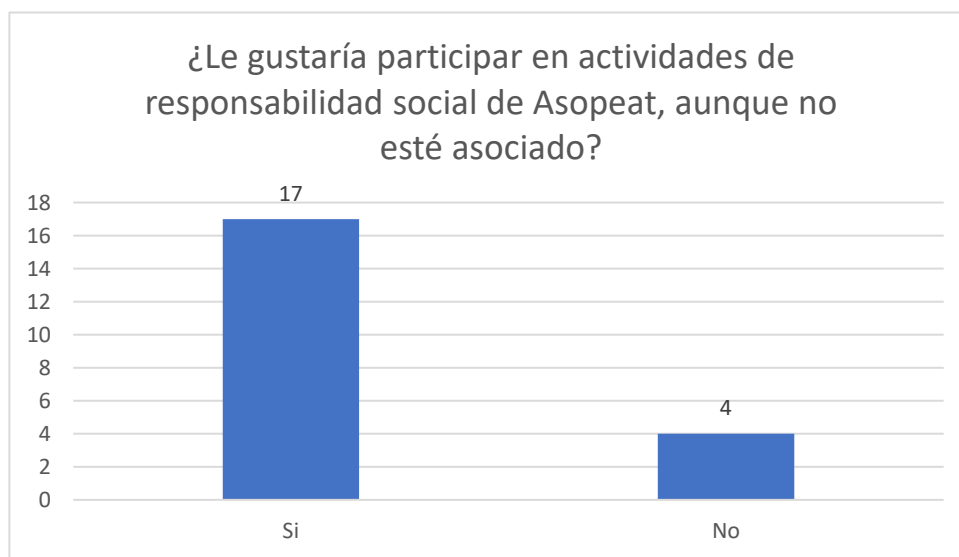
Esta pregunta se formuló para conocer si el esfuerzo en implementar las sugerencias de los no asociados puede impactar en la persuasión de los no asociados en ser parte de la asociación.



**Gráfico Apéndice 2.18:** Pregunta #18, elaboración propia (2020).

**Pregunta #19:** ¿Le gustaría participar en actividades de responsabilidad social de Asopeat, aunque no esté asociado?

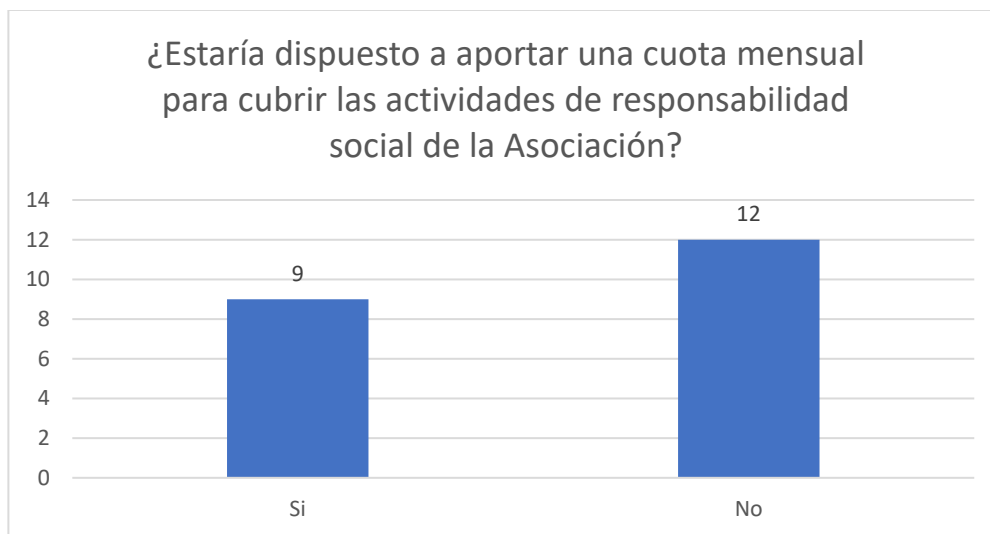
Esta pregunta se formuló, para conocer la motivación de los no asociados en participar en actividades creadas por la asociación y que esta una coordine y unos esfuerzos con la compañía para proponer actividades que tanto los asociados como los no asociados participen y sea de beneficio para todos.



**Gráfico Apéndice 2.19:** Pregunta #19, elaboración propia (2020).

**Pregunta #20:** ¿Estaría dispuesto a aportar una cuota mensual para cubrir las actividades de responsabilidad social de la Asociación?

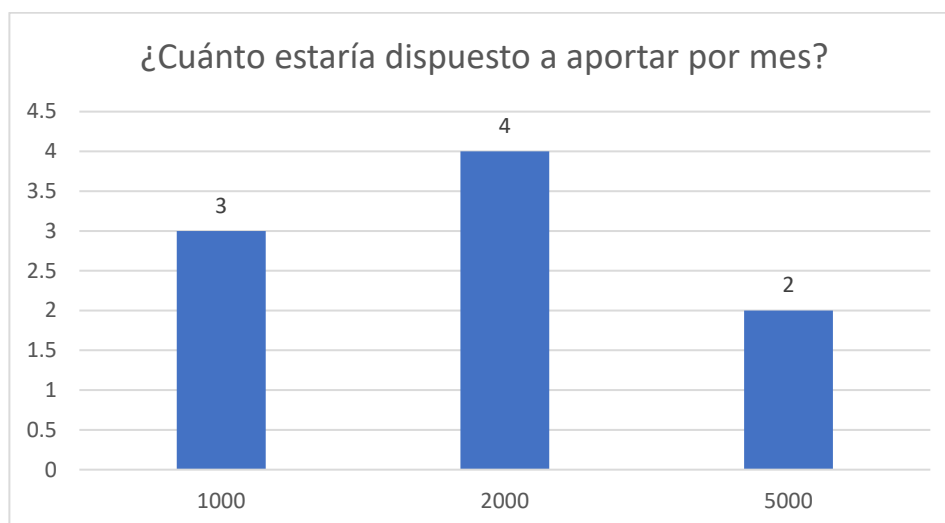
Esta pregunta se formuló para conocer la disposición de los no asociados a colaborar económicamente con las actividades de responsabilidad social.



**Gráfico Apéndice 2.20:** Pregunta #20, elaboración propia (2020).

**Pregunta #21:** ¿Cuánto estaría dispuesto a aportar por mes?

Esta pregunta se formuló para saber de quiénes estaban dispuestos a colaborar y con cuánto estarían dispuestos a apoyar la actividad.



**Gráfico Apéndice 2.21:** Pregunta #21, elaboración propia (2020),

### Apéndice III. Herramienta para medir la percepción de los asociados.

#### Encuesta

Mediante la siguiente encuesta, Asopeat desea conocer en términos generales su opinión con respecto a la asociación y de esta manera poder mejorar y brindar un mejor servicio a nuestros asociados. La información brindada va a ser de índole confidencial, por lo que agradecemos su sincera opinión y colaboración.

1. ¿A cuál departamento pertenece?

**Nota: Respuesta opcional, la cual ayuda a analizar las preferencias por departamento y si poseen sugerencias y perspectivas en común para a futuro realizar comunicados más personalizados.**

2. ¿Cuánto tiempo tiene de estar afiliado a la Asociación?
  - a. 0 a 6 meses
  - b. 6 meses a 1 año
  - c. 1 año a 2 años
  - d. Más de dos años

**Nota: Respuesta opcional, la cual ayuda a analizar si la comunicación en personas nuevas no ha sido efectiva y si la perspectiva en los asociados conforme pasa el tiempo ha ido mejorando.**

3. ¿Qué lo motiva a ser parte de Asopeat?

**Nota: Respuesta opcional, la cual ayuda a analizar el propósito de los asociados y visualizar si se debe realizar un mejor abordaje para alinear su perspectiva con respecto a la misión, visión, valores y propósito que tiene la asociación y fomentar la solidaridad.**

4. De los siguientes servicios, ¿cuáles conoce que brinda Asopeat? (puede seleccionar todos los que conoce)

a. Se listan todos los servicios que al día de la encuesta posee Asopeat.

**Nota: Respuesta obligatoria, la cual ayuda a conocer si la información de lo que ofrece Asopeat llega a los asociados de forma efectiva.**

5. De los siguientes servicios que brinda Asopeat, ¿cuáles utilizaría? (puede seleccionar todos los que utilizaría)

a. Se listan todos los servicios que al día de la encuesta posee Asopeat.

**Nota: Respuesta obligatoria, la cual ayuda a conocer cuales servicios se podrían ofrecer más efectivamente y si no los están utilizando, revisar el producto para ver si se puede mejorar para beneficio de los asociados.**

6. ¿Qué lo incentivaría para utilizar los productos de Asopeat? Especifique

a. Espacio para responder libremente.

**Nota: Respuesta opcional, la cual ayuda a promover los productos y mejorarlos.**

7. ¿Percibe alguna desventaja de pertenecer a Asopeat?

a. Espacio para responder libremente.

**Nota: Respuesta opcional, la cual ayuda a mejorar los aspectos que perciben negativamente los asociados.**

8. ¿Cómo califica la Gestión de la asociación en una escala del 1 al 10? (Siendo uno la peor calificación y 10 la mejor calificación)

a. Escala del 1 al 10.

**Nota: Respuesta obligatoria, la cual nos ayuda a medir la perspectiva de los asociados de cara a la gestión.**

9. ¿Cómo Asopeat podría mejorar la Gestión que realiza?

a. Espacio para responder libremente.

**Nota: Respuesta opcional, que ayuda a ver la perspectiva de los asociados y tomar las recomendaciones para mejorar**

10. ¿Qué tan satisfecho(a) se siente con la asociación en una escala del 1 al 10? (Siendo uno la peor calificación y 10 la mejor calificación)

a. Escala del 1 al 10.

**Nota: Respuesta obligatoria, la cual nos ayuda a medir la satisfacción de los asociados con la asociación.**

11. ¿Cómo Asopeat podría mejorar para que usted se sienta más satisfecho(a)?

a. Espacio para responder libremente.

**Nota: Respuesta opcional, que ayuda a ver la satisfacción de los asociados y tomar las recomendaciones para mejorar.**

12. ¿Qué tan representado se siente con la asociación en una escala del 1 al 10? (Siendo uno la peor calificación y 10 la mejor calificación)

a. Escala del 1 al 10.

**Nota: Respuesta obligatoria, la cual nos ayuda a medir que tan representado se sienten los asociados con la asociación.**

13. ¿Cómo Asopeat podría mejorar para que usted se sienta más representado(a)?

a. Espacio para responder libremente.

**Nota: Respuesta opcional, que ayuda a tomar las recomendaciones para mejorar la representación que sienten los asociados con respecto a la asociación.**

14. ¿Le gustaría que Asopeat brinde algún otro producto? Explique

a. Espacio para responder libremente.

**Nota: Respuesta opcional, que ayuda a tomar las recomendaciones para mejorar la cartera de productos.**

15. ¿Qué tan satisfecho se siente con las actividades que realiza la asociación en una escala del 1 al 10? (Siendo uno la peor calificación y 10 la mejor calificación)

a. Escala del 1 al 10.

**Nota: Respuesta opcional, que ayuda a tomar las recomendaciones para mejorar la cartera de productos.**

16. ¿Le gustaría que Asopeat brinde alguna otra actividad? Explique

a. Espacio para responder libremente.

**Nota: Respuesta opcional, que ayuda a tomar las recomendaciones para mejorar la cartera de actividades.**

17. Si gusta hacernos llegar algún comentario adicional que nos ayude a mejorar, se lo agradecemos.

a. Espacio para responder libremente.

**Nota: Respuesta opcional, que ayuda a tomar las recomendaciones para mejorar.**

## Anexos

### Anexo I. Comunicado del Banco Central de Costa Rica, sobre la disminución del porcentaje de reserva de liquidez.



03 de junio de 2019

#### Banco Central reduce a 12% encaje mínimo legal para depósitos y obligaciones en moneda nacional

La Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica (BCCR) acordó, el viernes 31 de mayo de 2019, reducir la tasa de encaje mínimo legal (EML) del 15% al 12% (3 puntos porcentuales) para los depósitos y obligaciones en moneda nacional que los intermediarios financieros deben mantener en el Banco Central. La nueva tasa comenzará a regir el 16 de junio del año en curso.

Adicionalmente, el órgano directivo decidió mantener en 15% la tasa de encaje mínimo legal sobre los depósitos y obligaciones en moneda extranjera.

El EML es una reserva de dinero que los bancos públicos y privados, las empresas financieras no bancarias y las mutuales deben mantener en el Banco Central de Costa Rica, en la forma de depósitos en cuenta corriente. El monto de EML que debe mantener cada entidad se calcula multiplicando la tasa del EML por el monto total de las obligaciones (depósitos y captaciones) por intermediación financiera que tiene cada entidad.

La reducción en la tasa del EML comporta también la simultánea reducción, del 15% al 12%, en la tasa de la reserva de liquidez que deben mantener las cooperativas de ahorro y crédito y las asociaciones solidaristas. Esto en virtud de que la Ley Orgánica del Banco Central establece, en su artículo 117, que la tasa de la reserva de liquidez deberá ser la misma que la del EML.

Se trata de una medida histórica: la tasa del EML no se ha ajustado desde el año 2005, y no se ha reducido desde el año 2002.

La reducción de la tasa de EML y de la reserva de liquidez en colones generaría una mayor disponibilidad de recursos prestables en colones, así como una reducción, para las entidades financieras, en el costo de captación en moneda nacional.

De esta forma, la medida adoptada podría estimular las condiciones crediticias, en una coyuntura en que el ritmo de actividad económica se ha desacelerado en Costa Rica, el nivel de producción está por debajo de su potencial, la tasa de desempleo es alta, y el crédito al sector privado se ha desacelerado marcadamente, todo lo cual redundaría en presiones deflacionarias. La evidencia internacional sugiere que, en economías pequeñas y abiertas con regímenes de metas de inflación, como la costarricense, el EML puede complementar a la tasa de política monetaria como un instrumento para conducir política monetaria contracíclica (por ejemplo, para estimular la actividad económica en períodos en que el nivel de producción está por debajo de su potencial).

Otro objetivo que busca la Junta Directiva del Banco Central con la medida adoptada es promover la desdolarización financiera, en tanto se reducirían los costos de intermediación financiera en

## Bibliografía

### *Artículos*

Camejo, Joanna (s.f.) Definición y características de los indicadores de gestión empresarial.

*Grandes Pymes:* Recuperado de <https://www.grandespymes.com.ar/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>

Cárdenas, Tito (2007) Cuadro de Mando Integral como una Herramienta de Planificación Estratégica. Bolivia: *Perspectivas*.

Chavan, Meena (2009). The balanced scorecard: a new challenge. Sydney: *Journal of Management Development*.

Evia, Maria (2016) Cómo definir el propósito, la misión y la visión de una empresa. *Expok:* Recuperado de <https://www.expoknews.com/como-definir-el-proposito-la-mision-y-la-vision-de-una-empresa/>

Hernández, Gloriana (2018) La planificación estratégica en las asociaciones solidaristas. *CONASSOL:* Recuperado de <https://conasol.cr/la-planificacion-estrategica-en-las-asociaciones-solidaristas/>

K, Arturo (2014) La misión de una empresa. *Crece Negocios:* Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/la-mision-de-una-empresa/>

\_\_\_\_\_. (2014) La visión de una empresa. *Crece Negocios:* Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>

Kaplan, Robert (2010) *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Boston: *Harvard Business School*.

Kaplan R. & Norton D. (1992) *The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance*. Boston: *Harvard Business School*.

\_\_\_\_\_. (1993) *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Boston: *Harvard Business School*.

Páez, Francisco (2017) El Cuadro de mando integral en fundaciones y ONGs: Recuperado de <https://cmigestion.es/cuadro-mando-integral-fundaciones-ongs/>

Pérez, Carlos. (2010) Cuadro de mando integral: que es, cómo se diseña y construye. *Gestiopolis*: Recuperado de <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/FMfcgxwGCTjxBGSHsRFjjPQdHkpjmnWP?projector=1&messagePartId=0.2>

Boris, Prieto. (2003) Los indicadores de gestión. *Soporte & CIA, LTDA*: Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/cuadro-de-mando-integral-que-es-como-se-disena-y-construye/>

### ***Leyes y regulaciones***

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2020). *Constitución Política de la República de Costa Rica*, publicada en la Colección de Leyes y Decretos de 1949.

Asopeat (sf). *Estatutos de la Asociación Solidarista de PeatMarwick y Afines*.

\_\_\_\_\_. (sf). *Reglamento Interno de Crédito, Asociación Solidarista de Empleados de PeatMarwick y Afines*.

Ministerio de Ciencia y Tecnología de la República de Costa Rica (2005). *Ley de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos, Ley número 8454*, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 197, del 13 de octubre de 2005.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la República de Costa Rica (1991). *Ley de Asociaciones Solidaristas, Ley número 6970*, publicada en la Colección de Leyes y Decretos de 1984.

### ***Libros***

David, Fred (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9ª ed.). México: Pearson Education.

Thomson, A.A., Peteraf, M.A, Gamble, J.E., & Strickland, A.J. (2012). *Administración Estratégica: teoría y casos* (18ª ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

### ***Noticias en Internet***

Bastián, C.. ¿Por qué las empresas deben tener un propósito?. *Diario Financiero*. 12 de mayo de 2017. [Fecha de consulta: 30 de marzo de 2020]. Disponible en:

<https://www.df.cl/noticias/opinion/columnistas/por-que-las-empresas-deben-tener-un-proposito/2017-05-11/200758.html>

Carvajal, E. Fiscalía allana archivo del Banco Nacional por préstamos millonarios de Asebanacio. *Crhoy*. 13 de febrero de 2020. [Fecha de consulta: 18 de febrero de 2020]. Disponible en: <https://www.crhoy.com/nacionales/fiscalia-allana-archivo-del-banco-nacional-por-prestamos-millonarios-de-asebanacio/>

Sequeira, R. Ingreso económico no le alcanza a la mayoría de los ticos. *La República*. 21 de noviembre de 2019. [Fecha de consulta: 11 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://www.larepublica.net/noticia/ingreso-economico-no-le-alcanza-a-la-mayoria-de-los-ticos>

### **Otros**

Asopeat (2015). *Reporte de Auditoría Interna del día 28 de mayo de 2015*.

\_\_\_\_\_ (2019). *Estados financieros auditados de la Asociación Solidarista de PeatMarwick y Afines, al 30 de setiembre de 2019*.

\_\_\_\_\_ (2020). *Estados financieros no auditados de la Asociación Solidarista de PeatMarwick y Afines al 30 de noviembre de 2020*.

\_\_\_\_\_ (2019). *Informes contables de la Asociación Solidarista de PeatMarwick y Afines, de los meses de diciembre de 2016, 2017, 2018 y 2019*.

Outsourcing Solutions, S.A. (2020). *Estudio tasas. Sector Asociaciones Solidaristas*. Recuperado de: <https://prezi.com/i/fqvg3sfduhox/estudio-de-tasas-sector-asociaciones-solidaristas/>

Registro Nacional de la República de Costa Rica (2018). *Circular D.P.J.-010-2018*.

Sala Constitucional (2006). *Sentencia número 00953-2006 de la Sala Primera de la Corte Suprema de Justicia*.

### ***Revistas***

Graham, K. (2014). Your Company's Purpose Is Not Its Vision, Mission, or Values. *Harvard Business Review*.

### ***Sitios en Internet***

Asoflorida: <http://asoflorida.com/index.php/intro>

Aseboston: <https://www.aseboston.com/conozcanos/resena-historica>

Asouna: <https://www.asouna.una.ac.cr/en/conozcanos/mision-y-vision>

Asemac: <https://www.asemac.co.cr/Quienes-somos.html>

Asobancosta: <https://www.asobancosta.com/CMS/nosotros/quienes-somos>

Asintel: <http://www.asintelweb.com/webpage/asintelwebpage.aspx>

INEC: <http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documetos-biblioteca-virtual/reeceit2019.pdf>

KPMG: <https://home.kpmg/cn/en/home/about/history.html>

Movimiento solidarista: <https://conasol.cr/quienes-somos/que-es-solidarismo/>

SUGEF:[https://www.sugef.fi.cr/entidades\\_supervisadas/lista\\_entidades\\_supervisadas/entidades\\_fiscalizadas/2019\\_02.pdf](https://www.sugef.fi.cr/entidades_supervisadas/lista_entidades_supervisadas/entidades_fiscalizadas/2019_02.pdf)

### ***Tesis***

Abreu, E., Almeida, F., Da Silva, J., & Navaro, José. (2010). *Objetivos estratégicos, factores críticos de éxito y cadena de valor* (Tesis de pregrado). Universidad de Oriente, Venezuela.

Badilla, Mariela. (2018). *Propuesta e diseño de cuadro de mando integral (CMI) para una empresa de servicios logísticos* (Tesis de maestría). Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

Díaz, Yazmín. (2001). *Desarrollo de imagen institucional del colegio María de Matellini de Chorrillos a través de la planificación estratégica* (Tesis de grado). Universidad Mayor de San Marcos, Chile.

Gamboa, Y. Raabe, I. & Steinvorth, V. (2019). *Propuesta de una estrategia de responsabilidad social para la Asociación Solidarista del Instituto Costarricense de Turismo* (Tesis de maestría). Universidad Nacional, Costa Rica.

Orbe, Alexandra. (2012). *Diseño y desarrollo del cuadro de mando integral como herramienta de control estratégico en una empresa de servicios de telecomunicaciones del ecuador* (Tesis de grado). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.

Vargas, Allan. (2018). *Propuesta de cuadro de mando integral (CMI) para la cuenta de telecomunicaciones de una empresa de subcontratación de procesos de negocio* (Tesis de maestría). Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

### ***Trabajos***

Cordero, M., Quesada, M., Orama, A. & Perez, O., (s.f.) La calidad en el servicio empresarial a partir del criterio de diferentes autores nacionales e internacionales. *Monografías*: Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos73/calidad-servicio-empresarial-criterio-autores/calidad-servicio-empresarial-criterio-autores2.shtml>